

**PROPUESTA DEL CICLO APLICATIVO DE COACHING ORGANIZACIONAL**

**JENNY CAROLINA SARMIENTO LEÓN**  
**TRABAJO MONOGRÁFICO COMO OPCIÓN DE GRADO**

**FLOR ALBA PINZÓN ACOSTA**  
**DIRECTOR PROYECTO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
**BOGOTÁ – COLOMBIA**

**2018**

## **Dedicatoria:**

A Dios; quien ha patrocinado mi sueño de ser profesional.

A mi hija; por ser mi motor para soñar en grande.

A mi compañero de viaje; por impulsarme y apoyarme durante este camino.

A mis padres, por siempre creer en mí y creer que ésta era una meta posible.

Bogotá, mayo, 03 de 2018

Señores:

**Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA**  
**Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia**  
Bogotá

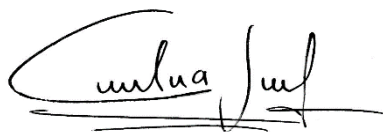
Estimados Señores:

Yo, Jenny Carolina Sarmiento León, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1.030.576.783, autor del trabajo de grado titulado: PROPUESTA DEL CICLO APLICATIVO DE COACHING ORGANIZACIONAL, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Administrador de empresas, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,



C.C. No. 1.030.576.783 de Bogotá  
Correo Electrónico: jennysarmiento@ustadistancia.edu.co

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
OBJETIVOS.....	13
1. JUSTIFICACIÓN.....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	29
3. ANTECEDENTES.....	34
4. MARCO TEÓRICO .....	41
5. METODOLOGÍA USADA.....	51
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	55
7. DESARROLLO DEL DOCUMENTO .....	89
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
BIBLIOGRAFIA.....	94

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Coaches profesionales/directivos con habilidades de coaching. ....	17
<b>Tabla 2.</b> Edad promedio coaches. ....	18
<b>Tabla 3.</b> Ingresos/rentas anuales promedio USD. ....	18
<b>Tabla 4.</b> Cambios de ingresos próximos meses. ....	19
<b>Tabla 5.</b> Recepción de la formación de coaching. ....	20
<b>Tabla 6.</b> Demanda de coaches acreditados.....	20
<b>Tabla 7.</b> Cargos de clientes de coaching. ....	21
<b>Tabla 8.</b> Clientes principales/ Clientes patrocinados. ....	22
<b>Tabla 9.</b> Clientes por género. ....	22
<b>Tabla 10.</b> Edad promedio de clientes. ....	23
<b>Tabla 11.</b> Porcentaje edad clientes por Región. ....	23
<b>Tabla 12.</b> Obstáculos futuros. ....	24
<b>Tabla 13.</b> Oportunidades futuras. ....	25
<b>Tabla 14.</b> Impacto social del coaching. ....	26
<b>Tabla 15.</b> Cambio social – Regional. ....	26
<b>Tabla 16.</b> Prácticas, servicios y competencias complementarios al Coaching Parte 1. ....	42
<b>Tabla 17.</b> Prácticas, servicios y competencias complementarios al Coaching Parte 2. ....	43
<b>Tabla 18.</b> Características Coaching organizacional con enfoque Inside - out .....	44
<b>Tabla 19.</b> Diferencias entre el coaching out-inside / Inside-out .....	45
<b>Tabla 20.</b> Herramientas aplicables Fase 1 y 2 del ciclo de coaching .....	48
<b>Tabla 21.</b> Herramientas aplicables Fase 3 del ciclo de coaching .....	49
<b>Tabla 22.</b> Indicaciones Fase 4 y 5 del ciclo de coaching .....	50
<b>Tabla 23.</b> Beneficios de la aplicación del coaching con enfoque Inside – out .....	59

## LISTA DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> El origen de la palabra coach. ....	35
<b>Imagen 2.</b> Representación 2 modelo .....	45
<b>Imagen 3.</b> Ciclo de coaching y herramientas por cada fase.....	47
<b>Imagen 4.</b> Ciclo de confianza del empleado. ....	62
<b>Imagen 5.</b> Pilares del liderazgo para generar confianza. ....	63
<b>Imagen 6.</b> Ciclo de coaching para la transformación de cultura organizacional. ....	64
<b>Imagen 7.</b> Ejemplo de encuesta como herramienta de Diagnostico, Parte 1 .....	68
<b>Imagen 8.</b> Ejemplo de encuesta como herramienta de Diagnostico, Parte 1 .....	69
<b>Imagen 9.</b> Representación resultado Rueda de la Vida .....	73
<b>Imagen 10.</b> Ejemplo Matriz DOFA. ....	78
<b>Imagen 11.</b> Detalle de planificador de objetivos SMART .....	81
<b>Imagen 12.</b> Diagrama de Gannt. ....	83
<b>Imagen 13.</b> Espina de Ishikawa.....	84

## RESUMEN ANALÍTICO PARA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO

1. Información del documento	
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de grado/Monografía
<b>Tipo de impresión</b>	Digital
<b>Nivel de circulación</b>	Público
<b>Título del documento</b>	Propuesta del ciclo aplicativo de Coaching Organizacional
<b>Autor</b>	Jenny Carolina Sarmiento León
<b>Director</b>	Flor Alba Pinzón Acosta
<b>Publicación</b>	Bogotá, 3 Mayo 2018, 102 páginas
<b>Unidad patrocinante</b>	Univesidad Santo Tomás Abierta y a Distancia, Facultad de ciencias y tecnologías, programa de administración de empresas.
<b>Palabras clave</b>	Coaching, Organización, Ser humano, Productividad, Inteligencia emocional

2. Descripción del documento
<p>De esta forma, se busca brindar a las organizaciones un mayor contexto, conocimiento y guía sobre que es el coaching, cuáles son sus orígenes, sus principales teóricos, las disciplinas y habilidades alternas al coaching, la distinción entre el coaching que brinda resultados efectivos y a largo plazo frente al que no lo es, y finalmente una guía general para la aplicación del coaching organizacional.</p>

3. Fuentes del documento
<p>Como fuente primaria puedo indicar: La observación que he tenido en mi experiencia empresarial de 10 años y el grounding como mi trabajo en Coaching personal y organizacional</p>
<p>Como fuente secundaria puedo indicar todas las fuentes relacionadas en la Bibliografía del presente trabajo</p>

4. Contenidos del documento
Introducción
Justificación
Problemática organizacional tradicional/Problemática de la aplicación del coaching
Antecedentes historicos del coaching/ Antecedentes sobre la aplicación del coaching organizacional
Marco Teorico del coaching
Metodologia usada para el desarrollo de la monografia
Diseño metodologico como herramienta para implementar el coaching organizacional
Desarrollo del documento
Conclusiones y recomendaciones

5. Metodología del documento
Etapa 1: Investigación
Etapa 2: Referenciación literaria
Etapa 3: Documentación de la problemática
Etapa 4: Analisis de las disciplinas complementarias y el coaching
Etapa 5: Planteamiento de la apliación del coaching organizacional
Etapa 6: Conclusiones

## 6. Conclusiones del documento

Se identifica que el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización está ligado de manera proporcional al clima laboral, a la satisfacción de las personas, al bienestar personal y profesional que estos sientan durante su labor. Por lo anterior, es muy valiosa la exploración del coaching organizacional y de las diferentes tipologías existentes y su aplicabilidad, con el fin de dar una mayor claridad al empresario que desea invertir en el desarrollo de estas competencias humanas, o estas habilidades blandas para sus trabajadores y que le puede retornar con grandes resultados. El trabajo recopila diferentes fuentes, teóricos y corrientes que hablan del coaching, de su significado, sus antecedentes históricos, sus beneficios personales, profesionales y organizacionales, distinguiendo el tipo de coaching productivo del que no lo es con el fin de brindar un conocimiento claro al empresario sobre la importancia de implementar un coaching desde un enfoque inside-out, ya que será éste, el enfoque que le puede brindar resultados transformadores y sostenibles a los problemas que se presentan con los colaboradores, en la cultura organizacional, y como consecuencia en la productividad de cada persona.

## 7. Referencia APA del documento

- <http://blogs.eltiempo.com/apocalipsis/2017/10/02/el-coaching-empresarial-poderosa-herramienta-para-las-pymes/>
- ALLEN, J. G. (10 de 12 de 2017). PSICOLOGIA Y MENTE. Obtenido de [www.psicologiaymente.net](http://www.psicologiaymente.net)
- Alvarez, C. E. (2006). METODOLOGIA Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfases en ciencias empresariales. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Alvarez, M. P. (2006). La terapia de conducta de tercera generación. Edupsykhé Revista de Psicología y Psicopedagogía, 8.
- Amorocho, H. J. (2009). Pensamiento y Gestión, 1.
- Ariza, B. (4 de Mayo de 2014). Podcast Filocoaching. Obtenido de <http://filocoaching.com/coaching-en-la-radio/>
- ARRANZ, A. (15 de Septiembre de 2017). [blog.cognifit.com](http://blog.cognifit.com). Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Association, B. S. (1 de Octubre de 2015). [behavioralpolicy.org](http://behavioralpolicy.org). Obtenido de <https://behavioralpolicy.org/>
- BANKS, S. (1998). THE MISSING LINK. ESCOCIA: International Human Relations Consultants Inc.
- Banks, S. (22 de Abril de 2010). <http://www.sydneybanks.org/index.html>. Obtenido de <http://www.sydneybanks.org/index.html>
- BANKS, S. (22 de Abril de 2010). SIDNEY BANKS. Obtenido de [www.sidyneybanks.org](http://www.sidyneybanks.org)
- Barragán, A. (16 de Junio de 2016). [pymmerang](http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado). Obtenido de <http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Bautista, L. M. (7 de Abril de 2013). eoi. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá: Pearson Education.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Education.
- Buenos negocios. (16 de Enero de 2013). [buenosnegocios.com](http://www.buenosnegocios.com). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/264-10-acciones-motivar-tu-equipo>
- BUES, A. L. (2010). EL COACHING EMPRESARIAL. LINKED IN, 16.

**Elaborado por:** Jenny Carolina Sarmiento León

**Revisado por:** Flor Alba Pinzón Acosta

Fecha elaboración del resumen:	día	mes	año
	23	Enero	2018

## **RESUMEN**

El propósito de este trabajo es desarrollar una propuesta general de un ciclo de coaching organizacional que brinde guía y solución a aquellas organizaciones que deseen aplicar el coaching dentro de sus procesos, siendo estas las mismas que identifican que su motor principal de desarrollo y sostenibilidad son sus colaboradores, y basadas en esto, buscan herramientas efectivas que apoyen la gestión productiva de su fuerza laboral.

De esta forma, se busca brindar a las organizaciones un mayor contexto, conocimiento y guía sobre que es el coaching, cuáles son sus orígenes, sus principales teóricos, las disciplinas y habilidades alternas al coaching, la distinción entre el coaching que brinda resultados efectivos y a largo plazo frente al que no lo es, y finalmente una guía general para la aplicación del coaching organizacional, todo lo anterior, para que la organización tenga buenas bases para el momento en que desee implementar un proceso de coaching con sus colaboradores. Teniendo en cuenta que la implementación y aplicación del coaching organizacional, apoya el desarrollo de habilidades y competencias en los colaboradores y líderes de procesos, las cuales resultan en el aumento de la productividad, mayor sinergia en los procesos, y un mayor nivel competitivo de la organización.

## **PALABRAS CLAVE**

Coaching, organización, desarrollo, sostenibilidad, colaborador, efectividad.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to develop a general proposal of an organizational coaching cycle that provides guidance and solution to those organizations that wish to apply coaching within their processes, these being the same ones that identify that their main engine of development and sustainability are their collaborators, and based on this, they look for effective tools that support the productive management of their labor force.

In this way, it seeks to provide organizations with a greater context, knowledge and guidance on what coaching is, what are its origins, its main theorists, disciplines and skills alternating to coaching, the distinction between coaching that provides effective results and long term versus the one that is not, and finally a general guide for the application of organizational coaching, all the above, so that the organization has good bases for the moment in which you want to implement a coaching process with your collaborators. Taking into account that the implementation and application of organizational coaching, supports the development of skills and competencies in the collaborators and process leaders, which result in the increase of productivity, greater synergy in the processes, and a higher competitive level of the organization.

## **KEYWORDS**

Coaching, organization, development, sustainability, collaborator, effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

Con el ánimo de identificar cómo el coaching apoya la transformación de una organización, se desarrolla esta monografía de compilación, donde se investiga el coaching, como herramienta de cambio sostenible, y se profundiza en la comprensión de: que es el coaching, cuáles son los principales tipos de coaching, sus antecedentes históricos y aplicativos, sus principales exponentes, los problemas que soluciona y los beneficios que se obtienen después de implementar un proceso de coaching organizacional, así mismo, se estudian las teorías, prácticas, servicios, competencias, tratamientos complementarios que pueden apoyar y acelerar sus resultados del proceso, haciendo énfasis en la diferencia que existe entre el coaching que brinda resultados efectivos y sostenibles (enfoque inside-out), frente al que no (enfoque out-inside).

Así mismo, en base a su experiencia profesional como coach el estudiante desarrolla la propuesta del ciclo aplicativo de coaching organizacional, el cual se puede implementar en toda organización independiente de su región, tamaño, sector económico, niveles de productividad, experiencia en el mercado, cantidad de colaboradores, entre otros, ya que, a pesar de los factores externos que diferencian una organización de otra, siempre habrá un factor interno en común: Las personas (colaboradores), quienes son el motor principal de desarrollo y ejecución de toda labor y actividad para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Es decir, que el coaching no va dirigido a los procesos, va dirigido a las personas encargadas de aquellos procesos. Por lo cual, si la organización actualmente requiere del talento humano para funcionar, desarrollar y gestionar los procesos, entonces es apta para desarrollar e implementar el ciclo de coaching que se propone en la monografía actual.

De esta forma, el propósito de exponer y compilar los conceptos descritos anteriormente y de proponer un ciclo aplicativo de coaching, es brindar conocimientos y bases a las organizaciones que se encuentran interesadas en implementar un proceso de coaching, aportando claridad sobre que es el coaching, las herramientas de las cuales hace uso, el enfoque que brinda resultados efectivos y a largo plazo, sus beneficios e impactos en los procesos desarrollados por los colaboradores, la tendencia de las empresas hacia la

integración del coaching como parte de sus herramientas de trabajo internas y las teorías, servicios, competencias que pueden complementar el proceso y que pueden servir de acelerador para los resultados que se proyecta tener, de esta forma, se busca que la empresa cuente con todos los recursos teóricos y prácticos, para que pueda tomar decisiones acertadas en el momento de la implementación de su proceso de coaching. Es así, como en el transcurso del documento se compila información conceptual de diferentes corrientes teóricas con el fin de contextualizar al lector, brindando las referencias, estudios y análisis necesarios con el fin de apuntar la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional, así mismo, se postula el estudio y aplicación del coaching con enfoque inside – out, el cual que brinda resultados a largo plazo, ya que sus cambios no provienen de motivantes externos (limitados), sino del entendimiento interno de cada persona. Es así, como después de investigar diferentes modelos de intervención para el desarrollo organizacional y de cotejarlos con los modelos desarrollados a nivel profesional por el estudiante, éste decide postular y proponer su propio modelo o ciclo que de forma clara, precisa y objetiva explica a la organización en una forma simple y práctica, como implementar un ciclo de coaching para el desarrollo de la organización, desde un enfoque que le brinda resultados sostenibles, optimizando así su inversión y garantizando una transformación del problema desde la raíz.

De esta manera, el coaching se convierte en una herramienta que apoya la gestión y administración de factores estratégicos de la organización, generando habilidades y competencias en sus colaboradores en pro de la generación de resultados y el cumplimiento de los objetivos y metas proyectadas como menciona (Barragán, 2016).

Es así, que aquella organización que asume la responsabilidad de trabajar internamente con su fuerza laboral, se robustece y se vuelve muy fuerte frente a sus competidores. Para lograr lo anterior se requiere disposición, apertura y compromiso de parte de cada persona involucrada en los procesos de la organización independiente del rango jerárquico que ocupe, porque cuando hay compromiso de parte de sus miembros, las dificultades que surjan de los procesos se pueden resolver en formas más productivas y positivas, lo que lleva a una dinámica **proactiva** de todos los miembros de la organización.

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Proponer un ciclo aplicativo de coaching organizacional, proporcionando conocimientos y herramientas prácticas para que la organización que esté interesada en implementar un proceso de coaching tenga los recursos y la capacidad para desarrollar un proceso de transformación interno.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar a los miembros de la organización, con conocimientos y bases claras sobre el tipo de coaching que es realmente efectivo y que de esta forma puedan tomar decisiones acertadas al momento de desarrollar e implementar un proceso de coaching organizacional.
- Exponer y describir la diferencia que hay entre el coaching que genera cambios de raíz y con resultados sostenibles (enfoque inside-out), frente al que no (enfoque out-inside), indicando los casos de aplicabilidad de cada uno, para que así, la organización conozca que tipo de enfoque le conviene más respecto a la necesidad que tenga.
- Proponer un ciclo general para la aplicación del coaching en una organización, dividido en 5 fases (Exploración, análisis, planificación, transformación y retroalimentación) las cuales son explicadas a profundidad junto con las herramientas de apoyo que permiten su desarrollo.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones enfrentan una economía que se globaliza a grandes escalas, la interconectividad es cada vez mayor y por lo mismo los niveles de competitividad también aumentan cada vez más, de acuerdo a (Sánchez Galán, 2016). De esta forma, se identifica que las empresas son impactadas en un 62% por una mala comunicación interna, 51% por la falta de motivación de los empleados, 49% por la mala organización en el trabajo, 39% por liderazgo mal enfocado de parte de los directivos, 39% por deficiente distribución de tareas, 35% por la desconfianza de los jefes a los empleados, 34% por el conformismo en los colaboradores, 33% por la imposibilidad de desarrollar carrera profesional, entre otros, como lo indica (Mayo Diaz, 2014) que resultan ser factores que ponen en riesgo la estabilidad de las organizaciones, por esto, aquella empresa que desea aumentar su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el mercado, debe incluir dentro de su proyección estratégica, planes de desarrollo y gestión del talento humano que apunten hacia la mejora de la productividad desde una perspectiva no solo en términos técnicos sino también en términos humanos, según (Quezada Martinez, 2003), quien también indica que los modelos de desarrollo de competencias son incluyentes, y pueden complementarse según el enfoque y objetivo que quiera lograr la organización, es decir que un modelo funcional, constructivista y conductual pueden convivir en un mismo sistema organizacional en pro de la consecución del cumplimiento integral de los objetivos que se tengan.

El reporte generado por (World Happiness Report, 2017), indica que cada vez más, es el Bienestar y la Felicidad, son las medidas más adecuadas para conocer el progreso social, teniendo como indicadores de este progreso: El cuidado, la libertad, la generosidad, la honestidad, la salud, ingresos per cápita, alta confianza mutua, propósito compartido, generosidad y buen gobierno. Entre los países que perciben mayores niveles de bienestar y felicidad del mundo se destacan: Noruega, seguido por Dinamarca, Islandia y Suiza, quedando Colombia en la posición No. 35 de este ranking.

Es de esperarse que la posición de Colombia en el ranking de World happiness report, motive al Gobierno en pro de la implementación de nuevos modelos de gestión del talento humano en las organizaciones públicas y privadas con un enfoque que apunte a la

felicidad y bienestar del colaborador, lo que como consecuencia aumentará su desempeño, su productividad, y esto a su vez la rentabilidad para las organización y en una forma macro generará un país con índices más elevados de calidad de vida y bienestar en las personas, en las organizaciones y en la economía.

Conociendo ya, que el coaching es un instrumento de apoyo que se establece entre un coach y un cliente (organización) para el logro de sus objetivos, mejora del desempeño y productividad de los colaboradores (coachee's), se mencionan a continuación, algunos impactos que esta herramienta brinda, como lo indica (Leimbach, 2016):

- Se concientiza a la organización que el pilar de su crecimiento y sostenibilidad es el bienestar y satisfacción de los trabajadores, lo que los lleva a invertir en sus trabajadores dejándoles saber qué los tiene en alta estima y que son tenidos en cuenta como seres valiosos para el crecimiento de la organización, lo que produce una respuesta positiva y natural de parte de los trabajadores en el desarrollo de su labor, se impulsa su productividad, se desarrolla mayor claridad y perspectiva para la toma de decisiones, aumentando la efectividad en el liderazgo, y disminuyendo la resistencia al cambio, porque el cambio pasa de tener una connotación negativa a ser un elemento propulsor para el crecimiento y fortalecimiento, lo que también mejora la capacidad para resolver conflictos, la comunicación efectiva, su sentido de pertenencia y de propósito dentro de la organización, fortaleciendo así, los procesos internos y externos, y brindando mayores niveles de competitividad para la organización, lo que en términos macro, representa un crecimiento económico-social.
- Pueden llegar a retirarse trabajadores: Cuando se realiza un proceso de coaching, se corre el riesgo de dos cosas:
  - 1) Que los trabajadores se identifiquen con lo que se está trabajando, asuman responsabilidad y se aumente su productividad
  - 2) el trabajador puede llegar a sentir que no está de acuerdo con los procesos que la empresa desea implementar.Esto puede verse desde una perspectiva externa como algo negativo, sin embargo, las dos posibilidades son positivas para la empresa, si sucede el primer

caso, el empresario va a tener colaboradores alineados con su estrategia, y si sucede el segundo caso y el trabajador se va, sigue siendo positivo que quien no esté alineado con los propósitos empresariales tome nuevos caminos hacia algo que se alinee a sus propósitos personales.

Una vez conocidos los beneficios que una organización puede llegar a obtener de un proceso de coaching, se relacionan a continuación las características óptimas que la organización debe tener para requerir contratar e implementar un proceso de coaching según el informe presentado por (BUES, 2010):

- Se requieran mejoras a nivel de Management
- Se requieran mejorar el funcionamiento y dinámicas de equipos
- Haya lugar a acompañamiento en procesos de transición muy fuertes
- Una persona recibe o inicia su cargo en la organización

De acuerdo a (Ivey School, 2012), Anualmente son varios los aspectos, objeto de revisión y planeación por parte del equipo directivo, orientados a la sostenibilidad y avance de la organización, se revisan aspectos tácticos, comerciales, financieros, entre otros, y como lo indica (Aspriella, 2016), dentro de los aspectos de proyección estratégica se hace necesario asignar un rubro para la gestión y desarrollo del talento humano, con el fin de implementar y mantener programas de bienestar, capacitación, coaching, entre otros aspectos que promueven un ambiente laboral saludable y óptimo en el desenvolvimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones.

Las empresas de vanguardia, son aquellas que han tomado el paso para implementar el coaching como herramienta de gestión hacia su talento humano con el ánimo de aumentar su rendimiento, su productividad, su competitividad, sus utilidades.

Según (Pisqueras, 2014), este proceso puede contratarse externamente, como también puede gestionarse a través de coaches internos, a través de directivos con competencias en coaching.

De acuerdo a esto, se relaciona a continuación el estudio del International Coach Federation (ICF, 2016), donde se realizó una encuesta dirigida a profesionales en

general que han adoptado el coaching como herramienta de potencialización de competencias y habilidades personales y profesionales, así como a personas vinculadas con la administración del talento humano a nivel organizacional que buscan aplicar los recursos que ofrece el coaching en las interacciones de cada puesto de trabajo.

La encuesta se puso en marcha con disponibilidad en 9 idiomas en Julio de 2015, se realizó a través de medios on-line y la convocatoria se generó enviando el enlace de la encuesta a través de correo electrónico, redes profesionales, campañas en medios sociales, campañas por dispositivos móviles, organismos profesionales que difundieron la encuesta con sus miembros, de esta forma se obtuvieron 15.380 encuestas validas de 137 países, basado en lo anterior, los resultados de la encuesta son:

### **Estimación de coaches profesionales/ Directivos con habilidades de coaching**

El estudio indica que existen alrededor de 53.300 coaches profesionales y que generan sus ingresos del coaching, así mismo se identifican 10.900 directivos de empresas con competencias de coaching, preparados como coaches internos que aplican estos recursos al desempeño de su cargo, lo que realmente brinda un panorama de aproximadamente 64.100 personas que a nivel global tienen competencias en los diferentes campos del coaching.

En la siguiente tabla, se evidencia el liderazgo que tiene Europa Occidental y América del norte frente al resto de regiones.

**Tabla 1.** Coaches profesionales/directivos con habilidades de coaching.

	<b>Coaches profesionales</b>	<b>Gerentes/ directivos con habilidades de coaching</b>	<b>Espectro del coaching</b>
Norteamérica	17.500	3.100	20.600
América Latina y Caribe	4.000	1.000	5.000
Europa occidental	18.800	2.700	21.400
Europa oriental	4.500	1.500	6.000
Oriente Medio y África	2.400	700	3.100
Asia	3.700	1.500	5.200
Oceanía	2.400	400	2.800
<b>Global</b>	<b>53.300</b>	<b>10.900</b>	<b>64.100</b>

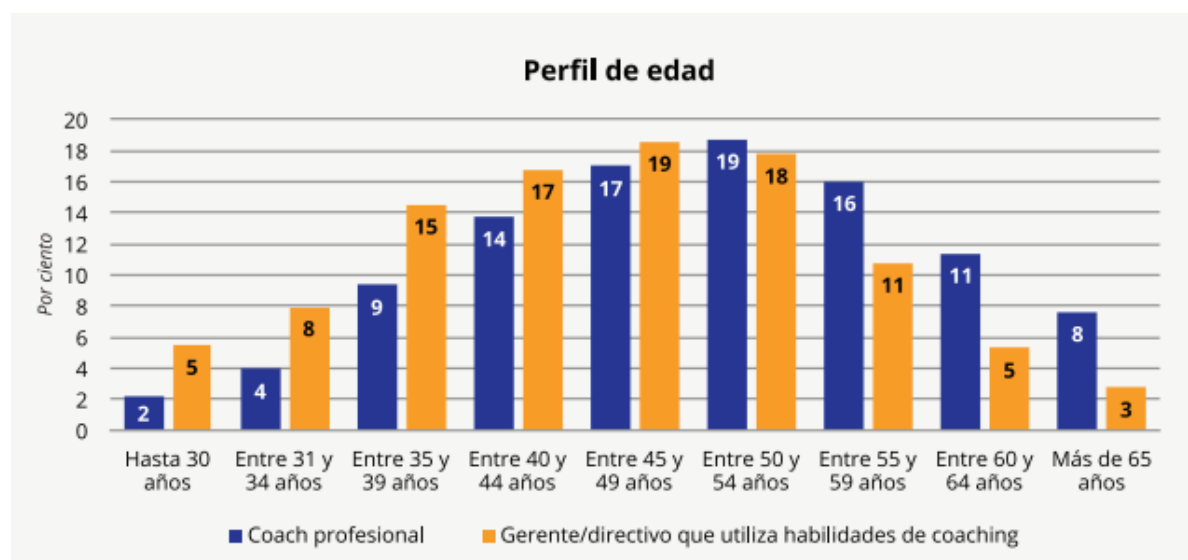
**NOTA:** Las previsiones se han redondeado en centenas. Por lo tanto, los subtotales pueden no corresponder a las cifras totales.

**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Edad promedio de coaches

Se identifica que, el coaching ejercido tanto a nivel profesional, como a nivel directivo se concentra entre los 35 a 59 años de edad, y teniendo en cuenta la creciente acogida que ha tenido el coaching organizacional en base a sus resultados, se espera que la cantidad de coaches internos, que son los mismos coaches a nivel directivo, cada vez vaya en aumento.

**Tabla 2.** Edad promedio coaches.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Ingresos promedio en Regiones

Este cuadro relaciona los ingresos anuales que produce el coaching a nivel Regional, y se puede identificar como a nivel global el coaching tiene un impacto representativo a nivel económico y la oportunidad creciente que tiene el coaching en América Latina.

**Tabla 3.** Ingresos/rentas anuales promedio USD.

Norteamérica	61.900 \$
América Latina y Caribe	27.100 \$
Europa occidental	55.300 \$
Europa oriental	18.400 \$
Oriente Medio y África	35.900 \$
Asia	37.800 \$
Oceanía	73.100 \$
<b>Global</b>	<b>51.000 \$</b>

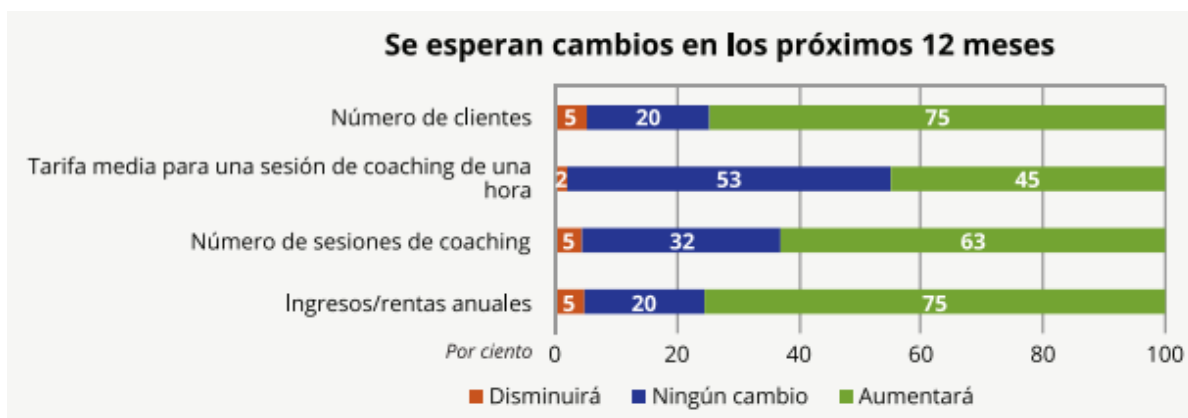
**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Proyección de los próximos 12 meses

Los indicadores de los últimos 30 años, han evidenciado el desarrollo y evolución del coaching y así mismo como cada vez más personas, disciplinas y organizaciones la van adoptando e integrando como opción de crecimiento, desarrollo y fortalecimiento a nivel personal, profesional, entre otros. Por lo mismo, los coaches encuestados indican tener confianza en la proyección de crecimiento y la demanda de servicios de coaching durante los próximos 12 meses.

El 75% de los coaches con clientes activos, indican que espera aumento en la cantidad de clientes e ingresos durante los próximos 12 meses.

**Tabla 4.** Cambios de ingresos próximos meses.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

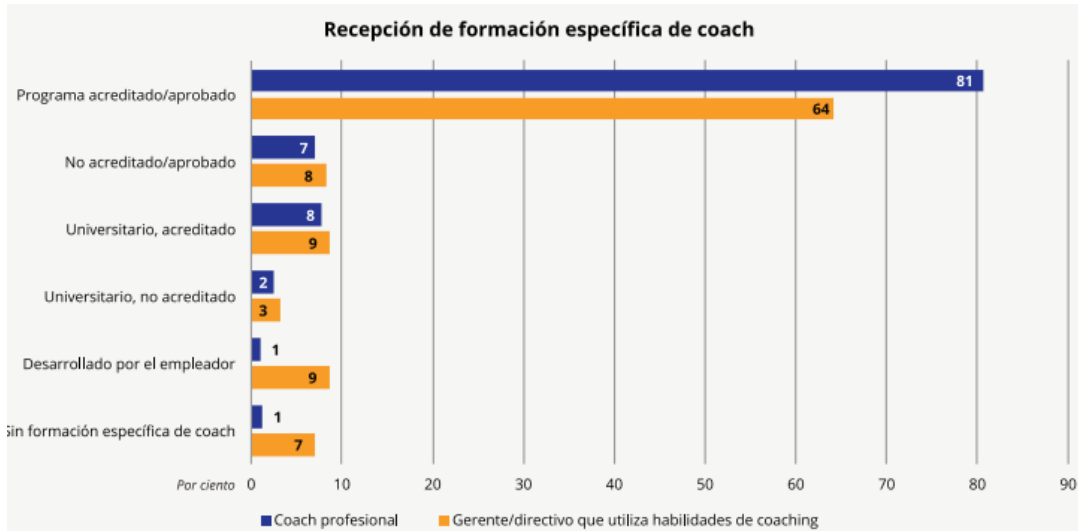
## Certificados de acreditación del coaching a nivel Global

En comparación a los resultados registrados en el estudio realizado en 2012 con respecto al estudio de 2016 a nivel global, se identifica que se da mucha importancia a la obtención de certificados que acrediten el estudio de coaching, bien sea para coaches profesionales o para los directivos que estudian coaching con fines laborales.

El 99% de los coaches profesionales indicaron haber recibido formación en coaching, y un 89% de estos han sido acreditados por una organización de coaching profesional. Así

mismo, del 93% de directivos que indico haber recibido formación en coaching, 73% de ellos menciona haber recibido formación de coaching acreditada.

**Tabla 5.** Recepción de la formación de coaching.

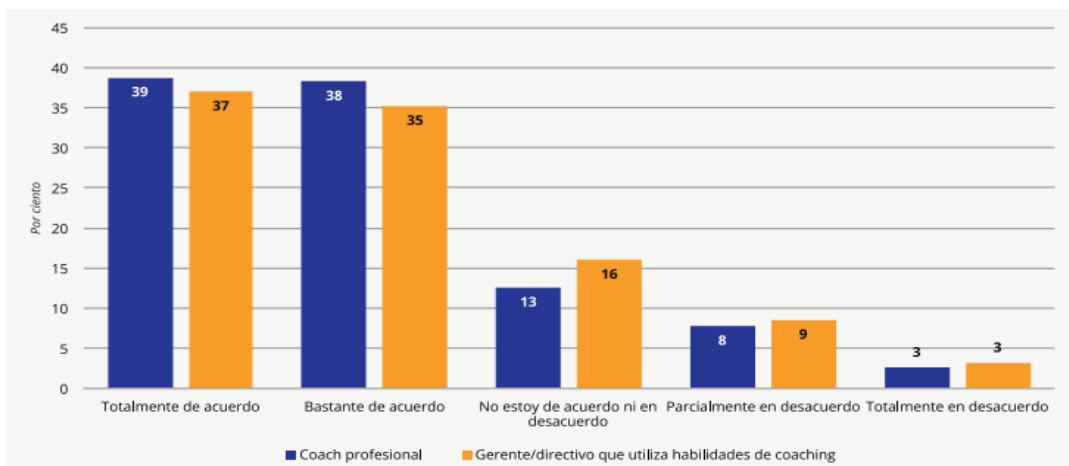


**Fuente:** International Coach Federation (2015)

### Demanda de coaches acreditados

Se identifica que las personas que van a recibir coaching personal, o las organizaciones que van a contratar este servicio esperan que el coach acredite su formación, esto les brinda mayor garantía del conocimiento y servicios del coach.

**Tabla 6.** Demanda de coaches acreditados.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Tipo de cargo y perfil de los clientes que hacen uso del coaching

A continuación, se relacionan las respuestas que indicaron los coaches profesionales, sobre cuales son el tipo de cargo que más atienden, empezando por los gerentes, directivos, emprendedores, clientes personales, líderes de equipos, empleados y otros. Esto indica la importancia que los líderes de los procesos le asignan al desarrollo de competencias y habilidades que mejore el desempeño interno de los trabajadores y que apoye al cumplimiento de los objetivos que se tienen planteados.

**Tabla 7.** Cargos de clientes de coaching.

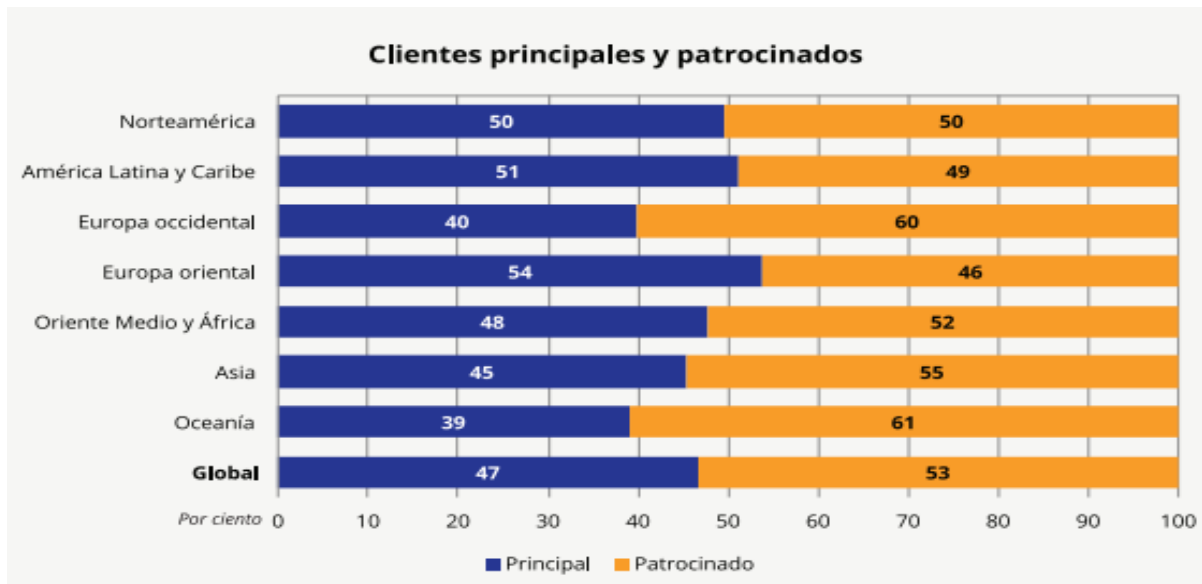


**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Inversión propia o tercerizada

Se pregunto a los coaches profesionales la procedencia de la inversión realizada por sus clientes (personas naturales, que hacen uso del coaching para el logro de objetivos de diferente tipo), indagando si era una inversión propia (la misma persona paga su patrocinio) o si era una inversión tercerizada (un tercero (Ej. La organización) paga el patrocinio). Y se identifica que la mayoría se encuentran patrocinados por terceros, en muchos casos, organizaciones que patrocinan el entrenamiento de sus trabajadores, esta es una cifra que se proyecta en crecimiento por la demanda y la necesidad que tienen las organizaciones de integrar en sus trabajadores habilidades y competencias que potencie su desarrollo dentro de la organización.

**Tabla 8.** Clientes principales/ Clientes patrocinados.

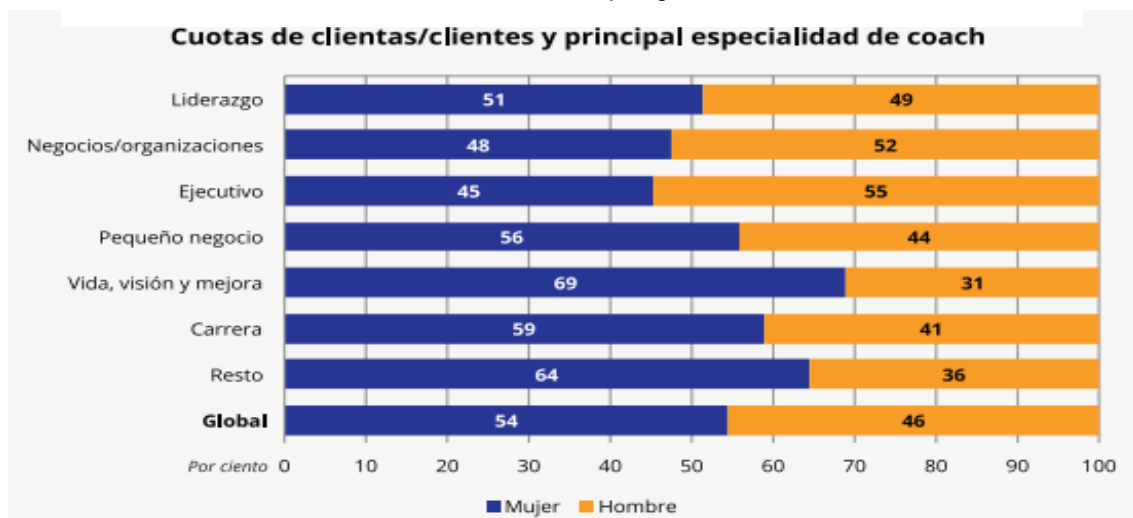


**Fuente:** International Coach Federation (2015)

### Género de los clientes según la especialidad que buscan

El estudio identifica como cliente, a toda aquella persona natural que hace uso del coaching para la obtención de un resultado o un beneficio, y de esta forma, los coaches indicaron que las mujeres son las clientes que más solicitan el servicio de coaching, sin embargo, la cifra varía de acuerdo a la especialidad de se brinda. En términos globales hay una demanda de 54% mujeres, frente a un 46% en hombres.

**Tabla 9.** Clientes por género.

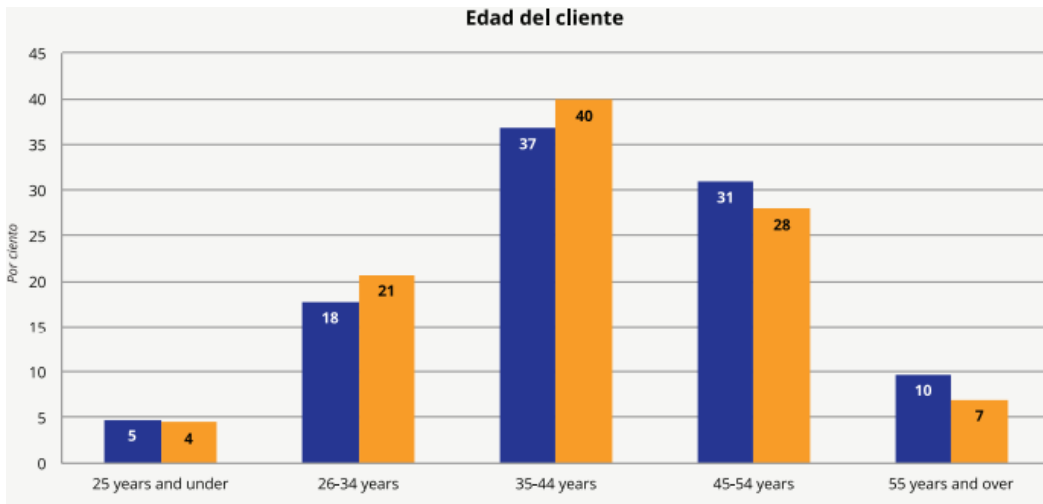


**Fuente:** International Coach Federation (2015)

## Edad promedio de clientes

Se preguntó a los coaches profesionales que indicaran la edad promedio de sus clientes, se relaciona una media de un 60% que indica que la mayoría de clientes se encuentra en edades por debajo de 45 años.

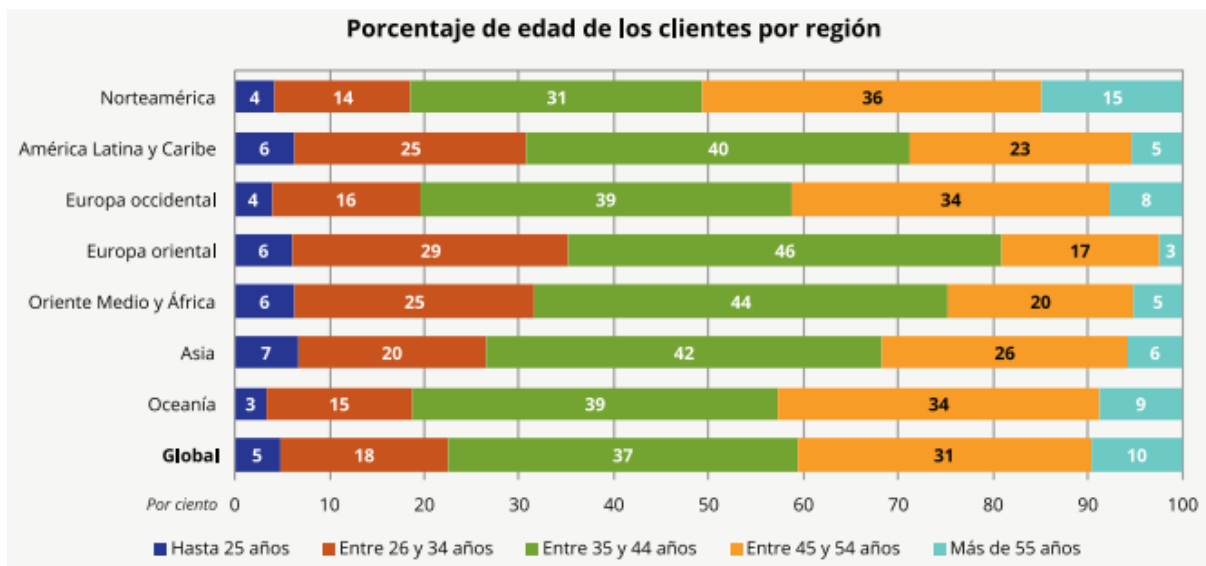
**Tabla 10.** Edad promedio de clientes.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

Y según la región las estadísticas por edad son:

**Tabla 11.** Porcentaje edad clientes por Región.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

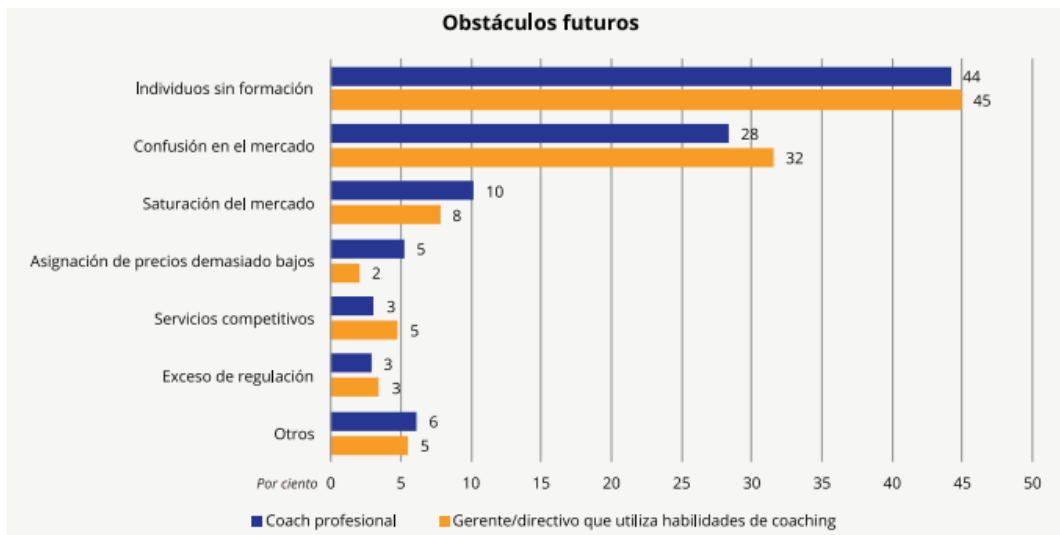
## Tendencia y proyección del coaching

La encuesta invitó a los coaches y a los directivos a que indicarán como proyectan y cual creen que es la tendencia del coaching, al igual que se les pregunto por cuales creerían las mayores amenazas y oportunidades de los próximos 12 meses. Son:

### Amenazas futuras

Una vez que se les pregunto a los coaches profesionales, como a los directivos con habilidades en coaching, cual es la mayor amenaza que perciben durante los próximos 12 meses, se generaron resultados muy similares entre sí, donde indican que su mayor inquietud esta generada por aquellos que sin tener estudios formales de coaching, se denominan coaches y pueden poner en riesgo la buena reputación que el coaching ha construido además de generar confusión al mercado.

**Tabla 12.** Obstáculos futuros.



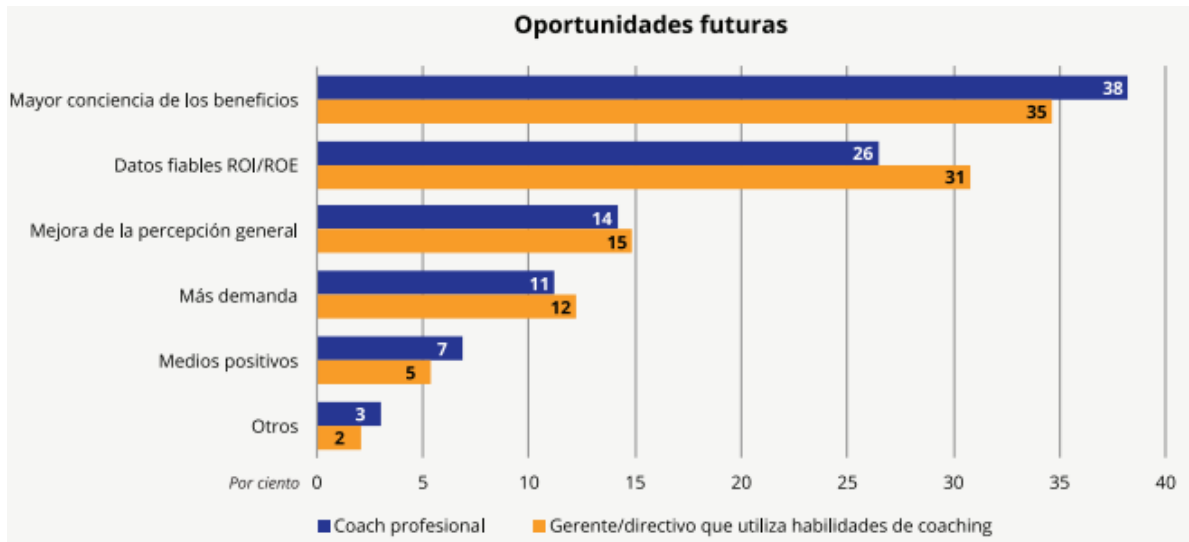
**Fuente:** International Coach Federation (2015)

### Oportunidades futuras

Una vez que se les pregunto a los coaches profesionales, como a los directivos con habilidades en coaching, cuál cree que es la mayor oportunidad del coaching en los próximos 12 meses, indicaron que hay oportunidad de trabajo en generar consciencia sobre los beneficios del coaching, así mismo, en crear modelos que brinden información

más certera sobre el ROI y el ROE y mejorar la percepción general que se tiene de esta disciplina, entre otros, como lo evidencia la Tabla 13.

**Tabla 13.** Oportunidades futuras.

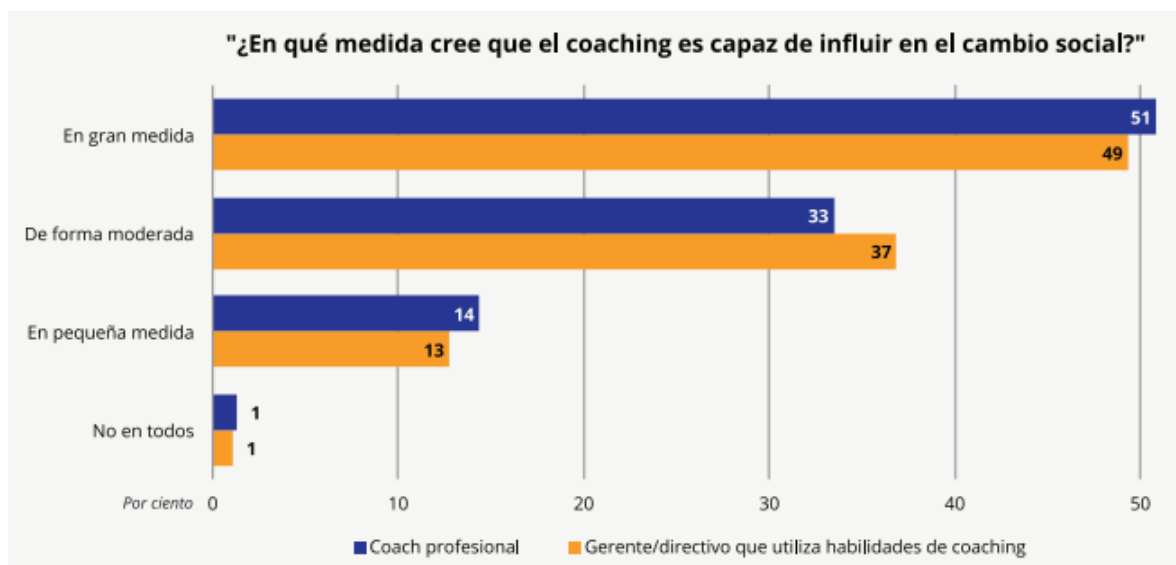


**Fuente:** International Coach Federation (2015)

### Impacto social

En la encuesta se quiso indagar sobre la opinión que tendrían los coaches profesionales, y los directivos, si consideran que el coaching puede generar un impacto social positivo, a lo que más de uno de cada dos coaches respondieron que el coaching tiene un impacto social muy positivo, respuesta que estuvo muy alineada con la de los directivos, aunque la encuesta no detalla el tipo de impacto, porque su medición fue en términos tangenciales, si se puede indicar que los beneficios sociales son: Mayor perspectiva para la toma de decisiones, mayor consciencia por sí mismo y por el otro, mejores relaciones intra e interpersonales, aumenta la creatividad, amabilidad, buen trato, adaptabilidad, genera empoderamiento y responsabilidad personal de las acciones, disminuye el estrés lo que en términos generales mejora la calidad de vida, como lo indica (Ubierna, 2009).

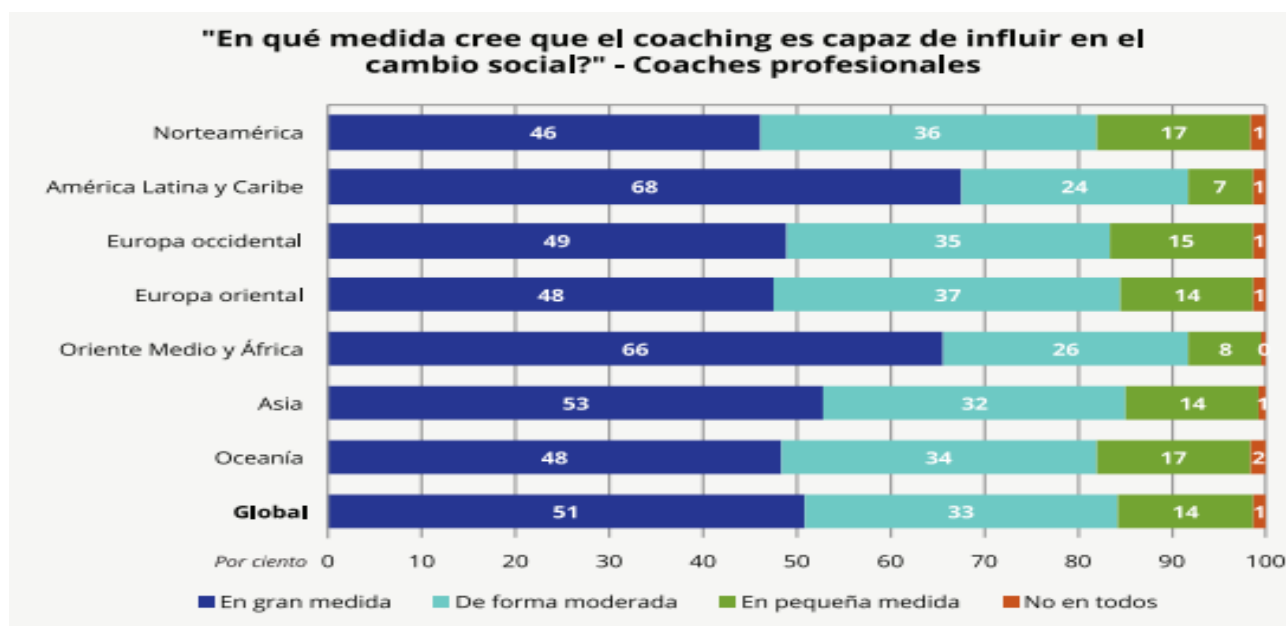
**Tabla 14.** Impacto social del coaching.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

A continuación, se relaciona mayor detalle sobre este informe, donde se identifica la opinión de los coaches profesionales sobre el impacto y cambio social que creen que el coaching puede llegar a tener, y estos fueron los resultados por región.

**Tabla 15.** Cambio social – Regional.



**Fuente:** International Coach Federation (2015)

En base a las estadísticas presentadas por el informe del International Coach Federation (ICF) se evidencia que el coaching organizacional, cada vez se impone con mayor fuerza como una alternativa de desarrollo empresarial, una herramienta que potencia los resultados de la empresa a través de un proceso de acompañamiento cercano a los trabajadores y a los directivos, como lo plantea (Murrow, 2015).

Es importante que aún en momentos de recesión económica, las empresas procuren destinar un presupuesto para procesos de coaching. En tiempos de crisis es cuando este proceso puede causar el mayor diferencial para la organización.

Según un estudio de (International CCN, 2016) los países latinoamericanos, con economías crecientes y que contratan estos servicios con mayor frecuencia son: Chile, México, Argentina y Brasil.

En Chile, aproximadamente el 95% de sus organizaciones integra a sus departamentos de recursos humanos las herramientas que aporta el coaching con el fin de generar en los trabajadores el máximo desarrollo de su potencial personal y profesional, con el fin de promover un contexto organizacional exitoso.

Así más del 80% de las empresas del país azteca, indica haber tenido un involucramiento en mayor o menor grado con el coaching, con el fin de mejorar y potencializar sus resultados.

Es el mismo porcentaje para Argentina, país que ha tenido gran influencia por las empresas como Facebook y Google que se han establecido allí, y que han impulsado la dinámica del coaching empresarial para la mejora continua.

Y Brasil, es un país que ha integrado en un 86% a sus organizaciones el coaching ejecutivo, lo que ha llevado también a ser un país referente frente a los procesos de vanguardia que aplica para la gestión de sus procesos.

Por esto el coaching es una excelente herramienta que no solo puede aportar soluciones a alguna problemática que este presentando la organización, sino también apoya la optimización y potencialización de resultados.

A nivel general el coaching tiene un impacto importante en el bienestar empresarial, al fortalecer el aumento en los niveles de satisfacción y felicidad de sus trabajadores. Y

también apoya el fortalecimiento de los mandos directivos y gerenciales, que son los directos responsables en liderar e implementar la visión y misión de la compañía.

Esta es una herramienta utilizada sobre todo en empresas multinacionales y privadas, que han comprendido la importancia de los procesos de desarrollo que brindan los programas de coaching empresarial, pero así mismo, es muy importante que las empresas pequeñas, medianas y públicas identifiquen la importancia y relevancia que ésta tiene en el fortalecimiento del talento humano, ya que como se mencionaba anteriormente, el impacto a nivel personal de los miembros de una organización, puede generar importantes rendimientos organizacionales y económicos de los cuales en términos generales el país se puede beneficiar a nivel social y económico.

Las estadísticas relacionadas en este aparte, tienen el objetivo de mostrar al empresario, coach o estudiante que lea este trabajo, el estado actual y la proyección de la disciplina de estudio: El coaching. Así como generar una mayor perspectiva que permita una mejor toma de decisiones con respecto a cualquier proceso de coaching que la organización desee implementar, conociendo la interrelación que existe entre el bienestar laboral que puede brindar el proceso de coaching y la competitividad de la organización, según lo afirma (Batanero Soto, 2010) El objetivo de implementar un proceso de coaching organizacional es: “obtener resultados específicos y cambios positivos en la actitud de los empleados, donde sobresalgan y exploten sus capacidades tanto a nivel individual como grupal, para que todo esto se refleje en un mejor desempeño corporativo en un mundo competitivo y globalizado”.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones, independiente de su tamaño, actividad económica, experiencia en el mercado, se pueden ver enfrentadas a diferentes problemáticas internas como: Falta de visión, estancamiento, falta de sinergia en los procesos, riesgo sobre la permanencia en el mercado, desarticulación de equipos de trabajo, deficiente clima organizacional, falta de cumplimiento en las ventas, falta de comunicación efectiva y retroalimentación, falta de motivación a los colaboradores, entre otras.

Estas problemáticas internas surgen dentro del desarrollo diario y natural de las actividades, y cuando éstas, no se gestionan positivamente, pueden ocasionar desestabilidad en la organización, por esto es responsabilidad de la misma, desarrollar un plan estratégico (proceso de coaching) que promueva la solución, crecimiento y evolución de sí misma, a través del desarrollo consciente de las capacidades y habilidades de sus colaboradores.

Sin embargo, en el momento de querer dar solución a los problemas mencionados anteriormente, surgen dos problemáticas que anteceden a estas otras y que deben trabajarse a priori, para así dar solución al resto.

El primer problema es que muchas empresas no tienen claridad con respecto a las herramientas, estrategias, procesos, habilidades o competencias que se pueden desarrollar a nivel interno para mejorar su cultura organizacional, la sinergia entre los colaboradores, la buena comunicación, la adaptación al cambio, la efectividad en el liderazgo, etcétera, y así, lograr potenciar su talento humano y en consecuencia sus niveles competitivos en el mercado, como lo indica (IProfesional, 2009).

El segundo problema, es que, los cursos, conferencias, talleres vivenciales, procesos de formación, capacitaciones, entre otras, que son contratados externamente con el ánimo de desarrollar el potencial de su fuerza laboral, no son asequibles para todas las empresas, en muchos casos, llevar a cabo una contratación externa implica costos que se salen del presupuesto y la capacidad de pago de la empresa, pero no por esta razón, solo las empresas grandes pueden acceder a estos procesos para sus colaboradores y el resto no.

Por lo anterior, este trabajo busca dar solución a esas dos problemáticas y generar el desarrollo y autonomía en las organizaciones al darles conocimientos sobre el coaching como herramienta de transformación interna, para que éstas tengan bases para iniciar en forma autónoma un proceso de coaching *efectivo*, o si está dentro de sus posibilidades presupuestales, contratar de un proceso de coaching externo *efectivo*, para lo cual se propone un ciclo general de coaching que cualquier organización, independiente de su tamaño puede aplicar, para que ellos mismos tengan los conocimientos y las herramientas para dar desarrollo a su propio proceso de coaching organizacional *efectivo*, con miras a un beneficio integral de todos los miembros que la componen.

Por esto, a continuación, se relacionan aquellas problemáticas, que una vez que, la organización cuenta con el conocimiento y claridad sobre que es el coaching, sus beneficios, herramientas de aplicación, enfoque efectivo y sostenible, y el modelo de aplicación, entre otros, podría llegar a solucionar de manera autónoma, a través la implementación de las herramientas del coaching organizacional:

- **Estancamiento y falta de crecimiento:** El emprendimiento de cualquier proyecto puede iniciar con gran entusiasmo, e inicialmente puede llegar a tener éxito y crecimiento, sin embargo, muchos empresarios llegan a un punto donde no les es claro que dirección darle a su organización, donde a pesar de tener un buen producto/servicio no se genera el crecimiento esperado, y se empieza a producir un estancamiento. Acorde a (Tigo Business, 2016).
- **Riesgo sobre la permanencia de la empresa:** De acuerdo al informe presentado por (Portafolio, 2016) es en este punto, donde más del 75% de emprendimientos desisten, y solo el 10% de estos logra sobrepasar los 10 años de vida.
- **Desarticulación y falta de visión:** Puede existir una desarticulación entre los desarrolladores del plan de trabajo por falta de comunicación efectiva, conflictos mal gestionados, entre otros, pero yendo más allá puede que esa desarticulación sea producto de falta de una visión clara, cuando no hay visión, no hay claridad del lugar a donde se quiere llegar como empresa, y esto deja a los trabajadores sin un norte ni un propósito para aplicar en su rol, de acuerdo a (Fernandez, 2007).

- **Falta de cumplimiento de metas:** La finalidad de una empresa es tener crecimiento en el mercado a través de la prestación de un buen servicio/producto, esto se logra a través de una dinámica de ventas positiva, sin embargo, muchas variables pueden generar la falta de cumplimiento de las metas y estas pueden ocasionar vacíos que pueden impactar profundamente la continuidad de la empresa, según (Tigo Business, 2016).
- **Deficiente clima organizacional:** El mal clima organizacional es resultado de una cultura organizacional débil. Los principales responsables de generar una cultura coherente y consistente son los directivos de una organización, pues no es un trabajo que dependa solo del departamento de Gestión humana, la cultura organizacional establecida en conjunto con la Gerencia, es una cultura que debe ser la marca y el ADN de cada uno de los trabajadores, y en especial en los rangos ejecutivos, ya que son ellos quienes tienen la capacidad de influenciar en más del 80% de la organización. Aquí se identifica como aplica el principio de eficiencia de Pareto, trabajando con el 20% de los líderes, se llega a influenciar al 80% de los trabajadores, en concordancia con (Finanzas personales, 2016).
- **Falta de comunicación efectiva:** Una mala comunicación impacta todos los procesos, todas las áreas llegando a generar impactos a nivel de servicio y a nivel económico de la organización, por lo cual se debe procurar mantener una comunicación activa y constante con todos los miembros activos del proceso, se debe facilitar medios de comunicación y se debe evidenciar confianza para que cualquier trabajador pueda manifestar alguna solicitud, inquietud, molestia o felicitación, (El observador.uy, 2017).
- **Carencia de retroalimentación:** Cuando hay deficiencias en la comunicación, se cae en una falta de retroalimentación que puede afectar negativamente los procesos, el margen de error se puede aumentar y la desmotivación y desenfoco pueden aumentar, por lo mismo retroalimentar correctamente al equipo de trabajo debe ser en sí mismo un trabajo constante, pues la retroalimentación le permite identificar a los trabajadores una línea a seguir, una dirección más clara y pueden acceder a una respuesta de parte de su líder que apoye su proceso o que le de alguna corrección al mismo (Epise, 2015).

- **Falta de reconocimiento y motivación:** Hay factores intangibles que pueden presentar un gran valor para las personas, ya no solo son movidas por el factor salarial, hay un salario emocional, un salario intangible o un salario invisible que los líderes de una organización pueden usar en favor de la productividad y buena gestión de sus trabajadores: El reconocimiento. La falta de reconocimiento, genera desmotivación, y en consecuencia una baja en la productividad e incremento en los conflictos (Guerra, 2011) .
- **Deficiencia en las relaciones interpersonales:** La falta de comunicación en doble vía genera interpretaciones que pueden resultar en deficiencias en las relaciones, división dentro de los equipos de trabajo y estancamiento en los procesos, (Epise, 2015).

Una vez expuesto lo anterior, se identifica que la intervención proactiva de la organización en pro del desarrollo de su talento humano, más que opcional es necesaria, como lo afirma (Eicholdz, 2015).

Es así que, uno de los grandes retos que las organizaciones enfrentan hoy en día, es encontrar la forma correcta para influir en sus colaboradores en pro de la consecución de las metas y objetivos, no solo de la organización, sino también de ellos mismos, teniendo en cuenta a los colaboradores como aportantes de resultados y a la vez como seres humanos, cuya productividad está sujeta no solo a motivaciones externas, como el salario, sino también a motivaciones internas e intangibles, como: La satisfacción laboral, el bienestar personal percibido por la realización de las actividades producto de su trabajo, el sentido de pertenencia con la organización, la percepción de un ambiente laboral agradable, según lo indica (Facundo Chandi, 2011), la organización que conoce aquellos factores, cuenta con la posibilidad de enfocar correctamente todos sus esfuerzos para mejorar el bienestar de cada colaborador y así fortalecer integralmente la organización, como lo explica (Cristian Cabezas, 2012). Por esto, el coaching es una herramienta que toma cada vez más fuerza en el campo empresarial, ya que logra desarrollar el potencial individual de cada colaborador, en pro del logro de diferentes objetivos, que en este caso no son solo personales, sino también profesionales y por ende organizacionales y económicos.

Sin embargo, a pesar de ser una herramienta con gran acogida a nivel empresarial, se presenta una dificultad tanto para el encargado del proceso (Coach), como para el cliente (Organización), ya que se presentan muchos vacíos al momento de generar la medición del ROI en el coaching; se escucha como en la cotidianidad los coaches indican retornos por encima del 500% y a veces más, sin embargo, esta medición no es dada con objetividad, más bien es, su subjetividad la que alarma con cifras tan positivas. Y aunque por lo general el resultado puede ser así de positivo o mejor, es difícil cuantificarlo, por ejemplo, es difícil cuantificar la influencia, impacto y retorno en los resultados de un líder autoritario que se ha transformado en un líder coach. Por esto, se puede identificar que el ROI, no responde solo a las acciones ejecutadas por el coach y el proceso propuesto, también responde a muchas variables como: La fluctuación del mercado, el estilo particular de cada coach en la aplicación de sus modelos, procesos y herramientas para la gestión del talento, la variedad y cantidad de tipos de coaching existentes, los factores macroeconómicos, el tipo de empresa y sector, los cargos a los cuales se aplicó el coaching, el compromiso de cada miembro, entre otros. Es decir, que son tantas las condiciones que pueden determinar el retorno de un proceso de coaching, que el coach que “garantice” cualquier ROI, estaría generando una apuesta al aire que no es objetiva para el empresario. De acuerdo a la indicación de (Pisqueras, 2016) A hoy, la mejor fórmula creada para medir el ROI de un proceso de coaching es medir los cambios que ha tenido la persona, el equipo, la empresa, antes, durante y después del proceso y queda a juicio de la empresa, si esos cambios pagan el valor invertido.

### **3. ANTECEDENTES**

El coaching es una disciplina que apoya el cumplimiento de objetivos de las personas. Es una competencia que lleva a pensar de una manera diferente para conseguir resultados diferentes. Aunque el coaching se ha tomado como una herramienta para el logro de ciertos objetivos, se puede decir que más que una herramienta es un entendimiento profundo del ser humano, que permite generar cambios sostenibles en todas las áreas de su desarrollo, desde una toma de consciencia de las mismas personas, lo que permite un empoderamiento real.

#### **¿QUE ES EL COACHING ORGANIZACIONAL?**

Es el proceso mediante el cual se trabaja con los trabajadores de una empresa, de acuerdo a la necesidad de esta, puede trabajarse de manera individual, grupal o directiva, con el fin de proporcionar herramientas, técnicas y toma de consciencia que permitan el empoderamiento personal de cada colaborador y en consecuencia, el cumplimiento de los logros personales, profesionales y organizacionales que se pretenden. Es decir, este proceso trabaja de una forma profunda con las personas, con el fin de darle un giro a la dificultad que esté pasando la organización a través de cambios internos que impulsen nuevos resultados, como se indica en (PNL Empodera tu mente, 2014).

#### **ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COACHING**

El coaching no tiene un origen preciso o un autor al cual se le pueda atribuir ser el “padre” del coaching, más bien este, ha sido resultado de la mezcla de diferentes ciencias y disciplinas como la filosofía, la psicología, la neurociencia.

La palabra coach y coachee son atribuidas a un carruaje que se popularizo en Hungría durante el siglo XV al siglo XVI en la Ciudad Húngara de Kocs, este carruaje movilizaba a muchos viajeros a lo largo de Budapest y Viena. Su sistema de amortiguación se denominó Kocsi (su pronunciación en húngaro es cochi) y si trasladamos la palabra al español, de aquí surge la palabra “coche”. Y de la palabra coche, (Aquel instrumento que sirve para transportar de un lado a otro), se genera la palabra coaching, con la diferencia que no se transporta al cliente de un lugar a otro, sino que se le dirige a través de

preguntas y conversaciones para que el mismo tenga la posibilidad de movilizar sus resultados de un estado A, a un estado B.

**Imagen 1.** El origen de la palabra coach.



**Fuente:** Lertxundi (s.f.)

Sin embargo, y como se indica en (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012), la palabra coaching también tiene orígenes que se atribuyen a la influencia de:

- **Influencia de Sócrates:** Este filósofo inducía el diálogo con sus discípulos con el ánimo de dar a luz conocimientos que ni ellos mismos habían notado. A este proceso lo denominó Mayéutica.

Donde su mayor influencia al coaching la hace indicando que: El mayor conocimiento no lo tiene el coach, sino el coachee, quien dentro de sí tiene las mejores respuestas para tener una vida en la que se sienta a gusto de vivir. (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012)

- **Los diálogos de Platón:** Platón recibió la instrucción de Sócrates, destaca como la mayor fuente de conocimiento, el autoconocimiento. Y en sus diálogos deja

como conclusión que la herramienta más poderosa en una conversación que permite develar conocimientos ocultos a los clientes es el arte detrás de la interacción entre preguntas y respuestas. De esta forma el coach potencia los resultados de una persona a través de preguntas poderosas que le permitan al coachee descubrir dentro de si esas respuestas. (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012)

- **La ética Aristotélica:** Aristóteles planteaba que la naturaleza del ser humano se divide en dos: El “Ser” y el “Deber Ser”, siendo la primera, el estado actual de la persona, y la segunda, el estado al cual desea llegar esa persona y por el cual mediante la acción podría llegar de la una a la otra, teniendo como principal motivación: La búsqueda de la Felicidad. (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012)
- **La filosofía existencialista:** Resalta el poder de reflexión que tiene el ser humano sobre sí mismo, para reflexionar y plantearse lo “que quiere” para su vida, y determinar “como lograr” lo que quiere. (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012)
- **Psicología humanista:** Es una corriente desarrollada entre la década de los 50’s y 60’s, como reacción a la corriente conductista y psicoanalista (que reducían al ser humano a un ser dañado que necesitaba acción, reacción y refuerzo para lograr algo), teniendo a Abraham Maslow como su gran exponente. La corriente humanista ya toma en cuenta variables filosóficas como: La libertad, la voluntad, la consciencia, la autorrealización, la personalidad como generador de resultados a través de llevar a las personas a ser responsables de sí mismas. (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012)
- **Influencia Deportiva:** El coaching a nivel deportivo es el más fácil de identificar en términos generales, pues fue en los años 70’s cuando se empezó este movimiento a través del Coach deportivo Timothy Gallwey, quien identificó que más allá de las condiciones externas del juego, los jugadores enfrentaban el juego más poderoso en su interior, donde dependiendo del entendimiento que tuviesen de este juego interior tendrían más probabilidades de éxito en su juego exterior,

como indica en (Gallwey, 2000). Por lo mismo realizó su libro “Inner Game” (Juego interior) donde promueve este entendimiento.

Posteriormente esta obra fue divulgada y promovida en Europa gracias a John Whitmore, quien al ver los resultados que daba a nivel deportivo, generó modelos y estrategias propias para aplicarlas a nivel personal y a nivel empresarial, por esto para los años 80’s fundó la empresa Performance Consultants dando coaching con resultados exitosos para grandes empresas, como lo indica (Piza, 2016), (Equilibrio y desarrollo via coaching, 2017), (Todo sobre coaching, 2017) y (Zapata, 2012).

Fue a partir de esta época, que el coaching empezó a abrirse camino en el mercado y hoy en día se encuentran muchas corrientes y tipos de coaching, y no es fácil encaminarla a una sola especialidad, pues gracias a su éxito y a sus resultados, se ha identificado que cualquier área del ser humano es sujeta de mejora, transformación y potencialización bien sea a nivel personal, emocional, espiritual, familiar, profesional, laboral, organizacional, financiero, entre otros más.

## **TIPOS DE COACHING**

A continuación, se relacionan los principales enfoques del coaching según (García Allen, 2017), que se dan de acuerdo a la función del área de enfoque de trabajo:

**COACHING PERSONAL:** También llamado Life coaching, este coaching se enfoca en el trabajo personal y de la vida diaria que tiene una persona, es un coaching que trabaja con las metas personales, los proyectos de vida, el propósito y la autorrealización personal, buscando siempre el bienestar personal. Cualquier tipología del coaching, es resultado de la evolución de los 6 antecedentes relacionados anteriormente.

**COACHING ORGANIZACIONAL:** Como se menciona anteriormente el coaching organizacional, como el coaching ejecutivo (el cual se explica a continuación) son impulsados por John Whitmore y éste se realiza a nivel general con todos los trabajadores independiente de su rol, el objetivo es sacar lo mejor de cada persona,

motivarlos para aumentar su sentido de pertenencia con la organización, su sentido de realización personal y de esta forma incrementar su productividad.

Se debe tener en cuenta que el coach puede ser externo, como también puede ser el Gerente de la organización, o alguien a quien se delegue de parte del área de talento humano y que tenga las competencias para el desarrollo de esta labor.

Y se tratan temas como empoderamiento, gestión del tiempo, resolución de conflictos, comunicación efectiva, trabajo en equipo, satisfacción del cliente interno y externo.

Estos son algunos beneficios de este coaching, según (Clarín , 2012):

- Diagnosticar problemas en el desempeño laboral, con el fin de formular estrategias que transformen esa situación.
- Estimula comportamientos productivos que promueven la responsabilidad sobre las propias actuaciones.
- Fortalece relaciones interpersonales, a través del conocimiento personal y el conocimiento del otro.
- Apoya el desarrollo integral de las personas no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal, gracias a su enfoque inside-out.
- Genera espacios para el reconocimiento, lo que estimula la continuidad del comportamiento elogiado.
- Impulsa la autogestión personal de cada trabajador, el coaching es el punto de partida donde se siembran los recursos que le permite al trabajador dar continuidad a lo aprendido.

**COACHING EJECUTIVO:** Es una extensión del coaching organizacional y esta direccionado a los mandos directivos y estratégicos (y emprendedores) que desean mejorar sus resultados dentro del ámbito laboral, buscando generar nuevas formas de gestión y de dirección.

**COACHING ONTOLÓGICO:** Como lo indica (Desarrollo organizacional SSC, 2016) el padre del coaching ontológico es el Dr. Fernando Flores, el coaching ontológico se centra en el dominio del lenguaje que cada persona tiene con su Ser, con su entorno y con lo que denomina realidad, está dirigido a empresarios, maestros, padres, líderes que en términos generales desean tener cambios a corto plazo.

De esta manera, el coaching ontológico propone una manera diferente de “leer” las circunstancias, pues indica que las personas actúan y se comportan de acuerdo a la interpretación que le dan a lo que les sucede.

A través de esta metodología las personas y/o las organizaciones identifican la perspectiva desde la cual están viendo las circunstancias actuales, con el fin de revisar que tan productivas están siendo y reemplazar aquellas que no son productivas, por perspectivas que permitan tener los resultados que se desean y lograr optimizar los resultados.

De esta forma, se busca cuestionar las creencias, paradigmas, interpretaciones tradicionales que generan comportamiento Reactivos, con el fin de retarlas y cambiar los patrones habituales y reemplazarlos por interpretaciones que generen una perspectiva más productiva y empoderante, dándole paso a la creatividad y a la pro-actividad.

Sin embargo, este coaching es eficaz para metas a corto plazo, pues este es un método basado en la atención y dominio que se tiene del lenguaje con el que se interpretan las circunstancias, y el ser humano por diseño no está alerta de esto al 100%, lo que de por sí, lo hace un recurso de efectividad limitada.

**COACHING SISTÉMICO:** De acuerdo a (La escuela superior de coaching sistémico, 2010) el coaching sistémico está basado en las constelaciones familiares y terapias sistémicas desarrolladas por Bert Hellinger y los desarrollos posteriores de Gunthard Weber, este coaching toma al ser humano como parte del sistema, no lo hace independiente a él, y lo que pretende es mirar como su hacer impacta a su alrededor.

A nivel organizacional podemos identificar como los procesos individuales pueden generar impactos importantes a diferentes procesos y áreas de trabajo, por lo mismo al identificar a cada persona como parte de un proceso le brinda un mayor propósito y

sinergia a su gestión, generando aumento en el compromiso personal de cada uno, con el fin de lograr un objetivo común.

**COACHING DEPORTIVO:** El principal representante del coaching deportivo es Timothy Gallwey, este coaching busca desarrollar todo el potencial del deportista y elevar su motivación para el logro y consecución de sus metas, empoderándolo y dándole los recursos para una buena gestión de su juego interno, para que esto se refleje en su juego externo. El coach no solo genera un trabajo individual con el deportista, sino con todo el equipo de trabajo, directores, árbitros, jugadores, con el fin de generar sinergia y entre todos establecer y dar cumplimiento a las metas de corto, mediano y largo plazo.

Cuando el deportista tiene alguna lesión, este también se encarga de apoyarlo durante su recuperación para mantener al jugador en óptimas condiciones.

### **ANTECEDENTES DE LA APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL**

El coaching organizacional en Colombia no data las fechas de inicio de su aplicación formal, aunque cada vez más empresas se sumen a implementar los procesos de coaching por contrato externo, como por implementación autónoma e interna, con resultados positivos y favorables, no fue posible encontrar o relacionar información de un caso de estudio, sin embargo, se puede evidenciar que la obra de “Inner Game” publicada en 1974 por Timothy Gallwey, fue promovida por John Whitmore a nivel empresarial, donde además de las estrategias de trabajo y desarrollo personal y deportivo de esta obra, John agregó sus propios modelos y estrategias que aplicó organizacionalmente a partir de los años 80's, a través de la creación de su empresa Performance Consultants donde empezó a aplicar los modelos que le representaron muchos casos empresariales exitosos.

De esta forma se puede indicar que el coaching inicio su aplicación a nivel organizacional hace aproximadamente 38 años, en empresas europeas y allí empezó su propagación a nivel mundial. Igualmente, el coaching se empieza a abrir camino desde la perspectiva personal de cada ser humano, y se puede ampliar y proyectar su alcance a cualquier área en el que éste, este involucrado, desde áreas personales, como áreas profesionales y laborales, entre muchas más.

## 4. MARCO TEÓRICO

Con el fin de contextualizar a la organización sobre el tipo de coaching efectivo y sobre las herramientas que se presentan en la propuesta de aplicación del coaching organizacional, este apartado se segmenta en dos partes que explicarán lo siguiente:

### **Primera parte**

En este segmento se relacionan las diferentes prácticas, servicios, competencias que pueden ser complementarias al coaching, relacionadas en el cuadro siguiente donde se explica en detalle: 1) Que es la consultoría de acuerdo a (Price waterhouse cooper, 2012), sus características, según (Villegas, 2013), su principal representante, de acuerdo a (Hernandez, 2011) y conceptos concluyentes y complementarios que aporta, (SENA, 2014). 2) De donde viene la palabra mentor, de acuerdo a (UAG Mentoring, 2015), los antecedentes del mentoring, según (Pymerang, 2015) y (Miguel, 2015), 3) Que es la Inteligencia emocional según (Valle, 2011), la premisa de trabajo y características principales, de acuerdo a (Nicuesa, 2012) y por último, se explica 4) la premisa principal con la que trabaja la programación neurolingüística, según (Instituto Americano de Formación e Investigación, 2014) y sus antecedentes y aplicaciones a nivel organizacional, como lo explica (Gestiopolis, 2008).

Adicional a las teorías anteriores, también se profundiza en la comprensión sobre la efectividad del coaching organizacional con enfoque inside – out, donde se explica quien es su principal representante, según (Douglas Todd, 2007), cuáles son las premisas de trabajo, de acuerdo a (Sidney Banks, 2010), las razones por las que la organización invierte en el bienestar de sus colaboradores, según (Pérez Porto y Merino, 2008), el rol del coach efectivo a nivel profesional y personal, según (Álamo, 2017), (Rojo, 2010) y (Mackenzie, 2018), las diferencias entre un jefe tradicional y un jefe coach, según (Perez, 2013) y finaliza con los beneficios del enfoque inside – out, según (Pisqueras, 2016).

Es importante, referenciar las competencias y disciplinas que pueden apoyar y complementar el proceso, para que la organización pueda identificar que tipo de herramienta le es más útil implementar de acuerdo a su necesidad.

**Tabla 16.** Prácticas, servicios y competencias complementarios al Coaching Parte 1

<b>PRÁCTICAS, SERVICIOS, COMPETENCIAS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO DE COACHING - PARTE 1 DE 1</b>	
<b>CONSULTORIA</b>	<b>MENTORING</b>
<b>Antecedentes:</b> Surgió en los años 30's a través de la creación de Mckensy & Co.	<b>Antecedentes:</b> La palabra mentoring tuvo inicio en la antigua Grecia, en el libro La Odisea, donde Telemaco necesita recibir consejos de alguien más experimentado que él, para le diera consejo y apoyo para recibir el trono en Itaca, a esta persona se le llamó mentor, A nivel empresarial, el mentoring se implementó formalmente a partir de la década de los 70's en organizaciones de Estados Unidos
<b>Padre de la Consultoria:</b> Marvin Bower	<b>Origen del mentoring:</b> Es una práctica que ha hecho parte de la vida humana desde el inicio de los tiempos y que ha facilitado su desarrollo y subsistencia
<b>Objetivo:</b> brinda asesoría especializada profesional e independiente, con el fin de brindar soluciones a los problemas y necesidades organizacionales	<b>Objetivo:</b> Desarrollar al máximo el potencial de los aprendices, a través de las enseñanzas del mentor.
<b>Premisa de trabajo:</b> Está guiada hacia los procesos productivos de la empresa, donde busca la organización racional del trabajo para lograr los objetivos de eficiencia y efectividad esperados, el consultor determina la solución y el camino que se debe tomar.	<b>Premisa de trabajo:</b> Hay un mentor experto que es el encargado de enseñar a otros y comparte su su conocimiento para que los aprendices lleguen a su propia solución
<b>Características:</b> 1)Intervención indirecta o grupal 2)Intervención preventiva o correctiva 3)Relación entre profesionales que reconocen y aceptan su autonomía y responsabilidad, 4)Relación triádica (Consultor, consultante (Gerente), consultados (trabajadores)) 5)La evaluación del proceso de consultoría apoya la toma de decisiones	<b>Características:</b> Esta práctica busca la transmisión de conocimientos y la repetición de comportamientos, de parte de un experto a sus aprendices.
<b>¿Complementa el proceso de coaching?</b> Si, genera una dinámica propositiva, donde se empodera personal y profesionalmente y se trabaja a nivel de habilidades blandas y habilidades duras.	<b>¿Complementa el proceso de coaching?</b> Si, genera una dinámica propositiva, donde se empodera personal y profesionalmente y se trabaja a nivel de habilidades blandas y habilidades duras.

**Fuente:** Price waterhouse cooper (2012), Hernandez (2011), Villegas (2013), SENA (2014), UAG Mentoring (2015), Pymerang (2015)

Tabla 17. Prácticas, servicios y competencias complementarios al Coaching Parte 2

PRÁCTICAS, SERVICIOS, COMPETENCIAS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO DE COACHING - PARTE 2 DE 1	
INTELIGENCIA EMOCIONAL	PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA (PNL)
<p><b>Antecedentes:</b> El término, aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación del libro "La Inteligencia Emocional" (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió.</p>	<p><b>Antecedentes:</b> Surgió a partir de 1972, cuando Bandler y Grinder crearon un modelo de aprendizaje, desarrollo y excelencia humana, las siglas PNL corresponden a la conexión entre mente, lingüística y manejo corporal.</p> <p><b>Programación:</b> Indica la intención del ser humano para programar su mente, sus pensamientos, sus creencias.</p> <p><b>Neuro:</b> Indica que todo comportamiento se origina en procesos neurológicos.</p> <p><b>Lingüística:</b> Todos los procesos humanos se asimilan y se expresan a través del lenguaje verbal y no verbal</p>
<p><b>Padres de la Inteligencia emocional:</b> Peter Salovey, John Mayer y Daniel Goleman</p>	<p><b>Padre de la PNL:</b> Richard Bandler y John Grinder, dos estadounidenses interesados en crear modelos terapéuticos que apoyaran el desarrollo y excelencia del ser humano</p>
<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el conocimiento y gestión emocional propio y de los otros, lo que permite a las personas desarrollarse personalmente e incrementar su bienestar</p>	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el potencial de una persona, a través de programar su comunicación mental con ella misma y con lo que piensa de su entorno.</p>
<p><b>Premisa de trabajo:</b> Se desarrolla la Inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal.</p> <p>La primera habla del autoconocimiento y la autogestión emocional en forma positiva y productiva y la segunda se refiere al conocimiento y gestión positivo y productivo de la emocionalidad de los otros</p>	<p><b>Premisa de trabajo:</b> Se basa en que cada persona tiene una realidad de acuerdo a la interpretación que este le dé a la misma. Por lo cual, no existe una única realidad, sino que existen tantas realidades como humanos en el mundo. Define tres formas a través de las cuales se percibe el mundo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kinestésico</li> <li>2) Auditivo</li> <li>3) Visual</li> </ol>
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Autoconciencia/ Autoconocimiento</li> <li>2) Autocontrol/ Autorregulación</li> <li>3) Automotivación</li> <li>4) Empatía</li> <li>5) Manejo de relaciones</li> </ol>	<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Los rápidos resultados, generan sentido de autorealización y mejora en la calidad de vida</li> <li>2) Tiene un enfoque práctico que permite generar cambios gracias a las técnicas sincronizadas que usa para el logro de una meta</li> <li>3) Es una poderosa herramienta de comunicación, persuasión e influencia hacia el cerebro, para llevarlo a lograr los objetivos que se desean</li> </ol>
<p><b>¿Complementa el proceso de coaching?</b> Si, un proceso de coaching efectivo, requiere de la autoreflexión y el autoconocimiento que brinda la inteligencia emocional intrínseca de cada persona para así, desarrollar su potencial personal y profesional, y así lograr resultados positivos para la organización</p>	<p><b>¿Complementa el proceso de coaching?</b> Si, La PNL busca desarrollar el potencial de los colaboradores, llevarlos a alcanzar su excelencia personal, empoderarlos y llevarlos al logro, lo que resulta en rendimiento, productividad y resultados en favor de la organización</p>


Fuente: Valle (2011), Nicuesa (2012), Instituto Americano de Formación e Investigación (2014), Gestipolis (2008)

**Tabla 18.** Características Coaching organizacional con enfoque Inside - out

<b>COACHING ORGANIZACIONAL EFECTIVO Y SOSTENIBLE</b>
<b>ENFOQUE INSIDE - OUT</b>
<b>Antecedentes:</b> Surgió a partir de 1968
<b>Representante del Enfoque Inside - Out:</b> Sídney Banks, filósofo - teósofo, psico-terapeuta y escritor escocés, quien durante casi cuatro décadas enseñó su teoría en Europa y América del norte
<b>Objetivo:</b> Apoyar a cada persona para el descubrimiento de como crea su propia realidad de acuerdo a como se relaciona con ella, brindando mayor consciencia y responsabilidad sobre la vida personal y profesional que lleva.
<b>Premisa de trabajo:</b> Indica que el funcionamiento psicológico humano, es sano, independiente de sus circunstancias, no hubo ni habrá daños, por lo cual la persona cuenta con todos los recursos para desarrollar su potencial en cada momento. Donde las personas crean su propia experiencia de vida a través del enganche que se tenga con su pensamiento, es decir que el mayor recurso para el cambio y la transformación se encuentra dentro de cada persona.
<p><b>Características del coach:</b> A nivel personal el coach debe ser: Claro y directo, confiable, influyente, positivo, con alta capacidad de escucha, entusiasta, buen observador, respetuoso, paciente, seguro, autoconsciente, planificador, líder, ser inspirador, con capacidad para establecer relaciones y excelentes habilidades comunicativas, y es efectivo cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tiene orientación hacia los objetivos</li> <li>2) Cuenta con capacidad de diagnóstico y de Gestión</li> <li>3) Cuenta con capacidad de liderazgo</li> <li>4) Es Flexible</li> <li>5) Brinda soporte y seguimiento</li> </ol> <p><b>El rol del coach</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El coach – entrenador</li> <li>2) El coach – guía</li> <li>3) El coach – pointer</li> </ol>
<p><b>Característica principal:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Todo cambio y transformación, surge como resultado de un proceso de consciencia y entendimiento personal del funcionamiento psicologico, solo asi, el cambio llegará a ser sostenible en el tiempo</li> </ol> <p><b>¿Por qué se elige el coaching con este enfoque y no otra disciplina?</b> Porque es un coaching que transforma desde el entendimiento de cada persona hacia sus propia psicología humana, las otras disciplinas parten del enfoque externo, donde se requiere siempre de algun otro elemento para generar el logro de un objetivo, mientras que el enfoque de adentro hacia afuera, sostiene que todos los recursos para que una persona desarrolle su potencial ya estan dentro si misma. Lo que es un enfoque más productivo y orgánico para quien lo implemente.</p>

**Fuente:** Douglas Todd (2007), Sídney Banks (2010), Pérez Porto y Merino (2008)

**Tabla 19.** Diferencias entre el coaching out-inside / Inside-out

DIFERENCIAS PRINCIPALES ENTRE EL COACHING OUT - INSIDE / INSIDE - OUT		
ENFOQUE OUT - INSIDE		ENFOQUE INSIDE - OUT
<p>Cuando solo se plantean técnicas de motivación, herramientas que promueven la disciplina, estrategias de dolor y placer, y solo se hace énfasis en el trabajo con la gente a través de herramientas externas en busca de un cambio, es como un árbol de pocas raíces, y muy débil, pues en el momento en que el motivante externo se acabe, así mismo, los resultados de este dejarán de dar fruto.</p>	<p><b>Imagen 2.</b> Representación 2 modelo</p>  <p><b>Fuente:</b> Melero (2013)</p>	<p>Cuando se promueve la comprensión y entendimiento de cualquier comportamiento (raíces), se generan cambios efectivos y sostenibles, en beneficio del mismo colaborador y para la organización, pues brindará entendimiento a cada persona de cómo ésta, está creando su realidad laboral, su experiencia día a día con relación a sus compañeros, a sus actividades, entenderá de dónde proviene su desmotivación, su frustración, su bajo desempeño y logrará tener en sus manos la capacidad para cambiar su experiencia y perspectiva de las situaciones, y por ende que las situaciones en sí pueden cambiar.</p>
<p>El entendimiento del funcionamiento humano desde su base, aporta el mayor crecimiento no solo a nivel personal, sino también a nivel profesional y laboral, porque las herramientas de trabajo y de impulso no se encuentran afuera, y no se depende de una técnica, sino al contrario, todas las herramientas para un buen desempeño laboral, para la motivación, para el desarrollo de relaciones óptimas, agradables y duraderas, para el aumento de la productividad, entre otras, estarán dentro de cada trabajador.</p>		
<p>Es de gran beneficio económico para el empresario que realice coaching con modelo inside - out, no solo porque la productividad se eleva, sino porque los motivantes externos ya dejan de ser la gasolina necesaria que mantiene los niveles de motivación constantes, y pasa a ser un factor motivacional complementario que puede darse para acelerar el proceso, pero no se hace indispensable, ya que los resultados y los comportamientos esperados, ya no dependen de este factor, porque ahora todo comportamiento productivo surge como resultado de que cada trabajador comprende en forma consciente la forma en que crea su experiencia laboral, y asume en forma proactiva y responsable su gestión personal y profesional</p>		

**Fuente:** Álamo (2017), Rojo (2010), Mackenzie (2018), Pérez, (2013), Pisqueras (2016)

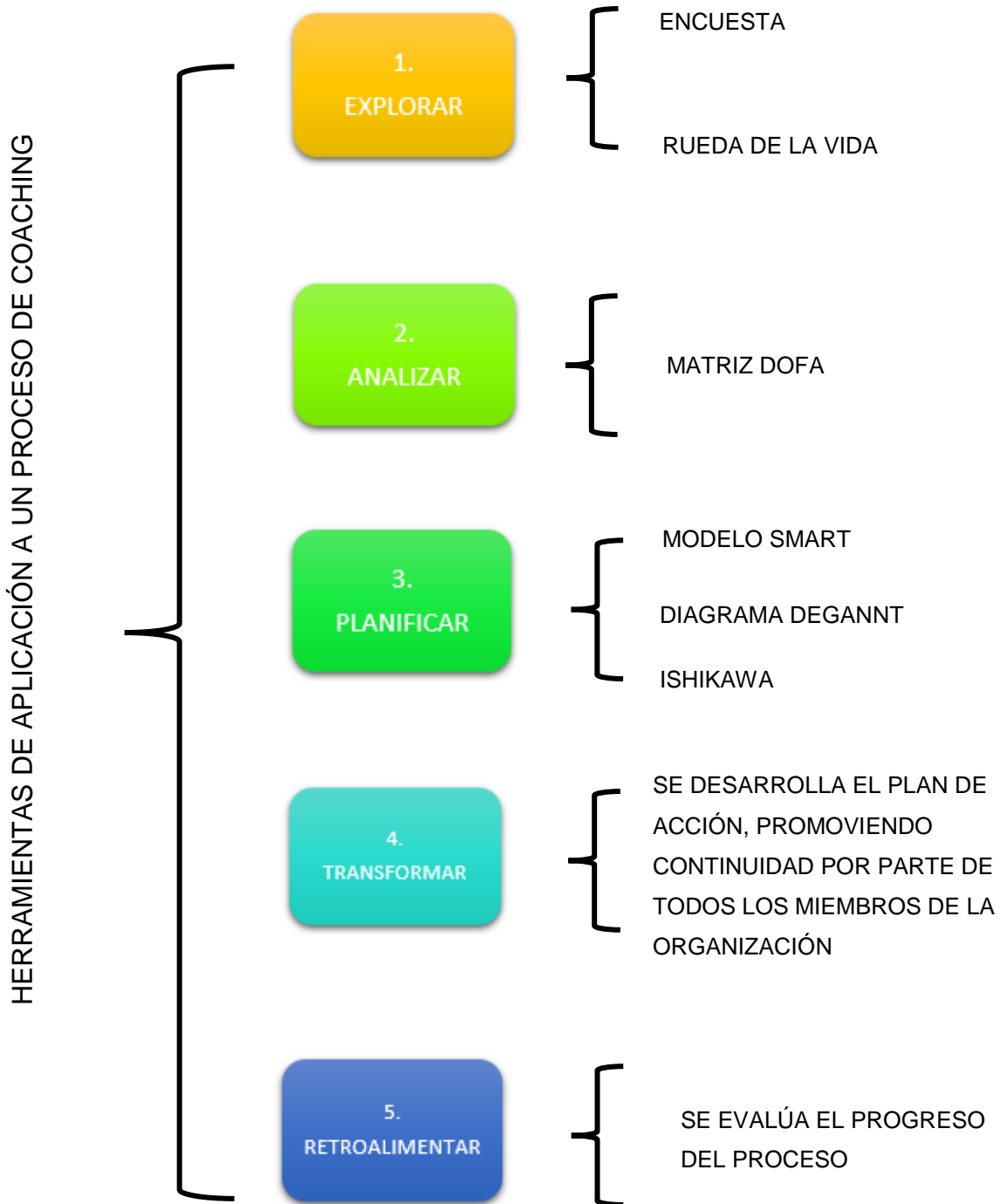
## Segunda parte

De este apartado en adelante, inicia la profundización teórica del ciclo de coaching con sus correspondientes herramientas, los cuales surgieron como resultado de cotejar diferentes modelos de intervención para el desarrollo organizacional, que pueden ser verificados en (Vargas, 2011), con los modelos de enfoque inside-out desarrollados y aplicados a nivel profesional por el estudiante, de esta forma, éste propone y postula su propio modelo o ciclo que de forma clara, precisa y objetiva explica a la organización en una forma simple y práctica, como implementar un ciclo de coaching para el desarrollo de la organización desde un enfoque que le brinda resultados sostenibles. Una vez la empresa cuenta con este conocimiento, estará en la capacidad y autonomía de implementar un proceso de coaching efectivo, optimizando así su inversión y garantizando una transformación del problema desde la raíz.

De esta forma, se distingue que el ciclo está compuesto por 5 fases, las cuales permiten el tratamiento del problema desde su origen, hasta la verificación y retroalimentación de su solución, de esta forma cada fase plantea el desarrollo de un objetivo, y para lograrlo se propone la aplicación de herramientas específicas, las cuales pueden ser usadas todas, o solo una de ellas, esto depende de la necesidad, capacidad y cobertura que la organización desee en su proceso de coaching.

Teniendo en cuenta lo anterior, y siendo el objetivo de la primera fase: Explorar y diagnosticar el estado de la organización, se postula la encuesta y la rueda de la vida; en la fase de análisis, se pretende analizar los resultados obtenidos por las herramientas diagnosticas aplicadas inicialmente, para este análisis se propone la matriz DOFA; En la fase de planificación, se busca desarrollar todo el plan estratégico que contiene los objetivos, actividades, tiempos y tareas que requerirá el proyecto, para esto se postula el modelo SMART, Gantt e Ishikawa, en la fase de transformación se genera la ejecución y puesta en marcha de la planeación realizada en las fase anterior, y por ultimo en la fase de retroalimentación, se genera la evaluación y diagnóstico final, donde se mide la evolución, cambio y desarrollo que ha tenido la organización con respecto a la situación que ha sido objeto de exploración, análisis, planeación y transformación dentro del proceso de coaching, este ciclo y sus herramientas se exploran a continuación:

**Imagen 3.** Ciclo de coaching y herramientas por cada fase



**Fuente:** Autoría propia

**Tabla 20.** Herramientas aplicables Fase 1 y 2 del ciclo de coaching

HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN A UN PROCESO DE COACHING - PARTE 1		
FASE 1: EXPLORACIÓN		FASE 2: ANALISIS
ENCUESTA	RUEDA DE LA VIDA	MATRIZ DOFA
<p><b>Características básicas:</b> Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.</p>	<p><b>Características básicas:</b> Es una herramienta de coaching, que graficamente permite identificar el nivel de satisfacción o insatisfacción actual, en relación a diferentes áreas de interes de la vida, como: salud, familia, crecimiento personal, trabajo, pareja, estudios, etc.</p>	<p><b>Características básicas:</b> Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa y determina las ventajas competitivas de la organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.</p>
<p><b>Tipos de encuesta:</b> Según sus objetivos: 1) Descriptivas, 2) Analíticas Según las preguntas: 1) Abierta 2) Cerrada Según el medio: 1) Digitales 2) Impresas</p>	<p><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Su elaboración y desarrollo son simples</li> <li>2) Su resultado gráfico permite identificar fácilmente el grado de satisfacción e insatisfacción en las diferentes áreas evaluadas</li> <li>3) Permite conocer las áreas que tienen oportunidad de trabajo</li> </ol>	<p><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Proporciona un resumen visual de la organización</li> <li>2) Su desarrollo y aplicación son sencillos</li> <li>3) Proporciona puntos de partida para la creación de nuevas ideas, estrategias</li> <li>4) Es una herramienta versatil</li> </ol>
<p><b>Metodología de la encuesta:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definición del estudio</li> <li>2) Selección y definición de las variables</li> <li>3) Diseño del cuestionario</li> <li>4) Selección de la muestra</li> <li>5) Aplicación de la herramienta</li> <li>6) Analisis de resultados</li> <li>7) Presentación informe final</li> </ol>	<p><b>¿Cómo funciona?:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se plantean 5 preguntas por cada área a evaluar</li> <li>2) Cada pregunta tiene un puntaje de 5 puntos</li> <li>3) Se suman los puntos por cada área</li> <li>4) cada puntaje se ubica en la rueda</li> <li>5) Se unen los puntos</li> <li>6) Se identifica, que entre más cerca este la linea, menor es el grado de satisfacción, entre más lejos este, mayor es la satisfacción</li> </ol>	<p><b>¿Cómo funciona?:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hacer una lista de las fortalezas internas claves</li> <li>2) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas</li> <li>3) Hacer una lista de las oportunidades externas importantes</li> <li>4) Hacer una lista de las amenazas externas claves</li> <li>5) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada</li> <li>6) Cortejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes</li> <li>7) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes</li> </ol>
<p><b>¿Por qué se proponen estas herramientas?:</b> Por qué son herramientas de sencillo desarrollo y aplicación, no se requiere un nivel profundo de especialización, para que la misma organización pueda desarrollarlos, igualmente su analisis y entendimiento son sencillos y permiten la toma de decisiones productivas en favor de la productividad de los colaboradores y de la organización.</p>		

**Fuente:** Burgess (2015), Bernal C. (2010), Guzmán, (2017), Gerencie (2017), Wikipedia (2006)

**Tabla 21.** Herramientas aplicables Fase 3 del ciclo de coaching

HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN A UN PROCESO DE COACHING - PARTE 2		
FASE 3: PLANIFICAR		
MODELO SMART	DIAGRAMA DE GANNT	ISHIKAWA
<p><b>Características básicas:</b> Es una herramienta que apoya en el establecimiento de objetivos, claros, definibles y logrables, determinado por las siglas S.M.A.R.T., donde cada una genera un desarrollo de la meta pretendida, para planear y proyectar su viabilidad.</p>	<p><b>Características básicas:</b> Es una herramienta que permite ver el estatus de las actividades planteadas hacia el cumplimiento de un objetivo dentro de un espacio de tiempo, de esta forma, mejorara la visibilidad de los tiempos y actividades de los procesos productivos</p>	<p><b>Características básicas:</b> Esta herramienta, permitirá identificar gráficamente las entradas o inputs que se generan a un proyecto, sus outputs o salidas esperadas y sus tiempos de realización, es decir, este diagrama responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?</p>
<p><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Su aplicación es muy sencilla</li> <li>2) Brinda claridad en el establecimiento de objetivos</li> <li>3) Permite identificar si el objetivo es loggable o hay que realizar ajustes para buscar su viabilidad</li> </ol>	<p><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mejorar la visibilidad de tiempos y movimientos de las actividades que se dirigirán para el cumplimiento del objetivo</li> <li>2) Identificar la relación entre las actividades</li> <li>3) Identificar fases críticas, para facilitar la gestión de estas</li> <li>4) Se identifican los recursos que requiere el proyecto</li> <li>5) Mostrar en una línea de tiempo las fases para el cumplimiento del objetivo</li> </ol>	<p><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Su desarrollo y comprensión son sencillas</li> <li>2) Se reconoce fácilmente las tareas que permiten el cumplimiento del objetivo, sus tiempos de desarrollo y los recursos necesarios para su ejecución</li> <li>3) Permite identificar los recursos con mayor claridad, lo que permite identificar su coste</li> </ol>
<p><b>¿Cómo funciona?:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer el objetivo que se desea alcanzar</li> <li>2) Desglosar el desarrollo del objetivo, según cada sigla</li> <li>3) S (Specific): Concretar el objetivo, determinar específicamente lo que se busca, para evitar la subjetividad en el desarrollo del plan de acción</li> <li>4) M (Measurable): El objetivo debe ser medible, debe ser cuantificable, para que se identifique cuando se haya cumplido</li> <li>5) A (Achievable): El objetivo tiene que ser alcanzable y que se pueda mantener</li> <li>6) R (Realistic): Plantear un objetivo realista, que permita su logro en el tiempo establecido</li> <li>7) T (Time): Se establece un tiempo para la ejecución y cumplimiento del objetivo</li> </ol>	<p><b>¿Cómo funciona?:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Listar las actividades en la columna izquierda</li> <li>2) Establecer el tiempo que requiere el cumplimiento del objetivo</li> <li>3) Calcular el tiempo que gasta cada actividad</li> <li>4) Graficar en barras horizontales los tiempos calculados</li> <li>5) Ordenar cronológicamente</li> <li>6) Ajustar tiempos y secuencia de actividades</li> </ol>	<p><b>¿Cómo funciona?:</b></p> <p>Una vez se tiene claro el objetivo a lograr, entonces:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se establecen las tareas/actividades que darán cumplimiento al objetivo final</li> <li>2) Se determinan los tiempos de ejecución de esas tareas</li> <li>3) Se identifican los recursos que va a requerir el desarrollo de cada tarea</li> </ol>

**Fuente:** Nieto Ponce (2015), Abasto (2015), Catherine ploue-smith (2015), Redbooth (2016), Gestión de operaciones (2017), SPC consulting Group (2013)

**Tabla 22.** Indicaciones Fase 4 y 5 del ciclo de coaching

INDICACIONES DE APLICACIÓN A UN PROCESO DE COACHING - PARTE 3	
FASE 4: TRANSFORMAR	FASE 5: RETROALIMENTAR
<p>Una transformación organizacional sostenible debe tener las siguientes características:</p> <p><b>1) La continuidad del trabajo por parte de la empresa:</b> Es responsabilidad de la organización dar continuidad a los buenos hábitos que se hayan adoptado durante el proceso de coaching con el fin de seguir generando los resultados y comportamientos esperados por la organización.</p> <p><b>2) El compromiso consciente y continuo de cada trabajador:</b> Se requiere también el compromiso personal de cada trabajador, donde cada uno responde consciente, responsable y proactivamente en su gestión y desempeño y se vuelve responsable de dar continuidad a lo aprendido a partir de las retroalimentaciones recibidas por el proceso de coaching, procurando no solo su crecimiento personal, sino su crecimiento a nivel profesional, donde su desempeño y su productividad se eleven y se potencien.</p>	<p><b>Características básicas:</b> Fase donde se identificará el progreso que ha tenido el proceso de coaching</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Beneficios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aumenta el sentimiento de pertenencia</li> <li>2) Mejora el rendimiento</li> <li>3) Potencia los puntos fuertes de cada empleado</li> <li>4) Estrecha la relación directivo-empleado</li> <li>5) Define estrategias y métodos de acción</li> </ol>
	<p>Es importante que tanto la organización como los trabajadores, se enfoquen en darle continuidad al cambio que inicio la intervención del coach, dando sostenibilidad en los resultados para lograr robustecimiento de la empresa, promoviendo el desarrollo y establecimiento de buenos hábitos y comportamientos, los cuales, según se crean a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tener consciencia del porqué y para que de tener un hábito</li> <li>2) Generar repetición en los comportamientos</li> <li>3) Desarrollar continuamente el sentimiento de éxito</li> <li>4) Generar reconocimientos</li> <li>5) Implementar cambios gradual y uniformemente</li> <li>6) Mantener la motivación personal - organizacional</li> </ol>

**Fuente:** Pensamiento y Gestión, Hernando Jaime Amorocho (2009), Manuel Restrepo (2017).

## 5. METODOLOGÍA USADA

Esta monografía es de tipo: Compilación, de acuerdo con (Tiposde, 2016), la cual busca ofrecer la recopilación de los principales autores, herramientas y conocimientos acerca del coaching organizacional efectivo, con el fin de apoyar a las organizaciones que se encuentren interesadas en implementar un proceso interno de transformación.

Así mismo y como parte de las características de la monografía de compilación, el estudiante propone el estudio y aplicación del coaching con enfoque inside – out, para el desarrollo del ciclo de coaching organizacional, donde cada fase de este ciclo está compuesta por herramientas que son explicadas en detalle para la comprensión y aplicación de la organización, lo anterior surgió como resultado de su estudio, y práctica profesional como coach del International coaching Group

A continuación, se muestran las fases utilizadas para el desarrollo de la monografía:

### **Etapas 1: Investigación y revisión documental**

Teniendo en cuenta que el coaching es una práctica que abarca muchos aspectos de desarrollo humano (personal, profesional, espiritual, familiar, económico, deportivo, entre otros) en esta primera fase, es fundamental investigar e identificar información relevante, referente al coaching organizacional efectivo, con el fin de identificar:

- Que es el coaching y para qué sirve
- Antecedentes y principales teóricos del coaching
- El estado actual y proyección del coaching según el estudio del International Coach Federation
- Principales problemáticas organizacionales internas a las que el coaching brinda solución
- Tipos de coaching según su enfoque de trabajo
- Prácticas, servicios, habilidades, tratamientos complementarios al coaching
- Identificación del coaching efectivo para la correcta implementación

- Formulación de una propuesta general para la aplicación del coaching organizacional

## **Etapas 2: Referenciación literaria**

A nivel de desarrollo humano, coaching personal y organizacional, se encuentran millones de teorías, estrategias, modelos, herramientas que aseguran generar el crecimiento y resultados que se desean, razón por la que esta segunda etapa metodológica se enfoca en brindar soporte referencial al documento, a través de citar las fuentes literarias especializadas en el coaching organizacional efectivo, identificando los principales representantes, corrientes, teorías y propuestas, así como las principales problemáticas organizacionales que el coaching puede llegar a solucionar.

Así mismo se referencia el estudio realizado por el International Coach Federation ICF con el fin de aportar claridad, perspectiva y apoyo informativo para el lector.

## **Etapas 3: Identificación de la problemática**

Teniendo en cuenta la etapa 1 y 2, se identifica el principal problema que se encuentra es que muchas empresas no tienen claridad con respecto a las herramientas, estrategias, procesos, habilidades o competencias que se pueden desarrollar a nivel interno para mejorar su cultura organizacional, la sinergia entre los colaboradores, la buena comunicación, la adaptación al cambio, la efectividad en el liderazgo, etcétera, y así, lograr potenciar su talento humano y en consecuencia elevar sus niveles de competitividad en el mercado.

Por lo anterior, se busca generar autonomía en las organizaciones al darles conocimientos sobre el coaching como herramienta de transformación interna, para que éstas tengan bases para iniciar un proceso de coaching *efectivo*, con miras de un beneficio integral de todos los miembros que la componen.

Establecido lo anterior y una vez, que la organización cuenta con el conocimiento y claridad sobre que es el coaching, sus beneficios, herramientas de aplicación, enfoque

efectivo y sostenible, y el modelo de aplicación, entre otros, podría llegar a solucionar de manera autónoma los aspectos problemáticos tradicionales de una organización, como lo son:

- El estancamiento, falta de crecimiento, riesgo de permanencia, desarticulación y falta de visión, baja productividad, desmotivación, no cumplimiento de metas, mala comunicación, deficiente clima organizacional, entre otras, (problemáticas que son mencionadas a profundidad en el planteamiento del problema) las cuales pueden ser trabajadas y solucionadas a través de un proceso de coaching con enfoque inside - out.

#### **Etapas 4: Análisis de las teorías complementarias y el coaching**

En esta etapa se busca clarificar al lector que prácticas son coaching, y cuáles no lo son, cual es la base para realizar un coaching organizacional efectivo y sostenible, y así mismo identificar cuáles son aquellas prácticas, herramientas, técnicas o habilidades complementarias que se puede usar en el proceso de coaching y así acelerar los resultados que la organización desea lograr.

De esta forma se analizan las características de cada práctica, sus representantes, sus propuestas y sus estrategias.

La postulación del modelo inside-out es una propuesta del estudiante, en base a su estudio como Life Coach del International Coaching Group, en la cual se genera la aplicación de esta herramienta tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

#### **Etapas 5: Planteamiento de la aplicación de métodos de coaching empresarial**

Esta etapa del trabajo le brinda al lector (estudiante/ coach/ empresario) un ciclo práctico de aplicación de coaching organizacional con el fin de otorgar herramientas para su implementación y análisis.

Este ciclo, está compuesto por cinco fases como lo son las fases: Exploratoria, de análisis, de planificación, de transformación y de retroalimentación. Fases que se

desarrollaron en base a los conocimientos del estudiante adquiridos en la carrera profesional, como en su experiencia personal y profesional como coach de transformación, de esta forma, el ciclo propone herramientas como: El diagnóstico a través de instrumentos como la encuesta, la rueda de la vida, el modelo de metas SMART, la matriz DOFA, el diagrama de Gantt, diagrama de Ishikawa, herramientas que la organización puede aplicar de manera autónoma para implementar un proceso de transformación interno.

### **Etapas 6: Conclusiones**

En esta última etapa se relacionan las conclusiones a las cuales se ha llegado en consecuencia al estudio, investigación y análisis del coaching organizacional, donde el estudiante relaciona su interpretación personal y así mismo los motivos que le impulsaron a desarrollar la monografía con esta temática.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se propondrán diferentes herramientas para el desarrollo e implementación de un proceso de coaching integral en una organización que apoye la gestión del talento humano y como consecuencia transforme positivamente la cultura organizacional, pero antes de profundizar en el proceso, se explicará la problemática que presenta el coaching, en referencia a la aplicación de algunas herramientas que resultan ser poco efectivas, generando pérdida de tiempo y de dinero en la organización, por lo cual, se busca brindar claridad y bases sólidas a las organizaciones, y que en el momento que se desee implementar un proceso de coaching, tengan conocimiento del enfoque de coaching que les puede dar cambios en forma sostenible y duradera, como lo afirma (Camino al coaching, 2008).

Por lo anterior, se presentan los dos enfoques de aplicación que tiene el coaching, de acuerdo a la corriente del cual provenga:

**(1) Enfoque: Out - inside** (de afuera hacia adentro)

**(2) Enfoque: Inside – out** (de adentro hacia afuera)

Su diferencia principal radica en que el primer enfoque, Out – inside (1), es el enfoque del coaching tradicional, que se basa en el desarrollo y aplicación de estrategias, de fórmulas, de pasos y estructuras que otros han creado con el ánimo de lograr los objetivos, es decir, que hace uso de recursos externos para el logro de objetivos, como lo explica (Ariza, 2014).

El segundo enfoque, Inside – out (2), ya no busca los recursos a nivel externo, sino que se enfoca en los recursos propios e internos que tiene cada ser humano para el logro de sus objetivos, es decir, el logro de una meta ya no es impulsado por el entorno (Ej. Charla motivacional, técnicas de dolor y placer, estimuladores externos, entre otros), sino que es impulsado por un sentido de consciencia y comprensión interna, que permite el uso

del 100% de la recursividad interna de cada trabajador, para el logro sus objetivos y la transformación de su ambiente (Quesada, 2014).

La empresa tendrá limitantes con en el enfoque out – inside (1), si su objetivo es tener soluciones de raíz y cambios sostenibles porque el impacto y efectividad de este modelo es limitado, ya que el cambio se genera desde herramientas externas que apoyan el cambio a costa de la motivación, no de la consciencia, y cuando se depende de la motivación, se corre el riesgo, que cuando el factor motivante deja de ser llamativo, así mismo el comportamiento de las personas va a cambiar. Es como el conejo que va detrás de la zanahoria, una vez la consigue deja de luchar, porque ese algo ya no existe.

Mientras que un proceso de coaching basado en el enfoque inside – out (2) busca generar consciencia desde donde surgió el comportamiento, y logra el cambio a través de los mismos recursos internos de cada persona.

Razón por la que se identifica que las organizaciones que continúen aplicando un enfoque out - inside (1), seguirán teniendo los síntomas de la problemática vigentes de una u otra manera, ya que la raíz de la situación no ha sido gestionada correctamente, mientras que aplicando el enfoque inside – out (2), la problemática si logrará tener una solución desde la concientización y comprensión de cada persona, lo que quiere decir que los cambios además de darse en formas más rápidas, también serán cambios más profundos y sostenibles a diferencia del primer enfoque.

A continuación, se plantean algunas estrategias tradicionales con enfoque externo, que son usadas para incrementar la motivación a nivel organizacional, de acuerdo a (Buenos negocios, 2013):

- **Motivantes económicos:** En contraprestación de una labor realizada, se le entrega al trabajador un pago acordado denominado salario, así mismo se encuentra otra clase de incentivos económicos dados a través de bonos y comisiones que se entregan de acuerdo al cumplimiento de ciertos objetivos, este tipo de bonos son comunes en los equipos comerciales, que buscan un cumplimiento periódico de ciertas metas.

- **Motivantes de Dolor:** Estos son motivantes que, aunque no son positivos, le brindan al empresario el resultado que desea, y por esto se siguen aplicando. Estos motivantes de dolor, hacen referencia a la manipulación, gritos, presión, amenazas de parte del superior a los trabajadores.
- **Motivación mediante ascenso:** El ascenso tiene la capacidad de incentivar a aquella persona que desea hacer carrera dentro de la misma organización, sin embargo, no todas las personas tienen esa expectativa, por lo cual es una motivación para muy pocos trabajadores.
- **Motivación mediante horarios:** Esta es una motivación que funciona para el trabajador y que es más económica para el empresario, porque en vez de generar remuneración económica, incentiva a través de tiempo libre, salidas más temprano, flexibilidad de horarios, entre otros.
- **Motivación mediante reconocimiento por la labor hecha:** En muchas empresas se genera reconocimiento a los empleados después de cierta cantidad de años de labor continuada, a través de un incentivo, o a través de un objeto conmemorativo, entre otros.
- **Fiestas y reuniones:** Estas pueden promover la cercanía entre todos los miembros de la organización y generar un mayor sentido de pertenencia.
- **Herramientas de coaching externas:** A nivel de coaching también existen muchas estrategias que requieren esa voluntad activa para hacer que las cosas pasen, como ejemplos se encuentran: Conferencias motivacionales, Modelos de obtención de metas, ley de atracción, pensamiento positivo, los pasos de la escucha activa, formulas del éxito, dominio de las emociones, entre otras. Estas técnicas pueden ser complementarias a un proceso de coaching, pero no pueden ser la base de un proceso de transformación que la empresa busque para el largo plazo.

Todos los incentivos anteriores tienen la capacidad de brindar resultados a muy corto plazo, ya que todos son incentivos que se ofrecen a las personas desde una perspectiva externa a ellos. Es decir, ofrecer motivación económica, o con un ascenso, o mediante

flexibilidad de horarios, o por reconocimientos por años de labor, o a través de fiestas, son motivaciones que el día que se dejen de ofrecer, el comportamiento desaparecerá, porque son recursos que se ofrecen con el ánimo de despertar la voluntad de las personas en pro de influenciarlas a hacer lo que la empresa desea, pero lo que la organización no se da cuenta es que el uso de la voluntad es limitado, y para que siga permaneciendo el comportamiento deseado, entonces debe persistir el motivante externo, es como tener que empujar un carro cada tanto para que siga andando.

Por lo mismo, es muy importante que se identifique desde que lugar están partiendo las organizaciones para motivar cambios en los trabajadores, pueden implementar motivantes externos que apoyen la consecución de un objetivo y es válido hacer uso de ellos, pero lo principal es identificar que la motivación más importante y a la que se le debe prestar mayor atención es la motivación que se genera desde el interior, ese sentido de consciencia que permite que los cambios se sostengan en el tiempo, y que se sobrepasen las dificultades personales o profesionales que se tengan y que puede generar un desempeño y una productividad sostenible aún si no hubiesen motivantes externos, como lo explica (Cavazos, 2003).

Si el proceso de coaching organizacional, se implementa desde el modelo inside – out, se generará un sentido de consciencia interno, que se convertirá en el motivante más importante del desarrollo, evolución y crecimiento de la empresa.

Los aspectos que se tratan a continuación, indican los beneficios organizacionales que se pueden generar tras la implementación de un proceso de coaching con enfoque inside-out:

**Tabla 23.** Beneficios de la aplicación del coaching con enfoque Inside – out

<b>BENEFICIOS COACHING CON ENFOQUE INSIDE - OUT</b>				
<b>LOS COLABORADORES, TOMAN CONSCIENCIA SOBRE LA FORMA EN COMO CREAN SU EXPERIENCIA PERSONAL EN SU TRABAJO</b>	<b>SE AUMENTA LA CONEXIÓN Y SINERGIA ENTRE LOS COLABORADORES</b>	<b>SE MOTIVA LA GESTIÓN, AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD DE CADA COLABORADOR</b>	<b>SE DESARROLLA LA MAESTRIA Y CONFIANZA EN CADA COLABORADOR</b>	<b>SE DESARROLLO SINCRONIA ENTRE EL PROPÓSITO PERSONAL DEL COLABORADOR – Y EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL</b>
De acuerdo a (BANKS, THE MISSING LINK, 1998), es muy importante que el coach organizacional promueva el desarrollo de la comunicación, la gestión de conflictos, la motivación, la inteligencia emocional, desde una perspectiva donde se genere entendimiento en las personas, de donde surgen los comportamientos, que los impulsa, que son las emociones realmente, de donde provienen, cual es la dinamica que las personas tienen con su pensamiento personal y de acuerdo a este, como actúa y como se relaciona con lo que llama: realidad, como genera sus resultados en términos generales.	Es necesario generar en los trabajadores ese sentido de conectividad, donde sienten parte de, promoviendo habilidades para generar relaciones conscientes, sanas y perdurables. El coaching organizacional promueve la consciencia personal y del otro, y a partir de allí desarrolla relaciones de valor, las cuales tienen la capacidad de autogestionar en forma productiva cualquier diferencia o conflicto. Lo que apoya la cultura y clima organizacional y apoya el bienestar, vinculo y sentido de pertenencia de los trabajadores durante su tiempo de labor en la empresa y en consecuencia cualquier proceso laboral tendrá mayor sinergia y fluidez	Se promueve la autonomía y la responsabilidad en los colaboradores, donde estos tienen la capacidad de tomar decisiones para la buena gestión de sus actividades, aplicando variedad a sus procesos, desarrollando propuestas para el mejoramiento continuo. Cuando los colaboradores dentro de una organización carecen de autonomía, y los procesos son rígidos, se genera desmotivación, razón por la que, mantener a los empleados motivados, es darles la oportunidad de proponer, de innovar, de asumir consecuencias de sus decisiones. Esto promueve un ambiente creativo, de retroalimentación y de crecimiento,	Este factor tiene que ver con el sentimiento de certeza y seguridad proveniente del buen desarrollo de su labor, donde el trabajador se siente a gusto con la aplicación de nuevos conocimientos, y donde identifica que estos conocimientos son valorados por la organización, están generando aporte y son reconocidos. Esto brinda a la persona confianza en sí mismo, es un estimulante intangible que va a hacer que la persona continúe reforzando ese comportamiento positivo.	La organización tiene un gran propósito resumido en la misión y visión, sin embargo las personas no necesariamente se mueven por este propósito, por esto, el coaching organizacional busca identificar y generar sincronía entre el propósito personal de cada colaborador y el propósito organizacional, y de esta forma desarrollar ese sentido de contribución que de manera directa aporta autorealización, porque siente que además de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, también contribuye al cumplimiento de sus propios objetivos personales, como lo indica (Universidad Eafit , 2015).

**Fuente:** Banks, the missing link, (1998), Sidney Banks (2010), Gallo (2007), Smith (2014), Carbejo (2014), Universidad Eafit (2015).

Así mismo, se identifica que cuando el coaching organizacional no se aplica con las bases adecuadas, se puede presentar problemática para la organización, porque la situación que desean atacar, no tendrá una solución de raíz. De esta forma, que el coaching out – inside, es un coaching incompleto, pero el coaching inside – out es la base esencial para generar soluciones y transformaciones a nivel organizacional y además brinda la posibilidad de ser complementado por el modelo out-inside, (mientras que en forma inversa no es posible).

Los principales beneficios que brinda el modelo de coaching inside-out a los trabajadores y directivos son:

- Ganar perspectiva y claridad en la toma de decisiones
- Identificar la fuente que mueve los comportamientos
- Identificar de donde proviene la experiencia personal de cada trabajador independiente de la circunstancia que esté pasando, de su rol en la empresa, de su nivel jerárquico, entre otras.
- Identificar que no hay que dominar emociones, hay que comprender de donde provienen sin tener que cambiarlas o hacer algo con ellas
- Mejorar la relación intrapersonal de cada uno
- Mejorar las relaciones interpersonales a través de promover un ambiente de comprensión ante la situación propia y del otro
- Plantear estrategias de cambio personal, profesional y organizacional duraderas
- Identificar el lugar óptimo de donde partir para la ejecución de cualquier plan de acción
- Desarrollar su potencial en niveles de excelencia y satisfacción
- Tener la capacidad de tener bienestar en medio de las dinámicas y procesos que demanda la organización.
- Mejorar la productividad de cada persona y de cada grupo de trabajo

Teniendo como base la información anterior, se procede a proponer el ciclo de aplicación del coaching, con las correspondientes herramientas que apoyan a la organización, que desee implementar un proceso de coaching para generar cambios y transformaciones internas, para eso, es importante tener en cuenta los siguientes dos aspectos, según (Great Place to Work, 2016), que son:

### **1. ¿Qué hace de su empresa, un lugar excelente para trabajar?**

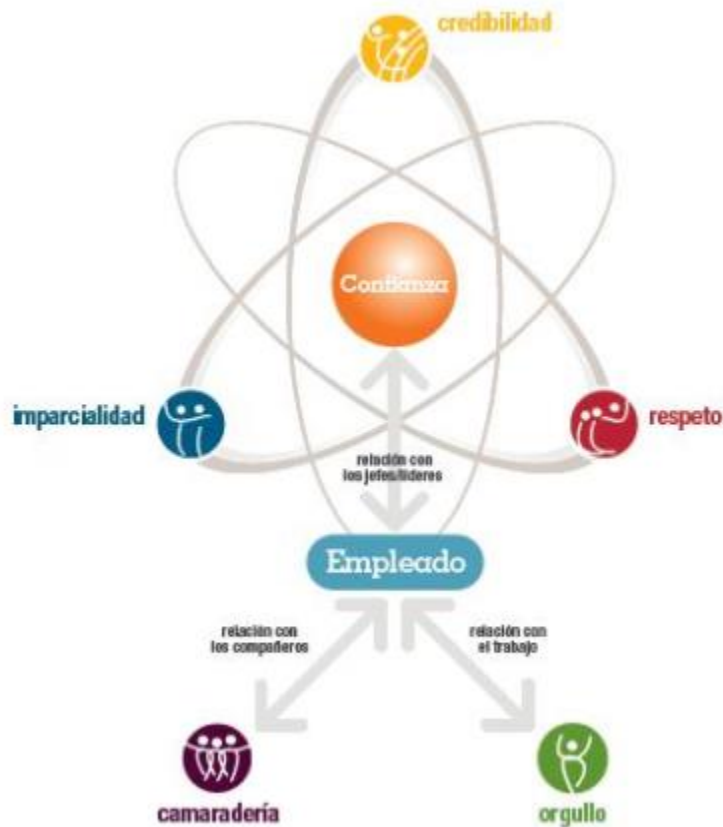
No son los procesos, las políticas, las instalaciones las que hacen de una empresa la mejor para trabajar, son las relaciones que se construyen día a día entre empleados y líderes, las que fomentan una cultura y un clima de cooperación y desarrollo integral.

Según la visión del empleado, el cimiento de una buena relación organizacional se basa en:

- La confianza que se tiene para quien trabajan
- El sentimiento de orgullo por la labor que se realiza
- Un disfrute y realización constante a través de sus actividades laborales
- El desarrollo de relaciones productivas con las personas que trabaja

La confianza es la piedra angular que fomenta el ambiente de mayor sinergia para los colaboradores, y este es responsabilidad de los directivos de la organización a través de la credibilidad que generan, la coherencia entre lo que se habla y lo que se practica, el respeto manifestado entre colaboradores, así mismo el sentir que el colaborador tiene hacia la labor que ejecuta y su identificación y realización con sus actividades, y con las personas que comparte son muy valiosos para lograr un lugar agradable para los colaboradores y apto para su desarrollo personal y el crecimiento empresarial.

**Imagen 4.** Ciclo de confianza del empleado.



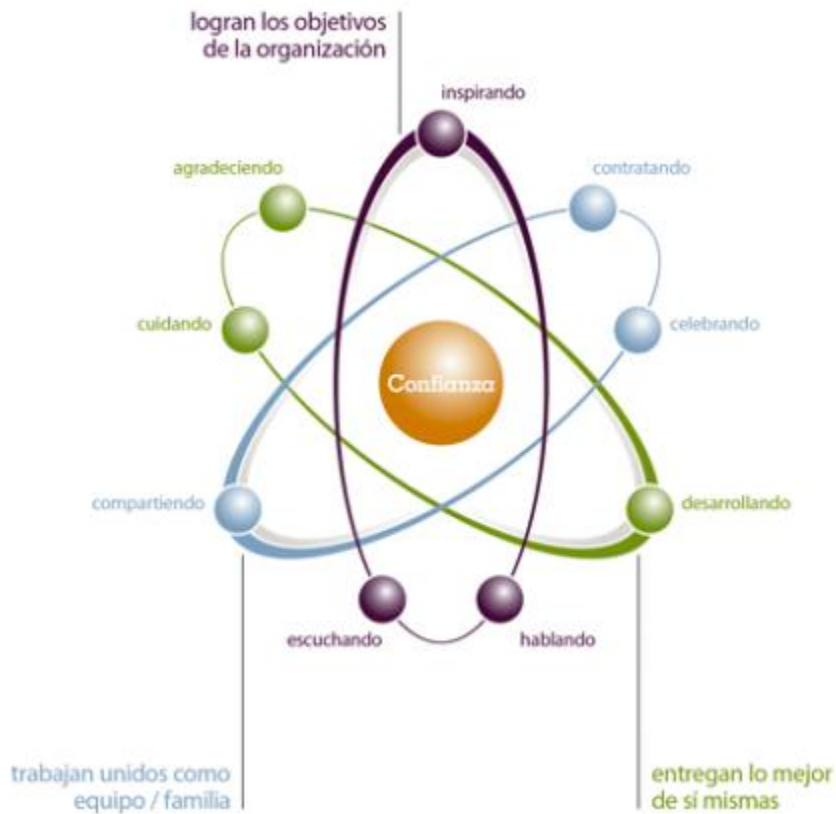
**Fuente:** Best place to work (s.f.)

Según la visión del líder, la organización se encuentra en su estado óptimo cuando:

- Los objetivos organizacionales se cumplen o se sobre-cumplen
- Los trabajadores ofrecen su mejor sí para el desarrollo de su labor
- Se trabaja como una familia, cooperado, de integralidad, de confianza

En la imagen 6. Se relacionan los 9 pilares que tienen los líderes para ser generadores de confianza y promotores del tipo de empresa que visionan, se identifica que los mejores lugares para trabajar logran los objetivos organizacionales, Inspirando, comunicando y hablando y sus empleados darán lo mejor de sí cuando se invierte en su desarrollo, se les cuida y se les agradece, y pueden trabajar como una Familia cuando se contrata, se comparte y se celebra.

**Imagen 5.** Pilares del liderazgo para generar confianza.



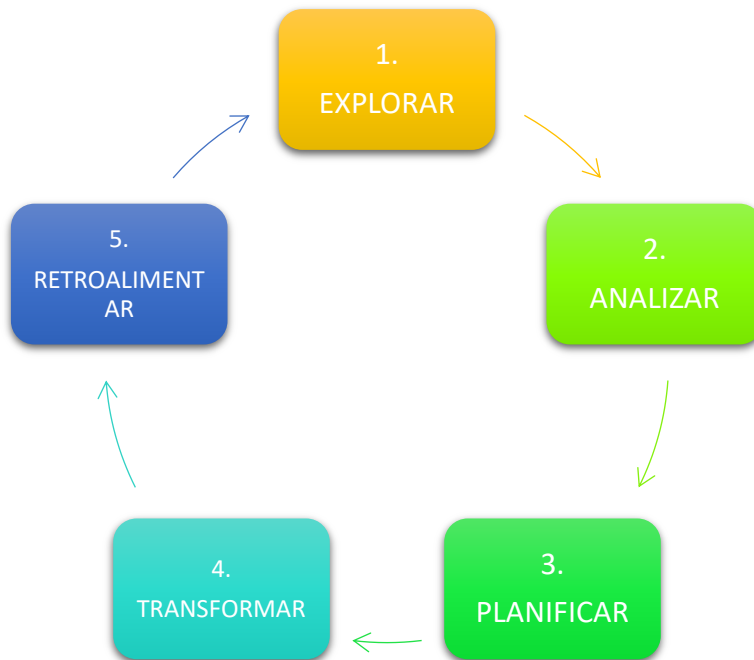
**Fuente:** Best place to work (s.f.)

Como se mencionó, los modelos anteriores han sido postulados, implementados y desarrollados exitosamente por más de 25 años por Great Place to Work, siendo aplicables a cualquier tipo de empresa, independiente de su tamaño y madurez, e independiente de la demografía sobre la que se aplique.

Una vez mencionado lo anterior, se plantean las herramientas para la evaluación y transformación de la organización, usando como ejemplo: La cultura organizacional, planteadas a través de un ciclo de coaching es cual pasa por fases de exploración, análisis, planificación, transformación y retroalimentación, para lograr su efectividad.

Son muchas las herramientas de diagnóstico que el coaching puede usar en su favor para iniciar su trabajo y gestión con el personal de trabajo. En la fase exploratoria, se identifica el estado real de cómo se encuentran los colaboradores a nivel personal y a nivel laboral, continuada por la fase de análisis, donde se decanta la información obtenida en la exploración y se analizan sus resultados dentro de los cuadrantes de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que lleva a la siguiente fase de Planificación, donde se plantean las estrategias y acciones en pro de generar el cambio de la cultura organizacional desde un modelo Inside-out, continuado por la fase de transformación, fase en la cual se desarrolla el plan de acción, el cual dará los resultados planeados en las fases anteriores, y finaliza con una fase de retroalimentación, la cual indicará el crecimiento y evolución que la organización tuvo durante el proceso. La estructura de este modelo es propuesta propia del estudiante.

**Imagen 6.** Ciclo de coaching para la transformación de cultura organizacional.



**Fuente:** Autoría propia

## 1) FASE EXPLORATORIA



La fase exploratoria, tiene como objetivo determinar cuál es la perspectiva actual y real que tienen los empleados sobre la cultura organizacional, donde se identifica: ¿En qué medida está definida y compartida la visión y misión de la empresa?, ¿Cuál es la actitud de los miembros de la organización ante el cambio?, ¿Cuál es el estilo de supervisión que predomina?, ¿En qué medida están claramente definidas las funciones y procedimientos de trabajo?, ¿Cómo se asignan recursos, recompensas y castigos?, ¿En qué medida los miembros compiten o cooperan entre ellos?, ¿Cómo se resuelven los conflictos entre los miembros?, según (Burgess, 2015).

### ¿Qué es?

El cuestionario es un instrumento de medición, diseñado por un conjunto de preguntas para generar los datos necesarios para lograr el objetivo de una investigación, los resultados se pueden estandarizar y uniformar en el proceso de recopilación, según (Bernal C. , 2010).

### ¿Cuáles son los criterios para el diseño de un cuestionario?

En la fase previa a la elaboración de un cuestionario es importante:

- Tener claridad sobre los objetivos que se quieren alcanzar con este, y saber cuál es la pregunta problematizadora que se pretende estudiar
- Conocer las características de la población sujeta de estudio
- Indagar si previamente se han realizado cuestionarios o otras herramientas de estudio del tema a tratar
- En caso de que no exista cuestionario o herramienta de indagación previa, entonces se debe plantear el formato de preguntas y respuestas de la encuesta, y determinar si serán preguntas: Abiertas, cerradas o de respuesta a escala.
- Después de definir el tipo de pregunta y respuesta de la encuesta, inicia la redacción de las preguntas

- Establecer el flujo y estructura del cuestionario, iniciando con el reconocimiento sociodemográfico del encuestado y proponiendo preguntas sencillas e interesantes, iniciando con preguntas de tipo general y plantear las de mayor dificultad en la parte intermedia
- Se puede aplicar la encuesta a una pequeña muestra de la población, previamente a sacarla al total de la empresa, con el fin de corroborar que el cuestionario posea los criterios de confiabilidad y validez.
- Elaborar el cuestionario con la totalidad de la organización, teniendo en cuenta cualquier ajuste que pudiese haber surgido de la prueba piloto anterior.

La aplicación de la encuesta, sus resultados, su análisis, son parte del proceso, pero la parte más importante del mismo, es lo que se hace una vez se retroalimenta a cada trabajador. De esta forma se espera que el trabajador identifique y acepte la retroalimentación que se le da, y genere un plan de acción que le permita mejorar su desempeño. Este proceso solo tiene valor para la organización y para el empleado, siempre y cuando haya un plan de acción de por medio, de lo contrario es información sin utilidad.

### **Formato de ejemplo**

Se empleará la encuesta como herramienta de diagnóstico, la cual se aplica a todos los colaboradores de la organización, desde las áreas operativas a las áreas estratégicas, con el fin de lograr explorar el panorama en la forma más amplia posible para así lograr un análisis objetivo de toda la organización, así mismo, se toma como referencia (Visión mundial Colombia, 2005) para el desarrollo del instrumento:

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con un cordial saludo se les da la bienvenida a la herramienta de medición de la cultura organizacional año 2018, le invitamos a que pueda tomar unos minutos para desarrollar esta encuesta lo más objetiva y conscientemente posible. Gracias.

Objetivo: Poder conocer fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización

### PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

La información suministrada será para uso exclusivo del estudio

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: F\_\_ M\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Antigüedad del cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la organización: \_\_\_\_\_

Grado de instrucción: Primaria \_\_ Secundaria \_\_ Superior \_\_ Postgrado \_\_ Otro \_\_

Experiencia laboral en cargos gerenciales: Si \_\_ No \_\_

### SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

La calificación es dada entre:

- (1) Estoy en desacuerdo
- (2) Tiendo a estar en desacuerdo
- (3) tiendo a estar en acuerdo
- (4) Estoy de acuerdo

**Imagen 7. Ejemplo de encuesta como herramienta de Diagnostico, Parte 1**

No.	Preguntas	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en la Organización				
2	Conozco cuál es la Visión de la organización y me identifico con ella				
3	Conozco cuál es la Misión de la organización y me identifico con ella				
4	Conozco los Valores corporativos y me identifico con ellos				
5	Pienso que en la Organización se viven los valores corporativos				
6	Pienso que en la Organización en Colombia Valoramos a las Personas				
7	Pienso que en la Organización hay compromiso social				
8	Pienso que en la Organización hay líderes sensibles				
9	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la Organización				
10	En general, considero que la Organización está bien liderada				
11	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi área / equipo de trabajo				
12	El (la) líder de mi área/equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo				
13	Considero que en mi área /equipo nos comunicamos en la forma y con la frecuencia que nuestro trabajo requiere				
14	En general, en la Organización nos tratamos unos a otros con respeto				
15	El (la) líder de mi área /equipo nos trata con respeto y consideración				
16	Los (las) líderes de otras áreas / equipos me tratan con respeto y consideración				
17	Los (las) líderes de otras áreas /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración				
18	En mi área /equipo se fomenta y acogen las sugerencias para mejorar el trabajo				
19	En mi área / equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes				
20	En mi área/ equipo hacemos seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo				
21	Conozco claramente la contribución esperada de mi trabajo				
22	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo				
23	Cuento con las herramientas, elementos y equipos adecuados para realizar mi trabajo				
24	Considero que el trabajo que realizamos en mi área/ equipo es de buena calidad				
25	En mi área /equipo nos apoyamos unos a otros en la realización del trabajo				
26	En mi área buscamos en equipo mejores formas de hacer el trabajo				
27	Las áreas de la Organización, de quienes requerimos apoyo en mi Unidad, buscan mejorar la forma de apoyarnos				
28	Me gusta la posición que desempeño				
29	Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición				
30	La posición que desempeño me ofrece retos profesionales interesantes				

**Fuente:** Autoría propia

**Imagen 8.** Ejemplo de encuesta como herramienta de Diagnostico, Parte 1

No.	Preguntas	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
31	La carga de mi trabajo es adecuada				
32	Me siento satisfecho(a) de los logros que alcanzo con mi trabajo				
33	La Organización fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal				
34	La Organización me ofrece la capacitación necesaria para realizar mi trabajo				
35	Pienso que la Organización me ofrece oportunidades de desarrollo de mi carrera al interior de la misma				
36	Considero que la remuneración que recibo está acorde con las labores que desempeño				
37	Considero que la remuneración que recibo es similar a la de mis colegas con responsabilidades equivalentes a la mia				
38	Pienso que en general, en la Organización se respetan y valoran la diversidad de opiniones				
39	Pienso que en mi área / equipo se respeta y valora la diversidad de opiniones				
40	Pienso que en la Organización podemos expresar opiniones sin temor a represalias				
41	Pienso que los líderes de la Organización nos dan ejemplo sobre como solucionar los conflictos / diferencias que surgen				
42	Considero que los conflictos / impases que surgen en mi área / equipo se aclaran y/o solucionan oportuna y claramente				
43	Pienso que el líder de mi área contribuye positivamente a solucionar los conflictos / impases que surgen				
44	Considero que en la Organización no se evidencian "favoritismos"				
45	En la Organización las personas practican la coherencia de los valores personales y corporativos				
46	Dentro de la Organización no hay roscas de privilegios				
47	Los espacios de enriquecimiento espiritual son suficientes y fomentan cambios y credibilidad				
48	Me siento motivado(a) en la Organización				
49	Aún luego de la jornada laboral, me mantengo motivado(a) con la Organización				
50	Considero que desde que soy parte de la Organización, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar				
51	Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la Organización				
52	Mi familia diría que me ve motivado en la Organización				
53	Puedo decir que experimento plenitud y realización dentro de la Organización				
54	En esta organización la jerarquía no es sinónimo de abuso de poder				
55	Experimento los beneficios que ofrece la Organización tales como salud, educación, otros (puede comentar al final)				
56	En la organización el estilo de liderazgo de "acompañamiento" predomina sobre el estilo de liderazgo de "solo jefe"				
57	Los líderes de la organización son modelos y/o ejemplo de vida a seguir aún por fuera de la organización				
58	Considero que tengo actitudes para dejarme liderar, acompañar y moldear dentro de la organización				
59	En la Organización no existen los grupos cerrados y aislados de las demás personas y dinámicas de trabajo				
60	Considero que vivo una etapa de compromiso activo y vigente con la Organización				
61	Considero que en la organización se evidencia el compromiso de la mayoría de las personas que en ella trabajan				
62	Los procesos de planeación dentro de la Organización son participativos con los empleados				
63	En la Organización respetamos las diferencias de credo				
64	En la Organización valoramos por igual a hombres y mujeres				
65	En la Organización afirmamos la diversidad de raza y cultura				
66	En la Organización reconocemos y respaldamos a las personas con limitaciones físicas				
67	Considero que en la Organización practicamos la "meritocracia"				
68	Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de mi área de trabajo dentro de la Organización				
69	Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de otras áreas de trabajo de la Organización				
70	En la organización practicamos el trato claro y genuino de las personas, sin irrespetos, sarcasmos o murmuraciones				
71	Considero que dentro de mi rol he sido empoderado(a) adecuadamente para cumplir a cabalidad mis compromisos				
72	Considero que la Organización busca aprender de sus errores y aplica estos aprendizajes en las nuevas prácticas				

**Fuente:** Autoría propia

Una vez realizada la encuesta por todos los colaboradores, esta debe ser entregada al validador del proceso, quien será la persona que tabula los datos de las diferentes encuestas.

## **ANÁLISIS CON RUEDA DE LA VIDA**

A continuación, se relaciona la segunda herramienta diagnóstica, la cual esta guiada a conocer a los colaboradores en términos personales, ya que sus resultados pueden brindar más elementos para el desarrollo de estrategias de parte de la organización, en pro de la productividad y resultados de sus colaboradores.

Esta, es una herramienta que permite identificar gráficamente el estado real de aquellos factores clave de la vida, usualmente se maneja a nivel personal. Donde cada factor evaluado tiene una calificación máxima de 35 puntos, los cuales se obtienen de la calificación de 7 preguntas que determinan el promedio por área.

Para ejemplificar mucho mejor, a continuación, se relacionan 7 factores claves que se usan de ejemplo para este desarrollo, y por cada factor, el detalle de las 7 preguntas que permiten plantear el promedio de cada área.

Áreas a evaluar:

- 1) Familia
- 2) Salud – Físico
- 3) Profesional
- 4) Finanzas
- 5) Personal – Espiritual
- 6) Personal – Intelectual
- 7) Social Entretenimiento

A continuación, se establecen las preguntas que permiten promediar el estatus de cada factor. Cada pregunta se calificará en una escala de 1 a 5 donde 5 es Totalmente cierto, y 1 es Nada verdadero.

### 1) Familia

Paso suficiente Tiempo con mi Familia	3
Paso suficiente Tiempo con mi pareja	3
Tengo una buena relación con mis Padres	3
Tengo una buena Relación con mis Hijos	5
Tengo una buena Relación con mi Pareja	5
Doy prioridad a la familia	4
Tengo una buena Relación con mis otros familiares	4
	<b>27</b>

### 2) Salud – Físico

Mi peso es adecuado	4
Tengo una alimentación saludable	3
Realizo ejercicio	2
Bebo suficiente agua	3
Nivel de Energía	2
Duermo suficiente	1
No consumo Alcohol, Tabaco, etc.	5
	<b>20</b>

### 3) Profesional

Tengo trabajo estimulante	5
Trabajo en lo que me gusta	5
Mis capacidades son aprovechadas	5
Estoy en continuo crecimiento y desarrollo	5
Mi ocupación me puede satisfacer económicamente en el futuro	5
Si pudiera, haría mi trabajo sin cobrar	5
Cuento con un plan de crecimiento profesional	4
	<b>34</b>

#### 4) Finanzas

Cuento con un Presupuesto personal detallado	2
Cuento con Inversiones de acuerdo a mi perfil	1
Ahorro continuamente	5
Conozco mi situación patrimonial cada mes	3
Cuento con un fondo de reserva	1
Llevo el registro de mis gastos constantemente	1
Mi profesión me genera ingresos suficientes de acuerdo a mis expectativas	3
	<b>16</b>

#### 5) Personal – Espiritual

Me considero una persona espiritual	5
Tomo tiempo para meditar y reflexionar	4
Tengo claras mis metas y valores	5
Vivo en congruencia con mis valores y creencias	4
Estudio mis creencias espirituales	2
Practico mis creencias espirituales	4
Considero que mi vida tiene un propósito	5
	<b>29</b>

#### 6) Personal – Intelectual

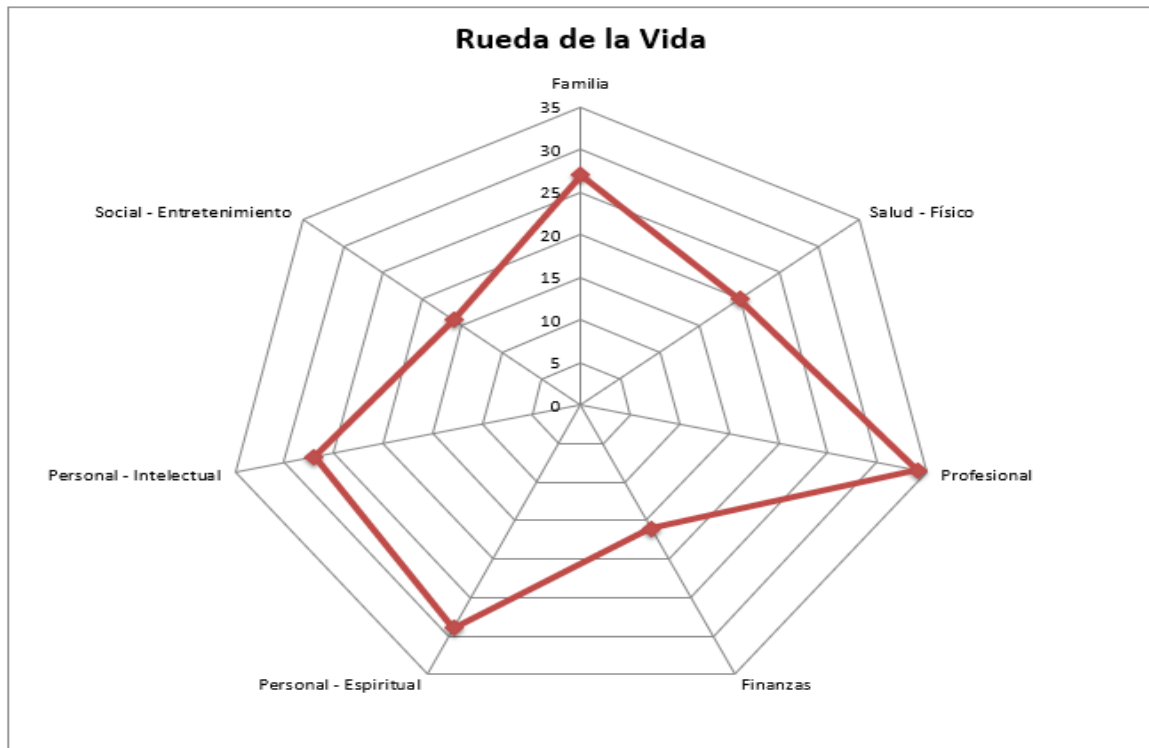
Leo material instruccional	1
Leo material inspiracional	4
Me mantengo informado de lo que sucede en mi entorno	3
Cuento con alguien que me ayuda a desarrollarme	4
Paso poco tiempo en la televisión	5
Me relaciono con personas inteligentes	5
Me interesa conocer el porqué de las cosas	5
	<b>27</b>

#### 7) Social – Entretenimiento

Me reúno con mis amistades	1
Dedico tiempo al ocio y entretenimiento	2
Participo en trabajos u organizaciones comunitarias	2
Tengo hobbies que practico	2
Cuido a mis amistades	2
Acudo a eventos culturales, deportivos, cine, teatro, etc.	3
Tengo un círculo social que aprecio y me aprecia	4
	<b>16</b>

Resultado:

**Imagen 9.** Representación resultado Rueda de la Vida



**Fuente:** Resultado real del análisis

La gráfica anterior permite identificar fácilmente aquellas áreas importantes de la vida de una persona y el estado actual de cada una, como lo indica (Guzmán, 2017). De acuerdo a los resultados anteriores, evidenciamos los tres puntos más bajos y débiles y con mayor oportunidad de trabajo y de mejora de la persona que fue evaluada, los cuales son: Social – Entretenimiento, finanzas, y salud - físico. Lo que permite generar una estrategia para desarrollar y lograr aumentar el grado de satisfacción y darle un mayor equilibrio a la vida.

Se debe recordar que, aunque el uso común de esta estrategia, es la evaluación de factores personales, también puede ser usada como una herramienta para conocer el fortalecimiento a nivel organizacional. Se manejaría la misma estructura y solo se cambiarían los factores clave que para la organización son más importantes evaluar y el contenido de las preguntas que nos permitirá promediar el resultado.

## **IMPORTANTE ¿Por qué se proponen dos herramientas de diagnóstico?**

Un proceso de coaching organizacional no está aislado del coaching personal, o en mejores términos, una dificultad en el desempeño de un empleado, puede estar ligado a una dificultad de tipo personal, que éste, este viviendo. Por lo mismo, estos factores podrían impactar uno del otro, porque son las personas - trabajadores, los que desarrollan las actividades que promueven los resultados de la empresa.

Por lo anterior, se plantean dos herramientas de diagnóstico con la intención de que estas cubran en forma integral lo que está pasándole al trabajador no solo a nivel laboral, sino también a nivel personal, recordando que de esto trata la buena gestión del talento humano y como consecuencia de la buena gestión de la cultura organizacional. Además, la organización que comprenda y reconozca que sus trabajadores son impactados laboralmente por lo que puede sucederle a nivel personal, son organizaciones que pueden trabajar proactivamente con ellos, para sacar sus mejores resultados no solo a nivel laboral, sino aun a nivel personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la aplicación de la encuesta, como la herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional, la cual va a aportar los frentes de trabajo que cada colaborador tiene, frente al desarrollo de su labor.

Y la rueda de la vida, se propone como herramienta que implementa la organización en pro del conocimiento personal de sus trabajadores, con el fin de apoyar la gestión de los factores donde se detecta oportunidad de mejora y desarrollo, recordando que el desarrollo del colaborador, es desarrollo para la organización en forma proporcional.

## **2) FASE DE ANÁLISIS**



Una vez que se ha realizado el proceso de diagnóstico de la cultura organizacional con las herramientas anteriormente descritas, se puede proceder a generar un análisis de todos los resultados obtenidos. Para este análisis, se propone estandarizar las variables que van a medirse, con el fin de lograr una perspectiva objetiva y confiable.

Para la fase de análisis se va a hacer uso de la Matriz DOFA (sigla que alude a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se pueden visualizar en la matriz), también conocido como análisis FODA, o análisis DAFO, es una herramienta o técnica que permite estudiar la situación real en la que se encuentra una empresa, de un emprendimiento o de una persona a través de su análisis interno y externo con el objetivo de determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, como lo afirma (Gerencie, 2017). Para su análisis, se debe tener en cuenta que los factores internos y controlables, son: Las fortalezas y las debilidades, y los factores externos que no controlables son: Las amenazas y las oportunidades.

El objetivo principal de utilizar la DOFA, es identificar en los cuadrantes las variables que resultaron del diagnóstico de la fase uno, y de esta forma, lograr mayor perspectiva y claridad de lo que está sucediendo al interior de la cultura organizacional y así desarrollar un plan estratégico, que lleve a ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales y ser más robustos y más competitivos en el mercado. Para eso debe responder preguntas como:

- 1) ¿Cómo superar las debilidades detectadas?
- 2) ¿Cómo proteger y apalancar la organización a través de las amenazas detectadas?
- 3) ¿Cómo aprovechar eficientemente las oportunidades detectadas?
- 4) ¿Cómo fortalecer aún más cada fortaleza existente?

El análisis DOFA, procede de las siglas SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), creado entre los sesenta y setentas por Albert S. Humphrey, quien empezó a implantar esta técnica y generó una gran revolución a nivel organizacional, porque se identificaron con mayor claridad aquellas variables que le permitía a las empresas tener ese valor diferencial, de acuerdo a (Wikipedia, 2006).

El análisis cuenta con 4 pasos, que son:

- 1) Análisis interno:** El análisis interno examina todo aquello que está bajo el control de la empresa, como las fortalezas y debilidades propias que tiene la organización, con respecto a su cultura organizacional.

**Fortalezas:** Las fortalezas de una organización son aquellas características internas que le brindan un factor diferencial y que pueden brindarles una ventaja competitiva frente a otros.

Algunas preguntas que se pueden plantear para descubrir las fortalezas son:

- ¿Qué sé hacer mejor que otros?
- ¿Qué aspectos positivos caracterizan la cultura de la organización?
- ¿Cuál es el plus que doy en mi trato y mi trabajo con los trabajadores?

**Debilidades:** Las debilidades hacen referencia a todos aquellos problemas internos que la empresa ya tiene, los cuales deben identificarse, y eliminarse.

Algunas preguntas que se pueden plantear para descubrir las debilidades son:

- ¿Está clara la dirección y la proyección hacia donde nos dirigimos?
- ¿Cómo mejorar la productividad desde la mejora de la cultura organizacional?
- ¿Cómo evitar problemas internos?
- ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales y trabajo en equipo?

## 2) Análisis externo:

Ni las organizaciones, ni las personas que trabajan en ellas, pueden desarrollarse sin un ambiente externo, y este ambiente externo presenta circunstancias que pueden impactar la organización, por lo mismo es importante y necesario tener presente estos factores, pues permiten generar estrategias que mitiguen o que apalancen a la organización. Por esto, dentro de los factores externos, se analizan las oportunidades y las amenazas.

**Oportunidades:** Las oportunidades hacen referencia a toda aquella circunstancia externa, que puede llegar a ser aprovechada para resolver algún problema y/o para apalancarse a través de ella.

Alguna de las preguntas que puede plantearse, para identificar oportunidades son:

- ¿Qué buenas oportunidades se podrían aprovechar actualmente para mejorar la cultura organizacional?
- ¿Cuáles son las herramientas que el mercado ofrece para gestionar mejor mi talento humano?
- ¿Qué coyuntura se puede aprovechar, para generar unidad de trabajo y proyección entre los colaboradores?

**Amenazas:** Hacen referencia a situaciones negativas externas, que pueden llegar a generar un impacto en la persona/organización, tanto que puede llegar a amenazar su estabilidad y su permanencia, por lo cual es muy importante identificar las amenazas para tener planes de contingencia que eviten o aminoren cualquier impacto negativo.

Alguna de las preguntas que puede plantearse, para identificar amenazas son:

- ¿Puede alguna de las amenazas impedir la continuidad y crecimiento de la empresa?
- ¿Cuál es el estatus de mi cultura organizacional frente a mis competidores?
- ¿Cuáles son las condiciones políticas, económicas, sociales que pueden afectar mi negocio?

**3) Análisis de la matriz D.O.F.A.:** El desarrollo de la matriz DOFA se genera a través del análisis aislado de cada cuadrante. De esta forma se debe analizar cada intersección con el fin de analizar las consecuencias y posibles acciones que se pueda generar de cada situación.

Aunque se pueden encontrar un sinnúmero de variables como resultado del diagnóstico, el análisis DOFA se debe enfocar en aquellas variables clave que se estandarizaron y que al gestionarlas pueden transformar la cultura organizacional, aumentar la productividad de los colaboradores y como consecuencia mejorar los indicadores empresariales.

**Imagen 10.** Ejemplo Matriz DOFA.

<b>Factores internos</b>	
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Ej: Ventajas de administración, locación, atención al cliente, bajos costos de operación, horarios de atención, variedad de oferta, atención personalizada, entre otros.	Ej: Errores operativos mala actitud de trabajadores, servicio a destiempo, desarrollos ineficientes, costos elevados, entre otros.

<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Ej: Desarrollo tecnológico, cambios sociales, nuevos productos que puedan agregarse a los actuales, competidores débiles, posicionamiento de la marca, entre otros.	Ej: Cambios económicos, sociales, políticos del país, incremento de la competencia, aumento de precio de proveedores, competidores con mejor calidad, entre otros.

**Fuente:** Autoría propia

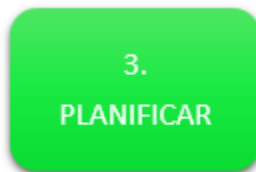
#### **4) Análisis de la estrategia a implementar**

Teniendo clara la información y análisis de cada cuadrante, se pueden empezar a formular las estrategias en pro del desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional. De esta forma se pueden adoptar estrategias:

- 1) Defensivas: Cuando la organización cuenta con la fortaleza para enfrentar cualquier amenaza.
- 2) Ofensivas: Cuando la organización tiene la fortaleza para aprovechar y sacar ventaja de cualquier oportunidad. Es en esta etapa, donde la empresa tiene la estabilidad para proyectar su crecimiento.
- 3) Supervivencia: Se da cuando la empresa está presentando amenazas y no tiene la fortaleza para asumirlas, en estos casos se recomienda generar estrategias una vez que las condiciones externas se estabilicen.
- 4) Reorientación: Se pueden tomar estrategias de reorientación cuando hay factores internos (debilidades) que se pueden mejorar con el ánimo de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Es así, que la DOFA puede brindar un análisis objetivo de los resultados presentados en el diagnóstico, y esto se convierte en la base más importante sobre la cual el coach empieza a trabajar su proceso de coaching organizacional para la mejora de la cultura y productividad laboral.

### 3) FASE DE PLANIFICACIÓN



Una vez que se ha explorado el estado de los trabajadores, de la organización y que se conoce en términos generales el diagnóstico general de la cultura organizacional, y se analizan las variables estratégicas que se van a trabajar en el proceso de coaching, y identificando y analizando el panorama de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades frente a la situación que se desea mejorar, es un buen momento para dar continuidad a la fase de planificación, en ésta, se explican tres herramientas prácticas que aportan claridad en el “como” del desarrollo de las actividades planteadas para el logro de objetivos.

Un proceso de coaching efectivo debe plantear la consecución de metas a largo plazo, a través de un plan de trabajo específico con los objetivos que permita que estos sean más específicos, medibles y verificables.

De acuerdo a lo anterior, se propone el desarrollo de herramientas como:

- 1) Metodología SMART
- 2) Diagrama de GANTT
- 3) Método de Ishikawa

#### **¿Por qué estas herramientas de planificación y no otras?**

Estas herramientas son altamente conocidas y manejadas a nivel empresarial por su practicidad y facilidad en su manejo, la metodología Smart, permite conocer en forma rápida y concreta la viabilidad de una meta o un objetivo y permite identificar los puntos que se pueden llegar a aumentar la probabilidad de cumplimiento de la meta.

Igualmente el diagrama de Gantt, es una herramienta que permite una perspectiva general del proyecto, una vez que se han identificado las actividades que acercan al cumplimiento de la meta, se debe establecer el cronograma de trabajo, y este diagrama permite conocer en forma detallada aquellos “picos de botella”, o tiempos que representan mucha demora o congestión en el desarrollo del proyecto, y de esta manera, esta herramienta permite una mejor distribución en los tiempos de cada actividad, su programación, y en este sentido su proyección total.

Y el método Ishikawa, en la forma como se usa en coaching, es un método que aporta claridad en los recursos que se necesitan para la ejecución de cualquier meta, lo que también le permite a la organización tener una perspectiva detallada de todo lo que va a requerir para que se logre el desarrollo de cada actividad, dentro de un cronograma también planeado por cada meta.

Habiendo dado conocimiento de lo anterior, a continuación, se profundiza en cada herramienta, con el fin de brindar mayor claridad.

## 1RA. HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN: MODELO SMART

El modelo SMART, cuyas siglas significan: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Realistic (Realista) y Time sensitive (Tiempo) y sirven para:

**Imagen 11.** Detalle de planificador de objetivos SMART



**Fuente:** Autoría propia

## **2DA. HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN: DIAGRAMA DE GANTT**

El Diagrama de Gantt, es una herramienta que permite ver el estatus de las actividades planteadas hacia la mejora de la cultura organizacional dentro de un espacio de tiempo.

Esta herramienta se diseñó con el objetivo de mejorar la visibilidad de los tiempos y actividades de los procesos productivos. La posición de cada tarea permite identificar las relaciones e interdependencias entre las actividades. Sin embargo, cuando el proyecto supera las 25 actividades, es útil complementar el diagrama de Gantt con el diagrama de PERT. Ya que estas redes permiten identificar el camino crítico de un proyecto, lo que permite tener mayor control en la escala de tiempos y recursos invertidos a cada actividad.

### **¿Cuál es su objetivo?**

- Mejorar la visibilidad de tiempos y movimientos de las actividades que se dirigirán para el mejoramiento de la cultura organizacional
- Identificar la relación entre las actividades
- Identificar fases críticas que facilitan la gestión de estas
- La asignación de recursos y presupuestos al proyecto
- Mostrar en una línea de tiempo las fases de un proyecto

### **¿Cómo construir un modelo de Gantt?**

- Listar las actividades en la columna izquierda
- Establecer el tiempo que requiere el cumplimiento del objetivo
- Calcular el tiempo que gasta cada actividad
- Graficar en barras horizontales los tiempos calculados
- Ordenar cronológicamente
- Ajustar tiempos y secuencia de actividades

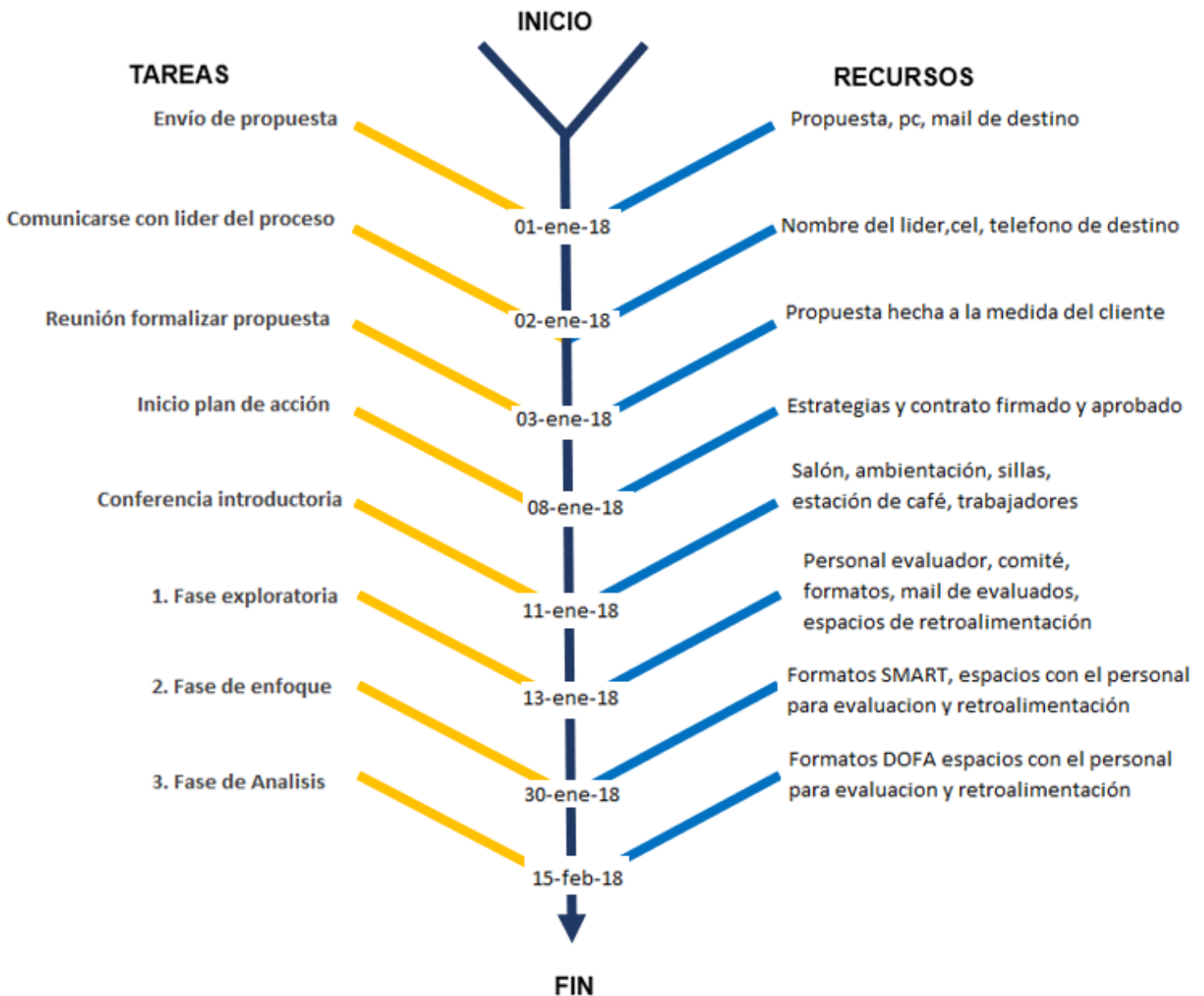


### 3RA. HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN: MODELO ISHIKAWA

También llamado espina de pescado o modelo de causa y efecto, este modelo surge como un desarrollo del licenciado japonés de química, el Dr. Karou Ishikawa en el año 1943 con el ánimo de facilitar la identificación de las causas de las problemáticas industriales y sus soluciones.

Esta herramienta, permitirá identificar gráficamente las entradas o inputs que se generan a un proyecto, sus outputs o salidas esperadas y sus tiempos de realización, es decir, este diagrama responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

Imagen 13. Espina de Ishikawa.



Fuente: Autoría propia

#### 4) FASE DE TRANSFORMACIÓN



Los resultados de un proceso de coaching deben ser sostenibles y a largo plazo, por lo cual el proceso debe enfocarse en el empoderamiento, tanto de los trabajadores, como de la misma organización. Cuando se genera empoderamiento personal, laboral y profesional, desde un enfoque interno y una perspectiva de entendimiento, sentido de consciencia y responsabilidad, se están dando transformaciones desde un enfoque inside-out, donde el colaborador es capaz de ser más consciente y responsable por el mismo, por su gestión personal, por sus resultados, por una actitud responsable, donde tiene la capacidad de auto examinarse a nivel psicológico y emocional con el fin de mantener excelente desempeño, niveles de comunicación, relaciones intra e interpersonales, abriendo la oportunidad a que las soluciones más acertadas para las situaciones personales y laborales que enfrentan a cada momento se respondan desde un enfoque interno de entendimiento dejando de depender de las herramientas o estrategias externas que son de efectos y resultados limitados.

En base a lo anterior, la Fase de transformación, es donde se acciona, se ejecuta y se implementan todas las actividades previstas en las herramientas de planeación vistas en la fase 3 (SMART, Ishikawa, Diagrama de Gannt). La idea principal dentro de un proceso de coaching organizacional, no es que la organización dependa de un coach externo para generar cambios y resultados, sino que los trabajadores, líderes y estrategas de la organización queden con los recursos necesarios para hacer que los cambios se mantengan y que crezcan.

De acuerdo a (Amarocho, 2009), una transformación organizacional sostenible debe tener las siguientes características:

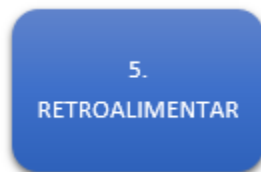
**1) La continuidad del trabajo por parte de la empresa:** El departamento de Recursos humanos con apoyo de la Gerencia General, deben liderar la continuación del proceso que el coach comenzó, procurando que los trabajadores se encuentren alineados con el ADN corporativo, con los valores de la organización, pero no desde la imposición, sino desde un sentido de pertenencia y consciencia. Por lo mismo, es responsabilidad de la organización dar continuidad a los buenos hábitos que se hayan

adoptado durante el proceso de coaching con el fin de seguir generando los resultados y comportamientos esperados para el desarrollo continuo de una buena cultura organizacional.

**2) El compromiso consciente y continuo de cada trabajador:** No solo es responsabilidad de la empresa mantener a flote los resultados, se requiere también el compromiso personal de cada trabajador, donde cada uno responde consciente, responsable y proactivamente en su gestión y desempeño y se vuelve responsable de dar continuidad a lo aprendido a partir de las retroalimentaciones recibidas por el proceso de coaching, procurando no solo su crecimiento personal, sino su crecimiento a nivel profesional, donde su desempeño y su productividad se eleven y se potencien.

Esta continuidad de manera personal, solo se logra cuando hay trabajadores empoderados, es decir, trabajadores que desarrollan sus labores con un propósito y un fin, cuando esto se da de manera individual, se puede concluir que de forma colectiva se puede lograr una buena cultura organizacional, lo que producirá una mejora en el desempeño y productividad de la organización.

## 5) FASE DE RETROALIMENTACIÓN



La fase de retroalimentación del proceso, es aquella fase donde se identificará el progreso que ha tenido el proceso de coaching y su impacto en la cultura organizacional.

Con el ánimo de presentar consistencia y homogeneidad en los términos evaluados, se sugiere para esta fase, hacer uso del mismo instrumento de medición usado en la fase exploratoria y con el cual se desarrolló todo el diagnóstico y las variables trabajadas.

Es decir, con el ánimo de contrastar las mismas variables y lograr objetividad en la evaluación del ciclo, se aplicaría la encuesta de la cultura organizacional al principio y al final del proceso, y bajo las mismas variables, se podría identificar la evolución, mejora y crecimiento de la cultura y ambiente en la organización. Datos que deben ser presentados por el coach, o la persona que está liderando el proceso a la empresa,

donde este presenta los hechos, las actividades, los impactos, que se dieron como resultado de la intervención.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que tanto la organización como los trabajadores, se enfoquen en darle continuidad al cambio que inicio la intervención del coach, dando sostenibilidad en los resultados para lograr robustecimiento de la empresa, promoviendo el desarrollo y establecimiento de buenos hábitos y comportamientos, los cuales, según (Restrepo, 2017) se crean a través de:

- **Tener consciencia del porqué y para que de tener un hábito:** El ser humano es un ser que actúa por lógica, es decir todas nuestras actuaciones son movidas por ese “beneficio secundario”, aun, aunque la persona no se dé cuenta de ello. Por lo mismo es muy importante que la acción externa siempre provenga de un sentido de consciencia interno, porque solo de esta manera el comportamiento se podrá volver un hábito.
- **La repetición:** Una vez que hay consciencia del porqué y para que, de la conducta, la repetición de cualquier comportamiento se vuelve muy natural, no habrá necesidad de estar controlando y dominando comportamientos a través de técnicas, porque el comportamiento repetitivo ya no nace de la imposición de una técnica, sino que surge desde el entendimiento interior, lo que permite mayor sostenibilidad para cualquier comportamiento.
- **El sentimiento de éxito:** Es importante mantener un sentimiento de éxito, esa sensación positiva, que apoye, afirme y soporte el comportamiento que se está teniendo, porque sentir que se está haciendo algo bien, aumenta la motivación y promoverá la creación de nuevas experiencias que alimenten este ciclo.
- **Refuerzos positivos:** Es muy importante que se genere reconocimiento de las pequeñas o grandes victorias que se vayan generando en el proceso, al igual que el punto anterior, este reconocimiento refuerza el comportamiento que se desea.
- **Implementar cambios uniformemente:** Los cambios deben aplicarse de forma gradual, y de manera uniforme. Muchas veces los cambios que se generan por una descarga de motivación, no perduran. Por lo mismo, es tan importante que se

tenga una toma de consciencia de los beneficios personales que puede traer cierto comportamiento, una vez que esto se tiene en cuenta, aunque se acabe la motivación, los comportamientos de cambio pueden seguir dándose sin tropiezo.

- **La motivación:** La motivación de la que se habla, no se refiere a la motivación externa, se refiere a la motivación interna, aquella que impulsa y que da fuerzas aun cuando la situación es difícil o no está de acuerdo a las expectativas personales. Una forma de motivar a un empleado, es ligando su propósito personal con el propósito de la empresa, es decir, el empleado no se identifica solo como el desarrollador de una actividad, sino en su desarrollo siente también que esto suma a su propósito personal y autorrealización.

*Solo un empleado motivado y feliz, va a brindar los resultados que la organización desea.*

## 7. DESARROLLO DEL DOCUMENTO

Esta monografía de compilación se desarrolló, para toda organización que esté interesada en conocer profundamente sobre el coaching organizacional con resultados efectivos y duraderos, donde disponga de herramientas prácticas que pueda implementar para la transformación de su cultura organizacional interna, en pro de beneficiar a los colaboradores, quienes son el motor principal de sus resultados y de su nivel de competitividad.

Ya que muchas organizaciones, por el desconocimiento de la forma correcta para potenciar la productividad en sus colaboradores, siguen haciendo uso de herramientas de desarrollo humano poco productivas y de resultados limitados, se ha generado la compilación de diferentes fuentes bibliográficas, que aportan información base para el análisis y entendimiento del coaching, sus beneficios, las disciplinas que lo complementan, sus aportes a nivel personal y organizacional, las premisas de un coaching de resultados sostenibles, y se propone de parte del estudiante, un ciclo de aplicación al coaching con las herramientas que pueden ser implementadas como parte del proceso de transformación que se desarrolle bien sea por gestión interna de la organización o a través de una contratación externa y que de esta forma, ésta, cuente con el conocimiento necesario, para conocer las herramientas, enfoques, que más le favorecen de acuerdo a su necesidad.

Es así, que este trabajo surge como apoyo a las organizaciones, independiente de su tamaño, actividad económica, experiencia, entre otros, ya que se relaciona una exhaustiva investigación hacia las dinámicas, herramientas y recursos disponibles para el desarrollo y potencialización del talento humano, recopilando diferentes fuentes, teóricos y corrientes que hablan del coaching, de su significado, sus antecedentes históricos, sus beneficios personales, profesionales y organizacionales, distinguiendo el tipo de coaching productivo del que no lo es con el fin de brindar un conocimiento claro al empresario sobre la importancia de implementar un coaching desde un enfoque inside-out, ya que será éste, el enfoque que le puede brindar resultados transformadores y

sostenibles a los problemas que se presentan con los colaboradores, en la cultura organizacional, y como consecuencia en la productividad de cada persona.

Igualmente, se profundizó en el conocimiento de distintas disciplinas, servicios, prácticas, que son aplicadas dentro del mundo del desarrollo personal y se comprende como alguna de ellas puede complementar el proceso de coaching para acelerar los resultados que la organización espera tener.

Y con el ánimo de ampliar su perspectiva sobre el estado y proyección del coaching, se analizan las estadísticas presentadas por el informe del International Coach Federation en 2016, información que permite Identificar como el coaching es una práctica cada vez más aceptada y practicada en el mundo empresarial, tanto así, que hoy en día el coaching está pasando de ser un servicio que se contrata externamente, para ser una competencia de trabajo interna desarrollada en los colaboradores.

En base a lo anterior, se desarrolló una estructura de un ciclo de aplicación al coaching, dotado de diferentes herramientas e instrumentos que permiten su aplicación por un coach externo, como por coaches internos (área de gestión humana) en pro de potencializar a los colaboradores en el desarrollo de su labor, en la mejora de la cultura organizacional y en el engranaje sinérgico de los procesos productivos, teniendo en cuenta la productividad organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde una perspectiva donde se identifica que el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización está ligado de manera proporcional al clima y cultura organizacional, a la satisfacción de las personas, al bienestar personal y profesional que estos perciban durante el desarrollo de su labor.

Es por esto, que cuando la organización se permite explorar la gestión de su fuerza laboral, desde una perspectiva humana, puede impulsar no solo grandes resultados económicos para sí misma, sino también un desarrollo integral para los colaboradores que pertenecen a ella.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que la productividad y nivel de competitividad de una organización, están relacionados proporcionalmente al nivel de satisfacción y bienestar que perciben sus colaboradores, es decir a mayor nivel de satisfacción, mayor nivel de enfoque, autonomía, responsabilidad habrá en su labor encomendada, y así mismo a menor nivel de satisfacción, menor será su rendimiento, lo que en términos generales, va a impactar positiva o negativamente los resultados de la organización.

De esta forma, se propuso el coaching con enfoque *inside-out*, como la herramienta de trabajo para generar transformaciones en el interior de la organización, y apoyar la gestión del cambio para aumentar la sinergia en los procesos, la comunicación y mejorar en términos generales las dinámicas que hacen parte de la rutina laboral, siendo, éste un enfoque que brinda resultados sostenibles, ya que todo cambio parte del entendimiento personal de cada colaborador, de cómo crea su experiencia laboral, emocional, relacional, comunicativa, entre otras, momento a momento, donde comprende que su experiencia personal de su situación, no parte de una relación directa con su situación, sino de una relación directa con todo lo que piensa, interpreta acerca de esa situación, es decir, este enfoque genera resultados desde la comprensión y entendimiento psicológico interno de cada persona, donde ésta, se identifica como una persona completa y con todos los recursos dentro de sí para lograr los resultados que desea, y de esta forma, se deja de depender de la motivación, estrategia, técnica o recurso externo, el cual, al ser motivado desde un influenciador externo, tiene un límite en su efectividad y no logra atacar la raíz del problema, por lo que tampoco se va a experimentar una transformación permanente, sino temporal.

Es así, que se plantea una propuesta general para la aplicación del coaching para todas las organizaciones (sin exclusión) que estén pasando por tiempos de cambios internos o que deseen impulsar sus resultados, todas son sujetas de desarrollar un proceso de coaching, ya que esto va dirigido al talento humano que hace posible cualquier resultado.

Esta propuesta, promueve un conocimiento integral, para que la organización tenga bases claras al momento de implementar un proceso de coaching, bien sea que lo realice de manera autónoma a través de su departamento de gestión humana, o lo realice a través de una contratación externa, independiente de esto, la organización ya tiene la capacidad para saber qué tipo de disciplina, herramienta y enfoque, debe utilizar según la necesidad que desee cubrir.

Igualmente se propone un ciclo de aplicación al coaching, para que la organización pueda usar como base durante la implementación de un proceso de transformación, este ciclo contiene cinco fases, cada una es guiada con un orden y una coherencia para llegar al logro final, que es trasladar la situación actual de la organización a la situación deseada, de esta forma, en la fase exploratoria se proponen dos herramientas de diagnóstico: 1) Encuesta y 2) Rueda de la vida, la primera es una encuesta interna para conocer el estado de los trabajadores con respecto a la situación que se desea solucionar e impulsar, la segunda es una encuesta en términos personales hacia cada colaborador, y se realiza con el ánimo de que la organización tenga una panorámica completa de cada persona entre las dos herramientas, tanto en su faceta profesional como en su faceta personal y de esta forma, llegue a tener estrategias mucho más efectivas para la potencialización de resultados en cada colaborador; en la fase de análisis, se propone la Matriz D.O.F.A., con la cual se determinaran y analizaran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización frente al objetivo que desea alcanzar, con el fin de tener un panorama más objetivo y darle paso a la fase de planificación, donde se proponen tres herramientas, las cuales pueden ser usadas todas o solo alguna de ellas, según la preferencia del líder del proceso, estas herramientas son: 1) Metodología SMART, 2) Diagrama de Gannt, 3) Método Ishikawa, cada una cumple un propósito distinto, la primera se enfoca en determinar si el objetivo es loggable en todo aspecto, es decir, antes de embarcarse en todo un plan de acción para conseguir lograr un objetivo, esta herramienta indica la viabilidad previa de dicho objetivo, y una vez se ha visto que es viable, se puede pasar a la segunda herramienta, donde se establece el cronograma de trabajo en el tiempo que se tiene determinado para lograr el fin, y simultáneamente la tercera herramienta permite conocer en forma detallada cuales son los recursos y herramientas que requiere cada tarea para su ejecución. Una vez se

ha finalizado esta fase, se inicia la fase de transformación, durante la cual se ejecuta y se pone en marcha todo el plan de acción, y una vez ha finalizado esta ejecución, se debe retroalimentar el proceso, siendo esta la última fase, en la cual se determinará cuáles fueron los resultados, cambios y evolución que tuvieron los colaboradores y por ende la organización, para esta fase se recomienda que el diagnóstico final sea realizado con el mismo recurso utilizado en la primera fase, es decir, la encuesta, para que logre verse la evolución sobre las mismas variables evaluadas inicialmente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye cuán importante es el desarrollo de un proceso de coaching organizacional, no solo porque este apoye la solución de ciertas problemáticas, sino porque potencializa los resultados, así que la invitación de un proceso de coaching va mucho más allá, a que se realice una sola vez, la invitación va a que se realice cuantas veces se considere necesario, con el fin de fortalecer y robustecer la organización desde su interior, ya que esto, también abre la oportunidad de generar coaches internos, es decir los mismos directivos y líderes de procesos, quienes tienen una influencia muy alta en los colaboradores, y la capacidad no solo para mantener los resultados del proceso ejecutado, sino también mejorarlo y seguir buscando estrategias que mantengan la motivación, el compromiso, la responsabilidad personal, la autonomía, la creatividad y la autosatisfacción de los trabajadores, generando la mejora y potencialización de resultados continuos,

## BIBLIOGRAFIA

- Álamo, P. (2 de Octubre de 2017). *El tiempo*. Obtenido de <http://blogs.eltiempo.com/apocalipsis/2017/10/02/el-coaching-empresarial-poderosa-herramienta-para-las-pymes/>
- Alvarez, C. E. (2006). *METODOLOGIA Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfases en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Alvarez, M. P. (2006). La terapia de conducta de tercera generación. *Edupsykhé Revista de Psicología y Psicopedagogía*, 8.
- Amorocho, H. J. (2009). *Pensamiento y Gestión*, 1.
- Ariza, B. (4 de Mayo de 2014). *Podcast Filocoaching*. Obtenido de <http://filocoaching.com/coaching-en-la-radio/>
- ARRANZ, A. (15 de Septiembre de 2017). *blog.cognifit.com*. Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Aspriella, A. M. (16 de 02 de 2016). *ascendo*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/4-pasos-para-crear-modelo-de-entrenamiento/>
- Association, B. S. (1 de Octubre de 2015). *behavioralpolicy.org*. Obtenido de <https://behavioralpolicy.org/>
- BANKS, S. (1998). *THE MISSING LINK*. ESCOCIA: International Human Relations Consultants Inc.
- Barragán, A. (16 de Junio de 2016). *pymerang*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Batanero Soto, Y. J. (24 de Noviembre de 2010). Obtenido de [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co):  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3359/2/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf>

- Bautista, L. M. (7 de Abril de 2013). *eoi*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Education.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Education.
- Buenos negocios. (16 de Enero de 2013). *buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/264-10-acciones-motivar-tu-equipo>
- BUES, A. L. (2010). EL COACHING EMPRESARIAL. *LINKED IN*, 16.
- Burgess, A. C. (24 de Julio de 2015). *biblomeia*. Obtenido de <http://biblomeia.com/producto/cuestionario-diagnostico-cultura-organizacional-cultor-sys/>
- Business, D. (2015). *INFORME ANUAL DOING BUSINESS 2015*. SUBNACIONAL: BANCO MUNDIAL.
- Camino al coaching. (19 de Enero de 2008). <http://coachingnorte.blogspot.com.co>. Obtenido de <http://coachingnorte.blogspot.com.co/2008/01/inside-out-o-outside-in.html>
- Carbejo, A. d. (2014). *FACTORES PSICOSOCIALES Y BIENESTAR DEL TRABAJADOR EN INVESTIGACIONES REALIZADAS EN COLOMBIA Y ESPAÑA DURANTE EL PERIODO 2002 A 2012*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cavazos, I. A. (1 de ABRIL de 2003). *Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5357/1/1020149163.PDF>
- Clarín . (10 de Febrero de 2012). *clarin.com*.
- Coaching de vida. (12 de Mayo de 2017). <http://coachingdevida.co>. Obtenido de <http://coachingdevida.co/diferencias-coaching-amistad/>
- Cristian Cabezas, M. C. (2012). ESTUDIO EXPLORATORIO DE FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS Y EXTERNOS, Y SU RELACIÓN CON EL

DESEMPEÑO DOCENTE EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR (PUCE). *Revista IIPSI*, 14.

Cyan. (19 de Octubre de 2017). Gerente de abrazos. Bogota, Colombia: Youtube <https://youtu.be/9xBiFAxDJe4>.

Cyan de Colombia. (7 de Noviembre de 2017). *cyan*. Obtenido de <https://cyan.com.co/gerente-de-abrazos/nuestro-gerente-de-abrazos/>

Desarrollo organizacional SSC. (13 de Julio de 2016). *desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com*. Obtenido de <https://desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com/2016/07/13/beyond-coaching-la-evolucion-del-coaching-ontologico/>

Douglas Todd. (20 de Enero de 2007). *vancouver.sun*. Obtenido de <http://vancouver.sun.com/news/staff-blogs/sydney-banks-wrote-more-books-than-he-read>

Eicholdz, J. C. (13 de Junio de 2015). *www.uai.cl*. Obtenido de <http://www.uai.cl/cursos-y-seminarios/escuela-de-negocios/transformacion-de-las-organizaciones>

El observador.uy. (22 de Junio de 2017). *elobservador.com.uy*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/diez-razones-contratar-un-coach-n1087118>

Epise. (7 de Enero de 2015). *epise.com*. Obtenido de <https://epise.com/10-motivos-para-contratar-un-coach/>

Equilibrio y desarrollo via coaching. (1 de DICIEMBRE de 2017). *Equilibrio y desarrollo via coaching*. Obtenido de <http://equilibrioydesarrollo.com>

Equipos y Talento. (23 de Noviembre de 2015). *equiposytalento.com*. Obtenido de <http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/11/23/como-ayudan-a-sus-empleados-google-y-otras-companias-a-superar-el-estres>

Equipos y talento. (04 de 02 de 2018). Obtenido de <http://www.equiposytalento.com/noticias/2016/10/10/5-beneficios-de-saber-escuchar>

Facundo Chandi, L. (14 de Octubre de 2011). Obtenido de Cpba.com:  
[http://www.cpba.com.ar/old/Consejo/Comites/Jovenes\\_Graduados/Noticias/2011-10-14\\_XV\\_Seminario\\_Provincial\\_Coaching\\_Ontologico.pdf](http://www.cpba.com.ar/old/Consejo/Comites/Jovenes_Graduados/Noticias/2011-10-14_XV_Seminario_Provincial_Coaching_Ontologico.pdf)

Fernandez, J. (15 de Julio de 2007). *tambuzi.wordpress*. Obtenido de  
<https://tambuzi.wordpress.com/2007/07/15/%C2%BFpor-que-las-empresas-no-saben-cambiar-%E2%80%93-falta-de-vision/>

Finanzas personales. (28 de Julio de 2016). *finanzaspersonales*. Obtenido de  
<http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555>

Gallo, G. (24 de Mayo de 2007). *El Tiempo*. Obtenido de  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3568750>

Gallwey, T. (20 de Febrero de 2000). <http://escuelainternacionaldecoaching.com>.  
Obtenido de  
<http://escuelainternacionaldecoaching.com/downloads/MATERIAL/El%20Juego%20Interior%20del%20Tenis.pdf>

Gantiva, N. H. (30 de Junio de 2009). *redalyc*. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/pdf/799/79911627012.pdf>

Garcia Allen, J. (10 de 12 de 2017). *PSICOLOGIA Y MENTE*. Obtenido de  
[www.psicologiaymente.net](http://www.psicologiaymente.net)

Gerencie. (5 de Octubre de 2017). *Gerencie*. Obtenido de  
<https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Gestión empresarial. (22 de Abril de 2014). *renatamarciniak*. Obtenido de  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>

Gestiopolis. (24 de Enero de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/avances-programacion-neurolinguistica-pnl/>

Great Place to Work. (2 de Enero de 2016). *Grate place to work*. Obtenido de  
<http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/trabajar-en-great-place-to-workr>

Guerra, J. A. (20 de Febrero de 2011). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>

Guzmán, A. B. (26 de Abril de 2017). *abcoach*. Obtenido de <http://www.abcoach.es/herramienta-de-coaching-no4-la-rueda-de-la-vida/>

Hernandez, F. A. (5 de Abril de 2011). *www.franciscoalcaide.com*. Obtenido de <http://www.franciscoalcaide.com/2011/04/sobre-mckinsey-y-la-consultoria.html>

ICF, I. C. (2016). *OPINIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL DEL COACHING*. LOS ÁNGELES: PRICEWATERHOUSECOOPERS PWC.

Instituto Americano de Formación e Investigación. (24 de Junio de 2014). *pnliafi*. Obtenido de <https://www.pnliafi.com.ar/historia-de-la-pnl/>

International CCN. (29 de ABRIL de 2016). 4 países con niveles altos de contratación de Coaching Ejecutivo. *INTERNATIONAL CCN*, pág. 1.

IProfesional. (30 de Junio de 2009). *IProfesional*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/83964-Para-que-sirve-el-coaching-en-una-empresa>

Ivey School, S. W. (28 de Mayo de 2012). *expansion*. Obtenido de <http://expansion.mx/expansion/2012/07/03/5-estrategias-para-crecer>

La escuela superior de coaching sistémico. (27 de Septiembre de 2010). <http://www.coachingsistemico.es/>. Obtenido de <http://www.coachingsistemico.es/>

La opinión. (29 de Noviembre de 2017). *Laopinion.com.co*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/entretenimiento/el-jefe-se-infiltrara-entre-los-empleados-144554#OP>

Leimbach, M. (21 de Agosto de 2016). *wilsonlearning.com*. Obtenido de <http://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/impact-manager-coaching/es>

- Lima, G. (31 de Mayo de 2017). *la nacion*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/2028777-jefe-secreto-los-descubrimientos-que-hizo-un-ceo-infiltrado-en-su-propia-empresa>
- Lima, G. (31 de Mayo de 2017). *la Nacion*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/2028777-jefe-secreto-los-descubrimientos-que-hizo-un-ceo-infiltrado-en-su-propia-empresa>
- Mackenzie, B. (18 de Enero de 2018). *brianmac*. Obtenido de <https://www.brianmac.co.uk/coachsr.htm>
- Mariné, F. B. (2014). *Teoría general del coaching hoy*. Madrid: Editorial Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Mayo Diaz, M. (13 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>
- Miguel, M. L. (26 de Enero de 2015). *alquimiacoach*. Obtenido de <http://alquimiacoach.com/la-historia-del-mentoring-tiene-rostro-de-mujeres/>
- Montero Rojo, M. (3 de Septiembre de 2010). *altonivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/5819-11-cualidades-de-un-coach-efectivo/>
- Murrow, E. (11 de Noviembre de 2015). *forbes.com.mx*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-futuro-del-coaching/>
- Nicuesa, M. (6 de Noviembre de 2012). *empresariados*. Obtenido de <https://empresariados.com/inteligencia-emocional-para-empleados-de-la-empresa/>
- Pérez Porto y Merino, J. y. (12 de Noviembre de 2008). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/organizacion/>
- Perez, L. A. (1 de Octubre de 2013). *Regenera Neuroscience & coaching*. Obtenido de <http://regenera.com.ar/encuesta-jefe-vs-lider/>
- PIQUERAS, C. (28 de SEPTIEMBRE de 2016). *cesarpiqueras*. Obtenido de [www.cesarpiqueras.com](http://www.cesarpiqueras.com)

Pisqueras, C. (2 de Abril de 2014). *cesarpisqueras*. Obtenido de <https://www.cesarpisqueras.com/coaching-ejecutivo-interno-buena-idea/>

Pisqueras, C. (28 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.cesarpisqueras.com/roi-del-coaching/>

Piza, L. (25 de Agosto de 2016). *luispiza.com*. Obtenido de <http://www.luispiza.com/blog/john-whitmore-y-la-esencia-del-coaching>

PNL Empodera tu mente. (22 de Agosto de 2014). *programacionneurolinguisticapdf.com*. Obtenido de <https://programacionneurolinguisticapdf.com/coaching-organizacional/#.Wnx3RejOXIU>

Portafolio. (2016). *Emprendimiento colombiano en cifras*. BOGOTÁ: PORTAFOLIO.CO.

Price waterhouse cooper. (2 de Junio de 2012). *pwc*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>

Psyciencia. (12 de OCTUBRE de 2015). *Psyciencia*. Obtenido de <https://www.psyciencia.com/breuer-freud-psicoterapia/>

Pymerang. (24 de Julio de 2015). <http://www.pymerang.com>. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/desarrolla-talento/desarrolla-capital-humano/mentoring/592-el-mentor-un-guia-para-los-emprendedores-mexicanos>

Quesada, J. J. (16 de Septiembre de 2014). *simple-insighting*. Obtenido de <https://www.simple-insighting.com/>

Quezada Martinez, H. (20 de Agosto de 2003). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelos-identificacion-competencias-laborales/>

Restrepo, M. (9 de 01 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-6-habitos-de-las-personas-exitosas-por-manuel-restrepo/240689>

Rojo, M. M. (3 de Septiembre de 2010). *altonivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/5819-11-cualidades-de-un-coach-efectivo/>

Ruiz, M. d. (30 de Junio de 2015). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16026938>

Sánchez Galán, J. (13 de Octubre de 2016). *economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/economia-global.html>

SENA, S. N. (1 de Junio de 2014). *senaintro.blackboard.com*. Obtenido de [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122145\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Objetos\\_de\\_contenidos/fase3/Actividad\\_de\\_proyecto\\_3/OVA4/pdf/descargable.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122145_1_VIRTUAL/Contenidos/Objetos_de_contenidos/fase3/Actividad_de_proyecto_3/OVA4/pdf/descargable.pdf)

Sidney Banks. (22 de Abril de 2010). Obtenido de [www.sidneybanks.org](http://www.sidneybanks.org)

Sidney Banks. (22 de Abril de 2010). <http://www.sydneybanks.org/index.html>. Obtenido de <http://www.sydneybanks.org/index.html>

Smith, E. (29 de Junio de 2014). *pyme.lavoztx.com*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-autonoma-del-empleado-11979.html>

Terrile, S. (31 de Mayo de 2017). *la nacion*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/2028777-jefe-secreto-los-descubrimientos-que-hizo-un-ceo-infiltrado-en-su-propia-empresa>

Tigo Business. (1 de Noviembre de 2016). *minegocio.tigobusiness.com.gt*. Obtenido de <http://minegocio.tigobusiness.com.gt/blog/senales-que-indican-que-tu-empresa-sufre-estancamiento>

Tiposde. (10 de 12 de 2016). *tiposde.com*. Obtenido de web: [https://www.tiposde.com/tipos\\_de\\_monografias.html](https://www.tiposde.com/tipos_de_monografias.html)

Todo sobre coaching. (01 de 12 de 2017). *Todo sobre coaching*. Obtenido de <http://www.todo-sobre-coaching.com>

UAG Mentoring. (26 de Enero de 2015). *contenidos.uag.mx*. Obtenido de <http://contenidos.uag.mx/sites/en-que-consiste-el-programa-de-mentoring/antecedentes-historicos/>

Ubierna, A. (2009 de Noviembre de 2009). *puertomanagerblog*. Obtenido de <https://www.google.com.co/search?ei=kRp6WqHkGoHr5gLK9afgDw&q=benefici>

os+del+coaching&oq=beneficios+del+coaching&gs\_l=psy-ab.3..0i67k1I2j0I8.1718.1718.0.2037.1.1.0.0.0.0.112.112.0j1.1.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.111....0.EpH8SHd3GCc

Universidad Eafit . (6 de Enero de 2015). <http://www.eafit.edu.co>. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/egresados/noticias/noticias-2014/Paginas/la-vida-laboral-es-un-proposito-personal.aspx>

Valle, A. M. (9 de septiembre de 2011). *Grandes pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/09/la-inteligencia-emocional-origen-y-concepto/>

Vargas, M. J. (16 de Junio de 2011). *Sección Educación LinkedIn*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/SvenDave/nuevos-modelos-de-intervencion-organizacional>

Villegas, Z. Y. (1 de Julio de 2013). *lie164consultoria*. Obtenido de <http://lie164consultoria.blogspot.com.co/>

Visión mundial Colombia. (25 de Abril de 2005). *mindmeister*. Obtenido de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiU2Mb9meTYAhVPu1MKHQ5QDQUQFggwMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mindmeister.com%2Fgeneric\\_files%2Fget\\_file%2F1892228%3Ffiletype%3Dattachment\\_file&usg=AOvVaw2sFvMzml6530kR](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiU2Mb9meTYAhVPu1MKHQ5QDQUQFggwMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mindmeister.com%2Fgeneric_files%2Fget_file%2F1892228%3Ffiletype%3Dattachment_file&usg=AOvVaw2sFvMzml6530kR)

Wikipedia. (30 de Junio de 2006). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

World Happiness Report. (2017). *John Helliwell, Richard Layard and Jeffrey Sachs*. New York: Sustainable Development Solutions Network.

Zapata, M. S. (2012). ¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORIGENES, DEFINICIÓN, METODOLOGIAS, PRINCIPIOS. 3 *CIENCIAS*, 11.