

I

**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING COMO FORTALECIMIENTO AL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LOS APRENDICES EN LA EMPRESA
BRINSA S.A**

Ana María Rodríguez Romero

Universidad Santo Tomas

Facultad de Administración

Bogotá, Colombia

2019

**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING COMO FORTALECIMIENTO AL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LOS APRENDICES EN LA EMPRESA
BRINSA S.A**

Ana María Rodríguez Romero

Trabajo presentado como requisito para optar el título de:

Administrador (a) de empresas

Docente:

Sara Teresa Sandoval Gómez

Universidad Santo Tomas

Facultad de Administración

Bogotá, Colombia

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Agradecimientos

Agradezco a Dios por acompañar y guiar mi vida, llenándome de entendimiento y sabiduría para cumplir con éxito mis metas y proyectos.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, que siempre me han apoyado incondicionalmente y me han llenado de amor y sabiduría, sin ellos todo esto no sería posible.

A la universidad Santo Tomas y a su cuerpo de docentes que han contribuido a mi crecimiento profesional y personal para ser una administradora integra e humanista.

A mi tutora Sara Teresa Sandoval, que con su conocimiento, paciencia y dedicación me ha guiado para llevar este proyecto a cabo.

Resumen

El siguiente documento muestra el resultado de la investigación desarrollada en la empresa Brinsa S.A., en donde se busca demostrar que la implementación del coaching puede potenciar las habilidades y competencias de la persona encargada del reclutamiento de aprendices y practicantes de la empresa. Como resultado, la compañía cumplirá con lo estipulado por el decreto 1334 del 27 de julio de 2018 por el Ministerio de Trabajo, pues tendrá la cantidad necesaria de practicantes y aprendices, completando la cuota Sena y se verá beneficiada en el aspecto económico. En ese sentido, es necesario entender las distintas nociones de coaching, su metodología y los tipos de coaching que existen como sustento teórico. Asimismo, se plantea una ruta metodológica que consta de tres etapas; la primera etapa es la recolección de información sobre coaching, la segunda es el reconocimiento del proceso de reclutamiento de aprendices y practicante en la empresa Brinsa S.A. y la tercera etapa ofrece posibles soluciones al problema de reclutamiento a mediante la implementación del coaching. Finalmente, se propone una serie de entrevistas semi estructuradas que sustentan la idea del coaching como una posible solución para el problema de reclutamiento de la empresa.

Abstract

The following document is the result of the research developed in the company Brinsa S.A. in which it is intended to demonstrate that the implementation of business coaching can improve the abilities and competences of the person in charge of the recruitment of apprentices and practitioners of the company. As a result, the company will comply with the guidelines of decree 1334 dated July 27th of 2018 from the Ministry of Labor, inasmuch as the company will have the needed quantity of practitioners and apprentices required by law, completing the Sena quota and it will improve in economic aspects as well. In this sense, it is necessary to understand the different notions of coaching, its methodology, and its types as theoretical foundation. Additionally, a methodological course is proposed, it is composed by three stages; the first one is the recollection of coaching information, the second is the understanding about the company's recruitment process for trainees and practitioners, and the third stage offers possible solutions to the recruitment issues through the implementation of coaching. Finally, a series of semi-structured interviews are proposed to support the idea that business coaching improves the recruitment issues of the company.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	IV
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	3
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos.....	5
4. Metodológica.....	6
4.1 Cronograma de actividades.....	6
5. Marco teórico.....	8
5.1 Origen y significado del coaching.....	8
5.2 Procesos y metodología del coaching.....	11
5.3 Tipos de coaching.....	15
5.4 Coaching empresarial.....	16
6. BRINSA S.A.....	19
6.1 Historia Brinsa S.A.....	19
6.2 Valores corporativos.....	19
6.3 Línea de tiempo Brinsa S.A.....	21
6.4 Líneas de negocio.....	22
6.5 Certificaciones de la empresa.....	22
6.6 Organigrama talento humano empresa Brinsa S.A.....	23
6.7 Proceso de selección de aprendices y practicantes.....	24
7. Entrevistas.....	28
8. Análisis de resultados.....	39

9. Propuesta de mejora.....	40
10. Conclusiones	42
11. Recomendaciones finales	43
Bibliografía	44
Anexos	45

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma.....	5
Tabla 2 Entrevista Diana Ruiz	30
Tabla 3 Entrevista Sergio Sepúlveda.....	32
Tabla 4 Entrevista Nancy Ortiz	34
Tabla 5 Entrevista Felipe Maraugini.....	36
Tabla 6 Entrevista Claudia Macías.....	37
Tabla 7 Entrevista Joval Lacerda.....	39
Tabla 8 Entrevista Alejandro Mendoza.....	40

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Línea de tiempo Brinsa S.A.....	20
Ilustración 2 Líneas de negocio Brinsa S.A.....	21
Ilustración 3 Certificaciones Brinsa S.A.....	21
Ilustración 4 Organigrama Brinsa S.A.....	22
Ilustración 5 Gráficos de resultados.....	41
Ilustración 6 Gráficos de resultados.....	42
Ilustración 7 Gráficos de resultados.....	43

1. Introducción

El origen del coaching se conoce desde el siglo XV, viene de la palabra coach que traduce “coche”; el cual tiene como función transportar a las personas de un lugar a otro de manera rápida y cómoda. Es por esta razón que se relaciona con el coaching, dado que tiene el mismo propósito de ayudar a que las personas vayan de un lugar a otro para lograr alcanzar sus metas y objetivos, potencializando las habilidades y capacidades del individuo . (Marine, 2014)

Con el paso de los años el coaching ha tenido una gran acogida dentro de los diferentes ámbitos sociales y corporativos, dado que el coaching es una herramienta que se puede implementar en todos los aspectos personales y laborales de los individuos con el fin de lograr cumplir algún objetivo, dentro de las organizaciones y el proyecto de vida en general, fortaleciendo habilidades y competencias. Es importante que el coaching sea dirigido por un coach, el cual será el encargado de guiar al participante para que por sí mismo refuerce sus habilidades y capacidades que quiere potencializar, debe establecer una relación de confianza y compromiso entre las dos partes para que el coaching sea exitoso.

Es por esto que se busca que el coaching se implemente en la empresa Brinsa S.A, la cual es conocida en el mercado por sus tres líneas de negocio como lo son: Refisal, Blancox y Brinsa químicos, dado que esta empresa debe cumplir lo estipulado en el decreto 1334 del 27 de julio de 2018 del ministerio de trabajo, donde está en la obligación de contar con capital humano de 52 aprendices y practicantes; para reforzar su equipo de trabajo, sin embargo la empresa no logra completar la cuota anteriormente mencionada por lo tanto esto está generando una pérdida económica para la empresa, ya que aunque no se tenga la cuota completa la empresa debe cancelar los aporte correspondientes a los 52 aprendices y practicantes. Después de conocer y analizar el proceso que se lleva a cabo para la selección

de aprendices y practicantes se determina que la falencia más significativa se encuentra en la persona que realiza el reclutamiento, mas no en el proceso que se lleva acabo. Para lograr mitigar esta problemática se propone la implementación del coaching, el cual facilitará herramientas al personal encargado de esta función. Para conocer si es viable para la empresa implementar el coaching se realizan entrevistas a coach expertos y al jefe de talento humano de la empresa Brinsa S.A, para conocer su opinión frente a este tema.

2. Justificación

BRINSA S.A es una empresa industrial creada en 1994 la cual se dedica principalmente a la extracción y la refinación de la sal, siendo su marca líder Refisal. A partir de este mineral se desarrolla la química del cloro álcali, del cual se deriva la línea de desinfección y limpieza profunda Blancox, brindado también soluciones en insumos para la industria química. (BRINSA S.A, 2019)

Al ser una empresa grande y reconocida una de las prioridades es el bienestar de sus colaboradores y su crecimiento personal y profesional, haciendo que inviertan en el capital humano y estando siempre en pro de mejora en todos los aspectos de la empresa, a pesar de ello en los últimos años, se ha evidenciado una problemática en el área de talento humano la cual ha generado una constante pérdida económica que anualmente representa un porcentaje considerable en el PYG.

Esta problemática se da a partir del no cumplimiento de la cuota Sena, lo cual se debe tener en la empresa al cumplir el decreto 1334 del 27 de julio del año 2018 (Ministerio del Trabajo, 2018); donde se estipula:

- Empresas entre 15 y 50 empleados, hasta el 40% del número total de empleados de la respectiva empresa.
- Empresas entre 51 y 200 empleados, hasta el 30% del número total de empleados de la respectiva empresa.
- Empresas con más de 200 empleados, hasta el 20% del número total de empleados de la respectiva empresa.

Se debe cumplir con determinado número de aprendices y practicantes dentro de la organización, de no ser así tienen que pagar de igual forma el salario de cada persona que no

está laborando al gobierno. Por esta razón Brinsa necesita una solución efectiva con la cual se pueda desarrollar estrategias o mecanismos que ayuden a mitigar o contrarrestar la situación mencionada anteriormente.

Para esto se propone implementar una de las herramientas que actualmente ha tomado fuerza en las organizaciones; como lo es el coaching empresarial el cual permite a las personas potencializar o explotar todas sus habilidades y competencias para el cumplimiento de objetivos o metas, se lleva a cabo bajo la guía y el acompañamiento de sesiones dirigidas por un coach, quien por medio de actividades y charlas logra identificar las necesidades, para posteriormente diseñar un plan de coaching adecuado para la problemática expuesta.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Demostrar la importancia de implementar el coaching empresarial para potencializar las habilidades y competencias del individuo que tiene como rol el reclutamiento de aprendices y practicantes para el cumplimiento de la cuota Sena de la empresa Brinsa S.A durante el segundo semestre de 2019 por medio de la modalidad de entrevistas.

3.2 Objetivos específicos

- Describir el origen del coaching, características, tipos, ventajas y métodos de aplicación.
- Analizar el proceso de selección y contratación que se lleva a cabo dentro de la empresa Brinsa S.A, para el cubrimiento de la cuota Sena.
- Comparar por medio de una entrevista semi estructurada a coachs empresariales y al jefe de talento humano de la empresa Brinsa S.A, la opinión que tienen frente a la viabilidad de implementar el coaching empresarial al individuo encargado de la selección y contratación de aprendices y practicantes dentro de la empresa Brinsa S.A

.

4. Diseño Metodológico

El método de medición para este trabajo es de tipo cualitativo, dado que se realiza mediante observación y la aplicación de entrevistas semiestructuradas, lo cual se desarrolló en un tiempo de ejecución de 3 meses, en donde se buscó recolectar la mayor información sobre el Coaching empresarial, teniendo en cuenta sus antecedentes, tipos, característica y demás para poder crear y proponer una estrategia apropiada para la situación en cuestión, de esta manera demostrar como el coaching puede contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Su ejecución se desarrolló en tres partes:

- Etapa 1: Se realizó una recolección de información bibliográfica y documental más relevante sobre el coaching desde su origen, evolución y aplicación.
- Etapa 2: Conocer el proceso de reclutamiento de aprendices y practicantes que se lleva a cabo actualmente en la empresa Brinsa S.A, para posteriormente analizar, evaluar y proponer una posible solución.
- Etapa 3: Una vez identificadas las falencias en el proceso, se demostrará los beneficios de implementar el coaching empresarial para este caso, realizando una entrevista a un coach quien nos explicará la metodología, el proceso y los beneficios de este.

4.1 Cronograma de actividades

Tabla 1
Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE

		-
AGOSTO	Definición del tema	Ana María Rodríguez Romero
SEPTIEMBRE	Título, Objetivo general Objetivos específicos Método de medición Marco Teórico	Ana María Rodríguez Romero
OCTUBRE	Entrevista Semi estructurada al coach, para conocer si es viable aplicar el coaching al individuo encargado de la selección de aprendices y practicantes de la empresa Brinsa.	Ana María Rodríguez Romero
NOVIEMBRE	Propuesta de mejora Conclusiones de la investigación Recomendaciones	Ana María Rodríguez Romero
DICIEMBRE	Presentación de la monografía	Ana María Rodríguez Romero

5. Marco teórico

5.1 Origen y significado del coaching

El termino coaching tiene su origen de la palabra coach en el siglo XV, en la antigua Hungría, en la ciudad de Kocs, en la cual se implementó el coach, que traducido significa “coche”, el cual tiene como fin transportar a las personas de un lugar a otro de una manera rápida y cómoda, con el fin de llegar al destino de cada persona, esto se relaciona con el coaching, ya que tiene el mismo propósito, llevar a las personas de un lugar a otro acompañada por un coach que lo guíe y oriente en todo el proceso para alcanzar los objetivos planteados. (Marine, 2014)

Uno de los pioneros del coaching es John Whitmore, quien empezó a juzgar su manera de crianza, entendió que a medida de que se va creciendo siempre se está obedeciendo a alguien más, en su caso coloca como ejemplo a sus padres, maestros, superiores en el ejército, al jefe en el trabajo etc., esto lo llevo a pensar que aunque las personas obedecían lo hacían siempre y cuando estuvieran supervisándolos, pero luego de que las personas no eran vigiladas su actitud frente a su trabajo era diferente, sin embargo cuando alcanzo un puesto donde tenía que demostrar autoridad hizo lo mismo, decirle a sus colaboradores lo que debían de hacer, lo que hace que las personas no tengan iniciativa de opinar o aportar algo diferente, y si lo hicieran tal vez tampoco sería tenido en cuenta, por tal motivo el señor Jhon al darse cuenta de esta situación decidió hacer algo para cambiar la monotonía de ordenar y obedecer, es entonces cuando aparece el coaching, el cual tiene como objetivo liberar el potencial de los trabajadores para llevar su rendimiento al máximo, fomentando el aprendizaje entre las personas (Withmore, 2002)

Este método según Whitmore como lo describe en su libro “coaching”, ayuda a mejorar el rendimiento en todos los ámbitos tanto laborales, deportivos, familiares, personales, etc., y menciona que se puede hacer de una manera informal o estructurada, sin

importar la manera de hacerlo es indispensable que la base sea el dialogo entre el coach y su cliente, ¿ y para que todo esto?, con el fin de motivar, delegar, resolver problemas, mejorar las relaciones interpersonales, reforzar el trabajo en equipo, mejorar el desempeño laboral, desarrollar el plan carrera dentro las compañías, etc.

Aunque se considera al señor Whitmore como un pionero del coaching, existen otros autores quienes de acuerdo con sus publicaciones determinan que no existe un acuerdo acerca del origen de lo que hoy conocemos como coaching dentro de aquellos autores encontramos:

“La dificultad para establecer los orígenes del coaching, radica justamente en este acercamiento del todo o la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano”, “esto ocurre porque el coaching como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada muchos pensadores han tenido esta visión del hombre” (Zambrano, 2010)

Por otro lado, existen otros autores que encuentran su origen con base en la filosofía de Sócrates

“Sócrates considero que no existe el enseñar sino el aprender y esto se da reconociendo que el conocimiento no proviene del maestro sino de las personas interesadas”, (Castaño, 2010).

“La base subyacente del coaching se apoya en el método socrático, que permite, a base de preguntas, que el alumno vaya resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencia” (Sánchez, 2014)

De acuerdo con Sánchez también afirma que el coaching tiene origen psicológico:

“El individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; tal percepción constituye la realidad y determina su comportamiento”,

Apoyando la teoría desde el coaching desde la psicología, otros autores mencionan:

“Conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial, se utiliza en el coaching el lenguaje de la psicología humanística”. (Zapata, 2012)

Debido a la multitud de literatura encontrada acerca del coaching es complejo determinar el origen y significado, sin embargo, de acuerdo con Ravier:

“Debemos entender que el coaching como el producto de una conjugación de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos”. (Ravier, 2017)

Aunque actualmente tampoco se ha establecido una definición concreta del término, sin importar su origen o significado es claro que debe contar con dos elementos principales como lo menciona Bizquera

“El coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas, el coach que es la persona que ayuda a otra a su crecimiento personal, profesional y el coachee que es la persona que recibe la ayuda” concluyendo que “ en el coaching no se dice lo que uno debe hacer; pero ayuda al interesado a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo, siempre desde su responsabilidad, dando esta información al coach sobre su comportamiento para que este pueda mejorar sus competencia” (Alzina, 1998)

Y así como en este caso otros autores también ilustran la importancia de esta relación profesional entre el coach y el coache, para esta investigación se describieron los procesos y métodos que se pueden llevar a cabo para tener éxito en la implementación del coaching.

5.2 Procesos y metodología del coaching

El proceso del coaching, así como el origen, posee diferentes abordajes y autores como se describe a continuación:

“El coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base de cambio empresarial, pues la toma de conciencia e interiorización de las personas es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional” (Fernandez, 2016).

Mientras otro autor menciona: *“El coaching no es un proceso que solamente se lleve a cabo momentáneamente, este es duradero, porque mediante el, las personas adquieren habilidades que quedaran en ellas es un conocimiento que quedara en sus mentes y en su actuar”* (Castaño, 2010)

Para autores se deben analizar el problema que se desea solucionar y las variables entorno al mismo, con el fin de encontrar la solución más efectiva, para ello es indispensable conocer ¿Qué competencias nos interesan desarrollar?, para este autor esta pregunta es la más relevante, dado que es el punto de partida;

“El responder mal a esta pregunta es una de las principales razones de fracaso de los programas de coaching, lo que da lugar a que este no se adecue a las necesidades reales de la empresa” (Correa, 2008)

Esto es apoyado por otro autor que expone:

“El coach debe dar a conocer al aprendiz las metodologías que va a implementar para que el desarrollo de este método logre los objetivos propuestos cumpliendo las expectativas del cliente” (Batanero Soto, 2010)

Para otro autor la metodología es la siguiente:

“El coach hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar, comparar y luego le da al coachee sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones con el fin de ayudarlo a que sea más consciente del efecto que sus palabras y acciones o pensamientos pueden provocar, para así descubrir nuevos puntos de vista para ampliar sus posibilidades de elección. (Mussico, 2013)

Para Jhon Whitmore, el pilar fundamental para obtener un resultado satisfactorio es la manera en la que se procesa la información, dado que captar la mayor cantidad de detalles posible facilita realizar las actividades una manera más eficiente, pero esto depende de la persona que brinde la información, esta debe ser clara y concisa con la mayor cantidad de detalles posibles que despeje toda duda que puede existir, con el fin del que coach pueda fomentar en el coach. (Withmore, 2002)

Los atributos del coach de acuerdo con este autor se mencionan a continuación:

- **LA CONCIENCIA:** Se busca agudizar los receptores de información, para no sobre cargarla de información, el coach debe mantener la conciencia elevada a un nivel adecuada en las áreas necesarias para ello.
- **RESPONSABILIDAD:** El coach debe fomentar el sentido de apropiación de la persona, que se comprometa firmemente a realizar las actividades o ejercicios que se le asignen, para que así se aumente el rendimiento, dado que no necesita estar vigilado todo el tiempo si no que es autónomo y sabe lo que debe hacer y cómo hacerlo.

El proceso del coaching no posee una estructura establecida que se deba seguir para su ejecución, todo depende de la relación entre coach – coachee (Withmore, 2002), describe en su libro el modelo GROW, el cual es un proyecto que va distribuido en sesiones de 4 etapas

1. Marcar el objetivo del coaching, a corto y largo plazo
2. Estudiar la situación actual
3. Estableces opciones y estrategias alternativas
4. Establecer ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Quién? lo va a realizar y describe su funcionalidad con el siguiente ejemplo:

“Mi objetivo (goal) es vender mil unidades este mes. La realidad (reality) es que el mes pasado solo se vendieron cuatrocientas. El producto de nuestro competidor principal es mejor que el nuestro así que han de esforzarse más. He valorado todas las opciones (options) y, ni aumentaremos la publicidad ni presentaremos el producto de una manera más atractiva, lo que ustedes harán (what), es lo siento... (Withmore, 2002)

Con este ejemplo el autor busca ilustrar que, aunque se siguió al pie de la letra el sistema GROW, no fue efectivo, dado que no hubo un dialogo con el personal, tampoco se les dio opciones, solo se les dijo que debían hacer sin incentivar a los trabajadores que dieran su punto de vista, por lo cual tampoco se generó una conciencia de responsabilidad en el personal.

A continuación, evaluaremos un ejemplo de una sesión de coaching ilustrada por el mismo autor

Joe es director de cuentas en una agencia de publicidad. Su ascenso, al principio meteórico, se ha ido frenando en los últimos dos años, coincidiendo con el inicio de la mediana edad, con el aumento de la ingesta de comida y bebida, y con la consiguiente expansión de su cintura. Hace poco intentó adelgazar y empezó a hacer ejercicio, pero se vio abrumado por el aburrimiento, por el fracaso, por las excusas, por la

culpa y por la falta de compromiso. Comparte su preocupación con un colega, Mike, que se le ofrece como coach. Veamos la fase de establecimiento de objetivos:

Mike: Muy bien, Joe, ¿qué esperas de esta media hora?

Joe: Haberme fijado un plan para ponerme en forma.

Mike: Vamos a pensar a largo plazo. ¿Por qué quieres ponerte en forma?

Joe: Me siento muy mal conmigo mismo y el trabajo se está resintiendo.

Mike: De acuerdo. ¿Qué cambio quieres lograr y en cuánto tiempo?

Joe: Me gustaría perder unos siete kilos y, en unos meses, ser capaz no solo de subir las escaleras o correr hacia el tren sin ahogarme, sino de disfrutar de salir a correr.

Mike: ¿Qué peso quieres alcanzar y para cuándo?

Joe: Quiero pesar 95 kilos a finales del verano; eso supone adelgazar unos siete kilos.

Mike: Podrías lograrlo dejando de comer, pero no estarías más en forma. ¿Cómo mediremos la forma física?

Joe: Correré 32 kilómetros a la semana desde comienzos de septiembre.

Mike: ¿A alguna velocidad concreta?

Joe: No, me basta con ser capaz de hacerlo; sabré que lo estoy haciendo bien.

Mike: Me da igual la velocidad que te marques, pero has de fijarte una.

Joe: De acuerdo, pues 6 minutos por kilómetro.

Ahora Joe dispone de un objetivo para la sesión, de un objetivo a largo plazo y de un objetivo intermedio. Sus objetivos son específicos, medibles y tiene responsabilidad total y absoluta sobre sus metas. (Withmore, 2002)

Como se pudo apreciar en este ejemplo, es importante la comunicación entre el coach y el coachee, donde se pregunten y respondan siendo un dialogo fluido, para que la sesión sea efectiva y con buenos resultados.

5.3 Tipos de coaching

Como se mencionó anteriormente, el coaching busca potencializar las habilidades de las personas, generando conciencia y responsabilidad. Sus áreas de implementación son diversas, no solo puede aplicarse en la empresa, sino también a nivel personal, familiar, intelectual, etc., así mismo existen diversos tipos de coach, y es necesario limitar cada uno para un área específica, dado que no es lo mismo trabajar en el ámbito personal como en el laboral, según su contenido existen varios tipos de coaching:

- **PERSONAL:** Es un coaching para desarrollar las habilidades de la vida diaria, con el objetivo de cumplir los proyectos de vida y crecimiento personal para beneficio personal.
- **ORGANIZACIONAL:** Este se divide en 2
 - **EMPRESARIAL:** Va dirigido a todo el personal de las empresas para mejorar el empoderamiento, la gestión del tiempo, relaciones interpersonales, productividad, trabajo en equipo, etc.
 - **EJECUTIVO:** Este va dirigido a los altos ejecutivos de la compañía, para desarrollar el liderazgo, dirección, comunicación, etc.
- **DEPORTIVO:** Desarrolla la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista, en el caso de lesión ayuda en el proceso de recuperación.

- **ONTOLOGICO:** Ayuda al desarrollo del lenguaje, los procesos y las herramientas lingüísticas.
- **SISTEMICO:** Considera a la persona como un sistema, y mira el impacto de este con su entorno.
- **INTELIGENCIA PERSONAL:** Este se basa en lo establecido por Daniel Goleman, el autoconocimiento y la manera de regular las emociones.
- **COERCITIVO:** Se implementan seminarios de entrenamiento para lograr un cambio profundo de alto impacto, siendo este muy cuestionado por sus métodos.
- **PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA:** Analiza como la persona afronta la realidad, y puede ayudar a modificar ciertas conductas.
- **COGNITIVO:** Se basa en las funciones expresivas y receptivas, la memoria, el aprendizaje y el pensamiento.

Como podemos apreciar, el coaching tiene una variedad de elementos para desarrollar, por lo tanto, se debe definir ¿qué se quiere mejorar o desarrollar?, para así mismo seleccionar al coach indicado para que haga el acompañamiento pertinente, para este caso el coaching que se debe tener presente para enfocar el objetivo de la investigación es el empresarial, relevante en la empresa BRINSA S.A.

5.4 Coaching empresarial.

El coaching en general es una manera de romper la monotonía mediante sesiones, desarrollando y potencializando las habilidades para lograr alcanzar los objetivos, siendo una práctica que en los últimos años ha tomado una gran fuerza, debido al cambio empresarial y al mercado competitivo que lo exige también, es por ello que las empresas se han visto en la necesidad en invertir en la parte humana de la empresa, para motivar a los trabajadores que se comprometan y tengan sentido de pertenencia realizando su trabajo de manera más eficiente y con mejores resultados.

Algunos autores mencionan que;

“El coaching empresarial se define como un proceso donde un orientador coach y un individuo coachee o un grupo de personas, comprometen a colaborar para alcanzar unos objetivos, desarrollando para ellos un plan de acción” (Vidal Salazar, Cordon-Pozo, & Ferron-Vilcehz, 2011)

El coaching empresarial es:

“Una metodología profesional verdaderamente eficaz para liberar el potencial de las personas en las empresas, para ver más allá de la situación inmediata, para desarrollar planes y para ajustar procesos en torno de los resultados deseados”.
(Cortazar, 2011)

En un informe del 2013 de PricewaterhouseCooper, sobre el estado del coaching a nivel mundial, ilustraba que el rendimiento al implementar el coaching había aumentado en un 20,8%, las empresas han entendido que la trabajar en la motivación de los trabajadores es muy importante, porque sin ella no aportan ideas, no se fijan metas ni objetivos, hacen las cosas por monotonía sin intentar cambiar nada, se conforman con su manera de elaborar sus actividades y no son ambiciosos de querer alcanzar algo más. Los principales objetivos por conseguir cuando se implementa el coaching empresarial son:

- Potencializar las competencias de los líderes.
- Resolución de problemas externos e internos que afecten el rendimiento.
- Conseguir que el aprendizaje obtenido pueda abordar a otras situaciones que se dan en lugar en el trabajo.
- Motivar al personal.

- Ampliar las habilidades empresariales.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Mejorar las competencias de liderazgo y competencias funcionales de comerciales y gestores de proyecto.
- Mejorar el clima laboral, consiguiendo que los compañeros sean más empáticos y asertivos.
- Mejorar la visión estratégica de la empresa.
- Encaminar a que las personas y los equipos estén alineados con los objetivos empresariales.

Otros autores mencionan que;

“El ejercicio del coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad, busca incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios en su entorno” (Chavez Hernández, 2012)

Una vez realizada la revisión bibliográfica se tomara en cuenta lo mencionado anteriormente por el autor Chávez Hernández sobre el coaching empresarial puesto que expone que el coaching encaminado a potencializar los talentos y habilidades de las personas, para darles confianza en sí mismos, con resultados muy positivos.

Una de las empresas a la cual se le puede implementar el coaching empresarial es a la empresa Brinsa S.A, específicamente en el área de gestión humana en el proceso de reclutamiento de aprendices y practicantes; pero para mencionar las falencias se hace necesario conocer más sobre la empresa y su importancia frente al coaching empresarial.

6. BRINSA S.A

6.1 Historia Brinsa S.A

BRINSA S.A, (BRINSA S.A, 2019) nació en 1994 a partir de la compra de Álcalis de Colombia al estado colombiano por parte de accionistas privados mediante el proceso de licitación pública abierta por el ministerio de desarrollo. Evaluando las oportunidades del mercado en ese entonces, lanzamos bolsa de kilo y libra de Refisal Alta Pureza, hoy, parece una innovación poco relevante sin embargo, hasta ese momento la sal para consumo humano se vendía principalmente en sacos y era re-Empacada en condiciones poco higiénicas, la aceptación que tuvo el producto por parte de nuestros consumidores, transformo radicalmente el mercado de la sal en Colombia, durante los primeros 15 años complementamos la línea con otro tipo de sales como dietética, parrillera, cristales de sal, saborizadas, line y extremas. Con la variedad de sales logramos satisfacer necesidades específicas del consumidor, pero también valorizamos y dinamizamos la categoría paralelamente diseñamos sales dirigidas a otros sectores de la economía como son el textil, ganadero entre otros.

A la par con el desarrollo del negocio de sabor, la compañía se ha venido consolidando como un proveedor confiable de insumos para la industria de productos derivados del cloruro de sodio. Solo jugadores de peso en los sectores de cloro gaseoso para el tratamiento de aguas, soda caustica, insumo calve para la producción de detergentes y jabones, ácido clorhídrico, cloruro de calcio e hipoclorito de sodio.

6.2 Valores corporativos

- **COLABORACION:** Trabajamos juntos y altamente coordinados, creando relaciones de confianza que nos permiten alcanzar entre todos el cumplimiento de nuestro propósito.
- **CLARIDAD:** Actuamos coherentemente con lo que pensamos y decimos, sabemos para donde vamos, que se espera de nosotros y los resultados que aportamos.

- **PASION:** Trabajamos con energía y damos la milla extra, sentimos fascinación por lo que hacemos, por nuestras marcas y por Brinsa.
- **AGILIDAD:** Actuamos con apertura ante el cambio y en una cultura de excelencia, traducimos ideas en acciones, planeamos e implementamos disciplinadamente nuestro proyecto de crecimiento.

6.3 Línea de tiempo Brinsa S.A

LIENA DE TIEMPO BRINSA S.A		
1994	Nace Brinsa	Refisal S.A. compra las instalaciones de Álcalis de Colombia, compañía estatal que producía sal y sus derivados.
1995	Iniciamos Operaciones	De la química de la sal en la planta de químicos con la producción de cloro, soda, hipoclorito de sodio, ácido clorhídrico.
1996	Refisal cambia la imagen del primer salero	Se empieza a utilizar el verde que identifica a la marca REFISAL.
1999	Inicia Planta de aseo	Inicia Planta de aseo con el lanzamiento de la línea de producto Blancox-blunqueador. Obtenemos la certificación de calidad ISO 9002 V94.
2001	El salero de Refisal Alta Pureza de 100gr	Gana el primer puesto en el Premio Lápiz de Acero, categoría empaques estructurales
2005	Blancox lanza al mercado su nueva línea de desmanchadores para ropa color.	Se lanza al mercado nuestro producto Agrocolor.
2007	Entra en operación Brinsa Costa Rica	Inicia la explotación de sal en Sesquilé, como un ejemplo de minería limpia.
2008	Entra en operación Brinsa República Dominicana.	Entra en operación Brinsa República Dominicana.
2009	Blancox recibe el premio plata	Blancox recibe el premio plata en la categoría de cuidado del hogar con envase termo encogido de Blancox ropa color. Lanzamos al mercado Sal Hidrosal que es utilizada en los equipos de resinas para intercambio iónico (suavizadores).
2010	Nueva Refinería	Entra en operación nueva refinería con tecnología Suiza de alta eficiencia para el procesamiento de sal.
2011	Refisal recibe la notoriedad de marca	Oiental
2016	Ampliación de capacidad operativa	Ampliación de capacidad operativa de la refinería en un 20% • Inicia operaciones la producción de cloro – soda con tecnología membrana.
2017	Puesta en marcha de una nueva caldera de vapor	más moderna y eficiente, que mejora nuestra capacidad de autogeneración de energía
2018	Planta de Químicos	Record histórico de producción mensual de cloro soda y sulfonación llevando a capacidad de diseño los equipos logrando un incremento del 14% frente al año anterior. Implementación del sistema de seguridad de procesos basado en riesgo
	PLANTA DE SAL	Record histórico en producción de refinerías cpm 328.385 toneladas al año.

Ilustración 1. Línea de tiempo Brinsa S.A

6.4 Líneas de negocio



Ilustración 2. Líneas de negocio Brinsa S.A. Brinsa alimentos, Cuidado del hogar, Brinsa Químicos

6.5 Certificaciones de la empresa



Ilustración 3. Certificaciones Brinsa S.A. De derecha a izquierda Certificación Kosher, Bussines Aliance for Commerce, Cotecna, Consejo Colombiano de Seguridad, Registro Uniforme para contratistas, Responsabilidad Integral Colombia, ISO 9001, IQNet de Icontec

6.6 Organigrama talento humano empresa Brinsa S.A

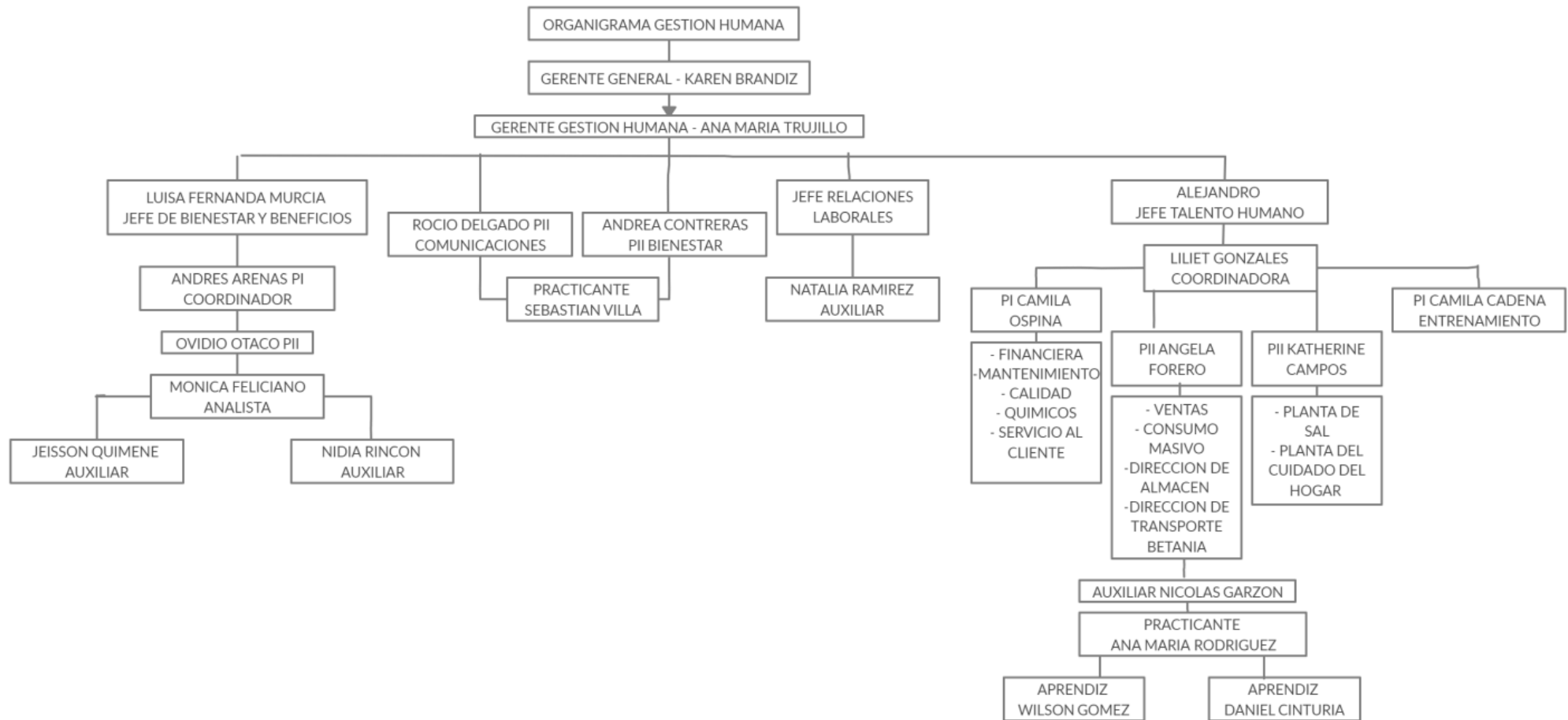


Ilustración 4. Organigrama Brinsa S. A

BRINSA S.A según lo estipulado en el decreto 1334 del 27 de julio de 2018 (Ministerio del Trabajo, 2018) la empresa se encuentra en la obligación de contar con capital humano de 52 aprendices y practicantes;

"Artículo 2.2.6.3.11. Regulación de la cuota de aprendices. La cuota mínima de aprendices en los términos de la Ley será determinada por la Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, del domicilio principal de la empresa. Lo anterior se efectuará sin perjuicio de la obligación que les asiste a los empleadores de vincularlos o realizar la monetización, debiendo informar a la Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, donde funcione el domicilio principal de la empresa, dentro del mes siguiente a la contratación o monetización de la cuota mínima obligatoria".

Para determinar el número de aprendices y practicantes se debe tener en cuenta la cantidad de trabajadores de las empresas, según el decreto es de la siguiente manera:

- Empresas entre 15 y 50 empleados, hasta el 40% del número total de empleados de la respectiva empresa.
- Empresas entre 51 y 200 empleados, hasta el 30% del número total de empleados de la respectiva empresa.
- Empresas con más de 200 empleados, hasta el 20% del número total de empleados de la respectiva empresa.

6.7 Proceso de selección de aprendices y practicantes

Para conocer el proceso de selección y contratación de aprendices y practicantes en la empresa Brinsa S.A, se realiza un acompañamiento a la persona encargada de esta labor, por un tiempo estimado de tres meses, el cual tiene como objetivo analizar el paso a paso y evaluar las competencias requeridas para el mismo.

Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Recibir la requisición del jefe: es un formato donde solicitud de manera escrita un aprendiz o practicante para determinada área
2. Una vez recibida, se debe verificar que el aprendiz o practicante anterior este por finalizar contrato, el jefe de nómina o de prestaciones sociales debe firmar el requerimiento dando la autorización de contratar a otra persona
3. Teniendo en cuenta el perfil solicitado, se inicia con la publicación en todas las plataformas de reclutamiento: computrabajo, el empleo, linkedin, además se consulta la página del Sena para revisar la disponibilidad de los aprendices que se encuentren en etapa productiva, aunque en ocasiones no se encuentra disponibilidad.
4. Una vez las personas interesadas se postulan, se realizan por medio de estas plataformas unas preguntas filtro, que ayudan a seleccionar a los candidatos más acordes para la práctica estas preguntas son:
 - ¿Dónde estudia?
 - ¿Que estudia?
 - ¿Está en etapa productiva?
 - ¿Puede firmar contrato de aprendizaje?
5. Seleccionadas las hojas de vida, se llama al candidato para poder asignar una entrevista, esta llamada es el primer acercamiento con el candidato, donde se verifica nuevamente sus respuestas y se le brinda información sobre el cargo y los beneficios que brinda la empresa, si el candidato desea seguir el proceso se agenda la entrevista según disponibilidad.
6. La asignación de la entrevista es acorde al tiempo de la psicóloga y el jefe inmediato para así hacer más eficiente el proceso debido a que se procura a que los candidatos se tengan que desplazar una sola vez a la empresa y que en el mismo día se tome la decisión sobre los candidatos que continuaran en el proceso.

7. En el momento de la entrevista dependiendo del cargo y el número de participantes en la entrevista se mira si es viable o no realizar un Assessment center, donde se evalúa las habilidades blandas y las competencias de cada persona; de no ser así se realiza una entrevista donde se busca conocer a la persona, estas son algunas de las preguntas que se le hacen al aspirante
- ¿En cuál universidad estudió?
 - ¿Lugar de residencia?
 - ¿Cuántos años tiene?
 - ¿Tiene algún tipo de experiencia?
 - ¿Con quién vive?
 - ¿Cuáles son sus pasatiempos?
 - ¿Qué hace en sus tiempos libres?
 - ¿Cuáles son sus expectativas frente al cargo?
 - ¿Qué aportes considera le daría a la empresa?
8. El jefe inmediato le hace una introducción del área, realiza una descripción de sus funciones, también realiza preguntas referentes al área para evaluar el conocimiento del candidato.
9. Una vez terminada la entrevista se realiza una retroalimentación de los candidatos, para seleccionar al más indicado, se informa que en caso de dar continuidad al proceso se enviara al correo electrónico las pruebas psicotécnicas de no ser así se le envía al correo una carta de agradecimiento por haber participado en la convocatoria.
10. En el momento que se le envían las pruebas psicotécnicas, se revisan y el candidato más aproximado al perfil deseado se le programa la visita domiciliaria y exámenes médicos.
11. Si el aspirante no tiene ningún inconveniente con lo anterior, se le solicita una serie de documentación la cual se deberá enviar al correo electrónico digitalizada, para imprimir y hacer la carpeta, la cual se debe entregar al encargado de los ingresos he inducción para

posteriormente ser remitida al área de nómina para que hagan sus registros y afiliaciones correspondientes a seguridad social.

12. Ya entregada y aprobada la carpeta, se ponen en contacto con el nuevo Aprendiz o Practicante para indicarle el día y hora del ingreso, una vez la persona ya se encuentre dentro de la compañía se firma el contrato correspondiente, en este caso el contrato de aprendizaje por 6 meses o un año de acuerdo a la institución, posteriormente se hace el registro en la plataforma del Sena.
13. Una vez terminado el proceso de contratación, se actualiza la base de datos del área de talento humano, con el fin de medir el ANS (acuerdos de servicio); por medio del cual se evalúa el tiempo de ejecución de cada actividad del proceso, para sí determinar si la contratación se realizó de manera efectiva

7. Entrevistas

A continuación se ilustra de manera detalla las entrevistas realizadas, las cuales sirvieron como soporte para la estructuración de la propuesta de mejora:

Tabla 2, Entrevista Diana Ruiz.

	DIANA RUIZ
	FORMACIÓN ACADEMICA - Administradora de empresas de la universidad Piloto de Colombia - Especializada en gerencia de servicio al cliente de la universidad Sergio arboleda - Coach ontológico de la institución coaching hall internacional EXPERIENCIA LABORAL Con 24 años de experiencia comercial , en diferentes sectores del mercado , especializándose en compañías de servicio , habilidades de liderazgo para desarrollar equipos comerciales orientados al logro de resultados, desarrollando y dirigiendo la gestión comercial para el cumplimiento de metas , experiencia en administración de los recursos asignados al cargo, búsqueda y selección de personal, habilidad de negociación y cierre de oportunidades, excelente manejo emocional y relaciones interpersonales, manejo de CRM
¿QUÉ TIPOS DE COACHING EXISTEN?	
En este momento existen N cantidad de coaching, tu encuentras en el mercado coaching para todo, si necesitas hacer deporte, si necesitas adelgazar, coaching de cocina, pues mira el tema coach viene desde hace mucho tiempo y se ha utilizado para deportes no es un tema que sea aquí Latinoamérica, pero digamos que empezó el arte hace muchos años y no empezó acá. Pero ya después de cierto tiempo para acá entonces ya digamos que se diversifico y no se le vio tanto la importancia que tiene como tal el coaching porque se tiende a confundir coaching con mentor y son dos cosas totalmente diferentes porque el arte de hacer coach es como llevar a las personas de un lugar a otro , ayudarlas a que vayan de un lugar a otro, a que se impulsen ese es el arte de hacer coaching, mentor es guiar a una persona ya sea por mi experiencia , con mi profesionalismo, el mentor le da herramientas a las personas de tipo mucho más técnicas para que logren algo , es un acompañamiento diferente, entonces ahorita tú vas a ver de todo sin embargo digamos que si lo vemos con el respeto que tiene la profesión pues hay coach ontológico que es aquel que se hace que se preocupa más bien por el ser, por onda en que es lo que realmente hay adentro que me impide lograr o llegar a cierto lugar, digamos que los otros tipos de coaching que hay en el mercado pues finalmente si tú te das cuenta al final de la ecuación todos llegan al ser, porque te voy a poner un ejemplo si yo busco un coaching para adelgazar que llevo haciendo mil dietas y mil cosas y no adelgazo y busco un coach, ¿ qué va hacer el coach?, uno va a hondar en que es eso que me está pasando a mí que no me deja adelgazar que no me deja tener hábitos saludables y ahí vas a tocar el ser, pero también lo vas a mezclar con mentora porque vas a tener cierto tipo de actividades y acciones para que logres hacer lo que quieres lograr. Aquí el coaching se centra totalmente en el ser, entonces profundizamos en tus experiencias. Profundizamos en tus creencias porque generalmente no logramos porque tenemos ciertas creencias que nos han anclado o nos han pasado determinadas circunstancias que nos hace que nosotros actuemos de la misma manera bajo diferentes circunstancias porque hay como una voz interna que nos limita y que nos impide hacer lo que logremos entonces pues coaching tú vas a encontrar N cantidad en el mercado pero digamos que en mi caso me especializo en el coaching ontológico que es profundizar en el ser.	
¿QUE SE REQUIERE PARA HACER COACHING?	

Ser profesional porque tú lo miras desde una óptica diferente pero también es muy importante Ana María que tú sepas ¿para qué lo quieres? ¿sí?, porque yo dentro de mis especializaciones encontré varios colegas que entraron porque querían transformar su vida, hay encontraron que con eso pueden ayudar también a otros.

lo pueden hacer profesionales y no profesionales. Lo pueden hacer profesiones de cualquier carrera, no necesariamente tienen que ser en carreras que vayan con el tema relacionado con personas con humanidades o ese tipo de profesiones, puede ser de cualquier carrera que como te digo tengan como en si ese querer, ese poder lograr entender que es un arte al servicio de otras personas si no realmente no vas a lograr el objetivo como tal del coaching, vas a poder hacer coaching pero si tu único objetivo es ganar plata, realmente no tiene sentido que lo estudies.

¿DÓNDE SE PUEDE ESTUDIAR COACHING?

Actualmente en Colombia hay una gran cantidad de academias las que tú quieras, tú te metes a internet y encuentras las academias que te certifican hasta en 3 días, en Colombia hay dos academias o dos escuelas que están certificadas por la ICF, que son Newfield y coaching hall internacional, ¿Cuál es la diferencia?, digamos que en la orientación son diferentes, coaching hall es ontológico, digamos que Newfield no es ontológico pero también se basa en el ser pero no tanto en las preguntas y el sentido cambia un poquito digamos que la técnica. El beneficio que encontré por ejemplo estudiando en coaching hall, es que tú haces audiciones con coaching para certificarte, y con que ellos te certifiquen ya no tienes que audicionar para la ICF, ellos te certifican y ya tú haces el trámite para que te entreguen tu tarjeta con la ICF y no tienes que audicionar, con Newfield sí, ellos te certifican pero después tienes que hacer los trámites y pedir que te avalen y tienes que hacer trámites rigurosos con la ICF, tienes que mandar los audios para que ellos los escuchen y ellos por cuenta de correo te dicen si tienes o no las competencias para ser coach entonces esas son las que son reconocidas las que son certificadas, ahora hay una cantidad de escuelas que dicen que son certificadas por la ICF no se no lo conozco pero si es importante que cuando las personas se vayan a certificar averigüen en muchas escuelas porque realmente como experiencia te digo uno no se certifica en menos de un año, yo he visto escuelas que en dicen en 6 meses sales en 3 meses, no, porque realmente tienes que adquirir las competencias de coach y trabajar en cada competencia se gasta siempre un tiempo hasta que tú la interiorizas la practicas y la practicas hasta que ya la tienes copiada y aun así como cada persona es tan diferente aun así cuando tú haces una sesión te encuentras con cosas que tú dices juepucha casi no salen casi no saco a esta persona de allí y empiezas tu como coach a decir a mirar en que estoy fallando, entonces si así no más uno a veces se ve como medio trabado no me imagino uno certificándose en 3 meses la verdad.

¿EN QUÉ SITUACIONES PUEDE FALLAR LA IMPLEMENTACIÓN DE COACHING?

Si mira, realmente el coaching es para mí el coaching se puede utilizar y es necesario en todas las áreas de la organización y digamos que sería ideal no sé cuándo vaya a suceder de que todas las personas puedan tener acceso a esto, a veces como te decía anteriormente, uno tiene una creencia pero tan marcada que es inconsciente, entonces si tú me preguntas no tengo ni idea de porque actué de x o y manera y para mí como lo hago es de cierta manera porque lo vengo haciendo desde siempre y no soy consciente de que no es la manera y hay otras maneras, entonces el coaching aplica en todas las áreas de la organización y en donde es más trabajado bajo mi experiencia, en líderes que tiene bajo su cargo personal Porque las cabezas digamos son las que movilizan a las personas si hay un mal líder, así el equipo y las personas que tenga debajo sean excelentes un mal líder hace que los resultados no se den precisamente por el mal liderazgo o pueda que los resultados se den pro está teniendo un costo muy alto para la gente y entonces eso repercute en la organización con ausentismo, incapacidades, si me entiendes?, ya repercute con otro tipo de cosas y ya con otros niveles de incapacidades y ausentismos que también impactan a la organización en otras áreas en otros temas pero eso lo hace un mal jefe, entonces generalmente se hace para los líderes para las personas que tiene a cargo personas, pero se hace en todas las áreas y generalmente bajo mi experiencia ¿Qué se trabajan?, se trabajan esas habilidades blandas como obviamente el trabajo en equipo, la comunicación es una de las habilidades que más se trabajan. Bueno decirte liderazgo tú sabes que el liderazgo va compuesto de muchas habilidades blandas entonces dependiendo de las organizaciones, cuando las organizaciones tienen definido el tipo de líder que necesita cada organización y ya tienen definido el tipo de líder que quieren que se requiere en esa organización para que dé resultados entonces se trabaja con ese tipo de líder.

¿CREE QUE ES VIABLE REALIZAR COACHING A UN INDIVIDUO, QUE TIENE COMO ROL LA SELECCIÓN DE APRENDICES Y PRACTICANTES EN UNA ORGANIZACIÓN, PARA UN ÓPTIMO CUBRIMIENTO DE LA CUOTA SENA?

Hay obviamente varia muchos es el alcance que la organización quiera darle a esta persona, ¿Por qué la organización siempre la necesidad de potencializar a esta persona que está a cargo de la cuota SENA ¿, si es que no lo está haciendo bien o si ven que necesita potencializar alguna habilidad ¿Cuál es esa habilidad?, si me entiendes?, es súper importante tener claro ¿Por qué se quiere hacer y a donde se quiere llegar?, sin esas dos cosas claras pues digamos no sería ético que un coach te dijera listo yo te hago coaching sin tener ni idea un poco, obviamente si aplica para todas las personas y en todas las áreas.

¿CUÁNTO TIEMPO REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING?

Como mínimo se necesitan 10 sesiones de coaching para que la persona sea consciente y empiece a intentar cambiar hábitos o intentar moverse de un lugar a otro, las primeras 5 sesiones de coaching se hacen cada 8 días pero las últimas 5 se hacen cada quince días, hay una sesión de inicio y una de sesión final, en realidad son 12, se va a tomar mucho tiempo la persona eso por un lado, por otro es costoso, entonces en tiempo y dinero, pero puede pasar que la persona entre a todo este proceso de coaching y uno no quiera, no le parezca necesario, entonces entra ya pre dispuesto a que no le va a servir o no lo quiere tomar, y si eso pasa, no va a pasar absolutamente nada, pero puede pasar que en estas sesión se consciente de que no es lo que quiere hacer o le gusta de que quiere emprender otras cosas entonces la persona termina renunciando y se vaya porque tengo personas tengo varios casos de que ejecutivos en alto nivel antes de terminar la última sesión de coaching han renunciado y eso es una pérdida importante para la organización he tenido obviamente gerentes en recursos humanos que me han dicho, debí no haber hecho nada porque se me fue una muy buena persona, resulta que la persona no estaba cómoda era una buena persona y por eso daba resultados pero su corazón y su mente no estaban ahí, entonces eso también afecta muchísimo.

Entonces como te digo tiempo y dinero, es muy costoso para una organización, pero si la organización tiene claro que es lo que quiere hacer pienso que deberían tomarse el tiempo y hacerlo, pero eso si depende mucho de lo que la organización quiera, o sea no te podría decir sí o no, tendríamos que mirar cual es el obtuvo que tiene la organización en potencializar a esta persona o si de pronto me sale mucho más económico traer a una persona más especializada depende de la organización

¿CUÁLES SON FACTORES QUE HACEN QUE NO SEAN EFECTIVA LAS SESIONES DE COACHING?

A parte de la disposición de la persona el tiempo puede influir, cada sesión es de una hora, también que no se tenga un poco claro, que la persona tengo un foco, la organización otra y el coach otro. Entonces tres personas dando para un lado diferente no se va a llegar a ningún lado, pero no digamos que lo que más influye en que un proceso de coaching no tenga el resultado depende del coachee porque un proceso de coaching tiene resultado en un 90% por la actitud del coachee y del 10% por la del coach, o sea no todo recae sobre el coach, el coach lo que hace es ser un facilitador y hacer preguntas obviamente tiene que ser muy hábil en hacer preguntas que saquen a la persona de su zona de confort, y que le hagan ese clic de conciencia de lo inconsciente a lo consciente para decir juepucha de eso voy a cambiar. Esa es la labor del coach, es tener la técnica de poder hacer preguntas profundas y tener una escucha activa y conectarse con lo que dice y no dice la persona, para de ahí coger y decir veo que haces este movimiento, esas preguntas que incomodan a la gente pero que finalmente vemos que se incomodan porque se están saliendo de su zona de confort y algunas personas están dispuesta a abrirse y hacer expuestas totalmente en un sesión y hay otras que son totalmente cerradas y allí es poco probable lograr entrar.

Tabla 3, Entrevista Sergio Andrés Sepúlveda

	SERGIO ANDRÉS SEPÚLVEDA
	FORMACIÓN ACADEMICA - Administrador de empresas de la universidad Uniminuto. - Con maestría en sistemas de gestión de la universidad Camilo José Cela de España - Especialización en desarrollo organizacional en la universidad de Cundinamarca - Certificado coach a distancia por la universidad de Cataluña EXPERIENCIA LABORAL Trabajo en un mes y trabajo para la parte de plan complementario que es como la parte prepagada de la es, digamos que estoy en el sector salud en estos momento por casualidades del destino, anteriormente trabajaba en el área alimentaria, digamos que el factor común que he tenido en estos años de experiencia laboral es que siempre hay equipos por sacar, entonces la primera vez que me hicieron coaching. Logre identificar que sin importar la industria o el área en la que me desempeñe lo más importante es que debo tener equipos a cargo, tener personas a quien liderar, entonces por eso es que me enfoque por la especialización de desarrollo y después en todo el tema del coaching digamos que eso ha sido el objetivo final
	¿EN CUÁNTO TIEMPO OBTUVO LA CERTIFICACIÓN?

Digamos que la certificación es más como conseguir el título, pero bueno, la certificación para mí se demoró entre 4 a 5 meses realmente, pero no es tanto la certificación ¿sabes?, yo creo que eso es como un complemento, no lo es todo porque para ser coaching no solo necesitas certificarte sino tener unas habilidades blandas que al inicio de todo este viaje pensé que si las personas no nacían con ella no se podía simplemente no lo podían hacer, pero digamos que con la experiencia que he tenido y con la formación considero que todas las habilidades a todas las personas se pueden fortalecer y se le pueden desarrollar y eso es un noquito la respuesta a la pregunta que me ibas hacer ahora.

¿QUÉ TIPOS DE COACHING CONOCE?

Lo que pasa es que el coaching es uno solo la verdad, el objetivo es siempre el mismo, es lograr llevar a una persona o a un grupo de personas a conseguir un objetivo, pero pues yo considero que eso se puede diferenciar es en el grupo o al grupo de personas que tú le vas hacer coaching ¿sí?, porque tú le puedes hacer coaching a un grupo de personas que eso es lo que más hago, empresariales de un área y empresariales de otra área pero terminas haciéndole coaching a grupos de personas, cuando tú ya lo haces individual y ahí es donde se logra diferenciar un poco, tú se lo puedes hacer a personas de empresas como unos ejecutivos o le puedes hacer coaching a tu mamá, a tu hermano, a tu hijo, pero terminas haciéndole coaching a una persona, entonces digamos si tú le sumas la experiencia y dices yo siempre me he desempeñado en el área de la salud, pues se me va a facilitar hacerle coaching a grupos de personas o a personas que trabajan en esa área, entonces pero al final termina siendo la misma actividad

¿NO ESTAS ESPECIALIZADO EN UN ÁREA?

No, y definitivamente no, digamos que lo que más me gusta la especialidad mía es la empresarial, con equipos de trabajo de alto rendimiento, independientemente de la área, si son del área deportiva o médica, administrativa o de talento humano, sin importar el área pero es para hacer equipos de alto rendimiento.

¿CÓMO FUE LA EXPERIENCIA CON EL COACHING EN EL QUE PARTICIPO?

Digamos que yo trabajo en una empresa, que por temas de confidencialidad no puedo decir, pero trabajo en una empresa que invierte demasiado en formación y liderazgo en toda la capa media de la organización entonces es fuertísima en eso, y la primera vez que me hicieron coaching fue en un aula, digamos que cuando a ti te hacen coaching puede ser una sola sesión no es necesario que tengan que ser 6, 5 o 3, puede ser una sola sesión y en el espacio que tu requieras, yo le digo a los muchachos que yo puedo hacer coaching aquí ya mismo en las escaleras, en el corredor en la oficina si es necesario, o terminamos de almorzar y sentemos y lo hacemos. lo importante es tener una continuidad, la idea no es tener una conversación por tenerla, el coaching siempre debe tener una conversación con propósito eso es importante, pero se puede hacer en cualquier momento, lo importante es que tu como coach te puedas conectar y hacerlo en un corredor o en una sala de espera y si lograr conectar con esa persona lo puedes hacer allí, si tu como coach sabes que no puedes conectar ahí, porque te desconcentras porque estas pendiente de otras cosas entonces no se logra tener, entonces cuando uno piensa realmente uno se da cuenta que en el transcurso de vida le han hecho coaching y muchas veces, pero digamos que la primera vez fue en un salón de clases en una escuela de negocios que la empresa pues nos llevó allá y nos certificaron allá con habilidades de liderazgo.

¿CADA COACH TIENE TIEMPOS Y DIFERENTES PARA HACER COACHING?

Eso depende de cómo lo manejes, si tienes una oficina para hacer eso está perfecto, pero yo también conozco muchos coach que no tienen oficina, que la oficina de él es la oficina de su coaching, entonces si tengo que hacer coach a una persona una ejecutiva, un director de una empresa, o un gerente de etapa media, y si él no tiene tiempo para venir a mi oficina pues nada voy hasta allá, y allá donde él me diga nos sentamos y nos conectamos, entonces no es necesario tener un espacio como tal, pero si es importante la cantidad de sesiones, casi siempre todos los coach, tenemos los mismo parámetros y es que no tienen que ser muchas. porque tienden hacer un poco tediosas.

¿QUÉ SITUACIONES INFLUIRÍAN PARA QUE EL PROCESO DE COACHING NO FUERA EFECTIVO?

Bueno digamos que esta es una pregunta más personal tu puedes tener muchos, pero para mí es que hayan intereses de por medio, un interés emocional, para mí personalmente no podría hacer, prefiero que lo haga otra persona que lo pueda hacer, porque uno también se debe conocer coach, uno puede hacer coaching a todo el mundo, y más si hay interés de por medio, entonces ese tema de tener intereses de por medio no podría y tampoco podría, digamos que una de las tareas del coaching es conectarte con esa persona, porque si tú no te conectas pues no va a fluir y pues hay personas con las que no te puedes conectar, por más que tú quieras no te puedes conectar y empiezas hacer parte del problema que coaching te está planteando entonces hay que decir mira qué pena contigo no lo puedo hacer así que es mejor que otra persona te haga las sesiones o te haga coaching porque no, yo he tenido casos que me cuenta y se acercan y hay cuando uno se parece un poco al psicólogo porque le van contando un montón de cosas que van en contra vía de mis principios y de mis valores, entonces no está bien tampoco hacerle coaching a personas que lo necesitan para hacer cosas pues indebidas, entonces también hay que tener sus valores y no todo es económico, pueden pagar una fortuna pero si definitivamente va en contra de lo que yo creo pues prefiero hacerme a un lado.

¿QUÉ TAN VIABLE ES ECONÓMICAMENTE HACERLE COACHING A UNO PERSONAS QUE TIENE EL ROL DE SELECCIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN PARA POTENCIALIZAR SUS HABILIDADES BLANDAS?

Hay muchas variables que se pueden tener en cuenta, digamos que con lo que te decía al inicio de la conversación, yo soy un fiel creyente de que se le puede hacer coaching a cualquiera, el tema de costo beneficio pues eso lo decide la empresa, si la empresa tiene el musculo financiero para hacerlo pues cualquier inversión en fortaleza la capacidad de personas o de su talento humano nunca será una inversión mal echar, toda la inversión que se haga pues en capacitación para la personas siempre con el tiempo traerán su remuneración.

¿ES VIABLE REALIZARLE COACHING A LA PERSONA ENCARGADA DE LA SELECCIÓN DE APRENDICES Y PRACTICANTES DE LA EMPRESA BRINSA S.A PARA CUMPLIR LA CUOTA SENA?

Acá es un tema social económico, porque no solo se tan contratando aprendices y practicantes si no también es un aporte que la empresa le está dando a la sociedad, entonces claro si tienes este caso y la persona no logra seducir a los estudiantes a estos aprendices para que vengan a trabajar a la empresa donde ella la está contratando, definitivamente tiene que hacerle coaching, claro hay que entrenarla, hay que fortalecerle sus capacidades de comunicación de expresión hay que fortalecerle hasta habilidades comerciales bueno, entonces al final todos un producto y ella es un producto que representa a una empresa y que no lo están comprando, entonces se le podía hacer porque no es tanto lo económico pero es lo que tú dices una cuota Sena es un indicador que afecta tanto a la empresa económicamente, imagínate que todas las empresas tuvieran esa misma dificultad pues eso generaría un impacto terrible, porque los del Sena no estudiarían porque no los van a contratar, lo más importante es la confianza que tenga la persona en su coach, porque si la persona no quiere sí que sea entrenada, no le encuentra valor, va ser muy difícil hacerle coaching, esta persona debe estar comprometida, porque por más inversión y esta persona no lo quiere definitivamente no se va a lograr.

Tabla 4, Entrevista a Nancy Ortiz

	NANCY ORTIZ
	FORMACION ACADEMICA - Informática - Licenciatura en Administración - Luego en Curacao me certifique como licenciada en ciencias gerenciales - Universidad Central de Venezuela con un convenio con la universidad de Berlín Alemania certificada coach empresarial. EXPERIENCIA LABORAL Licenciada en ciencias gerenciales puedo decir que tengo 10 años de experiencia como coach empresarial 5 años
¿QUÉ TIPO DE COACHING SE ESPECIALIZÓ?	
En el Ontológico	
¿QUÉ ES EL COACH?	
El coach es una ciencia que es aplicada en diferentes áreas como por ejemplo el coach deportivo, es el que más la gente se suena porque de alguna manera esta palabra del coach viene del béisbol, vale?, por eso se relaciona con la parte deportiva pero realmente es una herramienta que se aplica en muchas áreas, certificación como decirte algo el coach nutricional no existe, lo ves en las redes lo repetimos mucho, pero realmente no hay una certificación como coach nutricional, porque le damos la connotación de que un coach es un acompañamiento es una persona que te acompaña durante todo el proceso entonces el nutricionista te está acompañando en un proceso alimenticio pero no existe una certificación como tal. El coach ontológico, se certifica se estudia para esto dónde?, su principal herramienta su base es conocer cuáles son las competencias del ser humano para logra un objetivo, habla de herramientas y habla de estrategias, ¿cuáles?, pues mira va a depender de lo que se quiere lograr y a que persona se le va a aplicar este acompañamiento de coach	

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ORGANIZACIONAL Y EL EMPRESARIAL?

Diferencia yo no diría diferencia diría que el coaching es un acompañamiento que se hace vale a una empresa a un personal y dependiendo de lo que se quiera se quiere lograr se va a aplicar es decir, si una empresa contrata a un coaching porque quiere hacer o desarrollar la parte organizacional de la empresa van a contratar a un coaching de ese tipo pero no hay diferencia es donde se aplica el coaching, en qué áreas de la empresa, en que procesos se aplique.

¿PARA SER COACH QUE SE REQUIERE?

Haber para certificarte por lo menos en la escuela donde yo estudie que es una escuela de Berlín Alemania tenías que tener un grado universitario mínimo era uno de los requisitos, ahora aptitudes pues haber se tiene que agradar, ayudar, aportar, tienes que ser una persona que te guste sobre todo la escucha porque un buen coach se tiene que escuchar

¿EN QUÉ SITUACIONES SE PUEDE APLICAR EL COACHING EN UNA ORGANIZACIÓN?

Haber lo más común es el coaching de equipos, vale, pero te repito un coaching es un proceso de acompañamiento entonces en cualquier área que un empresario decida o necesite del acompañamiento porque puede ser lo que me dijiste al principio a nivel organizacional hay expresas que van tirando para adelante y no sabes entonces llega un momento en el que necesitan tener un organización y un coach empresarial los podría ayudar en eso pero es lo que te digo, puede ser en cualquier área que el empresario lo necesite lo más común es el coaching de equipos ¿que se hace?, llegar a objetivos vale, cuando son de ventas para cumplir metas su presupuesto anual trabaja el coaching empresarial se trabaja a nivel de equipos de trabajos de departamentos

¿EN QUÉ SITUACIONES EL COACHING NO SERÍA EFECTIVO?

Cuando las personas no están dispuestas a ayudarse ayudar o dejarse dirigir, quien contrata un coach tiene que saber que no es la persona que le va a decir lo que se tiene que hacer el coach valida cuáles son las herramientas y el objetivo que quiere lograr es simplemente la persona que quiere aplicar el coaching. Las personas o los empresarios que contratan al coach depende de ellas saber hasta dónde quieren llegar o a que personal de la empresa quieren involucrar

¿CREE QUE ES VIABLE REALIZAR COACHING A UN INDIVIDUO, QUE TIENE COMO ROL LA SELECCIÓN DE APRENDICES Y PRACTICANTES EN UNA ORGANIZACIÓN, PARA UN ÓPTIMO CUBRIMIENTO DE LA CUOTA SENA?

Yo creo que ahora mismo es un aporte súper valioso que tenemos porque independiente de la empresa que estés hablando el talento humano son seres humanos y tenemos emociones y cuando de una efectiva empezamos a reconocer que lo que tenemos trabajando en nuestra empresa son seres racionales y empezamos a gestionarlos de la mejor manera vamos a tener mayor productividad, porque lo que estamos haciendo es reconocer que lo que tenemos allí es un ser humano que padece y tiene necesidades

que tiene emociones, que siente tristeza que siente alegría que puede estar bien pero mañana no cuando ayudamos a esas personas a gestionar esas emociones de la mejor manera como en este caso esa persona que es la encargada de hacer un reclutamiento si ella tiene las emociones para hacer eso entonces la selección no va estar basada solo en lo académico, vale yo puedo contratar a una persona excelente que se graduó con las mejores notas pero su es una persona que no sabe gestionar el estresa, las emociones los sentimiento de otros con las personas que va a trabajar es un departamento que no va ser productivo, entonces para mi realmente es un sí, ósea primero el auto conocimiento que va a tener esta persona que está en este cargo vale, que es la persona encargada de seleccionar a los demás, cuando se conoce , conoce las aptitudes, las habilidades que podemos tener los seres humanos, cuando sabe cómo gestionar las emociones le va hacer muchísimo más fácil identificar ¿cuál es el nivel de inteligencia emocional que tienen las personas que va a contratar para el cargo que desean más allá del índice académico

¿QUÉ COMPETENCIAS Y HABILIDADES POTENCIALIZAR DE ESTE INDIVIDUO PARA PODER LLEGAR AL OBJETIVO DEL CUBRIMIENTO DE LA CUOTA?

Haber primero que nada la escucha activa es lo primero, porque en una entrevista de trabajo yo puedo ser puedo escuchar lo que yo quiera escuchar si yo simplemente quiero a una personas con las mejores notas que se haya graduado en la mejor universidad pues eso es lo que voy a obtener, pero si yo aprendo a desarrollar mi habilidades con una escucha activa si de saber que esa persona de qué forma se siente motivada que es lo que lo motiva llegar a objetivos, cuáles son sus razones humanas para estar en ese puesto de trabajo ¿sí? cuando yo reconozco todo eso voy a contratar como te digo a la persona adecuada. de esta manera le va servir para el autoconocimiento de hecho cuando se hace coaching de equipo se hace a todo nivel no solamente al cargo medio , se hace desde los más altos hasta los más bajos, todo el personal organización aplicarlo? mira lo primero que tenemos que reconocer vale es que como te lo digo la parte emocional es súper importante ahora yo creo e él debe estar involucrado

¿CUÁNTO TIEMPO DURARÍA ESTE PROCESO?

Eso depende de los objetivos de la empresa, no sería responsable de mi parte decir que sería una proceso de 1 un 2 meses o 3 meses, porque depende de la disponibilidad que el personal tenga en un horario laboral, es decir si yo tengo una jornada laboral de 8 horas un jefe de departamento puede conocer el tiempo que sus empleados van a estar fuera de su tiempo laboral por ejemplo yo puedo sacar a mi personal una hora a la semana o una hora diaria depende de eso de los objetivos lo más real y sincero que el coach lo primero que tiene que hacer es plantear con la persona responsable de la empresa cuales son los objetivos que se quieren alcanzar, la cantidad de participantes y el tiempo y a partir de eso se hace una planificación, en este caso en particular como es una sola persona podría decir que una sesión semanal durante un mes

Tabla 5 Entrevista Felipe Maraugini

	FELIPE MARANGONI DATOS ACADEMICOS 750 horas presenciais de formação em coaching EXPERIENCIA 1 ano experiênciã na área coaching, 5 años experiênciã Empresario
¿QUÉ ES EL COACHING?	
Coaching é um processo que leva a pessoa do estado atual ao seu estado desejado, potencializando ela.	
¿QUÉ TIPOS DE COACHING EXISTEN?	
De todos tipos	

¿QUÉ TIPO DE COACHING LE APLICARON?
Gestão negócios
¿EN QUÉ TIPO DE COACHING SE ESPECIALIZO?
Uma excelente formação
¿QUE SE REQUIERE PARA SER COACHING?
Em liderança e gerência é fundamental para crescimento.
¿EN QUÉ SITUACIONES SE REQUIERE APLICAR COACHING EN UNA ORGANIZACIÓN?
Depende o modelo : coaching grupo 6 sessões 3 horas por sessão coaching individual 10 sessões 2 horas por sessão
¿CUÁNTO DURA UNA SESIÓN DE COACHING?
¿Depende o modelo : coaching grupo 6 sessões 3 horas por sessão Coaching individual 10 sessões 2 horas por sessão
¿QUÉ SITUACIONES HARÍAN QUE EL COACHING NO FUERA EFECTIVO?
. Em situações que a pessoa quer mudar, porém não está disposta a fazer o que tem que ser feito.. É possível desde que ele esteja disposto a isso.
¿ECONÓMICAMENTE SERÍA VIABLE PARA LA ORGANIZACIÓN APLICARLO?
Dependería da demanda e do que o objetivo exigía. Teria que analisar mais profundamente o caso.
¿CUÁNTO TIEMPO DURARÍA ESTE PROCESO?
Depende muito do indivíduo.

Tabla 6 Entrevista Claudia Macías

	CLAUDIA MACIAS
	DATOS ACADEMICOS - Psicóloga de la universidad de la sabana - Titulada coach por Tisoc
	EXPERIENCIA 10 años como psicóloga y 2 años como coach
¿QUÉ ES EL COACHING?	

Bueno mira Ana maría, básicamente el coaching tiene como función principal llevar a una persona de un lugar hasta dónde quiere llegar para cumplir con su objetivo
¿QUÉ TIPOS DE COACHING EXISTEN?
Existen muchos tipos de coaching porque se puede aplicar en tu vida profesional y en tu vida diaria, sin embargo uno de los más reconocidos es el deportivo, porque de ahí tiene origen el nombre de coach por el entrenador
¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE COACHING ORGANIZACIONAL Y COACHING EMPRESARIAL?
Realmente no hay mucha diferencia, es coaching en todos los campos que se utilice tiene el mismo propósito, varía según el procedimiento de cada coach y tu manera de ejecutarlo según lo que pida el cliente
¿EN QUÉ TIPO DE COACHING SE ESPECIALIZO?
En el coaching empresarial
¿QUE SE REQUIERE PARA SER COACHING?
Muchas granas, algunas instituciones piden un título como único requisito, pero sobre todo tener mucha disposición para servir a los demás
¿EN QUÉ SITUACIONES SE REQUIERE APLICAR COACHING EN UNA ORGANIZACIÓN?
En toda la organización se puede aplicar, todo depende lo que busque el cliente, cuál sería el objetivo o la meta que quiere cumplir, lo ideal siempre es que participe toda la empresa, así se garantizan mejores resultados
¿QUÉ SITUACIONES HARÍAN QUE EL COACHING NO FUERA EFECTIVO?
Es muy importante la disposición que tenga la persona en participar en el coaching, porque debe ser de manera voluntaria, tú no puedes obligar a nadie, entonces el mayor obstáculo sería la misma persona en si
¿ECONÓMICAMENTE SERÍA VIABLE PARA LA ORGANIZACIÓN APLICARLO?
Es cierto que el coaching es una herramienta costosa, sin embargo hay que tener en cuenta el beneficio tan significativo que tiene implementarlo dentro de las organizaciones, así que si es viable y más porque el coaching se puede implementar para todas las personas y para todas las áreas
¿CUÁNTO TIEMPO DURARÍA ESTE PROCESO?
El tiempo depende de las personas y el tiempo que la empresa quiera invertir en ellos, es difícil decir un tiempo aproximado porque todo todos los procesos para cada caso es diferente, sin embargo mínimo diría yo podrían ser desde 8 en adelante para que se vaya notando el cambio poco a poco

Tabla 7 Entrevista Joval Lacerda

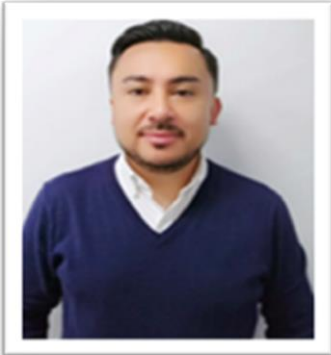
	JOVAL LACERDA DATOS ACADEMICOS - Formado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Santa Cruz / Ilhéus/BA. - MBA pela Fundação Getúlio Vargas /RJ - Coaching Integral Sistêmico formado pela FEBRACIS / Salvador/BA - Palestrante Premium formado pelo Instituto Passadori / SP - Treinador Comportamental formado pelo IFT/SP EXPERIENCIA - 20 anos de experiência
¿QUÉ ES EL COACHING?	
Coaching é processo orientado ao futuro que visa te levar do ponto A (situação atual) para o ponto B (situação desejada), potencializando seus pontos fortes, minimizando os seus pontos fracos, através de um plano de ação detalhado e prático num prazo definido	
¿QUÉ TIPOS DE COACHING EXISTEN?	
Tipos de Treinamento - Integração – Fortalecer os vínculos entre os integrantes de uma empresa - Comportamental - baseado no desenvolvimento de habilidades e competências - Técnico - Baseado em conhecimento específico (finanças, planejamento, etc) - Motivacional – Focado nos objetivos e propósito do indivíduo - Gamefication – Treinamento de uma área específica através de jogos - TEAL – Treinamento Experiencial ao ar livre – jogos e atividades vivenciais	
¿EN QUÉ TIPO DE COACHING SE ESPECIALIZO?	
Sou especializado em Treinamentos comportamentais de alto impacto.	
¿QUE SE REQUIERE PARA SER COACHING?	
Primeiramente um grande propósito de servir. Compromisso de transformar vidas através da libertação da mente. Ter um chamado para ensinar. Ser exemplo naquilo que se propõe a ensinar	
¿EN QUE SITUACIONES SE REQUIERE APLICAR COACHING EN UNA ORGANIZACIÓN?	
Toda vez que a empresa pretende performar seus resultados, precisa lançar mão do coaching. Quando a empresa pretende atingir metas e/ou desenvolver competências.	
¿CUÁNTO DURA UNA SESIÓN DE COACHING?	
Palestras – Até 2h / Workshop – 3 a 6h / Treinamento – 6 a 100h Uma sessão de coaching dura de 1 a 1,5 horas – Processo de coaching – 8 a 12 sessões	

¿QUÉ SITUACIONES HARÍAN QUE EL COACHING NO FUERA EFECTIVO?

. Situações onde o coaching não é eficaz:

Casos que exigem a atuação de um psicólogo, onde o cliente faz uso de medicamentos controlados. Situações que exijam terapia, ações de profissionais tais como psiquiatras, dentre outros.

Tabla 8 entrevista Alejandro jefe de Talento Humano

	ALEJANDRO MENDOZA GONZÁLEZ
	DATOS ACADEMICOS
	Psicólogo de la Universidad Nacional, especialista en psicología de las organizaciones, y he estudiado algunos temas complementarios en desarrollo de personal y derecho laboral.
	EXPERIENCIA
	Cuenta con 14 años de experiencia liderando procesos de Talento humano, se ha desempeñado en cargos de supervisión y coordinación de Talento humano en empresas del sector minero, industrial y de hidrocarburos. He trabajado siempre en el área de recursos humanos en la parte organizacional manejando los distintos procesos del área, hoy en día soy jefe del área de talento humano en
¿TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE EL COACHING?	
Pues Ana María, yo no me he preparado como tal en el tema, pero he tenido la oportunidad de conocerlo sobre todo en procesos de desarrollo de personal, he manejado el tema de desarrollo y me parece que el coaching es una herramienta muy valiosa para adelantar estos procesos de desarrollo de personas	
¿EN ALGÚN MOMENTO LE HAN HECHO COACHING?	
Sí, he participado, me lo han aplicado a mí y lo he contratado para aplicarlo a personas como mencione ahorita que están en proceso de desarrollo	
¿EN ALGÚN MOMENTO LE HAN HECHO COACHING?	
Sí, he participado, me lo han aplicado a mí y lo he contratado para aplicarlo a personas como mencione ahorita que están en proceso de desarrollo.	
¿QUÉ TIPO DE COACHING LE APLICARON?	
El ejecutivo, pues la metodología del coaching aplicada en la empresa pues como un método de entrenamiento y aprendizaje para las personas	
¿CUÁL ES SU OPINIÓN DEL COACHING?	
Yo pienso que el coaching es efectivo en la media que se tenga compromiso de las dos partes, que hay una persona experta dirigiéndolo y que hay un compromiso y un interés genuino de la persona a la que se le aplica de cerrar brechas o consolidar alguna competencia o desarrollar un aspecto específico de su ser o de su rol en una organización Me pareció muy efectivo cuando participe y también cuando lo contrate para el desarrollo de algunos trabajadores.	
¿QUÉ TIPO DE COACHING LE HICIERON?	
El ejecutivo, pues la metodología del coaching aplicada en la empresa pues como un método de entrenamiento y aprendizaje para las personas	

¿LE PARECE COSTOSO O ES VIABLE HACER ESTE TIPO DE INVERSIÓN?

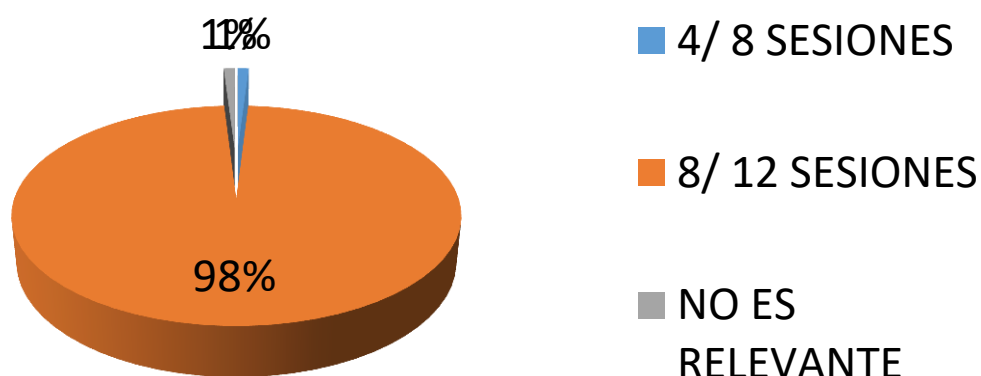
Bueno lo que pasa es que en la medida que se ha puesto muy de moda, ¿si es esa la palabra? El tema del coaching pues hay una oferta importante en el mercado entonces los precios cuando hay una oferta tan grande pues son competitivos y las empresas con una buena búsqueda con un buen reclutamiento de un coaching profesional que tenga unos buenos antecedentes, que sea una organización que tiene unos clientes pues que sean buenos referentes para su labor, creo que puede conseguir precios adecuados y me parece una buena inversión para las empresas.

¿ES VIABLE REALIZAR COACHING A UNA PERSONA QUE TENGA EL ROL DE SELECCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN?

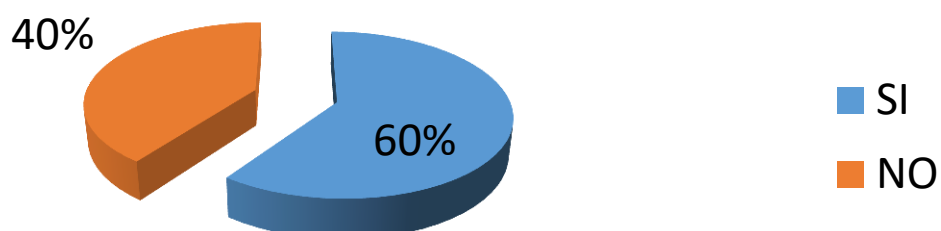
Yo considero que si es muy viable porque como te decía hace un rato se trata de desarrollar competencias en las personas entonces nos enfocaríamos en este caso en las competencias necesarias para una persona que haga esta labor de reclutamiento y selección al interior de una organización, entonces en temas como: recursividad, la comunicación, influencia, persuasión, entonces todo este tipo de habilidades las podríamos desarrollar por medio de un coaching orientado al cierre de las brechas que presente esta persona.

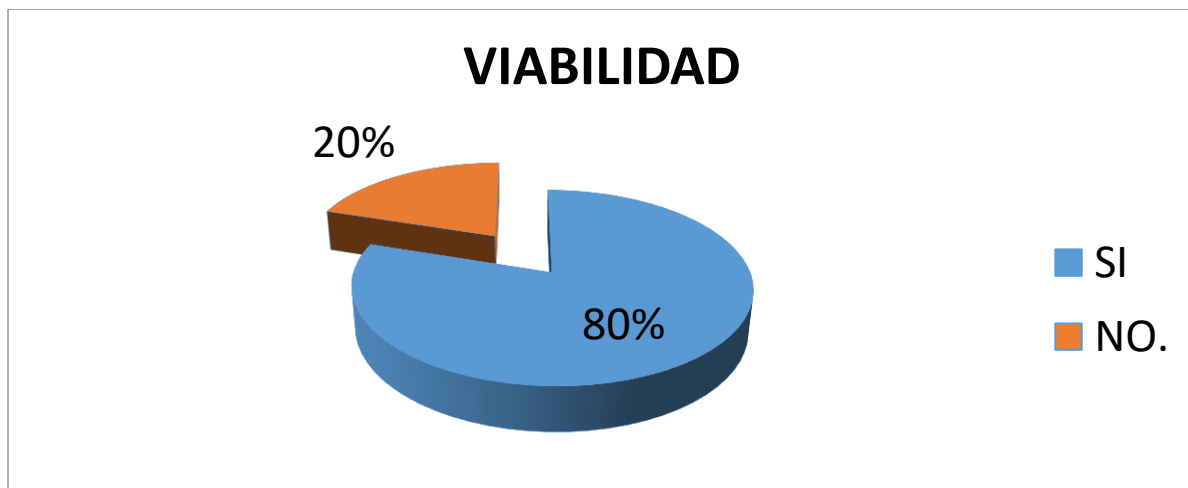
Para el análisis de las entrevistas realizadas a coachs expertos y al jefe de talento humano de Brinsa, se tuvieron en cuenta las tres variables (tiempo, costo y viabilidad) las cuales son aspectos de común interés.

TIEMPO



COSTO





9. Propuesta de mejora

Una vez se conoce y se analiza el proceso de selección de aprendices y practicantes de la empresa Brinsa S.A, se determina que la falencia más significativa se encuentra en la tapa inicial de reclutamiento y selección; debido, que a pesar de realizar un proceso de presentación en la empresa no se logra captar la atención e interés de realizar las prácticas en la misma, es por ello que se propone la implementación del coaching como herramienta que permita potencializar las habilidades blandas; que básicamente es la manera en la que se interactúa con otras personas, desarrollando todas las capacidades que le permitan lograr realizar su labor de forma más eficiente y así lograr resultados positivos que beneficien a la empresa cumpliendo con la cuota Sena, evitando que se presenten pérdidas económicas, sin embargo es importante indagar si es viable o no realizar la inversión en la persona que ejecutara este rol en la organización.

Por lo anterior es pertinente conocer la opinión de personas expertas en el tema, de tal manera que de acuerdo con su experiencia y conocimiento brinden una opinión profesional sobre la viabilidad de implementar el coaching en esta área. Para dar continuidad a este proceso se realizó contacto con algunos coach y con el jefe del área de talento humano de la empresa Brinsa, para que por medio de una entrevista nos refleje el conocimiento y la

importancia de llevar a cabo el coaching en el proceso de acompañamiento y formación en el área de selección.

Con esta propuesta de mejoramiento la empresa obtendrá los siguientes beneficios de la persona encargada seleccionar los aprendices y practicantes para el cumplimiento de la cuota Sena:

- Desarrollar habilidades de escucha activa, comunicación no verbal, manejo de la inteligencia emocional, actividades que contribuyan al desarrollo de la expresión oral para mejorar la comunicación, con el fin de realizar un reclutamiento más asertivo.
- Cumplimiento de la cuota Sena
- Elaboración de estrategias que permitan realizar una captación más efectiva de Aprendices y practicantes.

10. Conclusiones

- Se realizó una investigación sobre el coaching su origen y desarrollo, mediante el cual se descubre la especialidad adecuada, el coaching empresarial, para aplicarle a el individuo que realiza el proceso de selección y contratación en la empresa Brinsa, basándonos principalmente en los autores John Whitmore y Noé chaves dado que estos ellos resaltan la importancia que tiene la implementación del coaching para potencializar las habilidades y competencias de las personas dentro de las organizaciones, con el fin de lograr metas y desempeñar mejor sus funciones dentro de la misma.
- Se hizo un acompañamiento a la persona encargada de realizar esta función dentro de la organización observando su comportamiento y los procesos que realiza para la selección y contratación de aprendices, se logró evidenciar ciertas inconsistencias desde el momento de la publicación de la oferta, el primer contacto telefónico y la aplicación del Assessment ya que tiene un bajo nivel de recursividad, influencia y comunicación asertiva con los estudiantes.
- Se aplicó la entrevista semiestructurada a seis coachs empresariales y al jefe de talento humano de la empresa Brinsa, donde nos arroja como resultado tres aspectos de común interés los cuales permiten concluir que es viable por los beneficios que le traerá a la empresa en una relación de costo beneficio, ya que el costo de implementar esta disciplina es menor a la monetización mensual que se está pagando por el incumplimiento de la cuota, adicionalmente se evidencia otra serie de beneficios como colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la empresa.

11. Recomendaciones finales

- Que las directivas comprendan la importancia del coaching empresarial en las organizaciones, ya que a partir de esta investigación se pudo evidenciar los múltiples beneficios como la comunicación efectiva, mejora niveles de creatividad, aumento de liderazgo, entre otras que traería aplicar a la persona encargada de la selección y contratación de aprendices y practicantes en la empresa Brinsa S.A
- Se recomienda que a partir de ahora en la evaluación de los cargo halla una medición de habilidades blandas, con el fin de fortalecer el ejercicio de coaching, ya que es importante identificar las competencias y habilidades de cada individuo para poder contratar el personal más idóneo para cada cargo
- Diseñar un formato de acuerdo a cada perfil, donde podamos evaluar las habilidades blandas de cada individuo, para identificar si de acuerdo a su labor o cargo en la organización cumple con las competencias requeridas o hay que empezar a potencializarlas por medio del ejercicio del coaching empresaria.

Bibliografía

- Alzina, R. B. (1998). Modelos de orientación e intervencion psicopedagógica. *Ciss Praxis*.
- Batanero Soto, Y. J. (2010). El coaching como pilar fundamental de la competitividad empresarial. Bogotá, Colombia: Universidad Militar.
- BRINSA S.A. (2019). *BRINSA*. Obtenido de <http://www.brinsa.com.co>
- Castañó, C. (2010). Coaching una estrategia empresarial. *Ensayos*, 68 - 79.
- Chavez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista de la escuela Negocios de la Universidad de Norte*.
- Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formacion de estrategias profesionales. *Revista EAN*, 127-144.
- Cortazar, B. (15 de Diciembre de 2011). ¿Que es Coaching y cómo se debe implementaren las empresas? *Management Comparat International*, 26-29.
- Fernandez, M. T. (2016). El poceso de coaching ejecutivo: evaluacion de los factores que determinan su eficacia a través de un analisis de discurso. Madrid, España: Universidad Complutense.
- M, O. d. (2010). *Psicologia y coaching: marco general las diferentes escuelas* . capital humano .
- Marine, F. B. (2014). El coaching hoy: teoría general del coaching. España: Universitaria Ramón Areces.
- Ministerio del Trabajo. (27 de Julio de 2018). Decreto 1334 de 2018. Bogotá, Colombia: Ministerio del trabajo.
- Mussico, G. (2013). El nuevo coaching en Euroa. *Revista Universitaria Europea*, 23-38.
- Ravier, L. (2017). *Arte y ciencia del coaching su historia, filosofia y esencia*. Madrid: Unión Editorial.
- Sánchez, B. y. (2014). Coaching Educativo: modelo para el desarrollo de competencias intre e interpersonales. *Educacion XXI*, 221-242.
- Vidal Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferron-Vilcehz, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Bussiness Review*.
- Withmore, J. (2002). Coaching. Barcelona, España: Paidos Ibérica S.A.
- Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su. Ecuador: Facultad de ciencias administrativas y economicas. Universidad de Manabí.
- Zapata, M. S. (2012). Origenes, definicion, distintas metodologias y principios basicos de actuación de un coach. *3Ciencias*.

Anexos

1. Un CD con las entrevistas realizadas en audio y video.