

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Investigación Dirigida I

“El Coaching como herramienta de
mejoramiento empresarial”

Asesor Metodológico :

Dr. Alvaro Banegas

Elaborado por :

Felipe Delgadillo Castillo

Managua, Febrero de 2010

Universidad Centroamericana de ciencias Empresariales



Investigación Dirigida I

"El Coaching como herramienta de mejoramiento empresarial"

Asesor Metodológico

Dr. Álvaro Banchs

Elaborado por:

Felipe Delgadillo Castillo

Managua, Febrero de 2010

**BIBLIOTECA
UCEM**

No Reg 6145/11
Fecha ingreso
2011

Febrero de 2010

[EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO
EMPRESARIAL]

El coaching como Herramienta de mejoramiento Empresarial.

Felipe Delgadillo

INDICE

	Dedicatoria	1
	Agradecimiento	2
I.	Introducción	3
II.	Justificación	4
III.	Objetivos	5
IV.	Marco Teórico	6
	Antecedentes	8
	Información General	9
V.	Análisis de Nicaragua	19
VI.	Conclusión	20
VII.	Bibliografía	22

**BIBLIOTECA
U C E M**

DEDICATORIA.

A Dios Padre, quien es la fuente de sabiduría que ha brotado en nuestras vidas para enriquecer nuestros conocimientos, por guiarnos por no retroceder ni desviarnos de nuestro propósito y ayudarnos a cumplir nuestra meta.

A mis padres quienes están conmigo por confiar en mis habilidades y deseos de superación, por su amor y sus sabios consejos que permitieron elevar mi auto estima. Por sus esfuerzos para educarme y protegerme.

A todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de mis sueños y deseos.

A todos aquellos estudiantes que al igual que tienen la visión de formarse como profesionales de éxito y llegar a culminar una carrera a través de los medios necesarios.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador quien es grade justo y santo. Por haberme regalado la vida y cuidado con mucho amor, lo cual me permitió estar firme durante mi carrera y darme todos los recursos necesarios para esta.

A mis padres por valorarme y apoyarme en todos momentos de mi formación profesional sin ningún tipo de objeción.

Agradezco especialmente a todas aquellas personas que de igual manera han confiado en mi y me han apoyado de diferentes formas para que sea un profesional de bien.

A mis profesores por compartir sus conocimientos, su tiempo y empeño para ayudarme en mi formación profesional y de este modo llegar triunfante al campo laboral.

I. Introducción

En nuestro mundo globalizado, con acelerados cambios provocados principalmente por la modernización constante de los sistemas de información y comunicación, se requiere de nuevos parámetros, nuevas tendencias y nuevos paradigmas que marquen nuestro protagonismo.

Es así como el tipo de retos que hoy enfrentamos en nuestras organizaciones, requieren de un tipo de relaciones distintas de las que hasta ahora hemos mantenido y propiciado entre nuestros equipos de trabajo y en nuestras alianzas estratégicas externas.

Los que se preocupan por el rendimiento de sus organizaciones buscan las claves para mantener y desarrollar determinadas competencias que permitan el avance de sus equipos humanos para mantener la competitividad que ahora es tan necesaria. Un coach o asesor es la persona que reúne esas competencias e identifica los obstáculos en el desempeño laboral, además el coach sabe como otras personas las puede desarrollar.

Es importante tomar en cuenta que el coaching no tiene que ver con las decisiones de la empresa, sino que su rol consiste básicamente en indicar a los guiados la dirección correcta de trabajo de acuerdo a los intereses que persigue la compañía.

El presente material persigue brindarle al dirigente empresarial de Nicaragua y a los asesores, una visión más amplia sobre la actuación del Coach, dentro de un rol que persigue el protagonismo de los miembros de toda organización con la cooperación consciente de los diferentes equipos de trabajo.

II. JUSTIFICACIÓN.

Como egresado de administración de empresas siento la necesidad de analizar y proponer uno de los temas que se ha considerado de vital importancia para la mayoría de las empresas privadas y publicas por eso decidí plantear el coaching como herramienta de mejoramiento empresarial.

Por otra parte, hoy en día algunas organizaciones realizan trabajos pocos eficientes, por lo que consideré necesario llevar a cabo esta investigación para conocer con certeza la realidad y de esta manera tener bases para opiniones; logrando dar posibles soluciones ha determinados problemas a través de la teoría.

El grado de conocimiento de esta investigación me servirá para optimizar habilidades en el buen desempeño de mis funciones y responsabilidades; así como también será de mucha utilidad para otros profesionales y estudiantes interesados en el tema, logrando la efectividad de mí informe.

III. Objetivos

[Objetivo General]

Analizar el Coaching Empresarial.

[Objetivos Específicos]

1. Proponer el Coaching empresarial en Nicaragua.
2. Análisis de los resultados alcanzados por las herramientas que nos brinda el Coaching, aplicado dentro del modelo empresarial nicaragüense.

IV. Marco Teórico

Historia del Coaching

Es probable que el Coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el Coaching.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

Antecedentes

Desde hace años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

El coaching entendido como la filosofía de trabajo en equipo con sistemas, herramientas e instrumentos de medición constituye una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes del grupo centrandolo su objetivo en el desarrollo integral del Líder como "Coach" del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicadora de resultados.

Información General

Definición

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

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo.

Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

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

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar Coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser recompensado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

Características

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el gerente tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPETO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching tiene base fundamental en los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
4. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

BIBLIOTECA
U C E M

El Coach

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

Valores

Son personas que comparten creencias sobre:

- **La competencia humana:** se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.
- **El desempeño superior:** los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: 1.- Gerenciando y Liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. 2.-Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.
- **Valores sobre la importancia del coaching:** los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching, igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching; creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

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

Características del Coach

Según Hendriks Et las características citadas son:

- **CLARIDAD:** un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **APOYO:** significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **CONSTRUCCION DE CONFIANZA:** permite que las personas del equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **MUTUALIDAD:** significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegúrese que los miembros de sus equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.
- **PERSPECTIVA:** significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **RIESGO:** es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **PACIENCIA:** el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- **CONFIDENCIALIDAD:** los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información

individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

• **RESPETO:** implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que se comunique poco respeto.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones del Coach

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador
- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos
- Acompañamientos de vendedores en el campo
- Consulta del desempeño individual de los vendedores
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

Conducta del Coach

Para que los valores sean ejecutados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Por ejemplo:

- **ATENCION:** se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad

- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- Respetuoso: trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- Paciente: no insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno.
- Claro: se asegura que sus empleados entienden lo que les explica.
- Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES

Existe, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único. El coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo.

El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia internacional.

Las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

GERENTES	COACHES
• Ven su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles.	□ Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
□ Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos	□ Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
□ Tratan de motiva a la gente	□ Los coaches insisten en que la gente se motiva a si misma
□ Son responsables por la gente que dirigen	□ Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando
□ Obtienen el poder de la autoridad de su cargo	□ Lo obtienen por el acercamiento a sus colaboradores cambiando positivamente la difícil tarea de(Hacer- Hacer) las cosas
□ Piensan que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas	□ Están mirando el futuro y crean un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando"
□ Miran el futuro basados en sus mejores predicciones	□ Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad

☐ Lideran equipos	☐ Crean posibilidades para que otros lideren
☐ Determinan qué puede hacer el equipo	☐ Predisponen el trabajo en equipo y la creación de consenso
☐ Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos	☐ Usan los límites y obstáculos para declarar pérdidas y obtener resultados sin precedentes
☐ Se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo	☐ Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos
☐ Usan premio y castigos para controlar conductas	☐ Confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta
☐ Son razonables	☐ Son irrazonables
☐ Piensan que la gente trabaja para ellos	☐ Trabajan para la gente que coachean
☐ Les puede gustar o no la gente que conducen	☐ Aman a la gente que coachean les gusten o no
☐ Buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden	☐ Buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente
☐ Mantienen y defienden la cultura organizacional existente	☐ Crean una nueva cultura

VI. CONCLUSIONES

Por medio de este estudio se concluye que el COACHING se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten, porque así lo desean. A su vez el COACHING, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

El Coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores. El COACHING se aplica cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre la mejora de los empleados, causando así un bajo rendimiento laboral, cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. El Coaching es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus empleados.

De hecho, otra de las principales metas del coaching efectivo es crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior.

El coaching efectivo cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.

Entre los beneficios del coaching efectivo podemos citar: desarrollo de las habilidades de los empleados, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

Febrero de 2010

[EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL]

En fin, los mejores coaches son aquellos que saben como motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y como sobreponerse a los fracasos.

El Coaching es un sistema integral que trata de cómo se hace en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

BIBLIOTECA
U C E M