



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Coaching en el ejercicio Gerencial

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Especialización en Alta Gerencia.

Manzur Andres Zeidan Torres. Alejandro Ospina Valencia.
Asesor: Oscar Duque Restrepo.
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2024.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios, nuestras familias, y amigos, ya que siempre nos han guiado, apoyado e inspirado en este proceso y que también gracias a su amor, fe y paciencia han hecho esto posible y no solo este logro sino cada cosa que hemos logrado.

Por último, dedicamos este trabajo a nosotros mismos, Manzur Andres Zeidan Torres y Alejandro Ospina Valencia, ya que, gracias a nuestra colaboración y esfuerzo conjunto, demostramos que, con trabajo en equipo, dedicación y disciplina cualquier meta, sueño u objetivo es alcanzable.

Agradecimientos

Agradezco a mi abuelo Pablo Emilio Torres, que a pesar de que ya no está físicamente con nosotros, siempre me apoyo, creyó en mí, me enseñó muchas cosas, como el trabajo duro, también me enseñó valores como el respeto, la humildad, amabilidad, honestidad, tolerancia, bondad. Te doy gracias por ser una luz en mi camino, siempre te llevare en mi corazón y tatuado en mi piel.

Agradecemos también a nuestros profesores y mentores, por su conocimiento, sabiduría, paciencia, compromiso. Han sido fuente de inspiración, y hacen que nos motivemos a ser cada día mejores profesionales y mejores personas sin olvidar de dónde venimos.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabra clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Conclusiones.....	15
Referencias.....	16

Resumen

Los líderes empresariales se enfrentan a desafíos complejos, pero gracias a la búsqueda constante de potenciar el liderazgo para liderar equipos, lograr los objetivos estratégicos y también mejorar la calidad de vida tanto personal como laboral, han surgido varios métodos o herramientas que ayudan a ser mejores, como el Coaching.

El coaching en el ejercicio gerencial es fundamental tanto para el desarrollo personal como profesional de líderes y grupos dentro de una organización o empresa, este ha tenido gran acogida, ya que es un estilo de liderazgo que permite a la gente, los trabajadores y gerentes a mejorar su desempeño, desarrollar fortalezas, tener objetivos más claros y alcanzables, tener mejores resultados, también una mayor productividad, pensar de una manera distinta o más creativa lo cual impulsa a la innovación (Podesta Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yactayo, & Romero Vela, 2019).

En este informe, se investigará como es que a través de herramientas del Coaching pueden ser aplicadas por los gerentes o trabajadores, para que así las empresas desarrollen grandes líderes inspiradores y que puedan crear una cultura organizacional más resiliente y orientada al éxito a largo plazo.

Palabras clave: Coaching, gerencia, organización, herramientas del coaching, coachee

Pregunta orientadora de la búsqueda

El coaching se trata de una herramienta que trata de sacar lo mejor de la gente, trabajadores y gerentes para producir resultados excelentes en la empresa o en la vida, por lo que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento de quienes quieren llegar al éxito (Lozano Correa, 2008).

En este siglo, los directivos de las empresas afrontan muchos retos, tanto a nivel político, económico, social, por lo que quieren ser mejores cada día y superar estos retos, para esto los directivos deben contar con ciertas habilidades como lo son saber comunicarse, saber tomar decisiones, ser creativos para improvisar, planear y querer mejorar continuamente, saber administrar bien el tiempo de todo el personal, fomentar el trabajo en equipo, saber dirigir y coordinar (Madrigal Torres, y otros, 2002)

Sabiendo esto, en este trabajo, se investigará o consultará como varias herramientas del Coaching pueden ser aplicadas por los gerentes o trabajadores, para que así las empresas crezcan, gracias al gran liderazgo, habilidades e ideas innovadoras de los diferentes trabajadores y gerentes de la organización, por lo que la gran pregunta es, ¿cuáles son las herramientas del coaching que han impactado en el desarrollo de las competencias del liderazgo y mejora del desempeño laboral en cada una de las distintas empresas?

Metodología de búsqueda de la información

La forma en que se encontraron las fuentes de información que se usaron para este trabajo, fue gracias a Google Scholar, la cual a través de palabras clave se encontraron diferentes fuentes las cuales fueron vitales para la investigación y obtención de información y también gracias a la información suministrada por el docente que fue de gran ayuda.

Dentro de las fuentes que se encontraron en Google Scholar están:

- (Podesta Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yactayo, & Romero Vela, 2019): Revista Venezolana de Gerencia, que posee buen contenido acorde a una publicación académica, en el cual muestra o trata de mostrar lo fundamental que es el coaching como herramienta gerencial, el liderazgo.
- (Lozano Correa, 2008): Tiene buena información la cual ayuda a la investigación, es de una revista de la Universidad EAN, en la cual muestra el Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales, de ahí se pudo sacar o tener un poco más claro el concepto de Coaching.
- (Villa Casal & Caperán Vega, 2010): Es un libro llamado “Manual del Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas”, el cual aporta unas definiciones las cuales son muy importantes para todo del coaching.
- (Yuste Pausa, 2015): Es de un libro llamado “Herramientas de Coaching Ejecutivo”, el cual aporta como debe de ser, que debe saber y que debe hacer un Coach para que sea muy bueno y gane así también la confianza de la gente.

- (Goldvarg, 2012): Es un libro que compartió el profesor llamado “Competencias de Coaching: con estándares internacionales”, en el cual explica los diferentes niveles del coach identificado con el ISBN 978-950-641-629-4.
- (Sans Zapata, 2012): Es un artículo de una revista llamado “¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORÍGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH”, el cual aporta un poco del origen del coaching, también cosas que debe aportar el coach, entre otras.
- (Peñalver Martinez, 2010): Es un artículo llamado “Emociones Colectivas y Coaching de Equipo”, el cual aporta varias herramientas del coaching que ayudaran a lograr los objetivos tanto de la empresa y como a nivel personal.
- (Madrigal Torres, y otros, 2002): Es un libro llamado “Habilidades Directivas”, en el cual habla de varias habilidades que deben tener los directivos para afrontar los retos a los que puede afrontarse tanto el cómo la empresa identificado con ISBN 978-970-10-6875-5.
- (Cisneros Salazar, 2018): Es un trabajo de grado, que tiene como título “El Feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua”, el cual nos aporta más información acerca del feedback, sus tipos y su importancia en la organización.
- (García Ricondo, 2024): Tiene como título “10 herramientas útiles del coaching”, el cual aportara varias herramientas del coaching que son importantes tanto a nivel de empresa como a nivel personal.

- (NÚÑEZ BOHÓRQUEZ & REYES VERA, 2010): Es un trabajo de tesis que hicieron unas estudiantes, de la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, el cual se llama “Nuevos retos del Gerente del Siglo XXI”, en el cual explican los retos que afronta el gerente, pero un poco más enfocado a la parte humana.

Sustentación teórica de la pregunta

El coaching tiene su origen de varias ciencias como lo son la filosofía con Sócrates y su Mayéutica, la psicología, el management, la Neurociencia, entre otras; pero como tal la palabra viene del húngaro “Kocsi”, después pasó al alemán como “Kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche” y dicen que a través del coaching las personas se transportan de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar (Sans Zapata, 2012).

Para que la respuesta sea más clara, primero se darán algunas definiciones de los diferentes componentes del coaching, las cuales son (Villa Casal & Caperán Vega, 2010):

- **Coach:** Es el entrenador que acompaña en su aprendizaje a la persona.
- **Coachee:** Es el pupilo o la persona que es guiada.
- **Sesión de Coaching:** Son diálogos entre el Coach y el coachee que normalmente duran entre 60 y 90 minutos.

Un buen coach debe ser amable, tener una buena actitud, ser optimista, positivo, perspicaz, también debe saber escuchar y hablar y debe ser coherente, todo esto debido a que el coach debe ser una persona educada, que tenga una buena actitud hacia los coachees, debe transmitir entusiasmo, debe ser capaz de percibir la energía y estado de ánimo del coachee, debe hacer sentir cómodos a los coachees, y así ellos puedan dejar sus miedos y se sientan en confianza de poder hablar de temas que tal vez nunca ha hablado, el coach también debe ser humilde, ser abierto a aprender del propio coachee (Yuste Pausa, 2015). El coach debe promover y observar nuevas formas tanto de pensar como de

ver la realidad para que el coachee encuentre nuevas opciones o posibilidades para mejorar sus acciones (Sans Zapata, 2012).

Existen 3 niveles de competencia los cuales son (Goldvarg, 2012):

- **Principiante:** Donde el cliente escoge el tema y coach acepta, crea conciencia y empieza a buscar la solución en el nivel superficial.
- **Profesional:** El coach crea una nueva conciencia y explora como medirá el éxito de la sesión.
- **Master:** El coach explora en su totalidad el tema del cliente y encontrar así nuevas posibilidades de acción y por así aplicarlo en diferentes áreas de la vida de la persona.

El coaching tiene varias herramientas tanto en equipo como a nivel personal, las cuales ayudaran a los lideres y empleados, a lograr los objetivos, tanto para la empresa como a nivel personal y son:

- **Preguntas poderosas:** Estas preguntas son abiertas, ayudan a tener una reflexión profunda, ayudan a auto descubrirse, tomar conciencia y explorar mejor sus pensamientos, emociones y motivaciones. Algunos ejemplos de preguntas poderosas para ayudar a pensar o tomar conciencia tanto en tu vida como en las cosas de la empresa, ya sea en los objetivos, la toma de decisiones, la innovación, la motivación, el compromiso, la adaptación al cambio pueden ser: ¿Qué quieres lograr?, ¿Qué te detiene?, ¿Qué resultados esperas alcanzar?, ¿Cómo te sientes con tu rendimiento en tu labor?, ¿Qué podríamos hacer para mejorar este

proceso?, ¿Qué te motiva?, ¿Qué te inspira?, ¿Qué desafíos estarías dispuesto a enfrentar?, entre muchas otras (García Ricondo, 2024) .

- **Escultura de grupo:** A través de esta herramienta, se trata de que la gente del equipo tome conciencia de sus emociones, de cómo se sienten, esto ayuda a tener una comunicación más honesta, comprender más a los demás miembros del equipo (Peñalver Martínez, 2010).
- **Matriz DOFA:** Con esta herramienta cada coachee identifica sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y ayuda a identificar en que puede mejorar, que puede fortalecer, y esto facilita la definición de los objetivos y la creación de planes de acción (García Ricondo, 2024).
- **Técnicas Proyectivas:** Se trabaja de manera individual para luego compartir a los demás. En este se les da un papel y pinturas para que dibujen algo que mejor refleja al equipo y en otro papel se dibuje algo de cómo les gustaría que estuviera el equipo (Peñalver Martínez, 2010).
- **Juego de roles o Role Playing:** Cada miembro habla acerca de su función en la empresa y luego cambian roles y se ponen en los zapatos del otro y dan así nuevas ideas u opiniones, mejoran las habilidades, también mejora la comunicación (García Ricondo, 2024),
- **Rueda de feedback:** Cada miembro dice sus opiniones de una manera respetuosa, todo lo que piensa tanto positivo como negativo, ya sea para mejorar y esto genera una comunicación asertiva, promueve a la mejora, al cambio (Peñalver Martínez, 2010). Hay dos tipos de feedback, los cuales son: el

constructivo y el apreciativo. El constructivo son comportamientos que hay que cambiar o modificar y el apreciativo, como su nombre lo dice es de apreciar todo lo que se ha logrado (Cisneros Salazar, 2018).

- **Rueda de la vida:** Esta herramienta ayuda a los clientes a saber en qué ámbitos tiene un mayor nivel de satisfacción y también las que debe mejorar. Esta rueda se dibuja y se muestra como un círculo dividido en varios segmentos, que representan diferentes áreas de la vida de un cliente como lo son la salud, la carrera, las finanzas, las relaciones, el amor, la diversión, entre otras, y luego se evalúa cada una de las áreas, y por último, se reflexiona y se fijan objetivos para mejorar las áreas con menor nivel de satisfacción (García Ricondo, 2024).
- **SMART:** Con esta herramienta se establecen objetivos claros y alcanzables, los cuales son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, y esto ayuda a aumentar probabilidades de éxito (García Ricondo, 2024).

Hoy en día, los gerentes se enfrentan a muchos retos en las empresas, ya sea por avances tecnológicos, económicos, entre muchos otros, pero entre esos retos muchos se enfocan al trabajo con la gente y por la gente, ya que tanto los empleados como los clientes son demasiado valiosos y a la vez complejos para las empresas, por lo que los gerentes deben buscar la forma de mejorar este enfoque, y poder llegar a lograr una mejor comunicación, ser mejor apoyo, motivar más a los empleados y así estén más comprometidos con la empresa, tener mayor sentido de pertenencia y crear un ambiente de trabajo positivo, pero a pesar de estos retos, los gerentes también tienen responsabilidades que son primordiales como la planificación, la toma de decisiones, el

manejo del presupuesto, hacer cumplir las normas, la gestión del cambio, la comunicación, ser un buen líder, entre muchas otras (NÚÑEZ BOHÓRQUEZ & REYES VERA, 2010) .

Todas estas herramientas son muy importantes para las empresas, los gerentes y los empleados debido a que gracias a ellas se puede (García Ricondo, 2024):

- Mejorar el desempeño tanto de la empresa como de cada uno de los trabajadores, ya que trata de sacar su mayor potencial, y esto ayuda a que lo que se haga sea de más calidad y se mejore la productividad.
- Ayudan a que los empleados puedan desarrollar nuevas habilidades que favorezcan a las compañías. Gracias a estas habilidades, se puede mejorar la productividad, y fomenta a cada vez a adquirir más conocimiento, y mantener en una constante mejora continua y ser más innovadores cada vez.
- Mejora el clima laboral, se disminuye el estrés de los trabajadores, ya que mejora la comunicación, y se pueden hacer las cosas con más motivación y compromiso.
- Fomenta el liderazgo, se aprende a guiar mejor sus equipos, tomar mejores decisiones, escuchar mejor a su gente, porque todos tienen algo que aportar, y debe también alzar su voz.
- Tanto la empresa como los líderes y empleados se pueden adaptar más fácilmente a los cambios, esto hace que la gente se vuelva más resiliente, y siempre puedan tomar buenas decisiones para seguir adelante.

Conclusiones.

- Las herramientas de coaching ayudan a mejorar las habilidades de liderazgo y el desempeño en el trabajo dentro de las compañías o empresas. Gracias a ellas, logra que tanto los líderes como los empleados puedan llegar a su máximo potencial.
- Los líderes, gracias a la herramienta de escultura de grupo, pueden entender que sus emociones y comportamientos pueden afectar a su equipo, por lo que deben generar más confianza, ser más colaborativos, ser más empáticos, tener una mejor comunicación, y también escuchar, valorar y motivar mejor a sus empleados.
- Gracias a las herramientas como SMART, que se enfocan en los distintos objetivos, ayuda a que los líderes y empleados, puedan llegar a alinear o combinar los objetivos personales con los objetivos de la empresa, por lo que se puede asegurar que las metas sean más claras y precisas, mantiene la motivación alta, mejora la medición del progreso.
- Fomenta a la innovación, motiva a que tanto los líderes como los empleados quieran mantener en una mejora continua, por lo que debe haber una muy buena comunicación, para comunicar o dar ideas al equipo que ayuden a que la empresa mantenga en constante crecimiento, y así mejorar mucho más la productividad y cada uno de los procesos.
- Los líderes pueden volverse resilientes, y así ser más conscientes, más proactivos, tener una actitud más positiva, adaptarse más ligeramente a los cambios, desarrollar nuevas habilidades que puedan beneficiar a la empresa,

Referencias

- Cisneros Salazar, A. R. (2018). *El Feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la providencia de Tungurahua*. Ecuador.
- García Ricondo, B. (28 de Junio de 2024). *10 herramientas utiles del coaching*. Obtenido de https://creartecoaching.com/10-herramientas-utiles-del-coaching/#Herramienta_7_Role_Playing
- Goldvarg, D. (2012). *Competencias de Coaching Aplicadas: con estándares internacionales*.
- Lozano Correa, L. J. (2008). *EL COACHING COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES*. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/447/439>
- Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco Garcia, R. G., Gonzalez Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., . . . Gomez Quintero, O. (2002). *Habilidades directivas*. México.
- NÚÑEZ BOHÓRQUEZ, J., & REYES VERA, E. (2010). *NUEVOS RETOS DEL GERENTE DEL SIGLO XXI*. BOGOTA D.C.
- Peñalver Martinez, O. (Junio de 2010). *Emociones Colectivas y Coaching de Equipo*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24433w/EmoColecCoachingS4.pdf>
- Podesta Gavilano, L., Vigo Ayasta, E., Ponce Yactayo, D., & Romero Vela, S. (2019). *Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/29060499017.pdf>
- Sans Zapata, M. (2012). *¿Qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930>
- Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. Á. (2010). *Manual de Coaching como mejorar el rendimiento de las personas*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=dpWccKqzErIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Manual+de+Coaching+como+mejorar+el+rendimiento+de+las+personas&ots=zJceXL4gn3&sig=sxM9KMhUEuDMGJvaCNkEbkujwug&redir_esc=y#v=onepage&q=Manual%20de%20Coaching%20como%20mejorar%20e
- Yuste Pausa, F. (2015). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=u77yDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Herramientas+de+coaching+ejecutivo&ots=84H72m4cV4&sig=rKawBlmTP5YyJSCPI7yd3cw5y5c&redir_esc=y#v=onepage&q=Herramientas%20de%20coaching%20ejecutivo&f=false