

EL COACHING APLICADO A LOS EQUIPOS DE PLANEACION EN LAS ORGANIZACIONES

ENSAYO PRESENTADO COMO OPCIÓN DE TÍTULO PARA EL PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ESTUDIANTE: DAGOBERTO GOMEZ GUZMAN

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
DOCENTE: SALVADOR MONCADA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C. COLOMBIA
2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	3
DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS	6
CONCLUSIONES.....	19
BIBLIOGRAFIA Y CIBERGRAFIA	20

INTRODUCCION

En un entorno actual tan competido y globalizado las organizaciones necesitan que sus colaboradores estén cada vez más comprometidos con la misión y el objetivo de las mismas; que sus empleados sean capaces de pensar por sí mismos y con autonomía suficiente para tomar decisiones, la pregunta de investigación es si las organizaciones están en la capacidad de dar respuesta a las necesidades de cada momento?. Los objetivos que se buscan al aplicar el coaching a los equipos de planeación y de la alta dirección es que los miembros de estos equipos tengan confianza en sí mismos y en la organización para la que trabajan, que cuenten con un alto sentido del compromiso y de la responsabilidad y con un estilo de liderazgo basado en las personas, sus relaciones, motivaciones, inquietudes y necesidades, que les permita el logro de la misión a través de sus valores.

Teniendo en cuenta estas necesidades inmediatas de la organizaciones aparece un concepto que le puede aportar las soluciones a las organizaciones para que puedan estar a la vanguardia de las nuevas formas de administración, este concepto es conocido como Coaching.

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una organización, Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los colaboradores, a lo largo de este ensayo les contare como se aplica el coaching a los equipos directivos y de planeación en la organizaciones y desde el punto de vista personal como este puede contribuir con el éxito en las empresas partiendo del direccionamiento estratégico y las definiciones dadas desde la alta dirección.

El coaching en los equipos directivos y de planeación consiste en ayudar a los colaboradores entrenados a clarificar y alcanzar sus objetivos. El coach además de poseer habilidades propias de coaching, debe tener conocimiento profundo de la planeación estratégica, de administración moderna, de los objetivos propios de la compañía y de los criterios empleados en los negocios.

La principal función del coach es promover la reflexión en cada uno de los colaboradores entrenados de los diferentes equipos de la organización para que sea éste, con sus recursos, quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia, sus resultados que contribuyan con el logro de mejores resultados para la organización.

La relación entre el Coach y los coequiperos entrenados debe estar basada en la confianza, por lo que el entrenador debe creer en el entrenado, y creer que éste cuenta con todos los recursos y elementos necesarios para alcanzar sus logros, el entrenador debe trabajar específicamente con lo que su entrenado no ve, con sus zonas ocultas, trabajando en las áreas de la observación, la escucha, la forma de pensar, actuar, reaccionar e interpretar las situaciones de los funcionarios.

Esta relación, permite que el colaborador entrenado decida qué hacer con esos recursos que normalmente no utiliza, dado que le permite descubrir otra forma de ver las cosas y en consecuencia encontrar nuevas soluciones que antes, sencillamente, no veía, como hacer para lograr su objetivo de cambio mediante la planificación adecuada para la búsqueda de los recursos necesarios y para el logro de sus objetivos.

El coach trabaja por tanto para que su los miembros entrenados de su equipo dispongan de otros puntos de vista sobre una determinada problemática y descubran aquellas creencias y valores que puedan estar limitando su desempeño, impidiendo el logro de sus objetivos y dificultando su desarrollo; Finalmente, el coach impulsa a su colaborador entrenado a actuar, a romper los paradigmas, Siendo un observador imparcial y externo del problema, el colaborador entrenado modificará sus acciones logrando por tanto resultados diferentes, pudiendo con ello aportar mayor valor agregado a la empresa y a su propio desarrollo personal.

DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS

Mientras las empresas continúan buscando maneras de ser más productivas y realizar un mejor aprovechamiento de sus recursos, el coaching aparece como una alternativa de bajo costo y alto impacto para considerar, Utilizar el coaching puede ser una de las formas más exitosas de hacer programas que le permitan a los equipos directivos y de planeación lograr mejores resultados, estos equipos normalmente se caracterizan por tener colaboradores con altos niveles de formación académica y con grandes capacidades técnicas para enfrentarse a la resolución de problemas a través de la toma de decisiones organizacionales.

De acuerdo a lo propuesto por Joan Payeras (2004) en su libro “Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar resultados” es muy importante conceptualizar aquello que a nivel profesional en la vida cotidiana, El Coaching nos brinda una oportunidad para deshacer ciertos nudos gordianos que bloquean con demasiada frecuencia los procesos productivos, y que muchas veces se solucionaban en el pasado de manera un tanto expeditiva en las formas pero ineficaz en el fondo, a través del liderazgo impositivo.

En la actualidad los gerentes de los equipos directivos y de planeación están cometiendo un error si no consideran las habilidades de coaching como una prioridad y, de hecho como gerentes debemos entender que esta es la herramienta de gerencia y liderazgo más poderosa que existe actualmente y que nos permite mejorar y desarrollar el nivel profesional y personal de cada ser humano mediante el descubrimiento y la mejora de capacidades creando comportamientos y hábitos positivos con visión de futuro.

Aquellos gerentes que apoyen un ambiente de aprendizaje con el enfoque en desarrollar las habilidades de los colaboradores quedarán muy por encima de la competencia, al lograr atraer y retener empleados valiosos. Aquellos con reputación de invertir en las habilidades y el crecimiento de los colaboradores, atraerán a los mejores empleados y también los más leales. De igual manera podemos Incrementar la motivación, la productividad y lograr un crecimiento organizacional sostenible.

El coaching en los equipos directivos y de planeación consiste en proveer retroalimentación y diálogo que trata con el crecimiento de los colaboradores de la organización y que está generalmente centrado en una competencia particular o en un grupo específico de competencias. Pero para lograr el éxito es necesario que nosotros como gerentes desarrollemos una serie de competencias que nos permitan liderar los procesos de coaching en nuestros equipos de trabajo, Una vez que logremos desarrollar nuestros propios potenciales, ya estaremos en la capacidad de entrenar a nuestros colaboradores.

De igual manera Payeras plantea que en la práctica del coaching se puede constatar que con frecuencia muchos procesos que se inician de forma individual con algún directivo, cuando ya se ha superado la fase inicial con éste, continúan con su equipo a efectos de intervenir también en todo el ámbito relacional del mismo. De hecho, los resultados no dependen solamente del directivo, sino de la interacción de este con su equipo.

Por otro lado Juan Pablo Villa (2010) en su obra "Manual del Coaching como mejorar el rendimiento de las personas" muestra la importancia y responsabilidad que tienen los directivos en las organizaciones de explotar el potencial de las personas y aumentar al máximo su rendimiento. También manifiesta que el coaching no es solo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser.

La capacidad para resolver problemas determina en gran medida el éxito profesional ya que gran parte de nuestro trabajo muchas veces se basa en ser un solucionador de problemas. La clave para convertirse en un excelente solucionador de problemas es buscar las soluciones adecuadas. La inmensa mayoría de las veces vemos un problema y corremos irreflexivamente tras una solución. Sin embargo, a menudo, la solución no resuelve nada o llega a veces a empeorar la situación pues no va a la raíz del fallo. El truco está en mitigar las consecuencias y tener claro en no aplicar la primera aparente solución que se nos presenta sin reflexionar, sino en hacer una labor más detallada, con un mayor detenimiento y generando valor agregado detectando así la raíz del problema y estableciendo un plan de trabajo para atacar el problema y eliminar la causa raíz del mismo. .

Los colaboradores entrenados desempeñan un papel importantísimo en el momento de mejorar el rendimiento. Si hacemos partícipes a las personas y las demostramos que son importantes y que se las escucha tendremos toda la potencia de sus capacidades a nuestro favor y además a la hora de aplicar las soluciones habremos reducido la resistencia al cambio.

A nivel organizacional es necesario Identificar cuáles son las necesidades del negocio que se quieren solventar, Qué es lo que los empleados tienen que hacer más y mejor o diferente para cumplir las necesidades del negocio, Identificar los empleados con mejor rendimiento, Identificar qué es lo que hacen los empleado con mejor rendimiento que el resto no hacen y explicitarlo y detectando patrones y centrándose en las prácticas que verdaderamente tienen valor, Saber cuáles de las conductas ideales exhibidas por los mejores, resultan difíciles y cuales fáciles. Existen tres razones que provocan los fallos. Factores externos, factores internos de la organización y los propios de la persona. Se recomienda centrarse en los factores en los que podemos influir

Es muy importante Crear grupos de análisis entre los empleados centrándose en los temas identificados con el objeto de buscar soluciones factibles que sean extensibles al resto. De la misma manera realizar el plan de acción, publicarlo y ejecutarlo. Una vez que tengamos una batería de soluciones propuestas. Debemos aplicar en un primer momento las soluciones que tenemos la certeza de que no resultaran perjudiciales, nos podemos ayudar estableciendo las prioridades en base a una encuesta a los empleados o empezando por aquellas que suponen un mayor beneficio y su puesta en marcha es relativamente sencilla y/o rápida.

Para poder aplicar el coaching en los equipos de planeación inicialmente debemos dejar claro las expectativas y los estándares de desempeño a los equipos, los colaboradores que trabajen para gerentes con excelentes habilidades de coaching deben saber con lo que deben cumplir. Estos colaboradores deben estar en la capacidad de decir que su gerente fija los objetivos de desempeño desde el inicio y cuál sería el aporte al equipo de trabajo y a la consecución de los objetivos.

Es importante dejar claro a los colaboradores entrenados el aporte en la construcción y seguimiento de la planeación estratégica, el seguimiento a los indicadores corporativos, la elaboración de los presupuestos, el manejo de iniciativas y proyectos que requiera la organización y el reporte a las entidades de control y como pueden generar valor en el desarrollo de estas actividades.

Luego de dar claridad en lo que se espera de nuestros equipos de trabajo es muy importante que se de retroalimentación del desempeño de sus colaboradores con regularidad; Los gerentes fuertes en este tema iniciarán la conversación de retroalimentación, poniendo atención en el conocimiento, las habilidades y trazos de carácter que son críticos para el éxito de los empleados en sus ocupaciones actuales y prepararlos para responsabilidades mayores. No es adecuado que el colaborador sea el que tenga que iniciar la conversación o solicitar retroalimentación de su desempeño, si esta situación se presenta el gerente no estaría realizando el coaching de manera adecuada en sus equipos de trabajo.

Una vez obtenemos que nuestros equipos de trabajo tengan la claridad de lo que se espera de cada uno de ellos en el equipo de planeación y de realizar seguimiento y retroalimentación podemos observar el desempeño de nuestros colaboradores en la operación y los momentos de verdad, Los gerentes entrenadores que se toman su tiempo para observar el comportamiento de los colaboradores entrenados en el contexto de sus responsabilidades diarias, puede proveer una retroalimentación más clara, completa y más relevante. Aquellos entrenadores que no lo hacen pueden ser considerados como insensibles y su retroalimentación no tomada correctamente ya que se podría tener un sesgo de información en el desempeño de los colaboradores.

Una forma de observar a los colaboradores entrenados en los equipos de planeación es asistir a las sesiones internas que tiene cada equipo de trabajo, esto ayuda a conocer las percepciones y expectativas de cada uno de los colaboradores así como las nuevas propuestas en el desarrollo de las actividades, también es importante asistir a las sesiones donde se presentaran los indicadores con los resultados de los negocios de la organización y en sesiones de aprobación y seguimiento a los presupuestos, esto le permitirá al gerente entrenador conocer a sus colaboradores en la operación real.

Al conocer ya el desempeño de nuestros colaboradores podemos contribuir con el mejoramiento de los mismos, podemos Ayudar a los empleados a construir e implementar acciones para su autodesarrollo. Un entrenador efectivo selecciona áreas específicas de mejora y apoya a los colaboradores a desarrollar sus planes personales y profesionales para que puedan alcanzar los objetivos deseados.

Algunas de las competencias que se pueden mejorar en los equipos de planeación pueden ser trabajo en quipo, orientación a resultados, orientación al cambio y orientación al servicio, es importante mencionar que el coaching no solo se debe limitar al desarrollo profesional y técnico de los colaboradores si no que debe tener un gran componente que le permita mejorar su calidad de vida y permitirles conocerse a sí mismos para obtener un alto grado de satisfacción personal.

Además de dar claridad de los objetivos organizacionales y de los colaboradores en su desempeño individual, realizar el seguimiento, hacer la retroalimentación adecuada, observar el desempeño e inducir el autodesarrollo y liderazgo debemos proveer entrenamiento, guía y soporte como entrenadores. Los gerentes efectivos ofrecen a los miembros de sus equipos de trabajo oportunidades de crecer, garantizando guía profesional y el mejor entrenamiento es fundamental el apoyo en aplicar lo que

aprendieron a su trabajo, algunas de las opciones para servir como guía y soporte es promover sesiones de encuentros académicos algunos liderados por el gerente y otros liderados por los colaboradores mismos donde se traten temas de interés y aporte para los equipos de trabajo, otra opción es brindar un acompañamiento constante en escenarios que le permitan al colaborador tomar sus propias decisiones y enfrentarlo a situaciones que le permitan explotar las competencias en las que se tienen fortalezas y aquellas otras en las que se tiene oportunidad de desarrollarlas.

Define también Joan Payeras (2004) en su libro “Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar resultados” que una de las actividades más productivas y de mayor aprovechamiento del coaching de equipo es la supervisión. Este tiene muchos beneficios y bondades.. En primer lugar nos permite consolidar la correcta implantación del coaching en el área en la que trabajemos, o en su caso, en toda la organización, depende del ámbito en el que trabajemos. Por otra parte nos permite incorporar a nuestra forma de dirigir aquellas experiencias vividas por otros colegas. También nos permite aprovechar la asociación de ideas y su efecto de resonancia colectiva para homogeneizar posiciones de los líderes ante problemas parecidos. Aunque es una práctica poco extendida, en las empresas en las que hemos puesto en marcha ha dado resultados realmente interesantes, por lo que pensamos que es una práctica que cada vez se va a extender más.

Se considera que realizar seguimiento y retroalimentación a los colaboradores entrenados permitirá obtener nuevas y mejores maneras de realizar las actividades con el fin de mejorarlas por ejemplo si existe una manera más ágil y confiable de realizar los presupuestos a la organización que normalmente lo viene realizando con procesos lentos y demasiado operativos esto le traería a la organización grandes beneficios,

sin embargo este tipo de iniciativas debe nacer de los colaboradores que conocen la operación, por lo que el gerente entrenador debe estar en la capacidad de poder producir este tipo de inquietudes y generación de nuevas ideas a los colaboradores entrenados

La Construcción de relaciones juega un papel muy importante para los gerentes entrenadores, Los mejores entrenadores desarrollan relaciones personales con sus equipos y trabajan en relaciones interpersonales de calidad. Los gerentes menos efectivos se enfocan sólo en los aspectos administrativos del trabajo a expensas de las relaciones individuales. Cuando el gerente fortalece una relación de calidad con sus colaboradores, estos sentirán confianza y motivación recordemos que debemos pasar la frontera de lo laboral y buscar el desarrollo profesional y personal.

En el desarrollo de las actividades en los equipos de planeación se puede determinar si un colaborador tiene problemas de habilidad o de deseo. Los problemas de habilidad requieren paciencia y entrenamiento; los problemas de deseo requieren motivación. No es inusual el observar un problema de habilidad y asumir que es problema de motivación, pero ignorando la necesidad de mejores habilidades será costoso desde el punto de vista de la productividad. Para llegar a concluir estas situaciones el entrenador debe mantener la visión general. Los gerentes entrenadores efectivos ven cada situación como un solo elemento del desempeño general de cada colaborador. Son de mente abierta y consideran todos los aspectos del desempeño individual antes de hacer una evaluación objetiva del desempeño.

Cuando identificamos que un colaborador entrenado comienza a mejorar su desempeño y a generarle beneficios a la organización como gerentes entrenadores debemos dar reconocimiento público y asegurar que los colaboradores son recompensados de manera tangible por un desempeño excepcional. Esto permitirá que tengan una gran motivación por seguir mejorando y buscando beneficios para el equipo de trabajo y crecimiento en lo personal, familiar y social.

Otro autor muy importante que aporta a la investigación y construcción de este ensayo es Robert Dilts (2004) en su libro “Coaching Herramientas Para El Cambio” donde nos indica que el coaching es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarle a superar sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí, y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo. Pero actualmente esta palabra ha adquirido un significado más amplio. Y es esta nueva visión del coaching lo que nos ofrece Robert Dilts en este libro.

La misión de un coach de ejecutivos, es ayudar a los líderes a lograr influencia positiva a largo plazo, y un cambio medible en comportamientos no convenientes. Los procesos de coaching se orientan a cambiar comportamientos, ideas, creencias y enfoques que dificultan el cambio y limitan el desarrollo de las personas. Para cambiar es necesario ser conscientes de lo que hacemos y las razones por las cuales actuamos de una forma determinada. El cambio solo es importante si con el se logran mejores resultados. Resulta de especial utilidad utilizar técnicas de coaching para lograr el cambio o la eliminación de comportamientos calificados como inconformidades por los pares y terceros

El coaching para ejecutivos y directivos, implican cambios en uno o más comportamientos que resultan poco convenientes para el desarrollo de la actividad. Sueles ser muy significativo y valioso para los altos ejecutivos, y también para quienes tienen un alto potencial para convertirse en futuros líderes, personas que tienen verdaderas posibilidades de hacer carrera a largo plazo y deben prepararse para aumentar su eficacia en la dirección de personas, su impacto puede ser realmente significativo considerando que el proceso puede incidir fácilmente en el desempeño laboral de los próximos 20 o 30 años.

El cambio de comportamiento en los gerentes y directivos de las organizaciones puede tener un gran impacto en todas las personas. Desde una perspectiva organizacional, el hecho de que un ejecutivo esté tratando de no cambiar puede ser incluso más importante que lo que representa el ejecutivo que está tratando de cambiar. Un mensaje clave para todos en las organizaciones es que para ayudar a otros a desarrollarse hay que desarrollarse a sí mismo antes

El requisito inicial para trabajar en el cambio de comportamiento de un líder, es confirmar que en verdad está interesado y percibe la necesidad del cambio como un beneficio y ha decidido trabajar para lograrlo. No tiene sentido trabajar con líderes a quienes esto no les importa. Es importante desarrollar actividades con los directivos y colaboradores que estén dispuestos a hacer un sincero esfuerzo para cambiar y que creen que este cambio les ayudará a ser mejores líderes de lo que ya son o en lo que esperan convertirse en el futuro.

No es conveniente trabajar con personas que han tenido graves problemas de ética o integridad, llevar a las personas a una situación normal hace parte de las terapias de rehabilitación y resocialización propias de la ley penal y de otras disciplinas y no caben dentro del universo del coaching.

Finalmente un proceso de coaching para el cambio de comportamiento solo funciona si la empresa de la que hace parte el ejecutivo, está dispuesta a darle una oportunidad justa y duradera. Los clientes no se convertirían en una mejor persona gracias a su experiencia como coach. El coach no es el factor clave en el cambio de comportamiento. un cliente con gran capacidad de trabajo y motivado es más importante que un Coach brillante y será el cliente y no el coach el mayor factor de éxito en el proceso.

Lo que determina el éxito del proceso a largo plazo, es la persona entrañada y los terceros relacionados los cuales aportan varios aspectos relevantes, inicialmente se debe pensar que lo que es significativo no son los éxitos o fracasos del pasado, al fin que por ellos ya obtuvo un beneficio o pagó un precio, si continuamente recordamos el pasado, logramos anclar y desmoralizar a las personas que están tratando de cambiar. Lo que pasó no puede ser cambiado, lo que ocurrirá en el futuro, puede ser mejor.

Otro aspecto fundamental a trabajar es elegir algo para mejorar por sí mismo. El colaborador entrenado debe estar abierto con sus compañeros acerca de lo que va a cambiar. Como parte del proceso, el funcionario debe pedir sugerencias a sus compañeros sobre lo que puede hacer para mejorar y también las partes interesadas deben elegir algo para mejorar en lo que las sugerencias de las personas serán tenidas en cuenta. Esto vuelve el proceso de 2 vías y elimina la idea de que solo la persona entrenada es quien está en el proceso y los demás son observadores dedicados a juzgar el avance y no compañeros de todo el proceso..

Es fundamental involucrar a los líderes. No sólo el empleado entrenado debe ser claro sobre los comportamientos deseados, es necesario que también quede en claro de acuerdo con sus directivos y partes interesadas lo que se espera que cambie. El poner a los funcionarios entrenados a trabajar y lograr acuerdo sobre los comportamientos que se desea cambiar y en cuyo avance ellos obtendrán los mayores beneficios, se asegura el compromiso y se potencia el éxito del proceso.

Se debe conversar personalmente con todas las partes interesadas. No es posible conseguir un buen resultado en el proceso de cambio, si no se tiene plena claridad sobre los comportamientos que se desea modificar o eliminar. Tanto los equipos entrenados, como sus directivos y terceros interesados están haciendo una inversión en su desarrollo y la única forma de medir el cambio es teniendo plena claridad sobre lo que se desea cambiar y la manera como se evaluará para ser consistentes en el resultado.

Llegar a un acuerdo sobre comportamientos clave para el cambio. Este enfoque simple suele ser muy efectivo, la experiencia muestra que escoger una o dos áreas claves en las cuales enfocar el cambio es lo mejor para cada persona . Centrarse en ello ayuda a garantizar la máxima atención al cambio del comportamiento clave y no nos distrae en cambios menores que no tienen la importancia suficiente.

Es muy valioso hacer que el entrenador del coaching responda a sus partes interesadas. La persona objeto del proceso debe hablar con cada uno de los principales interesados y recoger adicionales observaciones y sugerencias sobre cómo mejorar en las áreas clave específicas de mejora. La persona que está siendo entrenada debe

mantener una conversación positiva, sencilla y enfocada, tratando de escuchar sugerencias en vez de juzgarlas y sin tratar de justificar las conductas anteriores. Cuando se han cometido errores en el pasado, generalmente es una buena idea ofrecer una disculpa y pedir ayuda para cambiar el futuro.

De igual manera se debe examinar lo que se ha aprendido con los clientes y ayudarles a desarrollar un plan de acción. En el proceso es necesario acordar con el entrenado solo los pasos básicos, fuera de ellos, todas las otras ideas que se comparten deben tomarse como sugerencias, que pueden o no ser aceptadas. Es conveniente que el que el funcionario escuche las ideas del entrenador de la misma forma en que escucha las ideas de sus principales partes interesadas. Luego que los equipos entrenados deciden que hacer y preparar un plan de lo que quiere realizar. El plan debe venir del colaborador,. El plan será discutido con el Coach. quien invitara al funcionario a ajustarlo a la altura de sus compromisos y de lo que esperan lo terceros. El coach es mucho más un facilitador que un jefe o un superior.

El seguimiento debe convertirse en una labor continua, eficiente y enfocada. Periódicamente deben realizarse encuentros con las partes interesadas que permitan medir los cambios observados en el área específica de mejora. Esta encuesta puede incluir preguntas que ayuden a comprometerlos con el desarrollo futuro del proceso.

Generalmente cuando la persona entrenada ha tomado en serio el proceso, los interesados notarán cambios positivos. Se debe ajustar el proceso sobre los éxitos obtenidos, durante los próximos 6, 12 o 18 meses hasta alcanzar el objetivo deseado. La revisión periódica permitirá mantenerse enfocado, identificar nuevas áreas de mejora y medir los progresos alcanzados, así como la forma como los terceros interesados perciben y se benefician del cambio logrado.

CONCLUSIONES

En la actualidad, la tecnología, la rapidez con la que fluye la información, los contextos globales e internacionales en los que operan las compañías hacen que las ventajas competitivas cada vez juegan un papel más importante, el coaching se convierte en una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan obtener mejores resultados.

Las personas cuenta con recursos para alcanzar el éxito y el bienestar en el ámbito laboral y personal, aunque en ocasiones no es consciente de cómo superar sus carencias. Es esa una de las razones por las que cada vez surge con mayor fuerza, el coaching como mecanismo que condiciona las actuaciones y resultados, pues le permite enfrenar el entorno y buscar nuevas y mejores manera de realizar sus actividades en beneficio propio y de las organizaciones.

El entrenador no es un consultor, confesor, psicólogo, psiquiatra, maestro, ni guía espiritual. Para ser entrenador es preciso poseer una sólida formación integral, técnico-científica con un fuerte contenido humanista. el coaching requiere de nosotros una dimensión ética, personal y humana. Más allá que la propia dimensión profesional, ésta formación ha de fraguarse en la experiencia, vivencias, tratadas como modelo y oportunidad de aprendizaje, con rigor y método para poder transmitirlo.

BIBLIOGRAFIA

Joan Payeras Serra; 2004; Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados; Ediciones Díaz de Santos; 176 páginas.

Juan Pablo Villa Casal, José Ángel Caperán Vega; 2010; Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas; Profit Editorial; 208 páginas

Robert Dilts; 2004; Coaching: Herramientas Para El Cambio; Urano S. A.; 312 páginas

José Ángel Caperán Vega; 2010; Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas; Profit Editorial.