

COACHING, EL CAMINO A LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

JOSE DAVID AMORTEGUI JIMENEZ  
CODIGO: 6700664  
OCTUBRE 2015

ASESOR:  
DR. DAVID MENDOZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

**Copyright © 2015 por Jose David Amortegui. Todos los derechos reservados.**

Este documento presenta el coaching como la solución ante la falta de compromiso de los colaboradores en las organizaciones, y que el compromiso esta directamente relacionada con la productividad empresarial. Dará un recorrido en la historia, la creación y los inicios de esta nueva herramienta y filosofía empresarial. Para después continuar enlazando minuciosamente, la importancia que tiene la productividad a la hora de que una empresa sea rentable y perdure en el tiempo. Presentara ejemplos concretos, de casos reales, de empresas que a lo largo de su historia han mostrado la importancia del grado de compromiso en los empleados y el impacto que puede recibir la productividad en la organización.

**Palabras Claves: Coaching, compromiso, productividad, impacto, organización.**

This document presents coaching as the solution to the lack of commitment of employees in organizations, and that the commitment is directly related to business productivity. It will give a tour of the history, the creation and the beginning of this new tool and young business philosophy. Then it continues linking thoroughly, the importance of productivity when a company is profitable and endure over time. Will present concrete examples and real cases, of companies that throughout its history has shown the importance of the degree of commitment of employees and the impact it can receive the organization 's productivity.

**Key Word: Coaching, commitment, employees, productivity, impact, organization.**

## Coaching

Existen diferentes teorías de los orígenes del coaching, y los que se supone que son padres de esta herramienta. Tanto así que hoy día, aparecen investigadores e intelectuales que dicen ser fundadores, incluso 20 años después de sus primeros pasos.

El coaching es basada en un proceso de aprendizaje, que cataliza el desarrollo del ser humano como persona integral. Se realizó una gran investigación para dar y encontrar sus primeros orígenes y estos se dan por medio del libro Coaching Oncológico [1], mucha información del autor Rafael Echeverría se encontraba en las enseñanzas y métodos de Wernes Erhard.

En medio de la investigación se encontró en repetidas ocasiones un nombre poco común, y no tan mencionado a lo largo de la historia, Wernes Erhard fue quien desarrolló lo que se conoció como (Erhard Seminars Training).

Se considera un proceso en el cual existe una interacción constante entre dos personas; uno el coach (entrenador) y coachee (entrenado o persona en entrenamiento); el primero es aquel que instruye o guía a quien debe ser orientado o entrenado, para que tenga un desarrollo y aumento en su desempeño, así como descubrir sus capacidades personales. El segundo, es una persona en entrenamiento, quien recibe por medio de enseñanzas teóricas los conocimientos de auto desarrollo, el cual necesita para tener crecimiento y mejora en su vida profesional y personal, después de una enseñanza práctica.

Ambos integrantes del proceso antes de iniciar, coach y coacheé, se comprometen al 110% a recibir entrenamiento en modelo de alianza y colaboración, desde un inicio instaurando uno de los objetivos mas importantes que busca siempre el coaching es alcanzar los objetivos dentro del plazo establecido.

Este plan de acción se estructura y se hace posible, por medio de diferentes integrantes del proceso, los cuales permitan conseguir el objetivo final deseado, este plan de acción acompaña a una serie de actividades destinadas generar una mejora en algunos de los aspectos específicos del cocheé.

Este procesos es tan efectivo que el rol del coach, puede ser asumido por cualquier persona de la compañía, incluso cualquier perfil o cualquier cargo, siempre basado en la confianza de ambos roles, los perfiles pueden ser de un directores, personal administrativo, personal en entrenamiento, ya que el coach requiere ser solo líder. Como lo podemos saber la International Coach Federación, en el mundo todos los que lo deseen pueden llegar a certificarse como Coach. (2)

Dos aspecto clave que se debe tomar en cuenta, esta relacionado con el conocimiento del coach, de quienes serán sus cocheé, los perfiles y los cargo a quienes va a guiar, por un motivo muy importante, y es la alineación de los objetivos tanto de la persona como de la organización. Así mismo, el coach debe contar con una excelente comunicación eficiente;

“Una comunicación eficiente esta basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quien es el perceptor y previendo cual será su feedback o retroalimentación para hacer las cosas correctamente. La comunicación eficiente parte del modelo de las 7C de Calvelo Ríos; Credibilidad, Contexto, Contenido, Claridad, Continuidad y constancia, Canales de comunicación, Capacidad de Auditorio”(3), como también el deseo y ser idóneo de participar su información con el cocheé, y utilizar el tiempo que este cocheé requiera.

### **Como hacer Coaching**

El paso a paso para el desarrollo de esta herramienta debe ser compartida de la manera mas sencilla y detallada posible. Al cocheé se lleva a tomar decisiones que el coach desee, pero por medio del raciono personal, originando en 5 pasos: (4)

1. *Observar:* La observación de los diferentes puntos de vista, como el encontrar diferentes conclusiones que permitirán que el cocheé, encuentre diferentes soluciones y el mismo, tome las mejores alternativas para alcanzar sus objetivos.
2. *Toma de conciencia:* Después de la observación que realice el coach, este se encargara de tomar conciencia, de como debe dirigir a su cocheé, acerca de que herramientas debe brindarle, para que el cocheé elija conscientemente con mayor efectividad.

3. *Determinación de objetivos:* Como se menciona anteriormente en el documento es fundamental que contar con objetivos definidos desde el comienzo del proceso, ya que estos serán la guía para la toma de decisiones y acciones a seguir.
4. *Actuar:* Después de recopilada toda la información posible, se debe actuar de manera inmediata para no perder detalles, el coach acompañara a su cocheé a superar cada uno de las dificultades que este pueda presente.
5. *Medir:* Durante el ningún momento del proceso se permite saber si el cocheé esta en buen camino a la meta o no; y es un punto positivo, por que de esa manera se podrán tomar acciones correctivas para poder encontrar los mejores resultados.



*Grafico hecho por Jose David Amortegui 1; (6)*

## **Coaching Organizacional**

Siempre enfocado en cumplir a cabalidad, todos los objetivos de mejora en las organizaciones o empresas; Y siempre motivado e impulsado por los departamentos de Recursos Humanos, ya que el resto de áreas piensa mas en mostrar resultados de manera inmediata, no progresivo como lo puede ser esta herramienta. El **coaching organizacional** busca generar un cambio de la mente de la organización, cambiando a su vez la mente de sus colaboradores, ya que un individuo en ambientes laborales es impactado, este a su vez impacta inmediatamente a su entorno, por tal motivo el coaching organizacional traslada ese resultado micro a un resultado macro.

Existen 7 razones planteadas por Leigh Branham que plantean 7 puntos clave de identificación del por que los colaboradores no trabajan productiva en la compañía. (5)

1. Expectativas defraudadas.
2. Desajustes entre las personas y el puesto.
3. Seguimiento y consejos insuficientes al colaborador.
4. Pocas oportunidades de crecimiento y promoción.
5. Sentirse infravalorado o no reconocido.
6. El estrés por la sobre carga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal.



## 7. La pérdida de confianza en el liderazgo superior.

Incluso con esta nueva tendencia del manejo de Smart Phones el desaprovechamiento del tiempo es un tema vital y delicado con la organización.

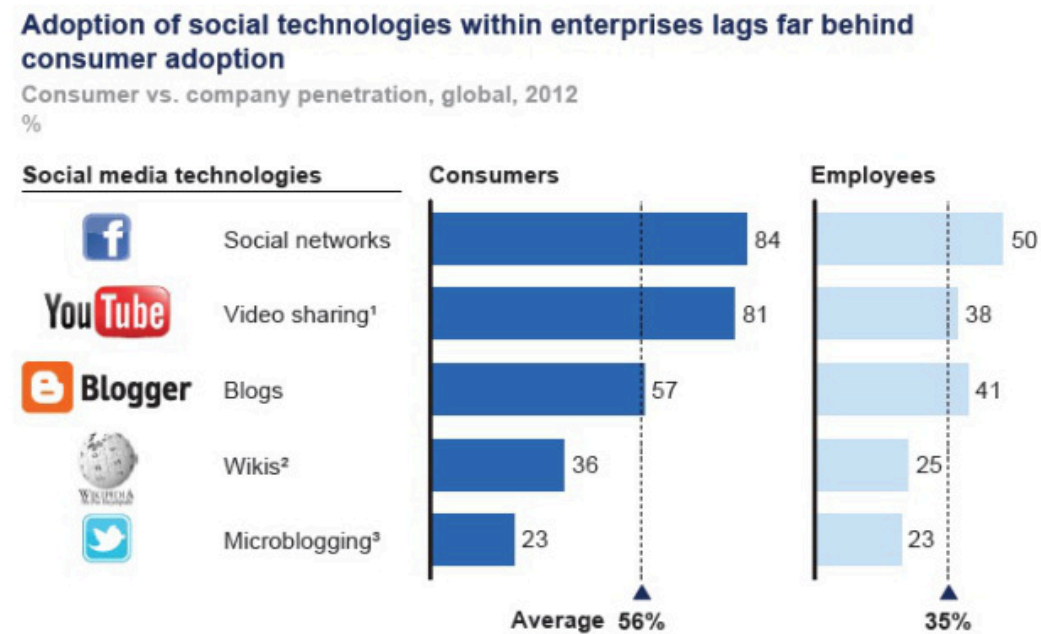


Grafico 2, tomado del *ACSI* ([American Customer Satisfaction Index](http://www.theacsi.org));  
<http://www.theacsi.org>

El coaching busca ofrecer uno de los mejores caminos para cumplir las siguientes metas individuales y grupales:

- Mejorar el liderazgo.
- Desarrollar un liderazgo en la segunda línea de mando.

- Capacitar a los gerentes para que identifiquen los talentos de sus colaboradores y delegar tareas que se acomoden a cada perfil, para así obtener un excelente y eficaz resultado.
- Mejorar el proceso de comunicación de parte de los departamentos u áreas.
- Conformar y descubrir equipos de alto rendimiento.
- El fomento de competencias de trabajo de alto rendimiento.
- Limpieza del clima organizaciones.

## **Productividad**

Definida por la Real Academia Española: “productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción, por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales; en el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema”.

Es por medio de este indicador, que podemos poner a prueba desde un proceso hasta la estructura que tenga un producto o servicio para su desarrollo. Esta serie de indicadores pueden ser medidos desde varios aspectos, pero el más importante es el estado contable, ya que de esa manera sabremos si una compañía es rentable y/o productiva en sus procesos o productos.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

Va de la mano de la productividad que se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos o Servicios Producidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Analizando estas dos formulas, se descubre que contablemente la producción o generación de un producto, debe seguir el mismo proceso o se debe mejorar de alguna manera, y lo mas importante, es el saber que este tipo de medición se puede realizar en cada uno de las áreas que tenga una compañía. Ya que cada uno de los empleados debe realizar de alguna manera un proceso, por muy operativo que sea, de alguna manera se va a medir tales como:

La fuerza *comercial*, se puede medir por las ventas generadas; en el área de *recursos humanos* se puede considerar esta medición por el numero de procesos de selección que realice la empresa o la solución a las posibles quejas que puedan presentar los colaboradores; en el área *administrativa* se podría medir mes a mes según el desempeño que tenga la empresa de fluir en el pago de la nomina, o el manejo de las cuentas o de los pagos a proveedores; el área *contable* es vital ya que por medio de esta área, se puede calcular un sin numero de rubros e indicadores, que harán posible que se mida de manera correcta cada uno de las áreas y procesos que tenga una organización.



(7)

Se puede observar la productividad de una compañía y es trabajo de todos, y si alguno no esta cumpliendo productivamente su trabajo hará, que su carga laboral sea puesta sobre los hombros de sus compañeros.

Existen algunos aspectos fundamentales que no se pueden dejar de mencionar, ya son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier organización;

- Calidad
- Producción
- Eficiencia
- Innovación
- Tecnología
- Nuevos métodos de trabajo.

Conceptos que llevarán a que la organización tenga un orden y logro perdurar en el tiempo; y todos los conceptos mencionados son necesarios para una empresa, ya que su productividad es fundamental para crecer o aumentar su rentabilidad.

Es importante mencionar que un colaborador influye mucho en este indicador de rentabilidad, ya si se buscan ejemplos concretos, una compañía no funciona por si sola, una compañía debe generar de alguna manera una productividad que esta directamente relacionada con el desempeño laboral de un colaborador.

Entrando con mas claridad en el tema es vital que cada uno de los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, ya que existe una relación directa en cada uno de los niveles de indicadores que se han analizado con el compromiso de los empleados en sus cargos y con la organización.

La baja productividad de una organización no solo puede ser medida en el aspecto de perder tiempo, ya que se debe incluir una serie de elementos que van desde las áreas directivas, hasta las áreas operativas. De tal forma el punto se puede encaminar hacia la falta de acceso al alto grado de educación publica o privada, y la falta de injerencia por parte de las colaboradoras, esto impacta directamente la productividad.



(8)

Por desgracia la realidad que viven un gran porcentaje de la fuerza laboral de Colombia se confronta a la hora de gastar de 4 a 5 horas diarias en transporte desde su casa hasta el trabajo, situación que reduce resultados de una manera abismal, ya que como muestra la imagen encontrada en un blog en línea, el ser humano debe ser integral para poder presentar una alta productividad alta debe tener tiempo medido para todas las actividades de su día normal.

Durante el resto del documento se dará a conocer motivos y situaciones, que por medio de la casuística y lance de resultados podremos evidenciar la importancia de la productividad, y la relación directamente proporcional con el compromiso de los colaboradores.

### Casos de Fracaso Empresarial.



Dentro del análisis que este documento desea realizar, y traer a colación uno de los casos de fracaso corporativo mas grandes que ha tenido el mundo; el caso ENRON.

Es el caso ideal de comparación, ya que genero un impacto tan fuerte ante la económica Estadounidense que sorprenderá de manera abismal el resultado tan desastroso que genero este caso.



Fue desde el año 2000 cuando se comenzó a caer este palacio de cartas, en donde sus funcionarios, habían permitido que se maquillaran los estados financieros, para poder mantener un valor alto de sus acciones en la bolsa. Cada uno se preocupó por generar un beneficio propio, y cuando algunos ya después de retirar sus recursos, vieron que no tenían más compromiso con la compañía comenzaron a mostrar la realidad.

Realidad que por la Ley Sox, debía estar clara, no debía estar maquillada ya que se por obligación las empresas que cotizan en la bolsa de Nueva York deben estar auditados en sus libros contables, pero la falta de compromiso de estos auditores, y sus propios trabajos, y su propia ética, permitió que se dejaran manipular para maquillar los libros contables de esta compañía.

Cuando no se tiene compromiso de los colaboradores dentro de cada cargo; Si no existe un compromiso por parte de la fuerza laboral como seres humanos, como profesionales y como nacionales. Tienden a darse un conflicto de intereses en donde cada quien estará buscando y jalando para su propio interés y beneficio sin importar que consecuencias pueda acarrear esta situación.



(10)

Así como también para el año 2009 la empresa Dominós Pizza, presento un problema serio identidad, situación de carácter de imagen y daño a la marca. En Carolina del Norte en USA dos de sus empleados creyeron que iba a ser gracioso, grabar y subir a redes sociales un video en donde estaban jugando de manera muy sucia y desagradable mientras preparaban la comida. El video después de ser subido a YouTube se volvió viral y logro tener millones de visitas, lo que causo un gran daño a la imagen de la compañía. Disminuyendo casi en un 45% sus ventas en un transcurso de 4 meses. (11)

Situación que sucedió por una simple razón, y esta es la falta de compromiso de los empleados, ya que es obvio que cuando una persona quiere su empresa, ama su marca, jamás haría algo, en contra de ella.

Es de suma importancia darle un giro de 180 grados a esta situación, ya que podemos ver la otra cara de la moneda, cuando tenemos un trabajador comprometido, todos los aspectos de su rendimiento mejoran, incluso los días de incapacidad en el año disminuye.

Por medio de un estudio de la compañía privada CARTAGENERA DE INVERSIONES NIT 900 285 566-4 (12); se realizo un piloto en donde se genero un subsidio de alimentación, quien contrato a esta empresa para que les fuese dado el desayuno y almuerzo en las obras en campo, este estudio arrojó a los 6 meses que la productividad y el rendimiento aumentara 30% y se presentara una disminución en los días de incapacidades de la fuerza laboral de un 10%.

Al momento de realizar encuestas y exámenes se llego a la conclusión, de que no solamente estaba sucediendo esto cambio por la mejora alimenticia que estaban teniendo los empleados, si no también por la percepción que ellos tenían con la empresa.

"Yo no puedo fallarle a mi familia, ni a mi empresa, sin importar como me sienta siempre dar un esfuerzo extra por llegar a trabajar, siento que somos una familia, por que apoyarme con mi alimentación a diario, no lo hace nadie" Carlos Escalón, Cartagena, Bolívar 2013.

### **Casos de Éxito Empresarial.**

Los casos de éxito por el compromiso que tiene los empleados son millones dentro de un portafolio de historia empresarial impresionante, y es importante resaltar uno de los casos mas importantes y notorios de la actualidad.



Google Inc.(13)

Fue una compañía fundada por Larry Page y Serguie Brin el 4 de septiembre de 1998.

Se llevara por medio de este documento a un análisis y comparación del comportamiento de sus empleados y entraremos a enlistar los 10 factores que se creen que partió la diferencia de los gerentes y sus colaboradores.

1. Centrado en el usuario y todo lo demás llegara.
2. Es mejor especializarse en algo y hacerlo bien.
3. La Seguridad en un valor seguir
4. La democracia en la web funciona
5. No tienes que estas en tu despacho para obtener necesitar una respuesta.
6. Se pueden obtener ingresos de forma ética.

7. La información no se acaba
8. La necesidad de información supera todas las fronteras
9. Es posible ser profesional sin llevar traje
10. No nos conformamos con unos resultados excelente.

Se puede evidenciar una manera completamente y diferente, en especial con la responsabilidad que se tiene para con el empleo.

No debemos nunca pretender que será sencillo llegar a seleccionar personal con esa capacidad de compromiso, pero se debe resaltar que impacta con su filosofía “the veste place to work” o “el mejor lugar para trabajar”, hacen que los empleados sientan una conexión y una compenetración para la organización y la marca.

Google es de las pocas empresas en donde cada uno de los empleados estaría dispuestos a bajar su salario por continuar en la compañía.



**SEMCO**  
**PARTNERS**

*“Semco es una compañía brasileña que ha despertado un inusual interés en todo el mundo. Directivos de todas partes van en peregrinación a Sao Paulo a ver con sus propios ojos esa maravilla de la que todos hablan”. (14)*

Este caso de estudio de la universidad de Harvard, es de los menos usuales, por el modo que operar la empresa, y es muy cambiante en el sentido de que no hay una exigencia de horarios, o de cumplimiento de días trabajados, pero si hay una responsabilidad de metas y productividad, y este caso específicamente muestra como un buen equipo logra llevar a la empresa a los lugares que se encuentra, como haber salido de un crisis y estar posicionada como una de las multinacionales mas fuertes Latino América.

### **Relación del Coaching y la productividad**

El Coaching como herramienta de crecimiento personal es vital y esta aportando mucho a las compañías en mucho de los sectores de la económica mundial. Es mas utilizado para el área de ventas, a pesar que podemos encontrar muchas mas aplicaciones en las demás áreas de una empresa. El Coaching logra que los entrenados sientan que valen mas de lo que se imaginaban, y logran darse un valor dentro de la organización. Cuando un buen Coach logra compenetrar de manera completa a un cocheé, este llega incluso a querer superar sus enseñanzas, buscando dar mas, así como el autor de este documento hoy escribe e investiga acerca de una herramienta que fue aplicada en el.

Como herramienta lleva a que quienes están recibiendo impacto, a otro nivel, en donde no solo piensan en existir y permanecer, si no que se preocupan por trascender, por que es un nivel diferente en donde van a desear superar todas las expectativa que tengan dentro de su vida laboral y personal.

El Coaching es una herramienta y filosofía donde el o los cocheé, se sorprender al saber lo que son capaces de hacer y de enfrentarse dentro de una situación ya bien sea de ejercicio físico o mental, por que el ser humano tiene mucha limitación mental, a la hora de superarse.

Esto genera algo de mucha importancia, y es por que cuando una persona sabe lo que vale, cuando una persona se da cuenta de la importancia que tiene, esta persona sabe y sabrá que esta en el lugar correcto y que esta por un motivo.

Comprometerse con la empresa cuando sentimos y sabemos que valemos es inevitable, el coaching lleva a iniciar o revivir amor por los trabajos.

Incluso con una serie de ejercicios como alguna ves se evidencio en la semana de preparación de “Liderazgo, Coaching y Ventas” en el Programa de Administración Bancaria o PAB, promoción 64 en el año 2015. Curso dictado por la consultora MAGNA CONSULTING Escuela de Alto Rendimiento en Ventas, que llevo a que un grupo de aproximadamente 20 personas realizara un juego llamado el ajedrez, sin guía en un tiempo de 38 minutos, para después realizarlo con la guía y apoyo de sus lideres, en menos de 21 segundos.

Es real y evidenciado, por parte del Banco de Bogotá que la inversión que tiene para con sus futuros Gerentes de Oficina, es vital el curso, ya que así logran mostrarles que tiene todo el potencial y capacidad para llevar sus equipos de trabajo, u oficinas a otros niveles, para así arrasar con el mercado nacional del sector financiero.



*“Yo no trabajo para un Banco, yo trabajo para mi familia, ellos invierten en mi y los tratare de retribuir siempre con mi mejor esfuerzo, y mi entrega a mis responsabilidades”. Jose David Amortegui Gerente de Oficina, Banco de Bogotá; Administrador de Empresas, Universidad de la Sabana; Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo, Universidad Militar Nueva Granada.*





(16)

### **Conclusiones**

Se puede concluir que como herramienta empresarial, el coaching puede llevar a otros niveles de superación, y no solo eso, también este puede dar motivos para que cada uno de los colaboradores de una compañía, se aferren mas al lugar de trabajo donde se encuentran para así llevar su productividad y rentabilidad a otros niveles.

Los casos de Éxito y Fracaso, dan a conocer mas, de la realidad que se esta evidenciando en el mundo empresarial, el coaching es nuevo, pero esta tocando niveles altos, por su gran efectividad.

### Lista de referencias Bibliográficas

- [1] “El Coaching Ontológico es una metodología de coaching derivada de la Ontología del Lenguaje. Recomiendo la obra “Ontología del lenguaje” de Rafael Echeverría al respecto. De 1994.
- (2) International Coach Federation. <http://www.icfcolombia.com>
- (3) “Habilidades Gerenciales” Capitulo IV, Habilidades de comunicación” de Ruth Arroyo Tovar.
- (4) Pasos y metodología tomada de la pagina web <http://www.slideshare.net/leydimonge/coaching-y-su-efectividad>
- (5) 7 razones ocultas por las que los empleados se van por [Leigh Branham](https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/7-razones-ocultas-por-las-que-los-empleados-se-van); <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/7-razones-ocultas-por-las-que-los-empleados-se-van>
- (6) Imagen del centro de la grafica fue tomada en la pagina web <http://stamboulieconsulting.com/sites/default/files/coaching-icon.jpg>
- (7) Imagen de la pagina de internet persona.com <http://www.persona.com.es/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/flexibilidad-laboral.jpg>
- (8) Imagen del Blog Enlace TPE <http://enlacetpe.mx/blog/index.php/component/content/article/486-incrementa-tu-productividad-en-el-trabajo>
- (9) Imagen tomada de [http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2006/0206/2402/cine/cine\\_240206-01-2.htm](http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2006/0206/2402/cine/cine_240206-01-2.htm)
- (10) Imagen Tomada de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/74/Dominos\\_pizza\\_logo.svg/2000px-Dominos\\_pizza\\_logo.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/74/Dominos_pizza_logo.svg/2000px-Dominos_pizza_logo.svg.png)
- (11) Caso Dominós Pizza <https://dircomsocialmedia.wordpress.com/2010/10/08/gestion-de-crisis-el-caso-de-domino-s-pizza/>
- (12) Estudio de CARTAGENERA DE INVERSIONES S. En C [www.cartageneradeinversiones.com](http://www.cartageneradeinversiones.com)
- (13) Caso Google [http://es.slideshare.net/tipsenmercadeo/caso-google-9547670?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/tipsenmercadeo/caso-google-9547670?next_slideshow=1)
- (14) Imagen tomada de: [http://mms.businesswire.com/media/20130820005962/en/379614/5/Semco\\_Partners.jpg](http://mms.businesswire.com/media/20130820005962/en/379614/5/Semco_Partners.jpg)
- (15) Caso SEMCO  
GESTIÓN EMPRESARIAL , Las enseñanzas de Semco , Por Rubén Osuna
- (16) Semana de Liderazgo Coaching y Ventas. MAGNA CONSULTING; Programa de Administración Bancaria, Banco de Bogotá Agosto de 2015.