

## **FASE I**

### **DEFINICION**

#### **1. TEORIZACIÓN DE LA VARIABLE**

En el transcurso de los últimos 15 años debido a la globalización y la tecnología, que día a día va evolucionando aceleradamente, propiciando escenarios competitivos, las empresas buscan aplicar modelos que les permitan afrontar estos cambios, y uno de estos modelos utilizados es el coaching . Esto les permite desarrollar altas competencias, y producir grandes saltos en el aprendizaje de su personal, para que estos puedan alcanzar las metas establecidas.

##### **1.1 BASES TEÓRICAS**

A continuación se expondrán algunos conceptos teóricos acerca del coaching sus beneficios, aplicaciones, principios y características, que servirán de base para el desarrollo del presente estudio.

###### **1.1.1.- DEFINICIÓN DEL COACHING**

Según Salazar y Camacho (2000) el coaching es un sistema que trasforma el entorno frio del sitio de trabajo, integrando a todas las personas mediante su responsabilidad ante el triunfo o la derrota. Da sentido trascendente al trabajo de cada uno y produce una atmosfera de

calor, alegría, energía y finalmente de entretenimiento, lo que implica un cambio muy profundo en el estilo del liderazgo y del trabajo en equipo.

Por otra parte, Zeus y Skiffington (2002) exponen que el coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. Para los autores ya mencionados el coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben.

En síntesis, el coaching es una interacción que se da entre dos partes, en la que una de ellas motiva a la otra para que desarrolle sus propias habilidades para alcanzar el éxito, de manera de ayudar a que cada trabajador encuentre sus propias respuestas que nunca se habían formulado, para estimularlo y promover la eficiencia; en consecuencia el ambiente de trabajo se transforma en un lugar enérgico y alegre en la que se involucran todos los trabajadores. Por lo tanto, los autores que se considerara para la presente investigación son Zeus y Skiffington (2002).

### **1.1.2.- CARACTERÍSTICAS.**

De acuerdo con Martínez (s/f) las características esenciales del coaching son cinco, las cuales se describen a continuación:

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo “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 esta discutiendo.

- **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

- **Responsabilidad Compartida:** Tanto el coach como el subordinado tiene 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 mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

- **Forma Especifica:** Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Las características describen como el coach tiene que dirigirse de manera tanto directa como respetuosa en todo momento para que el trabajador sea especifico mejorando a su vez su conducta, promoviendo una conversación entre el coach y el coacheado interactiva en las que ambas partes se entiendan con preguntas y respuestas que se formulen mutuamente; de la misma manera ambas partes tienen que mantener una

responsabilidad a medida que van trabajando para la mejora continua del desempeño determinando la meta de la conversación la cual implica una fase para ampliar la información en donde se especifican a medida que los trabajadores logran las metas pautadas.

### 1.1.3.- ELEMENTOS.

Como lo señala Martines (s/f) los elementos del coaching son los siguientes:

- **Resultado:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **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.
- **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.

En conclusión, estos elementos son la clave del coaching, ya que indican la razón de ser de este proceso, orientado a obtener resultados, los cuales se lograrán mediante una estricta disciplina entre los actores de

dichos proceso. Por lo tanto, antes de la aplicación se debe tener un entrenamiento previo el cual será vital para el éxito.

#### **1.1.4.- PRINCIPIOS**

Como lo indica Eslava (1999) existen cuatro principios fundamentales establecidos en el coaching:

- El coaching más se centra en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador. Las creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

Estas Premisas que señala el autor anteriormente citado, indican que el coaching no tiene vinculación con hechos del pasado, si no mas bien con los hechos que pueden acontecer en un futuro cercano, por ende el coach trata de ganarse la confianza de su pupilo, mediante la comunicación para lograr asi cambiar los paradigmas que tenga el

individuo de su pasado y que lo afecta en su presente y lo afectará en un futuro.

Los principios del coaching son relevantes en cuanto a las creencias de si mismo que tiene el coach como entrenador, promoviendo la confianza entre el coach y el coacheado para que se le estimule el potencial que tiene, pudiéndolo alcanzar, obteniéndolo y aprendiéndolo de si mismo.

#### **1.1.5.- PROCESO**

Como lo señala la pagina web <http://www.liderazgoymercadeo.com/>, el proceso de coaching se estructura de la siguiente manera:

##### **- Identificar objetivos**

Considerar objetivos de largo y de corto plazo. Los objetivos de largo plazo representan la solución de un problema o el desarrollo de una habilidad, en tanto que los objetivos de corto plazo representan lo que la persona orientada alcanzará al término de la sesión de coaching.

##### **- Promover el descubrimiento**

Este punto involucra lo siguiente:

- Escuchar activamente.
- Extraer las consecuencias.
- Compartir sus experiencias.

Su rol como coach es orientar al miembro del equipo para que descubra las restricciones, demandas e implicaciones de la tarea a enfrentar. Si usted se las impone, dándose las usted mismo, nunca aprenderá a hacerlo por sí mismo.

Es necesario que el coach considere las diferentes opciones disponibles y aprenda a evaluarlas.

#### **- Establecer parámetros**

Necesita establecer qué debe hacerse y para cuándo. De este modo, podrá monitorear la situación.

#### **- Dar autoridad y poder**

En esta etapa el coach debe evitar que sus coaches se golpeen contra la pared. Necesita asegurarse y asegurarles que tienen la autoridad y el poder para hacer lo que fue acordado.

#### **- Recapitular**

Al final de la sesión de coaching, asegúrese de que todo está claro, pidiendo a sus coaches que recapitulen los puntos discutidos y acordados, reconozca los éxitos de los vendedores.

En resumen, el proceso de coaching se inicia identificando los objetivos de corto y largo plazo consecuentemente de los descubrimientos que involucran el tener que escuchar atento, capturar consecuencias y dialogar las experiencias, orientando así mismo el coach a su equipo

conformando parámetros para saber que debe hacerse y cuando dar autoridad para que los coachados se rijan por lo que ha sido acordado por el coach, dejando así para el final la recapitulación de lo que ha sido discutido de manera clara.

#### **1.1.6.- ESTRUCTURA.**

Tal como lo indican Salazar y Molano (2001), el coaching es un sistema integral para el desarrollo de equipos de competitividad mundial, el cual requiere en lo que respecta a la evolución del estilo del liderazgo del grupo directivo para que se comporte como coach.

Asimismo se precisa también de una cultura organizacional orientada a facilitar el proceso de aprendizaje organizacional, unos valores centrados en el crecimiento para el desarrollo de talentos en la organización que a su vez incrementa la formación de directivos líderes, capacitadores - entrenadores de sus equipos de gestión; una estructura de operación que integre a las personas de las diferentes áreas operativas que sirven de soporte para el servicio que presta la organización, como: integrantes del equipo y apoyo a la competitividad.

Por lo tanto, esta consolidación de profundas estructuras conforman el desarrollo del estilo del liderazgo del grupo directivo, una cultura organizacional, valores para el crecimiento de talentos en la organización y formación de líderes directivos, con el fin de apoyar a la competitividad

del mercado triunfando en ella a través de la participación de las personas que pertenecen a las áreas mencionadas.

### **1.1.7.- BENEFICIOS DEL COACHING**

De acuerdo a lo establecido Zeus (2002), el coaching tiene los siguientes beneficios:

#### **A) BENEFICIOS ESTRATÉGICOS.**

- Atraer mas negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proporcionar estructura, orientación y centro de atención.
- Controlar y evaluar las acciones, guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
- Motivar y Mantener la inercia.
- Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
- Aumentar la conciencia de los recursos y de cuando hay que usarlos.
- Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.

#### **B) BENEFICIOS INTERPERSONALES.**

- Despertar el potencial y la creatividad.

- Coordinar la vida profesional y personal.
- Incrementar la capacidad de afrontar y adaptarse a los los cambio y transiciones.
- Mejorar la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.
- Eliminar los temores y ansiedades derivados de la participación activa.
- Eliminar los agentes estresantes derivados de un trabajo en condiciones deficiente.

En compendio, los beneficios del coaching brindan grandes ventajas tanto para la organización como para los empleados que laboran en ella. El coaching origina un clima empresarial optimo, donde los directivos y empleados trabajan en conjunto para lograr un mismo objetivo y alcanzar las metas en común; El coaching es un programa motivador por excelencia, que inspira y anima a sus clientes internos como externos, obteniendo como resultado a empleados responsable e identificados con la organización y clientes satisfechos.

#### **1.1.8.- ESTILO**

Como lo indica la pagina Web <http://www.liderazgoymercadeo.com>, existen diferentes estilos de coaching, los cuales tienen las siguientes características:

- **Comunicador:** Es fácil trabajar con este coach. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo.

Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coach.

Dentro de las características que evidencian este estilo de coaching, se puede mencionar la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación, por parte del coach, de trabajar al lado de sus equipos, la presencia activa del coach en el trabajo de campo de sus equipos.

- **Mentor:** Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos coach ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus coaches.

Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con sus coaches, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos-claves, en ofrecer orientación a largo plazo e insiste acerca de la organización y orientación profesional.

Las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el coach transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo, evidencian este estilo de coaching.

- **Tutor:** Los tutores promueven un coaching fuerte en la tarea y comparten su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo.

Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente es el encargado de mostrar el camino.

Este estilo queda evidenciado por las siguientes características:

- El coach es considerado un especialista en su campo,
  - Otorga oportunidades para el aprendizaje de otros,
  - Propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades y
  - El coach resulta accesible y fácil de abordar
- **Modelo:** El modelo es alguien que lidera a través del ejemplo, hace lo que dice. Estos coach inspiran al resto del equipo. El equipo lo respeta y sus miembros piensan...."me gustaría ser como él", en algún aspecto de su desempeño.

En este estilo se observa la habilidad de inspirar y motivar, el pensamiento positivo orientado al éxito y no al fracaso, a tal punto que el

coach puede no ser un "buen coach", sin embargo las personas aprenden de él.

En estos estilos de coaching, el coach, por lo general es "famoso" o reconocido por algo en particular. Existe un respeto, tanto de su equipo como de otros equipos, clientes de la organización y personal superior. Existe una influencia por parte del coach hacia el equipo, en forma de acciones mas que en orientaciones.

- **Desafiante:** Establece metas y ofrece feedback constructivo y constante sobre las tareas. Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes.

Los recursos claves de estos coach se basan en el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, en la supervisión del trabajo del equipo, presionando por resultados pero dando apoyo para su logro. Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, da feedback efectivo y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes.

- **Consultor:** Este estilo de coaching, muestra a un coach que desarrolla a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento y a desarrollar habilidades y emitir juicios por si mismos.

En este estilo se evidencia la presencia de preguntas abiertas, que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por si mismos. Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del

equipo. La revisión del trabajo es realizada a través de reuniones y discusiones.

En síntesis los estilos del coaching se caracterizan por promover una comunicación abierta con los miembros del equipo construyendo relaciones fuertes con los mismos para compartir a su vez ideas y conocimientos con su tutor que los rigen.

Los coacheados son liderizados por un modelo para que se ejemplifique lo que ellos deben hacer y de la misma manera se puedan adaptar a este, estableciendo un feedback en las tareas de las metas que se han propuesto. Otros de los estilos que se caracteriza es el consultor por encargarse de realizar preguntas abiertas las cuales ayudan a los coacheados a que desarrollen habilidades por si mismos.

#### **1.1.9.- MODELO C ONCEPTUAL**

Según la pagina Web [es.wikipedia.org/wiki/Coaching](http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching) el modelo conceptual del coaching consiste en:

**- Visión inspiradora, ganadora y trascendente.** La visión de llegar a ser campeón, de ganar todos los partidos, es lo que lleva al coach a trabajar en el mejoramiento de su equipo, es una visión que le inspira a diario en su trabajo. Todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar creando una cultura ganadora en sus jugadores.

- **Sentido de planeación continua y semanal.** Aunque el coach siempre tiene su visión a Largo Plazo; trabaja cada día de cada semana preparándose para ganar el partido de la semana y una vez logrado esto, se concentra en el de la siguiente semana y así hasta el final.

- **Liderazgo mediante el ejemplo.** En todos los casos de éxito, el coach en su vida personal se destaca por su disciplina, compromiso , amor por la camiseta, una cultura por la excelencia que prácticamente le definen un éxito de vida que transfiere a su equipo como ejemplo de su vida diaria.

- **Selección y desarrollo de talentos.** Un coach en grandes torneos quiere tener a los mejores jugadores dentro de su equipo; todos sus jugadores deben ser estrellas en su oficio pero trabajando como equipo, por lo cual requiere una estricta selección de personas con el potencial para desarrollarlos.

- **Entrenamiento diario.** Una característica de los grandes equipos es el entrenamiento diario, en una parte es el entrenamiento individual donde se desarrollan las habilidades cada día, pero también para superar debilidades, nivelarlas y convertirlas en fortalezas, y el entrenamiento grupal para acoplarse, tener un sentido de trabajo en equipo, para aprender a comunicarse y trazar estrategias y tácticas en equipo.

- **Acompañamiento total en el terreno.** El sitio de trabajo de un coach se encuentra en el campo de juego, todos los días de su vida, observando,

dando instrucciones de grupo o individuales, dirigiendo y practicando el entrenamiento del equipo, comunicándose cada minuto con él.

- **Motivación individualizada y desarrollo personal.** El coach dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación personal; le enseña a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo: generar su auto motivación, para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal.

- **Disciplina y compromiso.** Estos dos factores generan un profesionalismo especial en cada jugador, la disciplina garantiza el crecimiento de los jugadores día a día, el compromiso y sus elementos que son: la camiseta, los colores del equipo, los lemas, el triunfo y la vergüenza por la derrota, les da la pasión por el triunfo lo que en conjunto hace a un equipo altamente competitivo.

- **Sentido de trabajo en equipo.** Un equipo llega a ser campeón cuando se sincroniza en todas sus parte y juega como una unidad, cuando el sentido de equipo está por encima de lo individual y todo el grupo trabaja con la convicción de su interdependencia, fusionando todos los esfuerzos para lograr una meta en común.

En compendio, estas son todas las herramientas que se deben estar presentes al momento de aplicar un proceso de coaching. Se debe tener una visión inspiradora que permita motivar al equipo, para lograr que este trabaje como un sistema que le permitirá llegar al éxito. El coach tiene que

estar presente en todo momento para hacerle ver a sus pupilos que ellos son un equipo ganador, que con esfuerzo y dedicación podrán cumplir las metas establecidas. El Coach tiene que tener bien claro que para lograr un buen trabajo en equipo se debe motivar individualmente a los pupilos para que luego ellos puedan canalizar esa motivación y poder trabajar armónicamente en equipo.

#### **1.1.10 HERRAMIENTAS DE COACHING PARA UN TUTOR**

Zeus y Skinffington. (2002), mencionan que establecer una relación de comunicación, de confianza y fiabilidad son características clave de cualquier alianza satisfactoria de coaching. Sin embargo, como ya se ha mencionado, en el ámbito empresarial el coaching requiere una experiencia que excede de las técnicas interpersonales. El autor tiene que ser capaz de establecer una relación con el propietario / director de la compañía que fomente su receptividad ante las estrategias y directrices recomendadas.

Para crear un clima de aprendizaje receptivo, ante todo el coach debe trazar un perfil de la persona con la que está trabajando. Se ha desarrollado el perfil sobre la base de la personalidad, liderazgo, estilo cognitivo y estilo de comunicación como parte de una entrevista estructurada destinada a evaluar a los coachees o pupilos en distintas dimensiones. En muchos aspectos, el perfil es una forma de “ investigación ” preliminar. Los cuestionarios formales constituyen un importante punto de partida para iniciar una discusión de los temas e

influencias que, de otro modo, permanecerían ocultos. No obstante, durante el dialogo y la conversación “ estructurada “ también se reúne una cantidad muy significativa de valiosa información relacionada con los clientes.

#### **1.1.11.- CRECIMIENTO DEL COACHING**

Zeus y Skinffington. (2002), mencionan que hace unos cinco 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 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

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.

En sumario se puede decir que el coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención

de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

#### **1.1.12.- PROGRAMA DE COACHING**

Según Stoner (1996) Un programa se define como un plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

Por consiguiente un programa de coaching es un plan de capacitación orientado a generar un cambio de prácticas de liderazgo, que fomenten el desarrollo de los equipos de trabajo y permita mejorar el clima organizacional. El Programa de coaching permite que la organización oriente a sus empleados a lograr un mayor desempeño, brindándole una mejor satisfacción laboral que motive a sus empleados a transformar los objetivos planteados, en metas alcanzadas.

#### **1.1.13.- COACH**

Como lo indica Martínez (s/f) 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,

orienta 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.

En resumen, el coach es un tutor o entrenador que va ayudar al desarrollo personal y grupal de las personas que estén involucradas en el proceso. El coach es una persona visionaria, el cual puede ver cosas que otro no logran ver y cuyo objetivo fundamental es conseguir que todos sus pupilos lleguen al éxito a través de la responsabilidad y el compromiso mutuo.

#### **A) CUALIDADES DEL COACH**

Según Zeus y Skiffington (2002) el coach ideal o perfecto no existe. El conocimiento es un proceso continuo. Las personas se reevalúan constantemente a si mismas en términos de lo que saben y de lo que necesitan saber para continuar su viaje de crecimiento personal. Fruto de su experiencia, se han detectado una gran necesidad de seminarios y cursos prácticos de reciclajes para que los individuos sean capaces de seguir adelante con su desarrollo profesional.

Aun así no todos pueden desempeñar la función de tutor. Aunque muchas técnicas de coaching se pueden adquirir mediante el aprendizaje y la práctica, investigación y experiencia sugieren diez cualidades personales que caracterizan al coach eficaz y de éxito. Son las siguientes:

**- Capacidad de autoconciencia:**

Si bien no pretendemos afirmar que el coach debería someterse a un análisis intensivo, lo cierto es que ser un tutor eficaz implica inequívocamente un grado considerable de autoconocimiento y autoaceptación cuanto mayor sea su conciencia personal mayores serán también sus posibilidades de elección y libertad. Al igual que en cualquier otra profesión que implique trabajar con otros y ayudar a otros, la conciencia de sus propios motivos es crucial para el coaching. La tutoría exigía estar motivado por un interés genuino y una preocupación por el ser humano tal y como se ejemplifica en la tradición humanista asociada a los psicólogos Abraham Maslow y Carl Rogers.

Esta visión del mundo extraña la creencia de que la razón puede triunfar sobre el miedo y que la gente es ingeniosa, competente, capaz de auto dirigirse y llevar una vida plena y productiva. Un coach motivado e inspirado por estas creencias puede orientar y apoyar a un individuo en el desarrollo de sus capacidades, y estimular un cambio constructivo y duradero. Curiosamente el desafío y el altruismo solo pueden actuar como posibles motivadores. Tal vez sea útil señalar los diversos motivos perjudiciales para ayudar a los demás identificados por Nelson-Jones entre los que incluye el dolor emocional sin resolver ser una buena obra, buscar la intimidad, el interés personal .

**- Capacidad de inspirar a los demás:**

Un tutor nunca será capaz de inspirar a sus pupilos para que hagan en su vida lo que el es incapaz o no siente deseos de hacer en las suyas. El verdadero tutor es consciente de las necesidades de desarrollo de los coachees y les inspira identificando sus pasiones y valores luchando para alcanzar sus máximos objetivos y cumpliendo sus destinos. Un coach eficaz no utiliza la presión exterior para imponer disciplina si no la motivación interior del individuo. Su fe es la que permite que el individuo desarrolle su propio potencial de abrirse pasos a través de cualquier tipo de restricción o limitación que le inspire alcanzar sus metas. No todo el mundo posee la capacidad natural de inspirar.

Algunas personas tienen un don especial para nutrir y ayudar a sus semejantes en las dificultades y penalidades de la vida. Inspirar es orientar con el ejemplo y en la creencia de que la vida es rica y desafiante y esta llena de significados. Un coach triunfador inspira y anima a asumir riesgos y establece una red protectora para quienes dudan o fracasan. Fracaso es feedback una oportunidad de crecimiento. Los tutores y pupilos que no están dispuestos a arriesgarse a fracasar, corren el peligro de estancarse.

**- Capacidad de establecer relaciones**

Los coaches son personas accesibles, amistosas, dignas de confianza y que consideran el coaching como algo altamente prioritario. Tienen que ser individuos asequibles y con una inclinación natural a

apoyar a los demás siempre dispuestos a dar el cinto por cinto de si mismo. Así mismo deben estar plenamente centrados en la tarea que realicen y no en el resultado. El éxito del coaching depende en gran medida de la naturaleza de la relación entre el tutor y el pupilo.

Los tutores deberían fomentar individuos independientes capaces de tomar sus propias decisiones y determinar la calidad de las relaciones que desean. Dado a que a menudo el coaching se centra en las técnicas de establecimiento de relaciones del coaches tanto personales como asociadas al trabajo, el tutor debe proporcionar un modelo para la creación eficaz y duradera de asociaciones.

#### **- Capacidad de ser flexible**

A diferencia de un instructor con un programa preestablecido la agenda de trabajo de un coach es eminentemente flexible, establecido de común acuerdo con el pupilo las propiedades y objetivos, desarrollando un plan de acción para conseguir un cambio en el comportamiento. El tutor eficaz es capaz de adaptar en todo momento el programa de trabajo con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes del individuo. Son las prioridades del coachee y no del coach las que determinan el rumbo a seguir.

Los tutores tienen la capacidad de avanzar al ritmo de los demás y de saber cuando tienen que cambiar de estrategia para adaptarse a ellos. Un coach eficaz también es capaz de adaptarse a las distintas formas que

tiene el individuo de hacer frente a la información, el cambio y el feedback.

La flexibilidad implica entre otras cosas, la capacidad de:

- Saber cuando hay que apoyar o desafiar o cuando conviene ser duro o comprensivo.
- Adaptarse fácilmente al programa del pupilo.
- Identificar diferentes estilos personales y adaptarse a ellos.
- Variar el estilo de coaching para adaptarse al individuo.
- Recibir feedback e introducir cambios en la actitud y el comportamiento.
- Tener confianza en si mismo y hacer gala de modestia y humildad.

#### **- Capacidad de comunicarse**

Muchas personas emprenden un programa de coaching cuando tienen dificultades relacionadas con los compañeros de trabajo y los clientes, buscan el apoyo de tutores personales para que los orienten y ayuden en diferentes periodos de transición (dificultades de asociación de relación etc.) el coach debería disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales y de comunicación, mostrar sensibilidad, paciencia ante las ansiedades de los demás.

El coach empatiza con el pupilo demostrando aprecio y comprensión de su visión del mundo, valores, temores y sueño. El coach escucha, formula preguntas provocativas y oportunas, proporcionan un feedback

claro y directo obteniendo un feedback regular. También debe velar por que la comunicación sea sincera e identificar cualquier actitud inaceptable aunque el coachee se ponga a la defensiva, aunque tema avergonzarle o disgustarle.

Entre las técnicas interpersonales que debe tener el tutor destacan las siguientes:

- Autenticidad: los coach son sinceros y honestos, intentan ser lo que creen y dicen, no se ocultan detrás de mascararas o roles y se muestran predispuestos a mostrarse así mismo cuando saben que esto puede facilitar la autoexploración y autoconsciencia del pupilo.
- Empatía: el coach puede experimentar y comprender el mundo del coachee y satisfacer sus necesidades relacionadas con la preocupación aun así esta empatía no es posesiva.
- Apoyo incondicional: el tutor aprecia la exclusividad y la valía del individuo.
- Reflexion: el coach eficaz tiene la capacidad de percibir comprender y generalizar a partir de la experiencia personal y de las fuentes profesionales.
- Curiosidad: el tutor esta genuinamente interesado por la naturaleza humana y se muestra sensible hacia el bienestar personal de los demás.
- Capacidad de escuchar: el tutor escucha más que habla, formula preguntas, reflexiona, clarifica, y proporciona feedback.

- Capacidad de tolerar la ambigüedad: los tutores deben tener la capacidad de afrontar el territorio desconocido, la paradoja e incertidumbre mediante la confianza en si mismo y el proceso de coaching.

- Capacidad de enfrentarse a los demás: el tutor no duda en desafiar a los pupilos en relación a su potencial infrautilizando para el bien del individuo y de la organización.

**- Capacidad de mirar al frente.**

Coaching equivale a acción. La autoexploración, la reflexión y la autoconciencia siempre se producen en el contexto de la acción: que pudo hacer para alcanzar este objetivo o cambiar este comportamiento, que hará el coachee con lo que acaba e comprender y que antes no comprendía. El tutor no se queda inmóvil en el cajón de salida ni pierde el tiempo analizando sentimientos, objeciones o temores al fracaso. Aunque al principio los pupilos no obtengan resultados satisfactorios, un buen tutor sabe mantenerlos activos y al mismo tiempo anda en busca de los bloques a los que están siendo inheridos y los que están siendo ineficaces. El coach cree que la gente posee la inteligencia, creatividad e impulso necesario para moverse hacia adelante y triunfar, aunque tal vez necesite ayuda para conseguirlo.

**- Capacidad de disciplina:**

En ocasiones los cambios son dolorosos. Independientemente del resultados y de los individuos, los beneficios suelen proponer resistencia al cambio temiendo lo que pueden perder durante el proceso. Coaching equivale a desarrollo, crecimiento y cambio. El tutor debe mostrar dedicación y resistencia así como una concentración disciplinada en los objetivos y planes de acción que al final influirán en el cambio de comportamiento sostenido y deseado.

La disciplina se manifiesta de forma siguiente:

- Centrándose intencionalmente en la consecución de los objetivos atenuando mediante una conciencia empáticas de las inseguridades y bloqueo del coachee en relación al cambio.
- Centrándose en la tare que se tiene entre manos, a pesar de los inconvenientes y de la posibilidad de fracaso.
- Resistiendo la presión personal así como la del pupilo o la de la dirección o de la empresa tendente a buscar un arreglo rápido.
- Reconociendo las circunstancias cuando un pupilo no es capaz de cambiar y mostrarse predispuesto a apoyarlo para que concentre sus energías allí donde sea preciso.
- Adaptándose constantemente a los ritmos de aprendizaje y de cambio del coachee.
- **Capacidad de gestionar el entorno profesional.**

El coaching no es una panacea para todo el mundo y no todos los individuos son candidatos adecuados para esta disciplina. Es importante seleccionarlos y establecer un perfecto nivel de adaptación entre un tutor y el pupilo. Es posible que algunas personas no estén abiertas al aprendizaje y al cambio y que por lo tanto el coaching no sea la respuesta más eficaz.

Un coach no puede serlo todo para la gente. Ningún coach sabe lo suficiente acerca de todas las cosas como para poder ayudar en todo el mundo. Los buenos tutores son conscientes de sus capacidades y limitaciones.

Presentan las siguientes características:

- Capacidad de saber si el coaching es la mejor opción para cada individuo en particular.
- Capacidad de apreciar si una cambio esta dentro del control del individuo y conducirá a la obtención de los resultados deseados.

## **B) CONDUCTAS DEL COACH**

Como lo indica Martinez (s/f) estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

- **Atención:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento,

Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

- **Indagar:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resueltos.

- **Reflejar:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

- **Afirmar:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la

otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

- **Disciplina:** La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resulto, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

En desenlace estas series de conductas señaladas, hacen énfasis en la postura y comportamiento que debe asumir un coach al momento de estar con sus pupilos. El coach siempre tiene que ir un paso mas adelante que sus pupilos para así poder brindarle el apoyo necesario, por otra parte debe crear un ambiente de armonía sin que se pierda el respeto mutuo y por ultimo debe de ser el actor fundamente que ayude a entender a sus pupilos de que ellos pueden lograr lo que se proponen y de que son personas competitivas y eficientes.

### **C) FUNCIONES DEL COACH**

Según los autores Zeus y Skiffington (2002) mencionan que aunque esencialmente el coaching es una forma de relacionarse con los pupilos, existen determinadas funciones específicas que puede adoptar un tutor. Veamos algunas de ellas:

- Comprender lo que significa adoptar un perfil de coaching en lugar de un perfil directivo, de supervisión o de rol de líder de equipo tradicional. Los tutores ayudan al personal a evolucionar y desarrollarse, y utilizan su influencia, no la docilidad ni la conformidad, para conseguir el compromiso de los pupilos.
- Motivar y estimular al personal para alcanzar sus niveles de rendimiento óptimos. Para ello, el tutor debe: a) identificar las necesidades y motivaciones de cada individuo, ya que lo que lo impulsa a un RVT es posible que no tenga el menor significado para otro (aunque la mayoría de la gente valora la seguridad, estabilidad del trabajo, reconocimiento y desafío); la identificación de las necesidades, temores, puntos fuertes y puntos débiles del pupilo son técnicas de coaching fundamentales; b) Utilizan los programas de desarrollo del personal para aumentar el entusiasmo y compromiso, y c) comunicar los objetivos y la visión de la compañía.

- Equilibrar las necesidades del personal con los objetivos financieros del centro. El personal es el centro, y solo identificando sus valores y tratándolos como miembros importantes de la organización, además de solicitar y aceptar sus opiniones, será posible alcanzar los objetivos financieros y “humanos” de la compañía.
- Comprender y diseñar técnicas de comunicación eficaces.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo. Tales como la rotación del personal a través de diferentes secciones ofreciendo cursos de gestión y desarrollo del liderazgo y orientación profesional. El desgaste es endémico en los centros de llamadas, y el coach debe conocer sus síntomas y mostrarse proactivo en su prevención.
- Desarrollo de evaluaciones de rendimiento en colaboración que animen a los RVT y RSAC a desarrollar objetivos y planes de acción para potenciar su rendimiento, compromiso y, por último, su productividad. Los empleados motivados por los resultados personales rinden mucho mejor que quienes actúan movidos por el temor a ser incapaces de cumplir determinados criterios estándar.
- Desarrollar un estilo de liderazgo, lo que permite flexibilidad y se puede diseñar a la medida de las necesidades de cada empleado.

En conclusión, la función del tutor es ayudar a los miembros del personal a identificar actitudes y comportamientos que constituyen obstáculos para alcanzar su rendimiento óptimo. Las técnicas de asesoría implican escuchar activamente, reflexionar y formular preguntas en lugar de dar consejos. La asesoría da la oportunidad a los empleados de airear

cualquier frustración y dificultad, al tiempo que le permite explorar alternativas y desarrollar nuevas estrategias para la resolución de problemas.

#### **1.1.14.- RESISTENCIA AL CAMBIO**

Según los autores Zeus y Skiffington (2002) además de temor al cambio, existen otras razones por la que los individuos se pueden mostrar reacios a participar en una intervención de coaching. Esta renuencia puede mostrar dos formas, la primera consiste en una resistencia absoluta, con el pupilo haciendo gala de una evidente hostilidad, desconfianza y falta de voluntad para colaborar con el coach. La segunda forma de resistencia es menos evidente y solo se manifiesta a medida que avanzan las sesiones de coaching. En este caso, el coachee se muestra dócil, incluso entusiasta, respecto al coaching y los objetivos y estrategias acordados, pero no cambia un ápice y los objetivos nunca se alcanzan.

En general, una resistencia abierta a la intervención de coaching es más fácil de afrontar para el tutor que una resistencia más pasiva, pues puede enfrentarse directamente al pupilo hostil e intentar determinar las razones de su oposición. En esta situación, la mayoría de los coachees están preparados para hablar de sus creencias y sentimientos acerca del coaching. Aunque se puede tardar varias sesiones para que el tutor y el pupilo establezcan una relación de sinergia, no hay ninguna razón por la que un coach con un buen nivel de autoconciencia, paciencia y capacidad

para contener el enojo del coachee no pueda vencer, con éxito y productividad, su resistencia inicial.

Hacer frente a una forma pasiva de renuencia es más complejo. Es posible que el pupilo desconozca sus verdaderos motivos para oponer resistencia o que no tenga deseos de revelarlos. En tal caso, el tutor tendrá diversas alternativas:

- Negarse a trabajar con los clientes reacios a participar en una intervención de coaching, lo cual, por supuesto, podría poner en peligro su posición en la organización.
- Referir al coachee a un tutor especializado en clientes “difíciles / reacios”.
- Aceptar la “renuencia” como uno de los desafíos del coaching.

#### **A) RAZONES DE LA RENUENCIA**

Zeus y Skiffington (2002) mencionan algunos factores que según su experiencia, contribuyen a que un individuo se muestre reacio a someterse a una relación de coaching.

##### **- Personalidades variables.**

No suele dar ningún resultado explicar el comportamiento de un individuo a partir, única y exclusivamente, de la personalidad, ya que es un concepto extremadamente elusivo: sin embargo, algunas características de la personalidad se pueden asociar a la resistencia al coaching. Entre ellas se incluye la necesidad de control, la necesidad de ser autosuficiente y la incapacidad de aceptar la crítica.

**- Ausencia de voluntad para aceptar la posibilidad de mejora.**

Algunas personas pueden tener la sensación de que si admiten sus puntos débiles o las áreas en las que deberían mejorar pueden poner en peligro su empleo en el lugar de trabajo. Algunos autores incluso sugieren que el individuo tiende a oponer resistencia al cambio y al aprendizaje camuflando sus errores. El cambio puede suponer innumerables amenazas para los sentimientos de competencia y confort respecto a los viejos sistemas y procesos.

**- Desconfianza en la organización.**

Algunos individuos desconfían de la dirección y creen que detrás de la sugerencia de una intervención de coaching se esconde un propósito oculto. No están seguros del uso que va a realizar la dirección de la información o de los informes que presente el coach, y temen que pueda incidir negativamente en su remuneración o carrera profesional. La dirección suele estar motivada por una preocupación por el individuo, su rendimiento y su impacto en la organización.

**- Temor al fracaso.**

El coaching implica cambio; una nueva forma de hacer algo. Embarcarse en una intervención de coaching puede desencadenar recuerdos y ansiedades en los individuos relacionados con fracasos pasados y una falta de creencia en su capacidad de cambio.

### **- Ir a la deriva.**

Algunas personas van a la deriva en la vida y el trabajo, y parecen sentirse satisfechas de pasar desapercibidas en todo lo que hacen. El cambio en forma de coaching puede amenazar este estado de placidez y obligar al individuo reacio a concentrarse, a establecer objetivos y un plan de acción para alcanzarlos.

## **B) DIRECTRICES PARA VENCER LA RENUENCIA**

Zeus y Skiffington (2002) mencionan que hacer frente a un pupilo reacio puede constituir una expectativa desalentadora para el coach. En este tipo de situaciones, el tutor puede adoptar distintas estrategias, entre las que destacan las siguientes:

- Preguntar al pupilo que opina de la intervención de coaching
- Si la respuesta del pupilo es negativa, preguntar por que lo es.
- Si el pupilo parece reacio, pero no lo admite, el coach debería enfrentarse amistosamente a el con sus observaciones e ideas sobre el particular ofreciéndole algunas evidencias objetivas en relación con dichas observaciones (por ejemplo, signos no verbales del coachee, tono de voz)
- Si el pupilo continua negando cualquier resistencia o falta de interés (pero parece reacio o resentido), el tutor debería mostrarse

empático sugiriendo algunas posibles razones de su comportamiento / renuencia.

- Si el coach no consigue “romper” la resistencia o determinar los motivos de la renuencia del coachee, debería preguntarle que espera obtener del coaching.

- Si el pupilo es incapaz de responder a esta pregunta, el tutor debería preguntarle que aspectos del trabajo le gustaría mejorar o si a recibido algún feedback que le sugiera determinadas áreas de mejora o potenciación.

- El tutor debería informar sinceramente al pupilo acerca de las preocupaciones de la dirección y especificar las áreas que aquella ha elegido para el coaching.

- El coach debería ser consciente de la renuencia del pupilo, pero reiterar el deseo de la dirección de que participe en una intervención de coaching.

- El tutor debería explicar y comentar algunos beneficios generales del coaching y los beneficios específicos para el coachee.

- El coach debería obtener un compromiso y una cierta auto responsabilidad por parte del pupilo de asistir, por lo menos, a tres sesiones de coaching, acordando revisar la situación una vez concluidas.

- El tutor debería establecer los valores y la finalidad de la intervención de coaching como preludeo del establecimiento de objetivos y de un plan de acción.

En conclusión, se puede decir que como toda innovación en una organización, el coaching también causa resistencia al cambio, que no es mas que el miedo que tienen las personas en enfrentar nuevos retos y novedosos programas de desarrollo personal. Todo este temor se origina debido a que el ser humano siente miedo al momento de afrontar horizontes nuevos, ya que se crean barreras y obstáculos que muchas veces no se pueden vencer por si mismo. En el momento en que se da esta resistencia, es cuando el coach juega un papel fundamental para lograr combatir todas esas barreras que originan el temor al individuo y ayudar a que la persona supere estos obstáculos.

El Coach debe conocer e indagar cuales son las renuencias que tiene el pupilo en regencia al proceso, para poder convertir esas debilidades e amenazas en fortalezas y oportunidades que ayuden al individuo a afrontar ese cambio.

## **1.2- SISTEMA DE VARIABLE**

### **1.2.1.- DEFINICIÓN NOMINAL.**

Programa de coaching .

### **1.2.2.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL.**

Es un plan de capacitación orientado a generar un cambio de prácticas de liderazgo, que fomenten un mayor desempeño, el desarrollo

de los equipos de trabajo, aumentar la satisfacción laboral, mejorar el clima organizacional y transformar los objetivos planteados, en metas alcanzadas. Zeus (2002).

## **2.- DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Hoy en día las empresas de todo el mundo afrontan grandes cambios y problemas, todo esto es debido principalmente a la alta competencia de los mercados que se genera por el proceso de globalización. Muchas empresas y corporaciones han cerrado sus puertas debido a estos cambios por no poder afrontarlos debidamente.

La paulatina complejidad del entorno organizacional y del mercado laboral ha transformado en una prioridad para las naciones de todo el mundo, contar con organizaciones emprendedoras y flexibles frente a cambios que nacen con la globalización, para lograr el desarrollo y crecimiento en función de las metas establecidas.

Las organizaciones son inmunes a los cambios organizacionales y pueden correr riesgos debido a que son resistentes al cambio. En Latinoamérica muchas empresas no han soportado los grandes problemas económicos que sufren sus países y a esto se suma la llegada de grandes empresas norteamericanas, europeas, asiáticas, las cuales ofrecen mejores precios con una mejor calidad en sus productos o servicios.

Las grandes empresas y corporaciones latinoamericanas las cuales se han adaptado a todos estos cambios experimentados, tienen el reto de

mejorar su desempeño en el mercado para poder competir con grandes corporaciones que poseen monopolios en el mundo, apoderándose cada vez mas de los mercados mundiales.

En Venezuela y en la gran parte de los países subdesarrollados se afrontan diversos problemas en los ámbitos de desarrollo de personal, adiestramiento, motivación, liderazgo, sobretodo la comunicación organizacional, la cual es la base fundamental para que una organización logre la eficiencia y eficacia deseada a través de un proceso óptimo de desarrollo empresarial.

Debido a todos estos cambios y riesgos que deben afrontar las empresas hoy en día, son más las organizaciones que acuden a los asesores empresariales para solicitar ayuda para poder afrontar todos estos paradigmas organizacionales, que existen en este mercado empresarial. En la actualidad para tener éxito, las organizaciones requieren de un personal con capacidad de adaptación permanente al cambio de los mercados, así como competencia en materia de liderazgo, motivación y orientación de los equipos de trabajo.

En este sentido, los asesores empresariales tienen la habilidad de aplicar diferentes herramientas que puedan brindar ayuda a las empresas, una de esas herramientas esenciales es el coaching, el cual es un proceso que consiste en apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del

cliente, aumento de la productividad, consecución de una eficacia global a nivel de empresa.

Por consiguiente el coaching aporta una serie de herramientas que permitirá mejorar la comunicación organizacional, fomentando así el trabajo en equipo que brinde beneficios mutuos dándole vida a un liderazgo dinámico y práctico, con el fin de establecer un clima empresarial y condiciones óptimas para alcanzar el éxito.

En este orden de ideas, la clínica odontología JATO C.A, ofrece un servicio personalizado a clientes que requieran asistencia dental inmediata y sin dolor, garantizando un procedimiento eficiente y eficaz; teniendo una proyección de ser reconocidos a nivel nacional como la clínica odontológica mas vanguardista a nivel dental.

En dicha clínica, se realizaron varias visitas en donde se pudo observar y constatar a través de diversas informaciones suministradas por el gerente general, de la existencia de una serie de debilidades referentes a la comunicación entre los trabajadores y el trabajo en equipo, lo cual se evidencia en que cada uno de los empleados realiza su labor individualmente, sin consultar ni obtener información de otras personas con las cuales debe mantener cooperación constante. Lo cual puede deberse al estilo de liderazgo ejercido por los supervisores, quienes se limitan a dar instrucciones sin orientar adecuadamente ni recibir retroalimentación de sus trabajadores.

Todas estas diversas debilidades que presenta la organización pueden afectar el clima organizacional, así como en la satisfacción en sus trabajadores, que por ende afectaría y perjudicaría la productividad de la compañía .

Por lo tanto se hace necesario diseñar un programa de coaching que brinde unas series de herramientas que permita mejorar las habilidades de los que dirigen a la organización. Se pretende, entonces transformar esas debilidades anteriormente mencionadas en fortalezas que permitirán obtener beneficios cualitativos y cuantitativos para el éxito organizacional y de su capital humano.

### **3.- OBJETIVO DE TRABAJO.**

#### **3.1.- OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un programa de coaching para el personal de la Clínica Odontológica JATO, C.A.

#### **3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir las características del coaching en la Clínica odontológica JATO, C.A.
- Analizar los elementos del coaching en la Clínica odontológica JATO, C.A.

- Analizar las cualidades del coach en la Clínica odontológica JATO, C.A.
- Establecer los lineamientos para el diseño del programa de coaching para la empresa Odontológica JATO, C.A.

#### **4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La implementación del coaching a nivel empresarial, permite una interacción entre el coach y coachee, en donde el líder busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el personal, mejorando la manera en que formula o realiza las preguntas de las diversas situaciones que encaran día tras día para que los resultados sean exitosos.

En este sentido la investigación se justifica desde el punto de vista práctico, dado que el diseño y posterior implementación de un programa de coaching para el personal de la clínica odontológica JATO, C.A, permitirá mejorar la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, permitiendo así que los trabajadores puedan ejercer, desarrollar una comunicación mas efectiva y eficiente con los demás miembros de la organización, promoviendo a su vez una relación mas integra entre los trabajadores.

Por lo tanto para la organización clínica odontológica JATO, C.A. el presente estudio le ayudaría a afrontar un conjunto de debilidades y amenazas que estarían afectando su desarrollo como empresa y el de sus trabajadores. Es por ello que es necesario implementar un programa de coaching en todos los niveles de la organización.

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica, debido a que las diversas ponencias de autores que discuten del coaching, permitirá conocer e entender los diferentes beneficios que tiene un programa de coaching para las organizaciones que presentan diversos inconvenientes.

El coaching brinda a los líderes diversos conocimientos vitales que serán de gran importancia para promover la gestión al cambio y desarrollar la manera en que el personal pueda plantear y articular el problema de manera poderosa, la cual puede implementarse en organizaciones parecidas o similares.

Adicionalmente el estudio del coaching ofrece una serie de aportes a la administración, concretamente en el área de relaciones industriales, debido a que promueve la evolución del conocimiento en esta materia, valiendo de sustento a otros estudios en el área, de ahí su importancia teórica.

Desde el punto de vista metodológico su relevancia se enfoca en la utilización de instrumentos de recolección de datos que permiten sistematizar el contenido y dar resultados para la conformación de estudios que por su validez, podrían ser utilizados en posteriores investigaciones.

## **5.- DELIMITACIÓN**

Este trabajo se llevara acabo en un tiempo comprendido desde mayo 2007 hasta diciembre 2007, en la Clínica Odontológica JATO, C.A .

El área temática donde se enmarca es en el Enfoque gerencial del talento humano, la variable es programa de coaching, la cual estará fundamentada de acuerdo a los autores Zeus y Skiffington (2002) y Salazar (2002).