

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo constituye una fase del proceso de investigación, dentro del cual se establecen las teorías que permiten sustentar la variable coaching, donde se presentan además los antecedentes, bases teóricas, así como el sistema de variables, cuadro de operacionalización de la variable con sus dimensiones e indicadores.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan un conjunto de investigaciones que sustentan la variable coaching, los cuales ofrecerán herramientas teóricas y metodológicas para el logro de los objetivos planteados, pudiendo asumir criterios que coadyuven al desarrollo del trabajo objeto de estudio. Además de crear posturas que identifiquen premisas para soportar al mismo.

Según, Añez (2013) realizó un estudio titulado: “Coaching y cambio organizacional en las empresas de Consumo Masivo”, trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, el propósito general de esta investigación fue determinar la relación entre el Coaching y Cambio Organizacional en las empresas de consumo masivo,

adscrita a la universidad privada Dr. Rafael Beloso Chacín en Venezuela. El sustento teórico para la variable Coaching Villarreal (2000), Hendricks (2005), Francés (2001) y por Cambio Organizacional Robbins (2004), Rodríguez (2006), Davis y Newstrom (2004).

En referencia a la tipología del estudio fue descriptiva y correlaciona, con un diseño de la investigación no experimental, transeccional, de campo. La población de estudio se conformó por veinte (20) personas entre ellos gerentes y supervisores pertenecientes a las empresas de Consumo Masivo de Maracaibo, estado Zulia.

En cuanto a la técnica de recolección de datos fue la encuesta, y como instrumento se emplearon dos cuestionarios; uno para la variable Coaching con 37 ítems y otro a la variable cambio organizacional con 21 ítems; ambos con escala de opciones múltiples con ponderación del 1 al 5, siendo siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca; aplicándose estos instrumentos a los individuos que conforman la población objeto de estudio. Aplicando el instrumentos a los expertos en la materia, para el proceso de validez de contenido por 10 expertos; la confiabilidad fue comprobada por medio de la fórmula de Alpha Cronbach con un resultado para Coaching de $r=0,99$ y Cambio Organizacional $r=0,99$.

En cuanto a la interpretación de los datos se recurrió al cálculo de estadística descriptiva con frecuencias absolutas y relativa, apoyadas en medidas de tendencia de promedio y desviación estándar; la correlación de los resultados se obtuvo a través de la fórmula de Pearson la cual fue $r=$

0,086, determinando una correlación positiva muy débil. A pesar que puede existir un Coaching en el personal eso no indica que sea necesariamente un cambio organizacional.

Cabe destacar que el estudio de Añez (2013) tiene características similares con la investigación, aporta elementos conceptuales que sustentan la variable coaching garantizando su fundamentación teórica, de igual manera presenta un método de recolección y análisis de los datos estadísticos que servirá de base para la construcción del método de medición en esta investigación.

Dentro de este contexto, Caicedo, Herrera y Quenguan (2013) desarrollaron la investigación titulada: “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”. El propósito fue indagar los efectos que puede generar la implementación de la metodología de Coaching en el Talento Humano, al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización, este estudio fue desarrollado en la Universidad del Rosario en España.

La empresa, en su más amplio significado, es un mundo único el cual comprende muchos factores y elementos técnicos, materiales, financieros, infraestructura, entre otros, los cuales deben ser gestionados de la mejor manera con el fin de alcanzar las metas y conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de estos elementos se encuentran la estrategia y el talento humano, los cuales son de vital importancia para tanto para la perdurabilidad como la sobrevivencia de la empresa y más aún en estos tiempos de crisis

marcados por la dura competencia, quizás por el afán de diferenciación, al igual el posicionamiento, llevando a las empresas a reinventarse buscando nuevos mercados y modelos de negocio. Es allí donde estos dos factores entran en juego, a través de una buena gestión del Talento Humano, además de la alineación de estos con la estrategia de la organización se logra dichos cambios.

Se llevó a cabo un trabajo de campo con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el Coaching influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del departamento de recursos humanos o talento humano.

Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Asimismo se observó que a través de esta herramienta el talento humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por último, se concluyó que esta metodología tiene un gran impacto en las organizaciones de diferentes tamaño y actividad económica y que no hay un tipo de empresa específico para aplicar el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. También demuestra que el Coaching se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se

gestiona de mejor manera el Talento Humano llevando a la empresa a obtener mejores resultados.

El estudio de Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), está orientado a las metodologías de coaching, es de gran provecho para indagar en la fundamentación teórica de las metodologías y herramientas de coaching, permite la contratación de autores sobre los efectos de la implementación de un proceso de coaching en el talento humano, soporta la justificación de esta investigación para lograr el desarrollo de las competencias organizacionales en el personal del sector minero binacional con la implementación, ejecución y/o actualización de los programas de coaching.

Por su parte, Romero (2012) realizó una investigación de tesis doctoral titulada: "Coaching como estrategia de capacitación gerencial en las instituciones de Educación Universitaria", cuyo propósito es diseñar una propuesta de capacitación gerencial para los coordinadores locales de extensión en la Universidad pedagógica experimental Libertador en su instituto de mejoramiento profesional del magisterio, sustentada en la estrategia coaching. Trabajo doctoral para la universidad Rafael Beloso Chacín en Venezuela.

La extensión universitaria dimensiona sus actividades hacia la interrelación de diversos autores en un medio, propiciando la interacción con la sociedad mediante un proceso recíproco entre los involucrados. Lo que amerita profesionales con amplia capacitación gerencial para enfrentar los retos. Se fundamenta en los enfoques de Catalao y Penim (2011); Wolk

(2010); Hall y Duval (2010); Muradep (2010), eslava (2006). Justificándose el estudio por ser un aporte teórico significativo que puede servir de base para otros programas, así como, por la presentación en su contenido de elementos de gran significación científica para promover la reflexión de quienes laboran en las coordinaciones locales de extensión.

Dentro del mismo contexto se indica que metodológicamente, correspondió a un paradigma positivista, con un tipo de investigación descriptivo, de campo, lo que sustenta un proyecto factible. La población quedó conformada por 25 coordinadores locales de Extensión, constituyendo una muestra censal. La técnica utilizada para la recolección de la información fue la observación y la revisión de documentos, como instrumento se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert, el cual se sometió al juicio de un grupo de expertos a objeto de evidenciar su validez y su confiabilidad arrojó un valor de 0.823, es decir confiable.

Obteniendo como resultados con la utilización de la estadística descriptiva mediante el paquete SPSS19, que los coordinadores locales de extensión cumplen sus actividades operativas de forma mecánica con una mediana capacitación gerencial y empleo en un nivel medio de la estrategia coaching, razón por la cual se propone la elaboración de una propuesta de capacitación gerencial que oriente las tareas que realizan.

Si bien la investigación de Romero (2012) es en un sector diferente al minero, sus análisis son de utilidad para el estudio, la comparación y valoración de las metodologías de coaching aplicadas al sector minero

binacional que permitan desarrollar personal idóneo y competente en las asignaciones, de igual manera los fundamentos teóricos serán material de consulta bibliográfica para el desarrollo de este aparte.

Para Colle (2013) escribió un artículo titulado: “Evaluación formativa y criterios de calidad en procesos de coaching organizacional”. El presente documento realiza una evaluación formativa sobre el proceso de intervenciones de coaching en las organizaciones. Estos parámetros integrados dan una guía para identificar la calidad en las etapas del proceso realizado a medida: diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento. Asimismo, permite identificar un cuidadoso trato tanto para con los stakeholders involucrados como hacia el coach y verificar la incorporación de competencias esenciales, entre ellas la de reflexión en la acción y sobre la acción, como lo postulara Donald Schön.

Dentro de este marco, se presenta el trabajo de investigación de Oviedo (2010) “Coaching gerencial como herramienta para el proceso de toma de decisiones en las universidades públicas”, trabajo para optar al grado de doctor en ciencias gerenciales en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. La investigación llevó por título: "Coaching Gerencial como Herramienta para el Proceso de Toma de Decisiones en las Universidades Públicas". El propósito es analizar el coaching y el proceso de toma de decisiones en las Universidades públicas, basados en los enfoques teóricos de Cárdenas (2007), Triviño (2006), León (2006), Moody, (2006), Cook (2005) entre otros.

Metodológicamente, el estudio se tipificó como descriptivo de campo, con un diseño de carácter transeccional, transversal; seleccionándose como población a 60 gerentes 24 de la alta 36 de media del sector en estudio, para la recolección de los datos se diseñaron dos cuestionarios estructurados bajo la escala ordinal tipo intervalo de Lickert con 5 opciones de respuestas, con 29 ítems para la variable coaching gerencial y 30 para el proceso toma de decisiones. La validación de los cuestionarios fue realizada por diez expertos, aplicando el método del análisis discriminante de ítems como complemento de dicha validación. En cuanto a la confiabilidad se utilizó el coeficiente de las dos mitades.

Para el análisis estadístico se aplicaron estadísticas descriptivas calculando la distribución de frecuencias, apoyadas en medidas de tendencia central y medidas de dispersión, también estadísticas inferenciales. Los resultados obtenidos del proceso investigativo permitió a la autora concluir que existe un asentimiento del coaching gerencial y el proceso de toma de decisiones de ambas variables de 0.89.

Los aportes están determinados por considerar que en el coaching las personas comparten creencias sobre la competencia humana, el desempeño superior, valores sobre la importancia del coaching, todos estos enmarcados en la toma de decisiones como herramientas imprescindible de toda organización que aspira lograr metas y objetivos para consolidar sus expectativas. Esta investigación representa un insumo al momento de contrastar las bases teóricas planteadas por autores, conllevando a la

elaboración de fuentes metodológicas para desarrollar el trabajo planteado.

2. BASES TEÓRICAS

A continuación se mencionan las bases documentales que sustentan la investigación, bajo los criterios de autores que contextualizan la variable coaching, desde los diversos postulados y principios.

2.1. Coaching

El tema acerca del coaching, sustenta sus orígenes en las actividades deportivas, donde se asigna un coach, como estrategia para mejorar el nivel de desempeño de los participantes, sin embargo hoy día es vista como un campo de estratégico en diversas actividades humanas, sin exclusión de la empresarial, siendo de utilidad en la formación de equipos de alto desempeño, pudiendo con ello alcanzar los objetivos planificados y la excelencia en la gestión del negocio.

En este sentido, Dilts (2011) destaca que el coaching, es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir lo máximo de sus capacidades, refiere el autor que se trata de hacer énfasis tanto en la tarea como en las relaciones, donde se apoya en el coach como el vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. De esta manera, infiere el autor que el coaching implica ayudar a

las personas a lograr con eficacia sus objetivos en diversos niveles, forjando el cambio generativo, para reforzar la identidad, valores y convirtiendo los sueños en realidad.

Por su parte, Castro y Ocampo (2012) el coaching es una metodología de aprendizaje, una conversación entre un coach y un coacheé, en un contexto productivo y orientado a resultados. En este sentido, en el ámbito organizacional, se utiliza como herramienta de precisión para lograr altos índices de desempeño personal y laboral, representando un enfoque integrador que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, los del equipo de trabajo y los de la empresa.

A este carácter, añade los autores que el trabajo del coach, es acompañar a las personas a manejar su propio aprendizaje, maximizar su potencial y desarrollar sus competencias, para que se conviertan en las personas que pueden llegar a ser, mediante la prácticas de sus habilidades y destrezas, a fin de lograr el desempeño eficiente y eficaz en su trabajo.

Dentro de este contexto, Duhne, Garza, y Quintanilla (2014) el coaching es la relación entre el coach y un individuo coachado o coacheé, donde el primero ayuda que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de los demás, mediante este proceso el individuo desarrolla su potencial personal y mejora la efectividad de sus acciones y resultados

Según, Eslava (2006) define el coaching como una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la

confianza, autoestima y crecimiento personal, orientado a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas de autoridad y poder que en el pasado no dieron buenos resultados. Manifiesta Alles (2007) que el coaching es un método, utilizado para la formación de competencias que se desee desarrollar.

En líneas generales, los autores coinciden que el coaching es una acción estratégica utilizada en la actividad humana, y en lo referente al campo empresarial ayuda al crecimiento de los colaboradores a nivel personal y profesional, para alcanzar desde sus aportes los objetivos del negocio. Por ello, en las empresas del sector Minero en Colombia se asume el criterio de Dilts (2011) busca atender la formación de su gente para agregar valor a la excelencia de los procesos de trabajos, colocando de manifiesto sus conocimientos y habilidades para fortalecer sus competencias.

2.1.1. Modalidades de Coaching

Para Alles (2007) explica que el coaching suele aplicarse en diversas metodologías, generalmente por tratarse de un método este agrupa, en gerencial, individual o grupal, pero todos destinados a un entrenamiento en la tarea, acompañado de evaluación continua y apoyo y consejos a manera personal. En síntesis para el autor el coaching, es una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol de coach y aprendiz.

En este particular, agrega la autora la metodología del coaching sea individual o grupal, utiliza una vía de desarrollo de competencias, no es llevar a cabo reuniones entre dos personas, es una metodología de trabajo, con un propósito específico, entre ellas desarrollo de competencias en base de un plan de acción, control y seguimiento.

Para Caviya (2011), la metodología del coach, tiene como objetivo que los coaches, incrementen al máximo sus acciones que él debe tomar por sí mismo, identificando las áreas en las que puede ser responsable. De acuerdo a los criterios de Dilts (2011), la metodología de coaching está más orientada a los objetivos que a los problemas, por tanto se centra en la solución, promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, en lugar de tratar de resolver problemas y conflictos del pasado.

Al contrastar los autores antes mencionados se señala que coinciden en sus postulados y ante ellos se fija posición para la actual investigación con Dilts (2011) ya que sus señalamientos aluden, que existen diversas modalidades orientadas a diversos escenarios, en caso específico de las empresas del sector Minero en Colombia.

2.1.1.1. Coaching de vida

Para Castro y Ocampo (2012) el coaching de vida, revisa la matriz interpretativa, a través de la cual significamos el mundo y acompaña al coachee a diseñar otras más poderosas, para que pueda alcanzar una vida

plena y satisfactoria, por tanto incrementa el desempeño, promueve la autoconfianza, abre el camino de la posibilidad para el logro de metas y clarifica valores.

Dentro de este marco, Molins, Fernández, Sedó, Fontal y Otros (2013) señalan que el coaching de vida también llamado personal, centra su objetivo en el principio, crecer sobre el propio autoestima para tomar y responsabilizarse de las propias decisiones, con independencia de los demás, por consiguiente este proceso evoluciona en cuatro vértices, autoconocimiento de su realidad, descubrimiento de creencias limitadoras que impiden cambiar, crisis y ruptura de viejas creencias; además de adquirir unas nuevas, cierre del proceso y seguimiento que sustenten el cambio.

A los efectos de esta investigación se asumirá, los criterios Castro y Ocampo (2012), donde el coaching de vida desde el escenario objeto de estudio en las empresas Mineras en Colombia ayudan alcanzar los propósitos de las personas, pudiendo desde el comportamiento obtener su meta, además de propiciar espacios para incrementar el desempeño en el cumplimiento de sus procesos de trabajo, asimismo promoviendo la autoconfianza, y el estableciendo valores que lo convierten en un ser genuino por naturaleza social.

2.1.1.2. Coaching empresarial

Al respecto, sobre el coaching empresarial Castro y Ocampo (2012), manifiestan que el coaching empresarial, este se traduce en mejorar los

resultados de la organización, en el cual el coach trabaja con los individuos que la conforma, así como la interacción con sus equipos de trabajo, en este particular el coach posee competencias conversacionales, herramientas de intervención especializada, capacidad de observación aguda, comprensión del fenómeno humano y una mirada sistémica que coloca al servicio del coachee para ampliar su nivel de conciencia, y diseñar, a fin de lograr metas que superen sus expectativas.

Dentro de este marco, plantean los autores, que esta modalidad de coaching, centra su atención en el logro de objetivos empresariales, razón por la cual se asume el criterio conceptual planteado por Castro y Ocampo (2012), ya que a través de este no solo en hacer individuos amables y accesibles, sino también desarrollar líderes, retención de personas y administración del cambio. En este sentido, el coaching empresarial desde el contexto de las empresas mineral ayuda a mejorar los resultados en términos de eficiencia y eficacia.

2.1.1.3 Coaching en acción

Según los enfoque teóricos planteados por Castro y Ocampo (2012), el coaching de acción, se refiere al trabajo asumido para cambiar el rumbo de la vida asentada en la reflexión, pudiendo superar el quiebre de manera transparente, donde este significa una oportunidad de darle un valor diferente no solo a las acciones, sino a la vida y las relaciones con los demás.

Por consiguiente, es una situación que juzga la incapacidad de resolver por sí mismo, requiriendo apoyo de otros, ya que presentan múltiples efectos entre ellos, corporal, mental y biológico, siendo la interpretación que se hace de una situación juzgada, lo que puede afectar de manera personal, generando miedo, angustia, incertidumbre y otras predisposiciones de defensa, para el ataque o huida. Desde la opinión de Cajina (2011), el coaching de acción, implica la actuación en acción, es decir comenzar a caminar hacia la intención empleando el conocimiento y colaborando con el equipo dentro de un contexto específico.

Desde la óptica de de la investigación planteada, específicamente en las empresas del sector Minero en Colombia, se asume los aspectos expuestos por Castro y Ocampo (2012), donde este tipo de coaching asienta las bases sobre la reflexión, a fin de alcanzar cambios de manera transparente a favor de garantizar el éxito de los objetivos planteados

2.1.1.4 Coaching ejecutivo

Castro y Ocampo (2012) exponen que el coaching ejecutivo, es una relación individualizada y de colaboración entre ejecutivos y un coach con el objeto de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento, transformando su calidad de vida personal y profesional, aunque señalan los autores que se centra en acciones de la vida laboral del individuo, a menudo

hace hincapié en el desarrollo interpersonal, cambio personal y transformación, generando beneficios entre ellos: coordinación de acciones, disminución de los conflictos personales e inversión para mejorar el desempeño.

Asimismo, connotan los autores que el coaching ejecutivo busca prioritariamente mejorar los resultados del negocio, pero no se limita al cumplimiento de las metas, sino marcan los niveles mínimos de desempeño y resultados a la cual aspira, interesándose con ello al personal integral, pero también ayudando al coachee a encontrar su propia interpretación de las cosas; de allí que trabaja en tres dimensiones del ser humano, el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.

Para Molins, Fernández, Sedó, Fontal y Otros (2013), el coaching ejecutivo tiene sus semejanzas al tipo deportivo, ya que ambos busca el alto rendimiento y excelencia permanente, por ello proporciona las herramientas para lograr el éxito y sentirse a gusto en cualquier aspecto de la vida, de esta manera no puede conducir su bienestar emocional a un solo factor.

Al respecto, Duhne, Garza, Quintanilla (2014) existen diversas metodologías de coaching, entre ellas coaching deportivo, donde su actividad en la empresa se centra en animar, guiar y enseñar; por otro lado está el coaching ontológico, que se basa en el aspecto generativo del lenguaje para el desarrollo del ser humano; coaching empresarial, donde cualquier intervención hecha por otra persona dirigida a mejorar el desempeño de un individuo al ejecutar una tarea específica.

Desde las perspectivas adoptadas, por Cruz (2008), existen diversas modalidades de Coaching entre ellos: formación en coaching, coaching grupal y personalizado.

Formación de coaching permite desarrollar en los participantes las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Coaching grupal, su objetivo es dinamizar a un grupo de personas o directivos.

Coaching personalizado, abordan situaciones de apoyo al desarrollo de potencial de los directivos, las razones más habituales suelen ser: conflictos, estrés, toma de decisiones desarrollo de competencia, búsqueda de recursos, entre otros.

Asimismo, Angel y Amar (2007), distinguen en el entorno de las organizaciones el coaching mediante la práctica de dos modalidades, las cuales suelen ser el coaching individual y coaching en equipo en ambos casos el objetivo es una mejorar las prestaciones, siendo las herramientas utilizadas como diferentes.

El coaching individual, es amplio de intervenciones sobre las problemáticas tales como la mejora de un nuevo cargo, eficiencia personal, imagen de uno mismo, la comunicación con las demás personas, también puede segmentarse según el tipo de situaciones que necesite un enfoque de resolución, en unas sesiones o un seguimiento con perspectivas más a largo plazo centrado en el desarrollo personal.

Coaching en equipo, los autores afirman que la presentación colectiva del grupo mediante el esfuerzo de la cohesión, establecimiento de la coherencia, acuerdos sobre los objetivos y la contribución de cada individuo a la estrategia de la organización; al igual promueve la liberación u optimización de la sinergia, fundamentándose en la observación de la dinámica grupal, el esfuerzo hacia la atención del dialogo en el equipo, la medición; así como la resolución de conflictos.

A los efectos de investigación, se establecen las posturas teóricas planteadas por Castro y Ocampo (2012), señalando que las modalidades, expuestas presentan aspectos coincidentes, el cual se infiere dentro de sus objetivos el logro en el desarrollo del coachado; además de ello la escucha e indagación como capacidad crítica, asimismo el rol desempeñado por la observación, buscando descubrir sus capacidades hacia un mejor desempeño en el quehacer de sus procesos de trabajo.

2.1.2. Metodologías de Coaching

Duhne, Garza, Quintanilla (2014), manifiestan que la metodología del coaching consta de seis pasos básicos, los cuales en conjuntos facilitan el éxito de la gestión.

Como puede observarse a continuación, en la Figura 1, referida a la metodología del coaching sugerida por Duhne, Garza, Quintanilla (2014, p.31), La primera etapa, comprende la declaración del quiebre, recto o

problema, en esta etapa se establecen dos acciones, la declaración de quiebre en sí y la petición de ayuda al coach, la primera hace mención que el coachado reconoce que algo no está funcionando en su trabajo o vida cotidiana, desconociendo cómo hacerse cargo de ello, es posible que haya tratado de solucionar la situación sin tener éxito, requiere cambio y acude al coach. En segundo término, petición de ayuda, la persona manifiesta la necesidad de ayuda del coach, definiendo en qué ámbito, el coach ofrece confidencialidad.



Figura 1. Metodología del coaching
Fuente: Duhne, Garza, Quintanilla (2014, p.31)

La primera etapa, comprende la declaración del quiebre, recto o problema, en esta etapa se establecen dos acciones, la declaración de quiebre en sí y la petición de ayuda al coach, la primera hace mención que el

coachado reconoce que algo no está funcionando en su trabajo o vida cotidiana, desconociendo cómo hacerse cargo de ello, es posible que haya tratado de solucionar la situación sin tener éxito, requiere cambio y acude al coach. En segundo término, petición de ayuda, la persona manifiesta la necesidad de ayuda del coach, definiendo en qué ámbito, el coach ofrece confidencialidad.

En segunda etapa, escucha e indagación, en este paso se facilita el análisis de la situación vivida por el coachado, ayudando a determinar qué es lo que bloquea el que este atienda por sí mismo el quiebre, en esta etapa que el coach no se envuelva en la historia del coachado, sino lo haga descubrir los recursos que le hacen falta para resolverla.

Tercera etapa, redefinición del quiebre, esta definición debe centrarse en la persona, es decir , qué necesita desarrollar para hacerse cargo de la situación, no en la situación, en el cual se vive o en lo que le pasa a los demás, es decir el coaching va encaminado a la gente, no a las situaciones.

Cuarta etapa, intervención, significa facilitar que el coachado logre el cambio, permitiendo la posibilidad de acción con mejores resultados; por ende sea capaz de hacerse cargo de su quiebre, esta fase inicia desde el momento cuando el coachado pide ayuda, ya que al tener la actitud de querer cambiar y definir su quiebre, empieza a generar posibilidades, acerca de si mismo, los otros y la situación en la que está inmerso; por consiguiente desarrolla sus competencias al tener manejo de emociones, corporalidad y habilidades.

Quinta etapa, Cambio o compromiso, en esta fase se reconoce el cambio como observador, creando compromiso de acción que poco a poco llevaría al cambio deseado, por tanto al definir el compromiso es preciso establecer que se hará y en cuanto tiempo, otorgando claridad, seguridad y entusiasmo al coachado, aumentando las posibilidades del éxito del coaching.

Finalmente, la sexta fase declaración de la satisfacción, el coachado es el dueño del proceso de coaching, siendo quien decide cuando ha tenido suficiente o si necesita más tiempo, ya sea en la sesión presente o para otras ocasiones, manifestando al igual si el proceso de coaching ha tenido o no éxito, con esta declaración término la intervención del coaching.

Desde las perspectivas de Launer (2008), existen cinco (5) etapas, siendo estas desglosadas, desde un conjunto de criterios que se detallan a continuación:

Identificar objetivos: el coach debe identificar los objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de presentar una solución al problema o al desarrollo de una habilidad orientada a ser alcanzada al término de la sesión.

Promover el descubrimiento: debe escuchar activamente, extraer consecuencias, compartir experiencias y de esta manera el coach orienta al miembro de equipo para descubrir las restricciones, demandase implicaciones de la tarea a enfrentar, en efecto, el coach debe promover en el coachee las opciones a descubrir en su aprendizaje sin imponerlas.

Establecer parámetros: en cada sección se debe dejar claro el que hacer y para cuando, y por consiguiente monitorear resultados en función a lo planificado.

De autoridad y poder: el coach debe asegurar a los individuos un alto nivel de autoridad para hacer lo acordado, y así demostrarle a los coachee seguridad en el alcance de las metas trazadas.

Atendiendo, los aspectos de la metodología de coaching esta se suscribe en etapas, las cuales defieren entre los principios señalados por los autores, sin embargo, se asume en esta investigación la teoría expresada por Duhne, Garza, Quintanilla (2014), donde se establecen seis fases que detallan la intervención del coach al momento de agregar valor para generarse el éxito del coach sobre la intervención de los colaboradores en sus espacios de trabajos, siendo evidentemente la ayuda para dar referente a situaciones personales y profesionales.

2.1.3. Elementos del Coaching

A continuación se hace inferencia de un conjunto esencial de elementos del coaching para garantizar el éxito del proceso, facilitando con ello alcanzar resultados satisfactorios, convirtiendo el estado actual en uno deseado. Las organizaciones no son solo estructuras donde se llevan a cabo unos procesos previamente planificados para que produzcan unos resultados, son eminentemente entes de convivencia humana con una cultura que las

distingue unas de otras y las caracteriza hasta el punto que podemos decir que algunas de ellas poseen “personalidad”, es decir son seres vivos.

Según Carrión (2013) un elemento del coaching, se observa en la actitud de un entrenador deportivo apoyando a sus deportistas en todo momento, dirigiéndoles, diciendo a sus deportistas donde y como tienen que colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos: ganar el partido, quedar primero, mejorar su marca. El coach de negocios hace lo mismo, pero ayudando al empresario y al directivo en conseguir sus objetivos empresariales y a mejorar sus metas profesionales: mejores resultados, más tiempo, mejor equipo, más motivación, empresa más saneada, mejor estrategia.

De allí que, refiere Alder y Heather (2007) un elemento de relevancia es el papel del coach está basado en el negocio, pues debe entrenar a los propietarios de empresas para mejorar el negocio a través de su experiencia, de sus conocimientos, de su apoyo y de su estímulo. El coach ayuda a los dueños y a los directivos de las pequeñas y medianas empresas en el área comercial, marketing, gestión de equipos, procesos, económica-financiera y mucho más.

Al respecto, señala Dilts (2011), que los elementos de coaching están orientados en función del perfil de la persona que requiera el apoyo de un coach, en tal sentido, debe considerara la situación individual o colectiva que envuelve a la persona o al grupo, partiendo de este contexto el responsable o coach tendrá que asumir su capacidad como observador, su aprendizaje

sobre las experiencias vividas y especialmente el lenguaje que utiliza para mantener la sinergia entre las partes.

A criterio de la investigadora, la referencia más adecuada a tomar en cuenta son los planteados por Dilts (2011), quien sostiene que una de las habilidades más importantes del coaching consiste en ayudar a los demás a definir y consolidar los objetivos; por tanto, el objetivo es básicamente el estado o resultado deseados por el individuo o el grupo, siendo la fuente de la motivación.

2.1.3.1. El Observador

Castro y Ocampo (2012), según o criterios de los autores se refiere a la forma individual en que cada persona interpreta la situación, ya que ante un mismo acontecimiento diferentes personas perciben un fenómeno de manera distinta, por tanto se trata de diferentes observadores ; por ello una tarea del coach consiste en ayudar al coachee a diferenciar los hechos históricos, es decir separa su interpretación particular del fenómeno, lo que modifica el observador que está siendo y le permite emprender acciones más poderosas.

Según Alder y Heather (2007) la estrategia del coaching, al ser asumida como el arte de trabajar con los demás, cobra mayor importancia la observación para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste

en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía”. En definitiva el coach no es más que un profesional “con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar”

Para Carrión (2013) Una de las primeras cosas que debe hacer un coach es preparar las mentes, es necesario insistir en el equipo directivo para que bajen sus barreras mentales y resistencias (en el equipo directivo es dónde se dan las resistencias más sutiles) y fijar claramente el papel que tiene que realizar cada uno en el cambio. A partir de aquí, se debe generar la información necesaria a toda la organización para que se empiecen a preparar sus mentes, de tal forma que vean que pertenecen a esta organización, significa avanzar hacia un futuro deseado por todos.

En tal sentido, los verdaderos líderes de empresa no tratan de convencer a sus trabajadores, sino que escuchan y comparten para crear juntos la visión. Una vez redactada la visión, tiene que cobrar vida y tiene que ser revisada periódicamente. Sólo así se puede favorecer el entusiasmo y el compromiso. Pero lo que realmente es difícil, es mantener la visión compartida. Por eso es tan importante la visión sistémica dentro de la empresa. La visión compartida se transforma en motor cuando las personas de la organización sienten que crean y modelan el presente y el futuro.

2.1.3.2. El Aprendizaje

Al respecto Castro y Ocampo (2012), exponen que el aprendizaje en el coaching es un modelo transformacional, es decir que se ocupa de ir más allá de las acciones, busca promover tanto el aprendizaje como el cambio en la forma particular de observar, acompañando al coachee en el diseño de una matriz interpretativa, capaz de producir un incremento en los niveles de efectividad y bienestar.

Para Dilts (2011) el aprendizaje de cada cliente, representa el éxito de un coach eficaz, ya puede intensificarse reforzando los puntos débiles de quien aprende. El desarrollo por Coaching siendo generativo es más efectivo, pues se instala permanentemente. Al contrario del aprendizaje tradicional que inicia con tareas repetidas para instalar la habilidad. El aprendizaje generativo es sistémico, partiendo del sistema mayor que es la identidad de la persona, hasta el sistema menor que son sus conductas. La enseñanza tradicional pretende los cambios haciéndolos al revés, incluyendo en muchas ocasiones, cambios en el ambiente (fuera del pupilo) antes de procurarlos en él.

Según Duhne, Garza, Quintanilla (2014) las estrategias de aprendizaje utilizadas por el coach por lo general preparan y alertan al estudiante en relación a qué y cómo va a aprender (activación de conocimientos y experiencias previas pertinentes) y le permiten ubicarse en el contexto del aprendizaje pertinente. Algunas de las estrategias preinstruccionales típicas

son: los objetivos y el organizador previo. Las estrategias coinstruccionales apoyan los contenidos curriculares durante el proceso mismo de enseñanza o de la lectura del texto de enseñanza.

Asimismo, cubren funciones como las siguientes: detección de la información principal; conceptualización de contenidos; delimitación de la organización, estructura e interrelaciones entre dichos contenidos y mantenimiento de la atención y motivación. Aquí pueden incluirse estrategias como: ilustraciones, redes semánticas, mapas conceptuales y analogías, entre otras. A su vez, las estrategias posinstruccionales se presentan después del contenido que se ha de aprender y permiten al alumno formar una visión sintética, integradora e incluso crítica del material. En otros casos le permiten valorar su propio aprendizaje. Algunas de las estrategias posinstruccionales más reconocidas son: pospreguntas intercaladas, resúmenes finales, redes semánticas y mapas conceptuales.

2.1.3.3. El Lenguaje

Admiten Castro y Ocampo (2012), que el lenguaje ciertamente corresponde al medio a través del cual, se describe las percepciones, partiendo de su enfoque activo, adquiere un carácter dinámico y crea la realidad, no obstante, en él se reconoce dos tipos de enunciados, constatativos y preformativos, los primeros describen las cosas, dan cuenta de lo existente, mientras los segundos realizan acciones. A su vez, por puro

sentido común, que cualquier acto comunicativo produce un impacto tanto en el receptor como en el emisor, que no permite marcha atrás. Es decir, una vez comunicado se produce un efecto irreversible en la mente de nuestro interlocutor.

Para Duhne, Garza, Quintanilla (2014), el lenguaje es una herramienta para transmitir conocimientos o descubrir cómo son las cosas, mas esto limita su significado. Dentro de este marco, el lenguaje, la lógica aplicada, la argumentación y otras herramientas, nos proporcionan herramientas poderosas para explorar con precisión el mapa de nuestro cliente; nos proporcionan información sobre cómo se está desarrollando el propio proceso de coaching e incrementan la efectividad de nuestras intervenciones, ofreciendo a nuestros clientes un proceso de calidad, efectivo y rápido.

Destacan Alder y Heather (2007) el lenguaje es una herramienta de comunicación, pero al igual tiene múltiples uso que se puede emplear en diversas aplicaciones, de esta forma se emplea comprendiendo lo que puede y no puede hacerse, entonces siendo una respuesta deseada para alcanzar un resultado. Es a través de nuestras interpretaciones y valoraciones de las cosas que nos pasan como vamos generando nuestras certezas y convicciones que poco a poco van configurando nuestra identidad y personalidad. Así, cualquier persona que pretenda mejorar su calidad de vida o la de los demás debería poner en práctica ciertos métodos y técnicas fundamentales como lo son la actitud y el lenguaje.

2.1.3.4. La Enseñanza

Al respecto, Dilts(2011), establece que la enseñanza está relacionada con ayuda a la persona a desarrollar habilidades y capacidades , su objetivo es ayudar a las personas a incrementar sus competencias y habilidades de pensamiento, que tengan relación con determinada área del aprendizaje, por ello se centra en adquirir capacidades cognitivas que en formas concretas de actuar en situaciones específicas

Para Whitmore (2012) el coaching es, pues, una metodología para el cambio y el coach un facilitador de procesos de cambio en las personas. Y como en cualquier otro enfoque moderno de facilitación, el coach se abstiene de opinar, dar respuestas o proponer soluciones. Es la persona la que decide el camino a seguir, al igual que en un proceso de trabajo en grupos tradicional, es el grupo mismo el que define sus conclusiones. El coach es tan solo un facilitador pedagógico del proceso de cambio. Pero a diferencia de los procesos de facilitación de trabajo en grupos ya conocidos, el coaching se enfoca claramente en los individuos (aún si es un coaching grupal o empresarial), en su potencial, en sus sueños y metas.

Para Ravier (2010) reflexionar sobre la esencia no directiva del coaching, se cae en cuenta de su idoneidad y aplicación en el ámbito educativo con el fin de obtener lo mejor del alumnado. En numerosas ocasiones, se escucha en la comunidad educativa que un docente tiene como misión fundamental guiar y acompañar

a sus alumnos y alumnas para que descubran y desarrollen todo su potencial.

Asimismo, la idea consistente en que todos tienen un potencial mayor que el que normalmente demuestran en las actividades diarias, y que dicho potencial no depende de que otra persona transfiera su conocimiento o experiencia, sino de un proceso de indagación y de expansión del nivel de conciencia encaminado a la acción; no cabe duda de que dicha idea lleva a aceptar una realidad, a saber, que todos y que se posee un conocimiento en estado latente que sólo necesita las condiciones de posibilidad adecuadas para que salga a la luz.

2.1.4. Herramientas de Coaching

Para Ravier (2010) las herramientas y técnicas pueden ser utilizadas con diferentes fines, dependiendo del tipo de técnica de acuerdo cómo evalúa y diagnostica el coach la situación del cliente, a la intensidad emocional y profundidad del coacheé, el timing en el uso de una técnica, la comprensión de los fundamentos psicológicos de las mismas y saber cómo, cuándo y por qué funcionan por parte del coach, las preguntas que realiza el coach y el número de técnicas de autocoaching que enseña éste a su pupilo, entre otras.

Según Whitmore (2012) las herramientas y técnicas que se manejan en una sesión de coaching pueden utilizarse con diferentes finalidades,

entre las se encuentra: evaluar las necesidades del coachee y /u organización, conocer mejor al coachee, aumentar su autoconsciencia, aumentar su gama de opciones, desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del pupilo, desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras, fomentar su autorresponsabilidad y autogobierno, evaluarlos resultados de las intervenciones de coaching, entre otras.

Señala Dilts (2011), que un programa de coaching cuando se habla de Herramientas se refiere a instrumentos como las herramientas de evaluación, ejercicios de desafíos y ejercicios de relajación, entre otra. Por su parte el término Técnica se refiere al modo como se utilizan las herramientas y deriva del griego *techne*, que significa arte, y también del latín performance, que significa dar forma. En consecuencia una técnica será el arte de usar una herramienta, o lo que es lo mismo la forma que se utiliza. El coaching trata del cambio, y el cambio es, básicamente, un proceso psicológico en el que intervienen emociones, pensamientos, motivaciones y acciones.

2.1.4.1. Establecimiento de Objetivos

Cabe señalar, para Dilts (2011), una de las habilidades más importantes del coaching consiste en ayudar a los demás a definir y consolidar los objetivos, admite el autor que el objetivo es básicamente el estado o resultado deseados por el individuo o el grupo, siendo la fuente de motivación, el cual puede estimular el proceso de auto organización

susceptible de movilizar recursos, tanto conscientes como inconscientes. Por consiguiente, constituye una característica básica de las técnicas, estrategias o intervención.

A criterio de Alder y Heather (2007) en coaching no todos los objetivos se pueden trabajar, tienen que cumplir una serie de requisitos para considerar el objetivo como bueno y viable. Un buen objetivo para facilitar su consecución y así, de esta forma, estar mucho más motivados; en coaching se pueden trabajar, éstos tienen que cumplir una serie de requisitos:

a) Realistas: Lo primero que hay que ver es si el objetivo que planteado es realista, es decir, si es algo que se puede conseguir. Está muy bien tener ambición y plantearte objetivos que te supongan un reto pero siempre con los pies en la tierra y estén a mi alcance.

b) Formulados en positivo: El objetivo siempre tiene que estar formulado en positivo, nunca en negativo. Por ejemplo, si el objetivo es “No quiero pasar nervios al hablar en público” Mentalmente se hace la imagen de que se está nervioso y luego es como si se tachara esa imagen. Esta es la forma que tiene el cerebro para representarse el “no”. Si alguien dice: “No pienses en un perro verde”, nuestro cerebro rápidamente nos trae a la mente la imagen del perro verde. De esta forma, por tanto, en coaching se debe representar aquello que se quiere conseguir.

Formulado en negativo: “No quiero pasar nervios al hablar en público”.

Formulado en positivo: “Quiero hablar en público con naturalidad y tranquilidad”

Formulado en negativo: “No quiero tener ansiedad”

Formulado en positivo: “Quiero aprender a estar más tranquilo”

c) Autónomos. El alcance del objetivo debe depender de nosotros mismos, es decir, de nuestra acción directa. Por ejemplo, “Quiero ganar el Euro millón” o “Quiero que mi jefe cambie y sea más comprensivo” no son objetivos a trabajar ya que no dependen principalmente de nosotros. En cambio objetivos como “quiero mantener la calma cuando mi jefe no me trata como yo quiero”, sí se pueden trabajar ya que dependen mayoritariamente de nosotros. La clave es por tanto trabajar objetivos que dependan mayoritariamente de la persona misma.

d) Específicos. Uno de los mayores problemas a la hora de establecer objetivos es el alto grado de ambigüedad con el que se formulan: Por ejemplo, “quiero estar más en forma”, “quiero perder algunos kilos” o “quiero tener una buena facturación anual” no son objetivos específicos. Asimismo, los objetivos deben cumplir con el requisito de la especificidad para poder trabajar con ellos. Se deben formular cuando tengamos un indicador claro que nos permita conocer en qué momento se pueden alcanzar. Por ejemplo, siguiendo con los objetivos anteriores, nos deberíamos preguntar lo siguiente; ¿cuánto es estar “más en forma”? ¿Cuántos son “algunos kilos”? y ¿cuánto es “una buena facturación anual”?

Para Berrobiano (2010) se parte de una reflexión sencilla sobre los objetivos individuales porque con frecuencia, la gente se fija objetivos en el deporte o en actividades físicas como los arriba referidos. Así, uno puede

pensar ¿por qué dedicar un capítulo entero al establecimiento de objetivos si las personas ya los fijan por sí mismas? El problema no está en hacer que las personas identifiquen los objetivos sino en que establezcan el tipo correcto de los mismos que proporcionan dirección y aumentan la motivación y en ayudarlas a aprender el modo de ceñirse a ellos y alcanzarlos.

En tal sentido, por las decisiones que se toman en noche vieja para el año que empieza, es mucho más fácil establecer un objetivo que hacer todo lo necesario para conseguirlo. Objetivos como perder peso o hacer ejercicio físico rara vez se establecen de manera realista en lo que se refiere a l compromiso, la dificultad, la evaluación del progreso y las estrategias específicas para alcanzarlos. La mayoría de personas no necesitan ser convencidas de que los objetivos son importantes, sino recibir instrucciones sobre el establecimiento efectivo de aquellos y sobre el diseño de programas para hacerlos realidad.

2.1.4.2. Objetivos bien formados

Según Dilts (2011),enuncia que las condiciones de buena formación conlleva a crear un conjunto de requisitos que los objetivos deben satisfacer para producir resultados eficaces, a tal efecto debe atender una serie de aspectos como son formularse en términos positivos; definido y evaluado según evidencia los sentidos, es decir comprobable y demostrable mediante la experiencia sensorial; al igual iniciado pero al igual mantenido por la

persona o el grupo que lo desea, respetuoso con los subproductos positivos del estado presente; finalmente estar apropiadamente contextualizado, además de ser ecológicamente sólido.

Para Berrobiano (2010) El entrenador debe planear el trabajo, a través de los objetivos de un plan o proyecto para dirigir sus sesiones de entrenamiento; así podrá lograrse una dosificación adecuada de los esfuerzos y el equilibrio necesario entre los distintos aspectos o fases de la tarea que se han propuesto. Algunos factores que fundamentan la necesidad de plantear adecuadamente las sesiones de entrenamiento son:

a) Permitir la correlación de las tareas de manera progresiva y sistemática debiendo tenerse en cuenta los factores humanos y materiales: lugar de trabajo, horario, clima, cantidad y sexo, edad de los atletas.

b) Al preparar la clase, el entrenador reflexionará sobre las situaciones y previsiones inmediatas que deberá tomar para organizar al atleta o equipo, así como proveerse del material necesario.

c) Debe ofrecerse oportunidades para la realización de experiencias de integración por medio de trabajos cooperativos, tanto en los contenidos del aprendizaje como el cuidado y preservación de los materiales de trabajo, las instalaciones, por parte de los atletas.

En el mismo orden de ideas Carrion (2013) acota la importancia para el coach de conocer la situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización quiere para el futuro pero cuando lo hace realidad o es actual siempre se busca un nuevo logro u objetivo para

alcanzar: Así pues, los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas: claridad, flexibilidad, que sean medibles, mensurables, realistas, motivadores y coherente.

Asimismo, para definir objetivos: es necesario para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia. Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

En atención a lo planteado, los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión. Los objetivos o resultados finales convertidos en el foco de las actividades de la organización. Estrategias que se formulen y apliquen para garantizar las actividades de la organización se coordinan para alcanzar los objetivos.

Algunas de las áreas en que las organizaciones establecen objetivos incluyen la rentabilidad, gestión del rendimiento, el rendimiento competitivo, la productividad y responsabilidad social. ¿Cómo orientar los objetivos organizacionales de una empresa? Le dan a la empresa un sentido de dirección.

2.1.4.3. Retroalimentación

Dentro de los criterios manifestados por Dilts (2011), la retroalimentación en la actividad de coaching puede ser oral o escrita, permitiendo compartir con los demás lo que ha aprendido sobre sus competencias consiente o inconscientes. De allí que toda empresa que desea avanzar en este competitivo mundo requiere que sus líderes manejen adecuadamente la retroalimentación, ya que ésta unida al empoderamiento, permiten el desarrollo de los talentos y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Para Alder y Heather (2007) algunas de estas actividades involucra la planificación, la toma de decisiones, el dar seguimiento a la ejecución y el monitorear los procesos a través de un sistema de controles que permita evaluar y clarificar los objetivos alcanzados en búsqueda siempre de una mejora continua con calidad para ser cada vez más competitiva. Sin embargo, la empresa requiere la creación de condiciones que permitan la formación de líderes que ayuden al personal a que piense, diseñe, innove, tome decisiones, mida, analice costos y proponga e implemente mejoras en los procedimientos de manera constante.

Para Carrión (2010), con el fin de facilitar la labor de los líderes, es importante tomar en cuenta la herramienta de la retroalimentación. Es una acción fundamental para el seguimiento de la operación y del desempeño, y depende de la capacidad del líder para comunicar al colaborador las

acciones correctas (incluidas nuevas formas o modos de hacer que agreguen valor).y las acciones incorrectas (errores o ideas nuevas mal orientadas).con el fin de establecer un plan, patrón, pauta, política o norma que debe seguir el colaborador para su mejoramiento con el apoyo del líder

Al respecto Duhne, Garza y Quintanilla (2014), señalan que la retroalimentación, requiere de una comunicación precisa, específica, mesurada, serena y congruente (verbal y no verbal) y que muestre respeto hacia el colaborador para señalarle sus errores, incluso si ameritan sanción, con un lenguaje acorde con la cultura y estilo de liderazgo de la organización. Cuando se inicie una sesión, se debe referir a una determinada situación, ya sea exitosa o no describiendo qué se debía hacer, qué se ha hecho y si es necesario rectificar algo.

Así mismo, se debe basar siempre en datos demostrables, comprobables, evitando caer en suposiciones, ya que éstas sólo causen confusión e imprecisión. Es importante que los líderes manejen estas dos herramientas para dar seguimiento del progreso de los objetivos y el desempeño de su gente, pero éstas serían más efectivas si existe dentro de la empresa una política de empoderamiento bien definida para el logro del desarrollo de los talentos y a la formación y solidificación del personal como capital intelectual.

En función de lo anterior, la investigadora considera que las consideraciones señaladas por Dilts (2011), son las mas a tener en cuenta al realizar el análisis, dado que el aprendizaje de cada cliente, representa el

éxito de un coach eficaz, ya puede intensificarse reforzando los puntos débiles de quien aprende.

2.1.4.4. Análisis por contraste

Para Dilts (2011), esta herramienta consiste al proceso de comparar diferentes estados, representaciones, mapas, actuaciones o descripciones, con el propósito de descubrir las diferencias que marcan el contraste, en este sentido se compara y contrasta permitiendo descubrir información que le es útil para mejor comprensión de la estructura de la experiencia. Dentro de este marco, expresa el autor que el conocimiento de estas diferencias puede ser entonces, utilizado para establecer cambios estratégicos, que faciliten a la persona ser más creativa ante la situación que precedentemente quedo bloqueada.

Para Hoffmann (2007:20) el coaching propicia situaciones de ayuda en la organización, sin que ello se confunda con algún tipo de terapia (aunque la disciplina se apoye en propuestas de estudio de la conducta humana como la PNL, Inteligencia Emocional y el Análisis Transaccional). Cuando se presentan situaciones emocionales pico, las escuchamos empáticamente, las contenemos, ayudamos al cliente para que se dé cuenta de cómo esta situación le afecta en sus diferentes contextos de vida y lo invitamos a que tome la decisión de trabajarla fuera de la organización con un terapeuta especializado.

2.1.4.5 Anclaje

Para Dilts (2011) según el autor el ancla es una herramienta que los coaches utilizan para ayudar a sus clientes a acceder y transferir recursos a situaciones y contextos en los que es necesario, este proceso consiste en asociar una respuesta del comportamiento a algún activador mental o físico, de modo que resulta posible volver a acceder rápidamente a la respuesta deseada. Está demostrado que el empuje y la fuerza para hacer las cosas reside en mi capacidad de asociar mis propias emociones y sentimientos, así registro lo que tiene sentido para mí y encuentro lo que me motiva.

Si uso un anclaje emocional es para estimularme y conseguir a través de un factor externo vincular mi fuerza de concentración, pasión y energía para obtener un objetivo y dirigirme a una conducta determinada que me facilita este anclaje. Por poner un ejemplo sencillo, suelo usar un anclaje como puede ser la pluma que me hizo cerrar el mejor trato comercial hasta la fecha, además de estimular mi concentración con una visualización de que mi negociación será un éxito, antes de entrar a una reunión complicada.

Un ancla puede ser una palabra, color, gusto, etc., que me dirige a un estado mental que se estableció alguna vez en el pasado.

Según Alder y Heather (2007) esbozan que el anclaje, se refiere a un estímulo que desencadena un estado o conducta fisiológica o emocional determinado, generalmente este puede ser una imagen, sonido, sensación,

olor o un sabor. Considerando, las herramientas expuestas se enuncia que las herramientas del coaching, contribuyen a fortalecer el desarrollo de las competencias del coachado, haciendo descubrir desde su interior sus capacidades como persona, creando estímulo de confianza en sí mismo para emprender sus propósitos, es decir no es mencionarle lo que hará sino orientar para lograr lo que desea.

Ante este particular, se asume el criterio planteado por Carrión (2013), en el cual las herramientas del coaching, desde los escenarios de las empresas mineras colombianas, no solo se comporta como metodología sino una visión estratégica, que proporciona información y guía para corregir debilidades haciéndolo coparticipe en el uso de sus recursos depositado en su núcleo interior, y con ello alcanzar un rendimiento eficaz, estableciendo objetivos claros de manera positiva, así como también generar retroalimentación, contrastar y apoyarse en el anclaje.

3. SISTEMA DE VARIABLE

3.1. Definición Nominal

Coaching

3.2. Definición Conceptual

Coaching es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir al máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarlo a superar sus barreras, limitaciones

personales para alcanzar lo mejor de sí, y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo Dilts (2011, p. 19)

3.3. Definición Operacional

Operacionalmente, la variable Coaching fue medida a través de un instrumento de recolección de datos elaborado por la investigadora Pacheco (2015), a través de las dimensiones: Modalidades, Metodología, Elementos y Herramientas de Coaching, con sus respectivos indicadores, a visualizar en el cuadro 1.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Analizar el coaching en empresas del sector Minero en Colombia.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Autores
Identificar las modalidades de coaching en empresas del sector minero en Colombia.	Coaching	Modalidades de Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching de vida. • Coaching empresarial. • Coaching en acción. • Coaching ejecutivo. 	Castro, Ocampo (2012). Duhne, Garza, Quintanilla (2014)
Caracterizar la metodología de coaching en empresas del sector minero en Colombia.		Metodologías de Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos de las metodologías de coaching 	Duhne, Garza, Quintanilla (2014)
Identificar los elementos del coaching en empresas del sector minero en Colombia.		Elementos del Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • El observador. • El aprendizaje. • El lenguaje. • La enseñanza 	Castro, Ocampo (2012) Dilts(2011)
Describir las herramientas del coaching en empresas del sector minero en Colombia		Herramientas de Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos. • Objetivos bien formados. • Realimentación • Análisis por contraste. • Anclaje 	Dilts(2011)
Proponer lineamientos prácticos para fortalecer al coaching en empresas del sector minero en Colombia.	El objetivo se alcanzará con base a los resultados de la investigación			

Fuente: Pacheco (2016)