

Coaching en las organizaciones

Año
2013

Autor
Marshall, Diego Martín

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Marshall, D. M., Santini, P. B. y Caro Sagripanti, L. B. (2013). *Coaching en las organizaciones*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**SEGUNDO CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO
DE LA REPÚBLICA**

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

**VILLA MARÍA – 31 DE OCTUBRE y 01 DE NOVIEMBRE DE
2013**

COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

MARSHALL, Diego Martín. Autor

SANTINI, Patricia Beatriz. Autora

CARO SAGRIPANTI, Liliana Beatriz. Autora

Fundación Latinoamericana de Estudios Superiores (FUNLES)

Teléfono: 0351-156888828

diego.marshall@gmail.com

COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

MARSHALL, DIEGO MARTÍN. AUTOR Y EXPOSITOR

SANTINI, PATRICIA BEATRIZ. AUTORA.

CARO SAGRIPANTI, LILIANA BEATRIZ. AUTORA

GUÍA HACIA LAS METAS ORGANIZACIONALES

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos, estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar porque tenemos los mismos problemas en forma recurrente. En las compañías en las que se trabaja el tema de cambio, no se busca solo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se queden atrapadas en historias que hacen que siga haciendo siempre lo mismo. Es común, ver en las organizaciones como seres humanos que las componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una historia que justifique no producir los resultados.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto ha sido conocer los beneficios que el Coaching puede aportar a las personas en su vida diaria y más concretamente a las Organizaciones donde se desempeñan.

Además, demostrar cómo esta disciplina acciona ante el planteo de necesidad de un cambio de paradigma y mediante el cambio del Observador expande las posibilidades y habilidades del individuo en pos de un desarrollo personal y de la Organización en la cual está inmerso.

JUSTIFICACIÓN

El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales.

Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc. Y supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal del coachee.

El coaching está muy enfocado en los resultados, pero para los coachees lo que importa es la gente porque son ellos los que producen los resultados. El poder de una relación de coaching no está en la autoridad de coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coachees le dan poder a la gente.

MARCO TEÓRICO

¿QUÉ ES EL COACHING?

El coaching es un proceso de acompañamiento (asesoramiento) a personas o grupos para conseguir su máximo desarrollo personal, académico, profesional, deportivo, etc., mejorando el rendimiento y consiguiendo resultados extraordinarios.

Como dice Vivian Launer (2007), en su libro *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*, define el coaching como “el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”. El coaching recoge los aportes de otras corrientes y teorías como la Inteligencia Emocional, la terapia Gestalt, y la PNL (Programación Neurolingüística).

El coaching es una nueva forma de aprendizaje que ayuda a las personas a cambiar y la posibilidad del cambio se fundamenta en la consideración de que “el mapa no es el territorio”, es decir, nuestra percepción de la realidad, condicionada por muchos factores culturales y sociales (educación, creencias, valores, patrones de conducta, mapas mentales, etc.), no es la realidad en sí misma.

Por lo tanto, podemos cambiar la realidad, pero el cambio empieza por nosotros mismos, desde dentro hacia fuera. (“Conócete a ti mismo”). En la medida que la persona decide cambiar sus creencias y pensamientos sobre ella misma, sobre sus relaciones y sobre el mundo que le rodea está en posición de tomar conciencia sobre su situación y elegir libremente probar nuevas alternativas de acción y obtener resultados diferentes, que, a su vez, le sirvan para retroalimentar nuevos aprendizajes, nuevas acciones y nuevos resultados.

La diferencia del coaching con otras disciplinas o teorías es que está básicamente enfocado a la acción, el aprendizaje no sirve de nada si no se pone en práctica y se utiliza. Aprendizaje y acción están íntimamente conectados en el coaching.

Se parte del autoconocimiento de la persona y de su situación actual, para ayudarle a encontrar el camino hacia dónde quiere llegar (situación deseada) a través de la elaboración de un plan de acción personalizado acorde con sus objetivos y metas, que pueden ser tan ambiciosos como el cliente desee. El coaching se enfoca en desarrollar el potencial de las personas, pretende que puedan realizar sus sueños y cumplir sus metas.

La herramienta principal del coach (el profesional) son las “preguntas poderosas” a través de las cuales el coach intenta extraer de su “coachee” (=cliente) las capacidades y herramientas internas que tiene para conseguir sus metas. El coach no dice, no tiene fórmulas mágicas ni soluciona los problemas, sólo hace las preguntas adecuadas que ayudan al coachee a reflexionar y tomar consciencia sobre su situación, para que la pueda reinterpretar de una manera distinta al observar la realidad desde otra posición perceptiva. El coaching es, pues, una metodología para el cambio y el coach es un facilitador de procesos de cambio en las personas y en las organizaciones.

ORIGEN DEL COACHING

Muchas veces la mejor manera de comprender el alcance y el verdadero significado de los conceptos que hoy en día utilizamos es remontarse hacia los inicios. ¿Por qué fue creado? y ¿Para qué?

Es por eso que nos parece interesante realizar una breve reseña sobre el origen de la palabra Coaching, que además de aportar datos anecdóticos ayudará a darle un significado más amplio o una perspectiva diferente, para nosotros enriquecedora, de lo que el término significa.

Si nos remontamos a mediados del siglo XVI a un pueblito de Hungría a unos 70 km. de Budapest, llamado Kocs, encontramos la primera referencia interesante.

En esa época Kocs se había transformado en un pueblo de paso para viajeros. Es por este motivo que inventaron una especie de carruaje que pronto fue muy reconocido por lo confortable y por el sistema de suspensión que hacía los viajes más llevaderos.

Así surge el “Carruaje de Kocs”.

¿Y qué influencia o relevancia tiene en nuestra búsqueda del significado del Coaching?

Pues, este carruaje se llamaba Kocsi, palabra que se traduce al alemán como Kutsche, al italiano como Cocchio, y al francés como Coach.

Entonces, el término Coaching que en la actualidad utilizamos proviene de la palabra francesa Coach que significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”.

Caminando un poco más por la historia nos encontramos a finales del siglo XVIII en Inglaterra, donde estos carruajes tirados por caballos se transformaron en un deporte practicado por la alta sociedad. Este nuevo deporte se llamó Coaching.

Por lo tanto, una rápida idea que podemos formarnos a partir de la información anterior nos ayudaría a entender el coaching como la manera de transportarnos hacia nuestras metas y objetivos con el mayor éxito posible y con la ayuda de nuestro mejor vehículo que sería la figura del Coach.

Igualmente podemos encontrar indicios de un proceso similar mucho antes, con Sócrates y su método filosófico-interrogativo para buscar el conocimiento con la convicción que dentro de cada uno están las respuestas.

Ya en el año 1975 Tim Galleway publica el libro “The inner game of Tennis” donde aplicaba al citado deporte las nuevas ideas psicológicas que se desarrollaban principalmente en California, EEUU.

Esta publicación sirve de fuente de inspiración para John Whillmore, un londinense que basado en las ideas de Galleway funda una escuela de entrenamiento deportivo donde aplica las técnicas de Galleway primero en un ámbito estrictamente deportivo y luego extendiendo esta práctica al ámbito directivo empresarial.

John Whilmore se define como un entrenador de aptitudes, de talentos y de potencial.

Un facilitador que ayuda a pensar por sí mismo, a encontrar las respuestas y descubrir el potencial que nos llevará por el camino adecuado para conseguir el éxito buscado.

A continuación y para finalizar esta breve reseña me gustaría citar las siguientes frases que pienso nos ayudarán a dar un paso más a la hora de comprender el concepto del Coaching:

“El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas.”

The Inner Game of Tennis” Tim Galleway

“El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” John Whilmore

“El coaching cubre el vacío existente entre lo que es ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial.”

MÉTODO

PROCESO DE COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO

Su objetivo es conocer la situación actual (real), para saber qué se debe hacer y cómo empezar.

Se caracteriza por ser construido por consenso entre las partes (Coach y Coachee)

Paradigmas habituales a abordar:

- Cambio de puestos de trabajo (ejemplos: generalmente a niveles jerárquicos o ante una reingeniería de procesos).
- Cambio de paradigmas de la Organización (ejemplo: abordaje de un nuevo nicho de mercado, cambios en la Cabeza de la Organización)
- Motivación de ejecutivos y/o equipos de trabajos (equipos de alto rendimiento)

Factores Claves en la Elaboración

- La preparación del coach
- Los métodos utilizados
- La fuente de información
- La ambivalencia
- Diferenciación entre causa y problema
- La integración de la observación

¿Qué se debe definir?

- Objetivo
- Metodología
- Compromiso de las partes
- Rol de los participantes

¿Para qué?

Con la definición se busca evitar que el coachee

- No asuma sus responsabilidades
- Incumpla compromisos
- Culpe a la Organización de las Dificultades del Proceso
- No afronte dificultades
- Modifique las fechas de las sesiones

SEGUNDA ETAPA: CLARIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Basados en el diagnóstico de la situación se definen los contenidos a trabajar con el coachee y las actividades que se van a realizar en cada una de las sesiones.

TERCERA ETAPA: DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo debe ser diseñado de acuerdo a lo pactado en la clarificación de objetivos y teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- Cada plan de trabajo debe ser hecho en forma secuencial y debe estar relacionado con un único objetivo.
- Estar definido dentro de un período considerable de tiempo.
- Contemplar deberes (planes de acción y sistemas a implementar para consolidar las nuevas conductas)
- Ser lo más concreto posible.
- Clarificar sus fases y los involucrados dentro de cada una.
- Especificar los roles de los implicados.
- Afectar a todo el sistema vinculado.
- Al igual que los objetivos, tiene su origen en la consecución de resultados.

CUARTA ETAPA: ANÁLISIS DEL LOGRO DE LOS RESULTADOS

Con el ánimo de obtener buenos resultados el coaching requiere la evaluación periódica del proceso y sus contenidos.

QUINTA ETAPA: CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La consolidación de los resultados permite un mejor seguimiento del proceso. Para ello se requiere la implementación de sistemas y procedimientos.

Perspectivas del análisis

- Superior Jerárquico
- Colegas o Iguales
- Colaboradores

ETAPA SEIS: CONCLUSIÓN DE LA RELACIÓN PERSONAL

- Prever el final del proceso con antelación
- Preparación psicológica del coachee para situaciones futuras
- Realizar sesiones de supervisión

ETAPA SIETE (FINAL): SUPERVISIÓN DEL EQUIPO DE COACHING

Si existe realmente un cambio cultural en la organización, y esta adopta un estilo de liderazgo basado en el coach (Gerente Coach), resulta necesario programar sesiones de supervisión de coaches a fin de homogeneizar conductas y modelos.

Características de las Sesiones de Supervisión:

- Corta duración
- Cantidad: 2 o 3 sesiones
- Periodicidad: bimestral o trimestral
- Objetivos Generales y de Apoyo
- Utilidad: permite la comunicación de inseguridades generadas luego del proceso.

HABILIDADES SOCIALES APLICABLES A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Existen básicamente tres tipos de elementos constitutivos de las habilidades sociales: elementos conductuales, elementos cognitivos, y elementos fisiológicos.

1- **ELEMENTOS CONDUCTUALES:** suponen lo que las personas hacen o dicen cuando desarrollan una conducta social, siendo este tipo de elementos los que básicamente se han tomado como referencia en el estudio de habilidades sociales, por ser los que resultan directamente observables. El hecho de que estos elementos se consideren los de mayor importancia en el estudio de las habilidades sociales se debe a que la mayoría de las investigaciones en este campo se han realizado desde una óptica de la terapia de la conducta.

Se puede distinguir los siguientes:

- **Componentes no verbales:** Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, siendo prácticamente inevitable su utilización siempre que la comunicación se produzca en forma presencial. La utilización de estos elementos puede tener varias funciones en la comunicación. Por un lado, pueden reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos, pueden repetir lo que estamos diciendo enfatizándolo o pueden contradecirle.

Los principales son:

- a- **Expresión Facial.** La expresión de la cara refleja las distintas emociones que una persona está experimentando en un momento determinado. Podemos hablar de seis principales expresiones de las emociones, alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, y asco o desprecio. La expresión de estas emociones se produce mediante la combinación de gestos con tres regiones de la cara: frente/cejas, ojos/parpados, boca/parte inferior de la cara. La combinación de las distintas posibilidades de gestos con cada una de las tres regiones de la cara descritas, darán como resultado las expresiones de las distintas emociones, en mayor o menor grado. Por ejemplo, fruncir las cejas, apretar los labios, mirar de re ojo parecen indicar preocupación, tristeza o cólera, arquear las cejas perplejidad etc.

b- Mirada. La mirada constituye uno de los elementos no verbales de mayor importancia, considerándose como tal cuando se dirige hacia la parte superior de la cara de la otra o las otras personas con las que se está interactuando, sea directamente a los ojos o no. Es un elemento fundamental porque además de servirnos de ella para expresarnos y comunicarnos, es el medio del que principalmente nos valemos para recoger los mensajes de las otras personas, constituyendo además uno de los elementos principales de la escucha. La cantidad y tipo de la mirada comunican actitudes personales y es una de las principales referencias de nuestros interlocutores van a utilizar para hacer inferencias sobre nosotros o nuestro estado. El contacto directo con los ojos indica buena disposición y voluntad para la comunicación interpersonal, mientras que la falta continua de contacto ocular se refiere a retraimiento o evitación, respeto o deferencia.

c- Sonrisa. Constituye uno de los elementos fundamentales, de importancia similar a la mirada, posiblemente por resultar tan accesible a los ojos de nuestro interlocutor y formar parte ambas de la expresión facial, independientemente de la actividad, el motivo o el contenido de lo que estamos tratando, la sonrisa constituye un elemento básico en la bienvenida de las personas, además de transmitir aceptación, amabilidad y gusto por la persona a la sonreímos.

d- Postura. La posición del cuerpo y de las extremidades, la manera como se sienta una persona, como está de pie o como pasea, refleja sus actitudes sobre sí misma y en su relación con los demás. Se establecen dos categorías fundamentales, que a su vez se subdividen en dos dimensiones; acercamiento- retirada y expansión – contracción.

e- Gestos. Sobre todo lo que hacemos con las manos. Los gestos un significado compartido culturalmente son utilizados para reemplazar al habla. Como por ejemplo, el lenguaje de signos de los sordos mudos u otro tipo de códigos menos elaborados y más compartidos. Los movimientos de las manos actúan como orientadores del mensaje verbal, enfatizando el mismo y demostrando estados emocionales, normalmente de manera no intencionada. La forma de realizarlos, rápida o lentamente, continuos o en momentos correctos, será la clave a partir de la cual se sacaran las consecuencias sobre nuestro estado emocional.

f- Apariencia personal. Se refiere al aspecto exterior de una persona que puede ser susceptible de cambio a voluntad de la misma, normas de acceso personal, peluquería, maquillaje. La apariencia personal ofrece impresiones a los demás sobre el atractivo, estatus, inteligencia, personalidad, clase social, estilo y gusto. Es un elemento muy importante que debe cuidarse, pues aunque en pocas ocasiones aceptemos el hecho de que juzgamos a las personas sin conocerlas, nada más que por su aspecto y la impresión que este nos causa, lo cierto es que en muchas ocasiones lo hacemos así, cuando una persona nos causa buena impresión, resulta relativamente sencillo que pase a ser negativa después de conocerla con mayor profundidad, sin embargo cuando la primera impresión no ha sido buena, es mucha más difícil que cambie.

g- Auto manipulaciones. Se refiere a los movimientos que normalmente planeamos, como tocarnos el pelo, rascarnos la cara o el brazo que suelen ser interpretados como señales de incomodidad y ansiedad. También es habitual la manipulación sobre determinadas prendas o complementos, realizando movimientos característicos, como subirse las gafas.

h- Movimientos nerviosos con manos y piernas. En muchas ocasiones se producen movimientos con las manos, las piernas y los pies, cuya principal característica es que son repetitivos, rítmicos y normalmente involuntarios. Este tipo de movimientos contradicen el resto de los mensajes, tanto verbal, como no verbal.

i- Componentes para verbales o paralingüísticos, son aquellos que aunque se hagan uso del aparato fonador, su utilización no altera el mensaje verbal que se esté expresando, se refiere a como se dicen las cosas y no a lo que se dice. Este tipo de elementos puede afectar totalmente al significado de lo que se dice, por ejemplo, un mismo mensaje se puede expresar con volumen mayor o menor. La utilización de distintos volúmenes puede hacer cambiar radicalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas. Se debe prestar atención a este tipo de componentes en aquellos casos en los que se vayan a utilizar medios amplificadores del sonido o cualquier tipo de elementos mecánicos entre la voz y el oído de nuestros interlocutores. (Volumen de voz, tono, fluidez verbal, velocidad, claridad, tiempo de habla, pausas.

Componentes verbales. El habla es el componente por excelencia de la comunicación y hacia el que tradicionalmente se ha dirigido la atención cuando se habla de comunicación por lo tanto siempre debería intentarse que el contenido tenga un interés relativo para nuestros interlocutores. Se puede hablar de dos aspectos diferentes con respecto al contenido, por un lado, al tema que comunique algo. Por otra parte, la forma que utilizamos para referirnos a un determinado tema en el sentido que le hemos dado anteriormente, ej. peticiones de nuevas conductas, peticiones de permisos, manifestaciones empáticas, contenidos de acuerdos/enfrentamientos.

Algunos autores incluyen el humor dentro del contenido, sin embargo el humor puede considerarse un elemento añadido al contenido, pues puede ayudarnos a que los interlocutores encuentren interés en tratar con nosotros, independientemente del tema que se trate.

Atención personal, aunque también podría considerarse dentro del contenido, se refiere a aquellas muestras concretas de interés por la otra persona o por sus ideas, sentimientos, actividades etc. Esto se consigue combinando distintos elementos, realización de preguntas, mirar a nuestro interlocutor, no interrumpir mientras alguien habla etc. Es decir, centra la atención en la persona y no en el tema.

Preguntas: supone la solicitud e información u opinión a nuestro interlocutor. Las preguntas pueden ser abiertas, o cerradas.

Respuestas: deben ajustarse al tipo de preguntas que le hagan, es decir para preguntas abiertas, respuestas abiertas.

2- ELEMENTOS COGNITIVOS

Se refiere a los procesos encubiertos, han adquirido mayor importancia conforme los investigadores han descubierto la importancia de la conducta encubierta. (Pensamientos, creencias, procesos cognitivos de los sujetos).

Las competencias. Aquí se incluyen el conocimiento de las conductas sociales y las conductas habilidosas adecuadas, es decir que es lo que se hace y como se debe hacer, así como el conocimiento de las diferentes respuestas en señales por parte del interlocutor, que nos permiten realizar comportamientos adecuados. La adquisición de competencias dependerá en gran medida de la formación e información sobre las mismas, a partir del interés del sujeto.

Las competencias de codificación y constructor personales. Se refiere a la manera en que la gente percibe, piensa, interpreta y experimenta su entorno. Dentro de este aspecto se encuentra la percepción social o interpersonal adecuada, que se centra en percibir correctamente a los demás, incluyendo sus emociones y actitudes a partir de sus elementos de comunicación lo que a su vez condicionara nuestra forma de actuar.

Las expectativas. Se refiere a las predicciones que el individuo realiza sobre las posibles consecuencias de su conducta. Se generan fundamentalmente con relación a la capacidad del individuo de alcanzar sus objetivos en una determinada situación social, sobre las posibles consecuencias que puede generar su conducta, de manera que se relacionan con las competencias.

Preferencias de valores subjetivos están en la base de los diferentes comportamientos entre los que las personas escogen a la hora de enfrentarse a una situación social. Estos comportamientos dependerán también de los resultados esperados y del valor que se atribuya a esos resultados que varíaran de unos individuos a otros.

Sistemas y planes de autorregulación suponen el más importante de los componentes cognitivos porque al menos desde la óptica de la orientación cognitivo- conductual, se puede aprender con relativa facilidad y es controlable por el individuo que produce un entrenamiento adecuado de forma conjunta con las competencias. Todos estos conceptos están relacionados entre sí y que llevan al concepto de autoestima, definida

como una variable o dimensión personal que se relaciona con la realización de las conductas consideradas como socialmente hábiles.

3- ELEMENTOS FISIOLÓGICOS

Han sido utilizados en el estudio de las habilidades sociales por ser considerados los menos fiables con respecto a las predicciones de conductas sociales complejas. Sin embargo, algunos de ellos tienen gran importancia en el proceso de la comunicación.

La frecuencia cardiaca, la presión y el flujo sanguíneo, las respuestas electro dermales, la frecuencia respiratoria son elementos fisiológicos. Resulta especialmente importante por la relación que existe entre la ansiedad y respuesta fisiológica ante la misma.

En muchas ocasiones la percepción de cambios físicos desencadenan cambios cognitivos en sentido negativo, que a su vez van a contribuir a que se incrementen los cambios físico, dando lugar a episodios de ansiedad o nervios en los que se manifiestan comportamientos incompatibles con la habilidad social.

CONCLUSION

Todos los días somos testigos de la complejidad de las relaciones laborales. Es evidente que las organizaciones y el mundo empresarial están siendo influidas, quizás más que en ninguna otra época, por las tendencias y transformaciones económicas, políticas y sociales propias del desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización haciendo que el éxito empresarial sea cada día más frágil.

No sólo la incertidumbre del entorno está alertando a los líderes de las empresas, también aquella incertidumbre interna generada por los cambios perpetuados al interior de la organización que de igual forma puede ser un factor negativo en el correcto funcionamiento empresarial. Si bien se dice que esta incertidumbre interna va decreciendo en cuanto la organización adquiere experiencia, se puede asegurar que ninguna organización está exenta del cambio e inconvenientes de tipo administrativo, gerencial o discordias en general.

Ante esta realidad, surge el tema de la perdurabilidad empresarial, el cual conlleva a pensar en la gran responsabilidad de todos aquellos administradores de empresas que tienen en sus manos la estabilidad y el sustento de sus empleados, la confianza de los inversionistas y una responsabilidad con el desarrollo económico y social de su comunidad.

Bajo este marco es que prosperar o incluso sobrevivir en este contexto requiere de un replanteamiento del significado y la aplicación de técnicas novedosas que involucren a todos los partícipes de la Organización. El Coaching Organizacional se constituye así en una herramienta global que permite, a través del conocimiento de las capacidades propias de la organización y sus partes involucradas (Directivos, mandos medios, operarios) lograr expandir sus posibilidades en pos del crecimiento buscado e ir adaptándose a estas situaciones turbulentas planteadas.

La intervención de un coach profesional en un grupo de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización, logrando así:

- ☐ Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ☐ Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ☐ Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ☐ Renovar las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ☐ Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso
- ☐ Destapar el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

BIBLIOGRAFÍA

- BOYATZIS, R.,y otros. (2002). El líder resonante. Barcelona: Ed. Plaza y Janés.
- CARNEGIE, DALE. (1995). "Como ganar amigos e influir sobre las personas". Buenos Aires, Argentina. (7° Ed.) Editorial Sudamericana.
- ECHEVERRIA, RAFAEL. (2007). "Actos del lenguaje Volumen I: La escucha". (2ª Ed.). Chile. Editorial: Icsaez.
- ECHEVERRIA, RAFAEL. (2009). "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación". Buenos Aires. Editorial: Granica.
- MAXWEL, JOHN C. (2008). "25 maneras de ganarse a la gente". (11° Ed.). Estados Unidos. Editorial Grupo Nelson.
- MAXWEL, JOHN C. (2006). "Desarrolle el líder que está en usted". (30° Ed.) Estados Unidos. Editorial Grupo Nelson.
- MAXWEL, JOHN C. (2007). "Desarrolle el líder que está en usted, Guía del líder". (Guía y DVD). Estados Unidos. Editorial Grupo Nelson.
- MAXWEL, JOHN C. (2007). "Desarrolle los líderes que están alrededor de usted". (23° Ed.). Buenos Aires, Argentina. Editorial Grupo Nelson.
- MAXWEL, JOHN C. (2007). "Liderazgo, principios de oro". Estados Unidos. Editorial Grupo Nelson.
- RIBEIRO, LAIR. (1994). "La comunicación eficaz". Barcelona, España. Editorial: Ura
- PAYERAS, JOAN (2004). "Coaching y Liderazgo". España, Ediciones Díaz de Santos, 2004
- LAUNER, Vivian (2007), " Coaching: un camino hacia nuestros éxitos". Barcelona, España. Editorial: Pirámide
- GALLAWAY, Tim (1974) "The Inner Game of Tennis". Estados Unidos. Editorial Random House Mondadori
- WHITMORE, John (2006) "Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas", UK, Editorial Grupo Planeta.