
Liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort
Arquitectura y Construcción S.A.S.

Judith Carvajal Cachay
Marfy Yulieht Mora Rodríguez
Yudy Sirley Torres Asencio

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort
Arquitectura y Construcción S.A.S.

Judith Carvajal Cachay
Marfy Yulieht Mora Rodríguez
Yudy Sirley Torres Asencio

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Alberto Luis Martínez Cárdenas
Administrador de Empresas con Énfasis en Marketing
Sp. Gerencia del Talento Humano
Docente Investigador Tiempo Completo FACEA CECAR

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2017

Nota de Aceptación

ALH
Santh J. O. Director

Evaluador 1

Rodriguez

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 15 de noviembre de 2017.

A Dios por inspirarme en este proyecto, por ser mi fortaleza y guía. A mi familia, por darme la alegría de la investigación, por apoyarme y ser mi ejemplo.

Judith Carvajal Cachay.

Quiero agradecer principalmente a Dios porque me bendice constantemente y me ama tal como soy; a mis familiares, quienes desde antes de nacer me aman y dan su vida por formarme como mujer y ellos son mi protector y con su ejemplo cambia mi vida cada día; a todos y cada uno de los amores que me han acompañado.

Marfy Yulieht Mora Rodríguez.

A Dios Todopoderoso por haber permitido alcanzar con éxito esta meta profesional. A mi familia, que con su esfuerzo y amor ha fomentado el deseo de superación y la lucha constante por ser un profesional exitoso.

Yudy Sirley Torres Asencio.

Agradecimientos

No es fácil en la vida lograr metas sin tener al lado personas que lo motiven e impulsen a emprender grandes retos. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los inmediatos colaboradores.

Dr. Alberto Martínez Cárdenas. Director Proyecto.

A la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., por su apoyo y colaboración.

A mis docentes, por la formación y orientación académica, contribuyendo así, al desarrollo de esta investigación. A los compañeros y amigos universitarios, por haberme dotado de experiencias enriquecedoras durante este proceso académico. A los participantes, por su valentía para afrontar la vida; por su disposición y amabilidad. A la Universidad, por la universalidad de conocimientos impartidos, los cuales contribuyeron al crecimiento personal y profesional.

A todos ellos que de una forma positiva o negativa saben que han sido motor importante de motivación para salir adelante y demostrar que ¡sí se puede!

Las autoras.

Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
1. Problema.....	16
1.1 Descripción del problema	16
1.2 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Marco referencial	20
4.1 Antecedentes	20
4.2 Marco teórico	25
4.2.1 Liderazgo.	25
4.2.2 El rol de los individuos.	27
4.2.3 El papel de los directivos en el desarrollo de las personas.	31
4.2.4 El liderazgo inspira la motivación.	36
4.2.5 Haga un compromiso.....	37
4.2.6 Celebre los esfuerzos de la gente.	37
4.2.7 Creer en la gente.....	38
4.2.8 La motivación proviene de mostrarle a la gente que usted cree en ellos.	38
4.2.9 El liderazgo enriquece la condición humana.	39
4.2.10 Enfoques de liderazgo.....	39
4.2.11 Perspectiva de Sashkin.	42
4.2.12 diferencia entre el liderazgo transformacional y transaccional.	43
4.2.13 El liderazgo en acción.....	46
4.2.14 Las cualidades de un coach.	53
4.2.15 Los múltiples beneficios del coaching.....	55
4.3 Marco conceptual	58
5. Metodología	64
5.1 Tipo de estudio.....	64
5.2 Tipo de investigación	64
5.3 Método de investigación.....	65
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	65
5.4.1 Fuentes primarias.	65
5.4.2 Fuentes secundarias.	65
5.5 Población	65
5.6 Muestra.....	66
5.7 Instrumentos para el análisis de la información.....	66
6. Resultados.....	67
6.1 Diagnóstico situación actual de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.	67

6.1.1 Encuesta a los colaboradores.	67
6.2 La esencia del liderazgo y el coaching, a partir de sus beneficios	80
6.3 Determinación de las competencias (conocimiento, habilidades, principios y valores) que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna	85
7. Conclusiones	92
8. Recomendaciones.....	95
Referencias bibliográficas	96
Apéndices	99

Lista de tablas

Tabla 1. Proporción del tiempo empleado por los ejecutivos.	31
Tabla 2. Sujetos del coaching empresarial.	82

Lista de figuras

Figura 1. Resumen mapa mental: Liderazgo.....	34
Figura 2. Mapa mental auditoría del liderazgo.....	35
Figura 3. Modelo carismático de liderazgo.....	46
Figura 4. Coaching.....	52
Figura 5. La dirección por medio del coaching.....	57
Figura 6. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada coaching?.....	67
Figura 7. ¿El departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., aplica la estrategia coaching?.....	68
Figura 8. ¿Teniendo en cuenta la conceptualización de coaching, considera usted que la empresa contribuye para que sus colaboradores adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo de trabajo en equipo?.....	69
Figura 9. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?.....	70
Figura 10. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?.....	71
Figura 11. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching, cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?.....	72
Figura 12. ¿De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar?.....	73
Figura 13. ¿Considera que se están aplicando las siguientes bases de coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?.....	74
Figura 14. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., están generando los siguientes resultados positivos?.....	75
Figura 15. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., administra con enfoque al proceso?.....	76
Figura 16. ¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?.....	77
Figura 17. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?.....	78

Figura 18. ¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?	79
Figura 19. Objetivos del coaching	80
Figura 20. Aplicación del coaching	81
Figura 21. Sujeto del coaching empresarial.	81
Figura 22. El proceso del coaching.	82
Figura 23. Ventajas del coaching empresarial.	82
Figura 24. Beneficios del coaching en las empresas.	83
Figura 25. Fases plan de acción en coaching.	84
Figura 26. Características de habilidades gerenciales.	85
Figura 27. Variables intrínsecas de la persona.	86
Figura 28. Comunicación óptima.	86
Figura 29. Habilidades sociales.	87
Figura 30. Coaching empresarial.	87
Figura 31. Habilidades gerenciales.	88
Figura 32. Organigrama de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.	119

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.....	100
Apéndice B. Carta de solicitud a la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.	106
Apéndice C. Carta de aprobación.....	107
Apéndice D. Formato de encuesta a colaboradores de Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.	108
Apéndice E. Descripción de la empresa	112

Resumen

La temática de liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., conllevó a establecer los siguientes objetivos: diagnosticar la situación actual de la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S.; establecer la esencia del liderazgo y el coaching, a partir de sus beneficios; identificar los factores claves de liderazgo y coaching como características de la empresa moderna; determinar las competencias (conocimiento, habilidades, principios y valores) que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna. La metodología aplicada presentó en enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo y el tipo de estudio fue deductivo. Los resultados permitieron conocer e identificar la situación actual que presenta la empresa; la esencia de liderazgo y el coaching a partir de sus beneficios; identificación de factores claros de liderazgo y coaching como características de la empresa moderna y exitosa; al igual que determinar las competencias, a partir del conocimiento, habilidades, principios y valores, que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna.

Palabras clave: liderazgo, coaching, comportamiento organizacional, diagnóstico, valores, competencias y liderazgo.

Abstract

The theme of leadership and coaching in organizational behavior for comfort architecture and constructions S.A.S. company, led to set the following objectives: diagnosing the current situation of the company comfort architecture and Constructions S.A.S.; establishing the essence of leadership and coaching, from its benefits; identify the key factors of leadership and coaching as features of the modern enterprise; determine competencies (knowledge, skills, principles and values) that characterize effective modern enterprise leaders and coach. The methodology presented in quantitative approach, the research was descriptive and study was deductive. The results allowed to know and identify the situation that presents the company; the essence of leadership and coaching from their benefits; identification of clear factors of leadership and coaching as features of the modern and successful company; to determine the competencies, knowledge, skills, principles and values, that characterize effective modern enterprise leaders and coach.

Keywords: leadership, coaching, organizational behavior, diagnosis, values, skills and leadership.

Introducción

La realización del presente trabajo denominado “Liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S.”, formuló como objetivos los siguientes: Diagnosticar la situación actual de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.; establecer la esencia del liderazgo y el coaching, a partir de sus beneficios; identificar los factores claves de liderazgo y coaching como características de la empresa moderna; determinar las competencias (conocimiento, habilidades, principios y valores) que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna.

La problemática evidenciada presenta limitaciones con respecto a dos tendencias administrativas; equivalentes al liderazgo y coaching; ya que no son adecuados y genera obstáculos en la comunicación asertiva entre las áreas funciones. Es decir, no permite ser eficaz y eficiente productiva y competitiva, dinámica y armónica en cada una de sus operaciones.

El trabajo es relevante, si se tiene en cuenta que con la aplicación adecuada del liderazgo y coaching; contribuirá significativamente al desarrollo del comportamiento organizacional y por ende estrategias de mejoramiento con base en la participación activa y dinámica de todo el talento humano que la integra.

En cuanto a los aspectos referencias, se describieron antecedentes de estudios similares; generando valiosos aportes al presente trabajo realizado. Incluye bases teóricas, por autores versados en la temática de estudio: liderazgo, rol de los individuos papel de los directivos en el desarrollo de las personas, mapas mentales de liderazgo y auditoría. El liderazgo que inspira la motivación, compromiso, esfuerzo del talento humano, confianza en la gente, riqueza de la condición humana, entre otros.

Se destaca el aporte significativo del autor Sashkin, quien plantea la relevancia del liderazgo visionario, transformacional y transaccional; modelo carismático del liderazgo. Al igual que muestra los aportes, características y generalidades de la megatendencia coaching.

Por otra parte, la metodología presentó el enfoque de estudio cuantitativo y la investigación descriptiva; así mismo, el método de investigación deductivo. Como también, técnicas e instrumentos de recolección de la información, a partir de fuentes primarias (encuesta a 30 colaboradores de la empresa), y fuentes secundarias (libros, internet, revisas, antecedentes y Cámara de Comercio). Los resultados, análisis, interpretación de los datos fueron desarrollados con base en programas de sistematización en Word y Excel; arrojando figuras estadísticas porcentuales.

La estructura o contenido del trabajo, se ajusta a los requerimientos de la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, para su presentación final.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., ubicada en la calle 33 No. 19-47, El Buque, municipio de Villavicencio, departamento del Meta. Tiene como actividad comercial: construcción de obras de ingeniería civil; actividades de arquitectura e ingeniería y conexas de consultoría técnica; actividades mobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados y fabricación de productos metálicos para uso estructural. Su objeto social establece la prestación profesional de los servicios en áreas de diseño arquitectónico e industrial, asesorías, consultorías, construcción, remodelación, restauración y mantenimiento de inmuebles, así como obras de urbanismo, paisajismo y complementarias.

Actualmente, la empresa Confort Arquitecturas y Construcción S.A.S., presenta limitaciones con respecto a dos tendencias (liderazgo y coaching): liderazgo inadecuado, carencia de comunicación asertiva; no existe sinergia entre las áreas de gestión. De ahí, que el liderazgo y el coaching conllevan a ser una herramienta clave empresarial, a través de dimensiones organizativas básicas que establecen: poder, trabajo, liderazgo y conocimiento. Estas dimensiones deben operar de la siguiente forma: personas – procesos, separando como dimensión primaria: poder, liderazgo, seguido de la dimensión trabajo – conocimiento, para comprender el principio de cómo lograr alcanzar el liderazgo.

En este orden de ideas, la problemática de manera más específica que afronta con respecto al liderazgo la empresa seleccionada, conlleva a: el talento humano que la integra no desarrolla talento de manera eficaz, lo que implica que no se multipliquen los beneficios para la empresa; tampoco alcanzan las metas; no se tiene claridad y oportunidad en la comunicación asertiva, situación que conlleva a que el equipo no conozca perfectamente bien que se espera de cada colaborador, y por ende las relaciones interpersonales dejan de ser una fortaleza para el liderazgo; así mismo se presenta escases en la comprensión, profundidad y sinceridad con el trato. De ahí, que el líder efectivo requiere ser un buen vendedor. Es decir, el verdadero jefe de

ventas, el gran conocedor de los clientes y de la competencia, el experto en los productos y servicios, debe ser la cabeza de la organización.

Con respecto a la megatendencia del coaching, cabe señalar que en la organización los procesos no presentan mejora en el rendimiento del talento humano, lo que conlleva a pérdidas y puede impedir ser más productivo y competitivo en el mercado. Por tanto, el coaching empresarial busca círculos de empresariedad y se trata de una habilidad, que requiere profunda comprensión de los principios corporativos y desarrollo personal sobre los que se fundamenta. De ahí, que el coaching permite desarrollar, amplias competencias necesarias para liderar la función directiva y aplicarlas en los contextos donde opera, y por ende donde requiere trabajar con talento humano, su objetivo es potenciar la relación entre el equipo que integra la empresa y sobre la perspectiva de la aportación de valor y la búsqueda de resultados concretos.

Por consiguiente tanto el liderazgo como el coaching requiere ser aplicado en la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., motivando al personal, llevando a cabo evaluaciones y valoraciones permanentes, delegando funciones, desempeño en las tareas, resolución de problemas, planificación y revisión, desarrollo de personal, trabajo en equipo; mejorar la relación con los clientes y conciencia y uso habitual de los principios del coaching en las intervenciones diarias del personal.

1.2 Formulación del problema

¿La ausencia de liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., incide en el proceso de decisiones y garantizar el éxito futuro de la misma?

2. Justificación

Lograr que la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., aplique el liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional es relevante porque permitirá aplicar estrategias o megatendencias administrativas como acompañamiento a partir de sus expectativas y necesidades empresariales para el desarrollo de sus actividades encada una de las áreas de gestión.

Desde la justificación teórica la propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría, conceptos y variables que enmarcan la temática seleccionada, encontrar alternativas de solución para ofrecer estrategias de mejoramiento en sus operaciones a partir de un liderazgo visionario y creando un estilo de dirección participativo y colaborativo.

Desde la justificación metodológica, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se recurrió a técnicas de investigación (encuesta, libros, internet, prensa, antecedentes, entre otros). En este aspecto la aplicación de todos esos instrumentos permitirán solucionar los problemas evidenciados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Desde la metodología práctica con base en los objetivos planteados, sus resultados permitió encontrar soluciones a la problemática evidenciada (carencia de liderazgo y coaching), que inciden en los resultados de la organización.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar el liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional, para la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., con la finalidad de garantizar el éxito futuro de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.
- b) Establecer la esencia del liderazgo y el coaching, a partir de sus beneficios.
- c) Determinar las competencias (conocimiento, habilidades, principios y valores) que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

A continuación, se citan algunos estudios monográficos similares a la investigación seleccionada; lo cual permitirá servir de orientación para la solución de la problemática y objetivos propuestos.

Pérez, García, Garrido, Rubio y Ruíz (2009), realizaron como monografía el “coaching gerencial”, estableciendo los siguientes aspectos más relevantes:

Durante siglos, el hombre ha ido evolucionando con el pasar del tiempo a través de su convivencia dentro de grupos y su interacción con diferentes individuos de una sociedad. Dicha evolución abarca aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.

Resulta importante mencionar que dentro de esta evolución están involucrados factores como lo son: el psicológico, el espiritual, el personal. Relacionados con estos factores encontramos la superación del estrés, el mantenimiento de la concentración, la formación de valores, el desafío de creencias que influyen en el cumplimiento de metas, el equilibrio entre la vida personal y la privada, el manejo adecuado de las emociones.

Sin embargo, no resulta sencillo para el hombre lidiar adecuadamente con todos esos factores a los cuales cotidianamente tiene que enfrentarse, por lo que en ocasiones entra en conflicto con su comportamiento y el desempeño como individuo en los diferentes ámbitos de una sociedad. Pérez, García, Garrido, Rubio y Ruíz (2009).

Cada integrante de nuestro equipo después de haber analizado, discutido y elaborado en grupo cada uno de los puntos que expusimos, concluimos que el COACHING se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea

responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten, porque así lo desean. A su vez el COACHING, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación

El Coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores. El COACHING se aplica cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre la mejora de los empleados, causando así un bajo rendimiento laboral, cuando el empleado necesita mejora alguna destreza dentro de sí trabajo. Pérez, García, Garrido, Rubio y Ruíz (2009).

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. El Coaching es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus empleados.

De hecho, otra de las principales metas del coaching efectivo es crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior. El coaching efectivo cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.

Entre los beneficios del coaching efectivo se puede citar: desarrollo de las habilidades de los empleados, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas, mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

En fin, los mejores coaches son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos. Pérez, García, Garrido, Rubio y Ruíz (2009).

Por otra parte, Campos, Guadalupe, Banda, González, Cahua y Pérez (2012), liderazgo organizacional. Trabajo de monografía que establece de qué manera el liderazgo es un elemento indispensable en todas las actividades de los hombres. Se remonta en la época de la prehistoria, ya que el liderazgo es la clave de la supervivencia de la familia. Siempre que haya que alcanzar una meta, o el grupo se enfrenta a una emergencia, instintivamente se busca un líder. El reconocimiento por el grupo que haya un objetivo común, lleva a darse cuenta de la necesidad de un plan, para esto se necesita un control para esto es necesario alguien al frente del grupo, quien asuma la responsabilidad, sino también la autoridad necesaria para que guíe al grupo para lograr el objetivo. Campos, Guadalupe, Banda, González, Cahua y Pérez (2012).

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo, es por eso que un buen líder puede ayudar al desarrollo del país. Una de las visiones del liderazgo es llevar a la organización al cambio de una gestión tradicional a una gestión de calidad.

El liderazgo nos lleva a conocer varias etapas de su característica, estilos, modelos, principios y la importancia del liderazgo. En la actualidad hay varios autores que enfocan y visionan en liderazgo de diferentes formas y las cuales aprendemos de ellos, nos emergemos a una nueva era de tecnologías y avances científicos, y tenemos que estar preparados. El líder siempre está a la expectativa de los avances y también a los problemas a lo que lleva formar una estrategia tomando decisiones y riesgos.

La importancia del liderazgo se organiza por cuatro dimensiones organizativas básicas de una empresa, estas dimensiones se basan en las primeras etapas para generar liderazgo dentro de las organizaciones. Campos, Guadalupe, Banda, González, Cahua & Pérez (2012).

Las dimensiones organizativas básicas se conforman por poder, trabajo, liderazgo y conocimiento; estas cuatro dimensiones se operan de la siguiente manera: personas- procesos, separando como dimensión primaria: poder-liderazgo y la que seguiría dimensión secundaria: trabajo-conocimiento. Las cuatro dimensiones se dividen en el siguiente orden: dimensión

primaria y dimensión secundaria, comprendiendo el principio como lograr alcanzar el liderazgo. Campos, Guadalupe, Banda, González, Cahua & Pérez (2012).

Arqueros (2007), señala sobre el coaching en las organizaciones, mostrando que el coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido en la década de los noventa, en la que los líderes deben cambiar su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización. El propósito de este trabajo es el estudio de diferentes modelos que se aplican en la práctica del coaching, y que permiten descubrir elementos que mejoran su funcionamiento, con objeto de mejorar la eficacia de estas intervenciones en los ejecutivos para obtener resultados de éxito a largo plazo. De lo que se trata es de conseguir validez y fiabilidad para que se reconozca como profesión en las organizaciones.

Todas las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach en el proceso interventivo, y el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el ejecutivo, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones. Aunque son escasas las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha, en especial la escasez de casos de estudio, la mayor parte hacen hincapié en la necesidad de tener amplios conocimientos y experiencia en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de comportamiento de los ejecutivos (que es base para la obtención de un buen desempeño en sus funciones como líderes organizacionales). De esta forma, se podrán obtener mejores resultados y evaluar con más fiabilidad la eficacia de los procesos de coaching con los ejecutivos. Arqueros (2007).

La industria del coaching necesita converger sobre algunos resultados de evaluación del coaching, pero para ello, tiene que diferenciar los diferentes tipos de coaching ejecutivo que existen, e identificar las mediciones de los resultados individuales y organizacionales que salen de estas intervenciones.

El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor,

chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización. El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que el líder tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.

Lo que se espera es que el proceso de coaching genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo, y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo, genere una mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, siendo las personas las que construyen el nuevo modelo de funcionamiento de su organización.

Un desarrollo y articulación de teorías sobre el coaching son necesarios para conducir su enseñanza, práctica y evaluación, ya que está asegurándose tanto su integridad, alcances y límites, como sus posibilidades de impacto en la organización. Arqueros (2007).

Pero a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial.

Es cierto que el coaching supone una herramienta de desarrollo de alto valor, pero también está siendo una moda en el entorno empresarial actual, por lo que muchos profesionales pretenden entrar en esta actividad sin una cualificación suficiente. Es muy recomendable que un coach tenga un buen conocimiento de la empresa, de su sistema organizacional y de sus principales características culturales, para que la empresa pueda asegurarla como herramienta

interventiva de inversión. *Y falta una investigación sobre sus resultados para poder usarse de apoyo a su reconocimiento como profesión, a través del desarrollo y ejecución de estrategias destinadas a cumplir los criterios de su profesionalización (Bennett, 2006).* Por lo dicho, son necesarias más investigaciones para que su práctica, modelos y metodologías o herramientas de aplicación, sean aceptados y validados. Será entonces cuando el coaching madurará y emergerá como una auténtica profesión. Arqueros (2007).

En cuanto al contexto, la psicología social es base para su estudio, pues se basa en un proceso de aprendizaje personal dentro de una perspectiva empresarial, y de cuyo desarrollo ha de surgir un valor añadido para la organización. Los psicólogos han tratado de reivindicar este campo profesional, y por ello autores como Kilburg, Weinberger y Spenry, se han basado en la psicología clínica y el counseling para aplicar el coaching en sus intervenciones. Es cierto que algunos conocimientos y técnicas psicológicas son útiles para el coaching, pero también las intervenciones aplicadas por la psicología social o psicología de las organizaciones, resultan claves para los profesionales y estudiosos del coaching. El coaching hoy en día se nutre de todas estas ciencias relacionadas con el mundo organizacional, siendo importante delimitar su aplicación interventiva en correctas dosis (en cuanto a la experiencia y docencia que ha de tener el coach), pues se ha de usar en un entorno interpersonal que cree un impacto positivo en la organización. Arqueros (2007).

4.2 Marco teórico

El presente aparte comprende las teorías, conceptos, válidos para el problema que comprueban los fenómenos que se producen en la naturaleza y sociedad.

4.2.1 Liderazgo.

Idalberto Chiavenato (1993) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Las capacidades que debe poseer el líder son:

- a) La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- b) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y situaciones.
- c) La capacidad para inspirar a los demás.
- d) La capacidad para crear una atmósfera adecuada que generará la motivación de los miembros del grupo.

El líder autócrata es el líder omnipresente que se encarga de todo. Asume todas las responsabilidades y la toma de decisiones. Es el que inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subordinados. (Mateo, 2010, p. 64).

El líder, en este modelo, es el centro de todo lo que sucede en la organización, como si él fuese el único con capacidad para adoptar decisiones importantes.

El papel de sus seguidores se limita a obedecer y acatar sus decisiones. El líder autócrata dirige bajo la perspectiva del camino que deben seguir los colaboradores intentando evitar que se salgan o desvíen del mismo, es decir, de sus directrices.

Para Burt Namus (1995) una visión correcta es aquella que es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión errónea puede causar graves daños a una organización. (Mateo, 2010, p. 64).

Fielder señala dos tipos de liderazgo: el primero es el orientado a las relaciones, en el que los gerentes se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados. El segundo es el orientado a las tareas, en el que se asegura que los empleados hagan bien su trabajo. (Mateo, 2010, p. 65).

Existen tres aspectos clave del proceso de liderazgo dentro de las organizaciones cuando se embarcan en la introducción del equipo de trabajo de autodirección. (Wilson, 1994, p. 205).

- a) El rol de los individuos dentro de la organización;
- b) Dirigir las reacciones al cambio;
- c) Lograr un cambio en la conducta.

4.2.2 El rol de los individuos.

Aunque previamente haya habido muchas disposiciones en la jerarquía, el liderazgo se polariza ahora en tres formas. En las organizaciones pequeñas, de forma típica de hasta 200-250 empleados, sólo habrá un ejecutivo de primer nivel. Puede tratarse del propietario, del Jefe ejecutivo o del Oficial Jefe de Operaciones que informa a una Junta de Dirección. El rol de este grupo de personas o individual radica en establecer el propósito más claro posible de la organización. Es su tarea, como ya hemos dicho, proveer de una «visión». Naturalmente, también necesitan vivirla y respirarla.

Se hace énfasis en la importancia de una visión clara. Se acepta de una manera universal que, sin emplear un tiempo para desarrollarla y formularla, cualquier intento de cambio de la cultura es probable que no alcance el éxito. Resulta importante recalcar, de todos modos, que esa visión no significa sólo una “declaración de visión”. Esto último puede usarse para resumir la visión o para comunicarla a una audiencia más amplia. Pero la visión en sí probablemente siga encerrada en las mentes de los ejecutivos de primer nivel. (Wilson, 1994, p. 205).

Incluso en las organizaciones mucho mayores, por debajo del equipo de ejecutivos de primer nivel existen raramente más de dos otras capas. La primera sería la del Grupo de Líderes, y la segunda el Equipo de Líderes. El Grupo de Líderes comparte un rol en el desarrollo de las estrategias. No obstante, su otro deber es el desarrollo del Equipo de Líderes. En algunas organizaciones el papel del Grupo de Líderes es más importante que en otras, y resulta difícil identificar en esto una pauta. Por lo general, vigilan a un pequeño número de equipos. Adoptarán

una postura de servir a los equipos, a menudo en forma de un administrador, que asegure que las actividades se coordinen y que los recursos se empleen de una manera óptima. Al mismo tiempo, trabajarán con los líderes de los equipos para asegurarse de que se encuentran cómodos dentro de su propio rol de desarrollo. (Wilson, 1994, p. 206).

El Grupo de Líderes no intenta eliminar ninguno de los procesos de propiedad de los equipos en sí. Según nuestra experiencia, las dificultades dentro de los equipos se expresan por una percepción de que los ejecutivos de primer nivel están menos preparados para comprometerse en el cambio de lo que verbalmente pretenden hacernos creer. Por lo general, esos problemas tienen sus orígenes en un Grupo Líder que, a su vez, está encontrando dificultades para renunciar al control. En algunas organizaciones el Grupo Líder tiene un rol muy fluido; algunos harán mayor uso de él que otros, lo cual depende del enfoque que adopten y de la forma en que trabajen con los equipos. Por lo común, resulta mejor autodefinirse respecto de esas relaciones. Una vez quedan establecidas, los ejecutivos de primer nivel pueden revisarlas sin establecer un precedente de querer conservar su posición.

Así, los equipos se benefician de un gran acuerdo con un Grupo Líder, pero si ese Grupo Líder no está disponible, tampoco sufrirán por ello. El Grupo de Líderes, sin excepción, se encuentra fuera de los equipos. El desarrollo del día a día de los equipos es responsabilidad de su propio Líder de Equipo. Esta posición sustituye la del capataz o supervisor en la mayoría de las organizaciones. El énfasis resulta diferente, pues el Líder de Equipo sigue siempre con el equipo, es responsable de un solo equipo y no comparte su tiempo con otras funciones. (Wilson, 1994, p. 206).

A menudo se encuentra con que las organizaciones que han introducido los equipos autónomos han elegido el Equipo de Líderes sobre todo de entre los supervisores y capataces, y esta selección inicial la ha llevado a cabo el equipo de ejecutivos de primer nivel. Los enfoques de este proceso de selección difieren tremendamente. En algunos casos, los individuos son sometidos a una auténtica batería de tests de personalidad y perfil, y en otros casos asistirán a un centro de evaluación o tomarán parte en cursillos realizados fuera de la empresa. Los puntos de

vista sobre la efectividad de este enfoque también difieren muchísimo. Las experiencias llevadas a cabo en América del Norte sugieren que resulta mejor si el Equipo de Líderes incluye a personas del taller, pues con frecuencia habrá individuos altamente motivados que responderán a la nueva oportunidad y medio ambiente, aunque puedan no haberse desarrollado en un sistema tradicional, que les hubiera llevado a su promoción a capataces o supervisores. (Wilson, 1994, p. 207).

Más o menos la mitad de las organizaciones que se han lanzado a implantar equipos de trabajo autónomos han fijado el ejercicio del cargo para los Líderes de Equipo en un período razonable de tiempo, como, por ejemplo, tres años. Esto constituye una clara comprensión de que el rol posee una duración limitada. Por lo general cuanto más breve sea la duración del contrato o el ejercicio de este cargo, más probable resulta que las políticas y enfoques que se adopten por el Equipo de Líderes lo sea a corto plazo.

Respecto a la elección del Líder de Equipo, esto varía tremendamente. Inicialmente, la mayor parte de las organizaciones confían en una decisión del equipo de dirección. Un número más reducido emplea el Grupo de Líderes para seleccionar el Equipo de Líderes. Sin embargo, la mayoría de organizaciones avanza progresivamente hacia la selección por parte del equipo de sus propios líderes. Con frecuencia se pone en tela de juicio la evaluación de la actuación del Equipo de Líderes. ¿Qué sucede si efectuamos una mala decisión y se nombra a la persona equivocada? ¿Cómo podemos manejar la disciplina de ese individuo? La clave consiste en un proceso de evaluación bien establecido que resulte claro para ambas partes. Una vez más, el abanico de respuestas de la organización a este enfoque resulta tremendo. Mientras algunos efectúan una autoevaluación completa, otros la efectúan a través del equipo y algunos por medio de un tercer elemento (como, por ejemplo, un Consejero o el Grupo Líder), mientras que en otros casos no tiene lugar en absoluto una evaluación. La mayoría de las organizaciones que han ido progresando por este camino reconocen que resulta importante que la evaluación de la actuación del Equipo de Líderes no se halle relacionada con unos premios. (Wilson, 1994, p. 207).

En la organización tradicional donde éste es el caso, puede llegar a formarse una significativa reacción a la defensiva relacionada con alguna clase de falta de comunicación. A medida que el Equipo de Líderes vaya aprendiendo por medio de la organización, resulta importante que esa retrocomunicación sea inmediata y directa, y relacionarla con un sistema de premios lleva a una innecesaria postura a la defensiva. No obstante, la mayoría de los Líderes de Equipo son premiados de una manera diferente a la de los otros miembros del equipo. Por lo general, esto adopta la forma de una simple diferencia en el sueldo, aunque algunas organizaciones se apartan tímidamente de esto, y argumentan que la motivación del Equipo de Líderes debería consistir en un deseo de actuar mejor y trabajar con el equipo, en vez de sólo hacerlo por una recompensa dineraria. (Wilson, 1994, p. 208).

Sea cual sea su rol en la organización, ya sea el de ejecutivos de primer nivel, de Grupo de Líderes o Equipo de Líderes, o incluso de miembros de un equipo, todos tienen una responsabilidad respecto de la conducta que realizan y la forma en que esto repercute en los demás. Ya hemos observado el papel cambiante del directivo y de cómo, en términos sencillos, su responsabilidad cambia desde “poli controlador” a ser un “desarrollador de personas”. Esto necesita un tipo de liderazgo adaptativo. Para un directivo que previamente ha sido recompensado y reconocido, y ha alcanzado el éxito según el molde tradicional, cambiar las reglas del juego puede tener un efecto dramático en su confianza en sí mismo. Como lo explica Robert Hass, CEO de Levi Strauss: “Ha sido muy difícil para mí aceptar el hecho de que no soy el tipo más listo del grupo..., en realidad, en cuanto más establezcas parámetros y alientes a la gente a tomar iniciativas dentro de esas fronteras, más se multiplicará tu propia efectividad a través de la efectividad de las otras personas”. Ralph Stayer, que es Jefe Ejecutivo de Johnsonville Foods, uno de los pioneros en el foro de los equipos de trabajo autónomos, lo ha señalado así: “Las mismas cosas que me aportaron el éxito mi control centralizado, mi conducta agresiva, mis prácticas comerciales autoritarias, fueron creando un medio ambiente que me hizo infeliz. Si quería mejorar los resultados, tenía que incrementar la implicación [de los empleados] en la empresa”. (Wilson, 1994, p. 208).

4.2.3 El papel de los directivos en el desarrollo de las personas.

En la mayoría de las organizaciones el proceso de transición dura incluso hasta cinco o seis años. El nuevo rol del ejecutivo puede resumirse en tres partes. Existirán ciertas técnicas residuales, aquéllas por las que fue originariamente seleccionado, que le conferirán una posición de “experto”. La pericia, incluso desde un punto de vista técnico, resulta vital para la marcha de los negocios y varios equipos probablemente necesitarán recurrir a ellos cuando se enfrenten con las primeras dificultades en estas áreas. El segundo rol es el de administrador. No queremos decir con esto que sea un chupatintas, sino alguien con un rol central y cuyo trabajo sea coordinar las actividades y esfuerzos en áreas diferentes y variadas. Por esta razón, muchas organizaciones dan el nombre de “Coordinador” a este nuevo rol de dirección. Su tercera tarea es la de adiestrador.

Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson J.M. (1991), resume el porcentaje de tiempo que la mayoría de los directivos dedican a esas actividades. En muchas organizaciones el rol de entrenador es uno difícil de definir, y el comprenderlo de una manera apropiada ayuda a entender parte del pensamiento moderno referente al desarrollo de los individuos.

Tabla 1
Proporción del tiempo empleado por los ejecutivos.

	Tradicional	Autodirección
Entrenamiento	10	60
Presupuestos	14	10
Vigilancia	-	15
Proyectos especiales	15	15
Producción	35	-
Enfrentamiento de problemas	10	-
Dirección	16	-

Fuente: Wellins, Byham & Wilson (1991), *Empowered Teams*, Jossey-Bass, Oxford.

Las organizaciones más tradicionales no distinguen entre adiestramiento y desarrollo. El entrenamiento puede ser a veces provisto desde otras partes; por lo general implica la transferencia de algunas técnicas o conocimiento. El adiestramiento basado en el conocimiento puede desarrollarse en un aula con libros o manuales para suplementar las conferencias o charlas

que se impartan. Cuando se trata de un elemento de transferencia de técnicas, los individuos que asistan al cursillo por lo general recibirán o llevarán a cabo ejercicios relacionados con el contenido del cursillo. Cuando se analiza el contenido de muchos cursos, a menudo es posible comprobar que la cantidad de técnicas transferidas es mínima, por lo que resulta difícilmente sorprendente que, cuando los individuos regresan a su trabajo encuentren dificultades para aplicar la información que han recibido. Como resultado de ello, en cuestión de pocos días, habrán olvidado el contenido del cursillo y reanudarán el tipo de conducta que habían venido empleando con anterioridad. (Wilson, 1994, p. 210).

A medida que las organizaciones comienzan a introducir un cambio cultural, por lo común uno de calidad total, a menudo nombran un número reducido de personas como facilitadores. En ese momento actúan con frecuencia bajo la guía de asesores externos y la explicación de lo que es el rol de los facilitadores quizá no se haya realizado aún por completo. Por lo general, un facilitador es adiestrado en las habilidades de un proceso consultivo; probablemente el asunto más cercano a éste, y con el que la mayoría de la gente ha tenido experiencia anterior, sea el de consejero. Mientras que un maestro o adiestrador por lo general imparte información manifestándolo de una manera clara, como lo harían la mayoría de los maestros tradicionales, el facilitador actúa de una manera diferente. Con el empleo de una sensible mezcla de preguntas abiertas y un calendario cuidadoso, ayudan a los individuos a extraer de sí mismos ideas y conocimientos que ya hayan asimilado previamente de alguna otra manera. Este estilo de conducta (cuidadosamente calculada con preguntas abiertas) es el modelo de rol para el nuevo entrenador. Implica ayudar a los individuos a desarrollar su comprensión y técnicas en un área particular, sólo cuando están dispuestos para hacerlo, y sin tener que forzarlos. Cuando comienzan a introducir a los facilitadores en una organización, los asesores del cambio están intentando variar la clase de estilo de dirección que domina en la organización, a través de crear modelos de nuevos roles. La idea que se halla detrás de esto es que el éxito de esos facilitadores sea observado en toda la empresa, y no sólo por las personas que se encuentran por debajo de ellos sino por los individuos con cargos superiores. De esta manera, el rol menos perentorio de estilo de trabajo se hace más aceptable, sin que tengan que perder las apariencias los otros directivos. El desarrollo de un individuo no se consigue sólo en este clima abierto y de

apoyo. Este clima sólo resulta apropiado en ciertas circunstancias, pero, por lo general, se desarrolla de una manera muy pobre en la mayoría de las organizaciones, por lo que el énfasis sólo necesita ponerse sobre él y no en otros estilos de entrenamiento y desarrollo. (Wilson, 1994, p. 210).

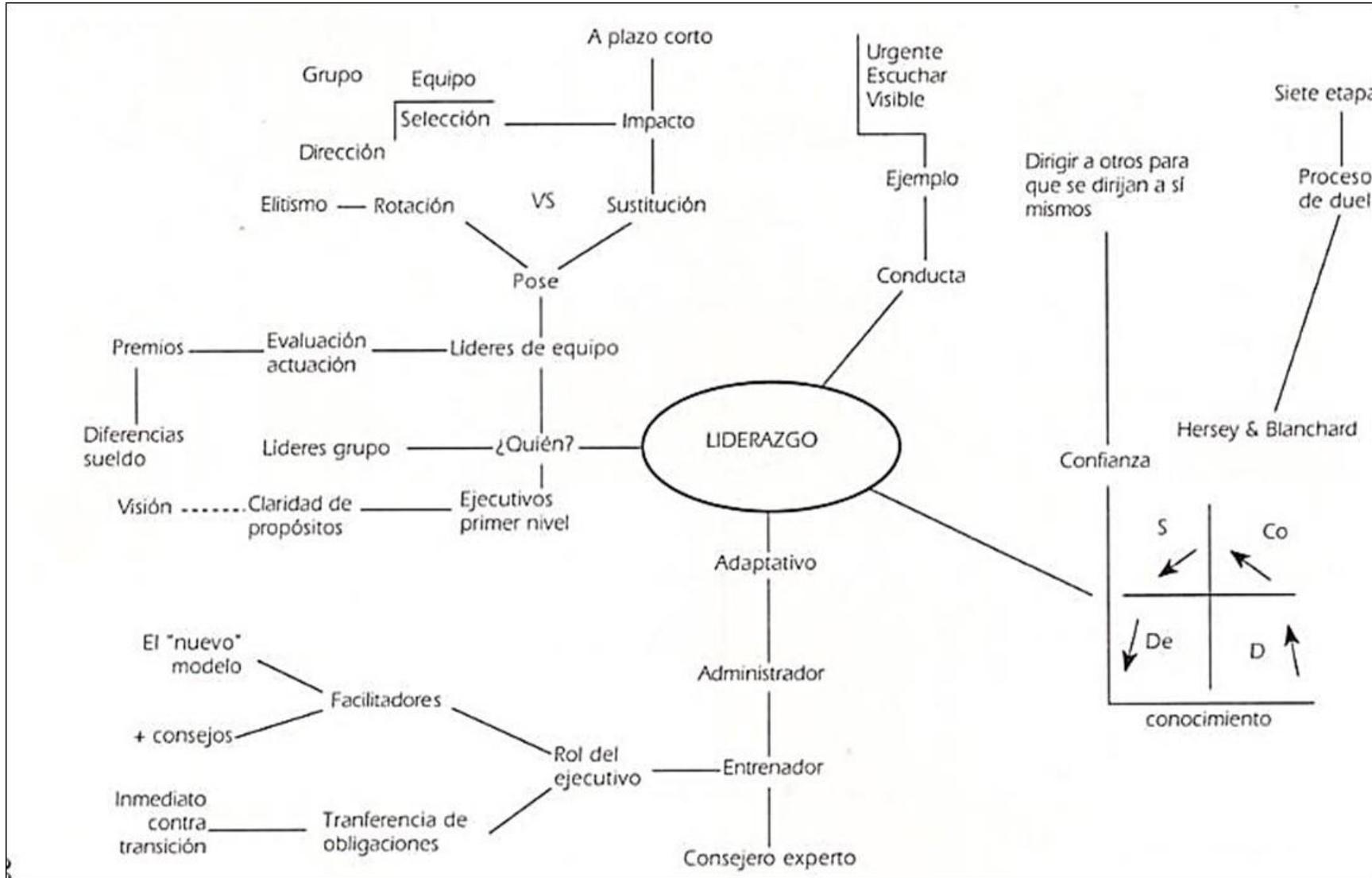


Figura 1. Resumen mapa mental: Liderazgo.
Fuente: (Wilson, 1994, p. 229).

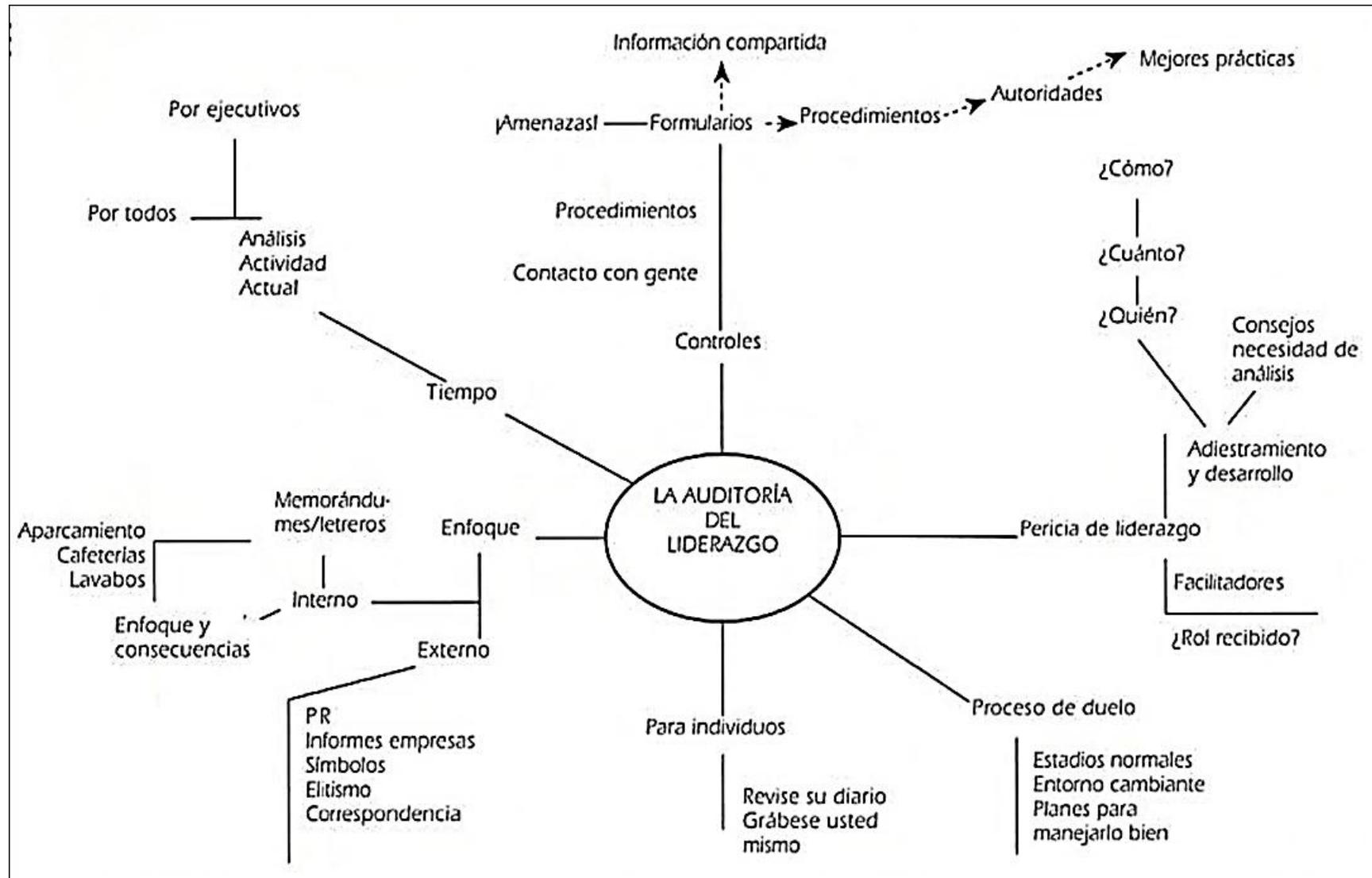


Figura 2. Mapa mental auditoría del liderazgo.
Fuente: (Wilson, 1994, p. 229).

Hoy día los seres humanos de todas las edades buscan un sentido más profundo de significado en sus vidas. El lugar de trabajo no es una excepción. Ya que pasamos tanto tiempo allí, el trabajo se ha convertido en un sitio donde buscamos un sentido de significado e identidad. Por desgracia, para gran parte de la gente, el trabajo es una gran frustración. Atrapados en trabajos que perciben como carentes de sentido, muchos seres humanos regresan a casa por la noche emocionalmente exhaustos. Después de pasar ocho, diez, doce horas en un trabajo que los agota, no les queda nada al final del día para dar a sus familias y amigos. La energía y motivación que anhelan se les escapa en el carácter absurdo del trabajo que parece ser mundano. Privados de un trabajo que tenga sentido y satisfaga su búsqueda de significado, la gente pierde su razón para vivir. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 342).

Saber que nuestro trabajo importa, que nuestro trabajo cuenta para algo, es saber que nosotros contamos

Southwest Airlines es diferente; sus empleados se ven a sí mismos como líderes que hacen una diferencia. Creen que sus acciones ayudan a crear un ambiente laboral que es motivador y moralmente edificante. A través del liderazgo, los empleados de esta compañía han construido una comunidad conocida por sacar lo mejor de la gente. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 343).

4.2.4 El liderazgo inspira la motivación.

Los empleados de Southwest tienen una habilidad misteriosa para sostener altos niveles de energía durante largos periodos. Sospechamos que esto se debe a que han llegado a ver el servicio en relación al tiempo, al manejo de equipaje y el servicio al cliente como una fuente de respeto de sí mismos. Consideran las relaciones que tienen entre ellos como una fuente de diversión. Ven la confianza y el amor mutuos que forman la base de estas relaciones como una virtud que debe ser protegida. Están orgullosos de ser parte de una cultura corporativa que los valora no como despachadores, asistentes de vuelo o abastecedores, sino como seres humanos. Ven la competencia con otras aerolíneas de tarifa baja como un desafío revitalizante. Y creen que

su seguridad laboral está vinculada inextricablemente con el bienestar de la compañía. Estas son las fuerzas que motivan a la gente de Southwest Airlines. El papel del liderazgo consiste en proteger estas fuentes de motivación y basarse en ellas para vigorizar y revitalizar a la gente que pierde la esperanza temporalmente. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 343).

4.2.5 Haga un compromiso.

Usted ha escuchado una y otra vez que, para la mayoría de los empleados, Southwest Airlines es más que un negocio, es una cruzada. ¿Cómo se relaciona esto con la motivación? Cuando el trabajo se convierte en una causa, nuestra vida cobra significado e importancia. Nos sentimos motivados a niveles superiores de motivación debido a que el trabajo, que ya no es visto como una vocación, se convierte en una diversión. Gary Barron dice: “trabajar en Southwest Airlines es tan divertido que casi nos hace sentir culpables de llamarlo trabajo”.

La fuerza organizadora detrás de esta cruzada es el liderazgo. Los líderes y los colaboradores son los campeones de este movimiento concertado. Este compromiso es con la causa y con las relaciones que se han establecido para la consecución de la causa. No cometa errores; es el compromiso lo que crea significado en el trabajo de los empleados y es el trabajo con significado el que los motiva a ser la fuerza laboral más productiva en la industria de las aerolíneas en Estados Unidos. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 344).

4.2.6 Celebre los esfuerzos de la gente.

En Southwest Airlines, los líderes elevan a la gente a niveles superiores de motivación al mostrarles cómo es que sus contribuciones individuales están vinculadas con los propósitos principales de la organización. Esto se hace al reconocer las contribuciones de la gente mediante celebraciones espectaculares, al publicar hazañas heroicas en *LUV Lines* o por un simple “agradecimiento” que dice: “lo que usted hizo marcó una diferencia”.

Los líderes usan casi cualquier medio asequible para mostrarle a la gente la importancia de lo que hacen. Como resultado de esto, la gente comienza a ver cómo pueden marcar una diferencia. Es el piloto en la cabina de mando que se concentra cada minuto en la tasa de consumo de combustible. Es el asistente de vuelo que se toma el tiempo para mostrar a la compañía cómo puede ahorrar dinero quitando el logotipo de las bolsas de basura. Es el director de servicios técnicos cuando decide que puede construir computadoras con mayor eficiencia de costo en vez de comprarlas. La gente gana energía cuando comprenden la importancia de sus contribuciones. Activa dentro de cada persona un impulso interior para contribuir más. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 344).

4.2.7 Creer en la gente.

Cuando la gente cree en usted, le ayudan en todas las cosas; le ayudan a convertirse en una persona más grande, más fuerte y capaz. Los líderes muestran su creencia en los empleados al darles asignaciones que a menudo se encuentran fuera de las fronteras de sus descripciones normales del puesto. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 344).

“La mayoría de las organizaciones creen que usted tiene que ser un experto en algo antes de que pueda ser un líder” dice Barrett. “Por supuesto, usted va a tener sus errores a lo largo del camino, pero nosotros somos realmente muy flexibles en nuestro pensamiento acerca de quién podría ser capaz de dirigir un esfuerzo particular. La mayor parte del tiempo tiene muy poco que ver con su destreza técnica”. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 345).

4.2.8 La motivación proviene de mostrarle a la gente que usted cree en ellos.

Barrett cree que las capacidades y potencial de una persona no están vinculadas inextricablemente con la experiencia ni con la educación. Kelleher dice: “Colleen tiene una tremenda imaginación acerca de cómo obtener lo mejor de la gente y no separarlas en categorías. Ella se niega a posicionar gente diciendo: “éste es el lugar donde usted estará para siempre”; ella

coloca al empleado donde pueda tener un impacto positivo y sea capaz de crecer”. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 345).

Desde la perspectiva del liderazgo, eso tiene dos consecuencias muy importantes. Primero, los empleados de Southwest se alinean con la imagen que la compañía tiene de ellos y se comportan en consecuencia. Segundo, cuando la compañía reconoce los talentos de sus trabajadores, éstos trabajan más duro para desarrollar y aplicar sus aptitudes. Como resultado de esto, el impacto de sus talentos se expande ya que los usan con más frecuencia y de modo más efectivo. (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 345).

4.2.9 El liderazgo enriquece la condición humana.

La verdadera prueba del liderazgo es formular las preguntas: ¿las personas que participarían en el liderazgo están equipadas para servir al bien común? ¿Son alentadas a aprender y a crecer como seres humanos? En un sentido organizacional, ¿es mejor la compañía, y es mejor la comunidad en la que opera ésta, como resultado de haber sido expuesta tanto a los procesos como al resultado final del liderazgo? (Freiberg & Freiberg, 1999, p. 345).

A continuación, se describe la evolución de los enfoques de liderazgo; la cual permite identificar (liderazgo de la conquista, comercial, organización, de innovación, información, en la nueva era, liderazgo autócrata, participativo, y liberal).

4.2.10 Enfoques de liderazgo.

Enfoques de liderazgo. La sociedad evoluciona y, en consecuencia, las organizaciones también lo hacen. Los estilos de liderazgo van cambiando conforme lo hacen las personas. Existen distintas clasificaciones acerca de la evolución del liderazgo. Se va ubicar en la clasificación que exponemos a continuación y que consta de cinco, o mejor dicho, de seis etapas, ya que actualmente se encuentra en un período de transición hacia la sexta. Ministerio de Educación del Perú (2017).

Etapa del liderazgo de la conquista. Durante esta etapa la principal amenaza de los grupos humanos era la conquista y su principal necesidad era la seguridad. En consecuencia, las personas buscaban jefes omnipotentes. Se trata de dirigentes o mandatarios despóticos y dominantes que ofrecían a la gente seguridad. Como contra-prestación recibían impuestos y lealtad.

Etapa del liderazgo comercial. Se encuentra en los albores de la sociedad industrial. La situación del ser humano ha cambiado y empieza a demandar del líder la posibilidad de incrementar su nivel de vida. La seguridad ha dejado ser la demanda principal.

Etapa del liderazgo de organización. Tras los inicios de la revolución industrial el nivel de vida de las personas ha crecido notablemente. Los estándares de vida son más fáciles de alcanzar, y en consecuencia la gente busca un sitio al cual pertenecer. Se comienza a valorar la capacidad de organización del líder.

Etapa del liderazgo de la innovación. El desarrollo del sistema capitalista evoluciona con rapidez. Los productos y en consecuencia los métodos y procedimientos se van sucediendo a un ritmo vertiginoso. La obsolescencia está en el orden del día de los consejos de administración. En consecuencia, la sociedad demanda líderes innovadores, capaces de adaptarse a los cambios y de manejar los problemas de la creciente celeridad.

Etapa del liderazgo de la información. Las tres últimas etapas, que se han venido desarrollando desde los años veinte del siglo pasado, se han dado con extrema rapidez. No obstante, hay un factor que cada día tiene más importancia en la sociedad y en las organizaciones. Se trata de la información. El líder moderno es aquél que procesa la información, la interpreta de manera inteligente y eficaz y la utiliza de forma creativa. Educación del Perú (2017).

Liderazgo en la nueva era. En la actualidad, el líder se enfrenta a un nuevo modelo de sociedad; necesita saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías y necesita modelos para analizar

y sintetizar eficazmente la información. No obstante, hay un rasgo que se ha dado en todas las etapas de la historia y que seguirá siendo vigente en el futuro, que no es otro que el hecho de que el líder seguirá dirigiendo gente, no cosas y proyectos, y tendrá que ser capaz de motivar y escuchar para describir lo que la gente desea.

El líder autócrata. Es el líder omnipresente que se encarga de todo. Asume todas las responsabilidades y la toma de decisiones. Es el que inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subordinados. El líder en este modelo es el centro de todo lo que sucede en la organización, como si él fuese el único con capacidad para adoptar decisiones importantes. Asume en consecuencia una posición de fuerza y control. El papel de sus seguidores se limita a obedecer y acatar sus decisiones. El líder autócrata dirige, bajo la perspectiva del camino que deben seguir los colaboradores, intentando evitar que se salgan o desvíen del mismo, es decir, de sus directrices. Educación del Perú (2017).

El líder participativo. Es aquél que consulta, pero no delega su derecho a tomar las decisiones finales. Aunque establece metas específicas a sus subordinados, consulta sus ideas y opiniones en relación a distintas decisiones. Un buen líder participativo es aquél que escucha y analiza seriamente las aportaciones del grupo intentando aceptar sus contribuciones. El líder participativo apoya a sus colaboradores y no asume una postura autocrática, no obstante, sigue ejerciendo la autoridad última en los asuntos de importancia. En suma, impulsa a sus colaboradores a asumir responsabilidades como forma de guiar sus propios esfuerzos.

El líder liberal. Es aquél que adopta el sistema de “dar rienda suelta”. El líder delega la autoridad para tomar decisiones, sugiriendo una meta a alcanzar y dejando que sus subordinados se organicen de la forma que consideren oportuna. No importa cómo lo hagan con tal de que lo hagan bien. El líder deja que sus colaboradores asuman responsabilidades con sus propios criterios, motivaciones y control. A excepción de las reglas, que son mínimas, este estilo de liderazgo apenas proporciona contacto y apoyo. Sin embargo, puede ser eficaz en entornos laborales muy cualificados. Educación del Perú (2017).

A continuación, se identifican y establece la teoría y generalidades sobre el liderazgo transformacional, la cual conlleva a una función inspiradora y catalizadora en donde el líder es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

4.2.11 Perspectiva de Sashkin.

Desde perspectiva de Sashkin (2011), plantea que el líder visionario debe sentarse en el desarrollo de características, conductas y creación de cultura orientadas al liderazgo personal y cooperativo: ofrece, también, una evaluación del estilo de liderazgo en áreas críticas como: conducta del líder, características e influencia sobre la conducta de la organización. De otra parte, enseña que, para llegar a ser un líder con visión de futuro, es importante establecer dos objetivos bien definidos: descubrir una nueva forma de entender el liderazgo ayudándole a examinar sus propias capacidades como líder, así como los elementos claves para desarrollar una visión y hacerla realidad.

A buena hora, se ofrece el presente trabajo a la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., ya que con bases teóricas permitirá proponer lineamientos para mejorar la calidad en el servicio, a partir de las funciones administrativas con el propósito de articular la visión e inspirar a sus colaboradores, es decir procurar un trabajo en equipo dentro de un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Entonces, le corresponde crear, a Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., una cultura a partir de oportunidades desafiantes para sus colaboradores: centrada en el liderazgo como máxima expresión del mismo.

Según Koontz (1999), establece al respecto, que el liderazgo articula una visión que inspira a sus seguidores. Posee así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional, y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Es decir, que Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., debe contar con programas para promover el

liderazgo con el propósito de renovar su organización. Por ello, el líder transformacional debe distinguirse por promover el cambio y la innovación, logrando de esta forma un trabajo más eficaz y efectivo.

4.2.12 diferencia entre el liderazgo transformacional y transaccional.

Según Daffl (2006), el liderazgo transformacional difiere del liderazgo transaccional en cuatro campos importantes.

El liderazgo transformacional, permite a los seguidores convertirse en líderes. Estos gozan de mayor libertad para controlar su conducta. Agrupa a la gente en torno a una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con relativa libertad para alcanzar las metas de la organización. Despierta la conciencia de sus seguidores respecto a diversos problemas, asuntos y ayuda a las personas a ver las cosas bajo distintas ópticas para así poder conseguir el cambio en la producción o servicios.

El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo. Los líderes transformacionales motivan a la gente para que haga más de lo que originalmente se esperaba de ella. Hacen que los seguidores adquieran conciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio y, al mismo tiempo, les permiten ir más allá de sus intereses personales inmediatos en búsqueda de la misión de la organización. Los seguidores admiran a estos líderes, desean identificarse con ellos y depositan mucha confianza en los mismos. No obstante, este tipo de liderazgo no sólo motiva a las personas para que sigan al líder en lo personal, sino también para que crean en la necesidad de un cambio y para que estén dispuestas a hacer sacrificios personales con el propósito de alcanzar el fin superior.

Sin embargo, el aporte de Campoy (2010), establece, sobre el liderazgo transformacional, los siguientes aspectos: Históricamente la mayor parte de los líderes han trabajado dentro de la estructura de sistemas existentes, donde los cambios casi siempre eran lentos. En la actualidad, el

ritmo de transformación es acelerado, de tal forma que las instituciones que pierden su capacidad de adaptación pagan un precio muy alto. La renovación es necesaria y los líderes deben comprender cómo y por qué envejecen los sistemas humanos; además, conocer cómo se ponen en marcha las renovaciones.

El liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que defienden la necesidad de realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la empresa siga siendo competitiva, sino que además hay que adelantarse al cambio, provocarlo.

El líder transformador va más allá de las expectativas mediante resultados extraordinarios, haciendo trascender los intereses de los empleados. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no sólo su desempeño. Además, este tipo de liderazgo produce el llamado efecto dominó, ya que contagia a la organización.

El líder transformacional articula una visión e inspira a sus seguidores. Posee una gran capacidad de motivar, de conformar la cultura organizativa y preparar el ambiente para un cambio organizacional. Son conocidos los programas de empresas como IBM, que desarrollan programas promotores del liderazgo transformacional para renovar con rapidez sus organizaciones. De esta forma consiguen ser más sensibles a los cambios. Existen muchas semejanzas entre el líder carismático y el transformacional, aunque éste último se distingue por promover la innovación.

Los colaboradores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y están motivados a hacer más de lo que originalmente se esperaba que hicieran. El líder transforma y motiva a sus colaboradores, generando conciencia de la importancia que tienen los resultados de las tareas, induciéndoles a trascender su interés personal por el bien de la organización o del equipo y activando sus necesidades de orden superior. Bajo estos términos, el liderazgo se caracteriza por:

- a) Articular una visión clara y atractiva.
- b) Explicar cómo se puede lograr la visión.
- c) Actuar con confianza.
- d) Expresar confianza en sus seguidores.
- e) Celebrar los logros.
- f) Liderar con el ejemplo.
- g) Entregar poder a las personas para lograr la visión.

Es importante indicar que el tener en cuenta al test de autodiagnóstico personal que enmarca el liderazgo transformacional de Sashkin (2011), permitirá ser un instrumento para identificar la propia imagen de líder visionario y para mostrar las escalas que relacionan el perfil de liderazgo en cuanto a: liderazgo claro, comunicativo, consistente, de apoyo, creativo, seguro de sí mismo, autónomo, responsable, visionario, organizativo y cultural.

Del autor Sashkin (2011), catedrático en el área de recursos humanos del desarrollo directivo de organizaciones, diseño y método de investigación, profesional en psicología de las organizaciones, en la universidad Michigan (1970), es el cuestionario sobre liderazgo aplicado en el trabajo investigativo de desarrollo o autodiagnóstico personal para el liderazgo transformacional a partir de la conducta del líder; que sirvió como herramienta básica, además de la definición de los autoconocimientos previos y perfil inicial de cada uno de los participantes.

El cuestionario mencionado, está dividido en 10 subcategorías (agrupadas por otras categorías macro como la conducta de líder, las características del líder y la creación de cultura) estas son: liderazgo claro, comunicativo, consistente, de apoyo, creativo, seguro de sí mismo, autónomo y responsable, visionario, organizativo y cultural, cada ítem se valora en función de la siguiente escala a partir de 5 variables: variable “completamente cierto” (valor 5 puntos). “En buena medida” (valor 4) puntos. “Sólo en parte” (valor 3) puntos. “Ligeramente” (valor 2) puntos. “No en absoluto” (valor 1) punto. Los datos anteriormente mencionados permiten su escogencia para el cumplimiento de los objetivos propuestos, caracterizando de manera técnica el procedimiento que conlleva a identificar las respectivas escalas del perfil del liderazgo transformacional.

4.2.13 El liderazgo en acción.

Por tanto, para que la empresa se convierta en líder, en guía, y luz para todo el equipo de trabajo, requiere entre otras cualidades la iniciativa autonomía y creatividad, es decir, ser proactivo. Cómo logra el liderazgo transformar a los seguidores. Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismo, es decir, a sus valores y a su identidad personal. El modelo de la siguiente figura representa la manera en que el liderazgo carismático realiza este proceso de transformación.

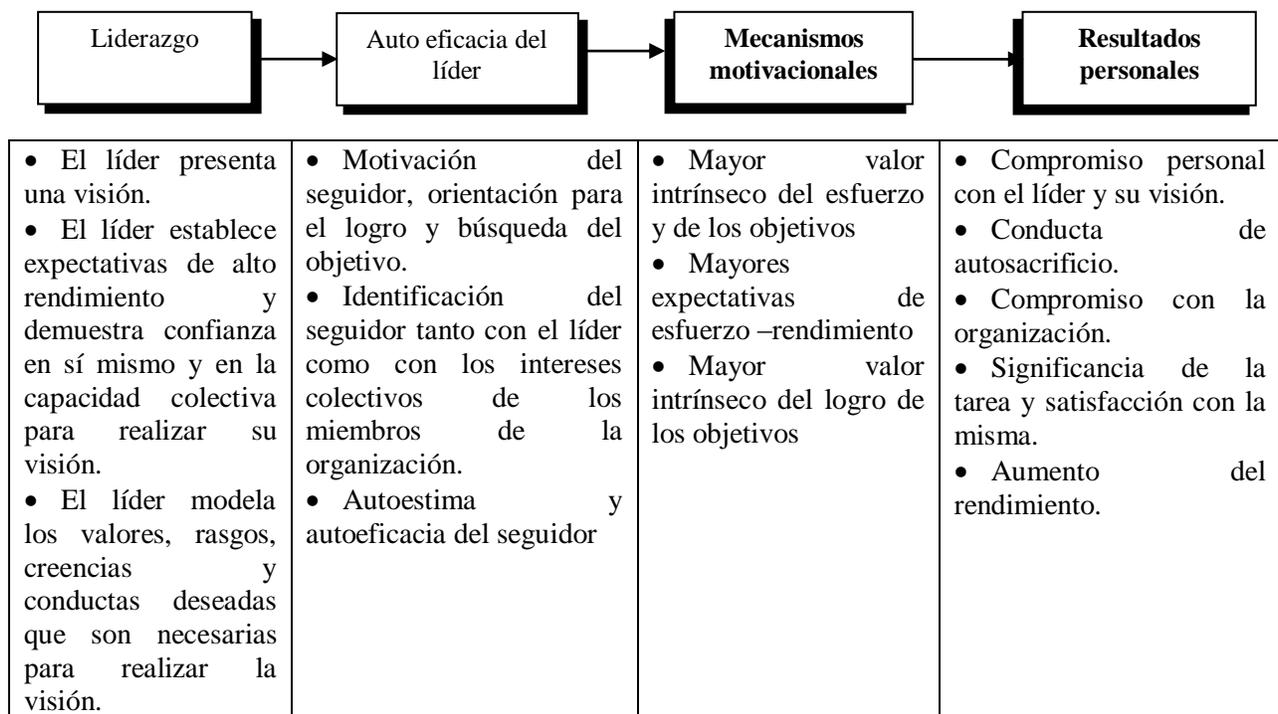


Figura 3. Modelo carismático de liderazgo.
Fuente. Sashkin (2011).

Es importante tener en cuenta el aporte de Joap (1991), quien establece que la naturaleza del liderazgo, es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, como factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus fines y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas

establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de objetivos. Sin liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, así como una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos. Una orquesta y todas las demás organizaciones requieren del liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes. El proceso del liderazgo es similar al secreto químico que convierte a una oruga en una mariposa con toda la belleza que aquella ofrecía potencialmente. Así, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad.

Una de las conclusiones más importantes acerca de estos rasgos de liderazgo es que no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso. Así, conviene concebirlos entonces como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse. Muchas personas poseen la capacidad de ser líderes efectivos, pero algunas de ellas optan por ocultar los rasgos que poseen. Otras pueden poseer los rasgos necesarios y el deseo de emplearlos, pero, no disponer nunca de la oportunidad de hacerlo. El aspecto final se refiere a la posibilidad o no de que los rasgos del liderazgo se adquieran o perfeccionen con el tiempo si alguien aspira a ser líder. Aunque es probable que algunos de estos rasgos sean difíciles de acumular a corto plazo, otros (como la seguridad en uno mismo y los conocimientos de administración) pueden ser adquiridos fácilmente.

Equipos de alto desempeño, como respuesta efectiva a la crisis (*coaching*): La metodología descrita en la primera parte del presente libro supone la conformación de equipos de trabajo (equipos U de mejoramiento) que en dos días desarrollen todas sus potencialidades y un alto rendimiento, pues si esta experiencia no satisface plenamente las expectativas e inversión hechas por la alta dirección resulta muy poco probable que se tenga una segunda oportunidad de intentarlo, dado el natural escepticismo que por lo general guarda la gerencia con relación a este tipo de experiencias. (Urdaneta, 2004, pp. 271-273).

Se cita a Prieto (2003), quien plantea respecto al coaching la siguiente conceptualización: Es un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar aprendiendo a instruir.

Aunque no es nada nuevo, basta con evocar a Sócrates, quien no experto en talento humano en esa época, y quien hace mucho tiempo dice a sus discípulos: “Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento que hay dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho más que traspasarles mi poca sabiduría”. Un ejemplo más cercano, el entrenador de un equipo de fútbol no es el que sale al campo a ganar el partido, simplemente ayuda a ganarlo, planteando estrategias y tácticas a sus jugadores que son los responsables de ejecutar el juego.

El coaching es el arte para reconectarnos con nuestros discursos, interpretaciones, emociones, cuerpo y con la naturaleza.

Una forma muy efectiva de asegurar el tránsito exitoso de una organización es incorporando el Coaching, a través de experimentados hombres de negocios capaces de proveer recomendaciones prácticas y prospectivas a la medida de las necesidades particulares de cada empresa y de las necesidades individuales de los ejecutivos de la misma.

Entre los objetivos del Coaching, citamos los siguientes:

- a) Apoyo en la correcta definición de los objetivos del negocio.
- b) Sugerir enfoques apropiados a la naturaleza de la empresa.
- c) Ayudar a mantener la atención sobre el plan.
- d) Transferir a la organización el conocimiento de metodologías provenientes de otras áreas del negocio y del mercadeo en general.

El papel del entrenador (Coach) es ayudar a conseguir los objetivos, no se trata de dirigir o controlar, se trata es de orientar a los empresarios y ejecutivos en el desarrollo de sus

potencialidades escuchándolos, reforzándolos y acompañándolos en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas.

La labor de entrenamiento del coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés. A su vez busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlos a las exigencias del servicio a clientes internos y externos.

Según el Coaching Study Group, hay una serie de puntos básicos que se pueden acondicionar como *mandamientos* tanto para el Coach como para el Coachee, que nunca deben faltar en un buen proceso de Coaching, aquí están:

Mandamientos del Coach:

- a) Poner todos sus conocimientos y experiencias al servicio de la persona
- b) Ser sincero dentro de las normas de educación.
- c) No manejar agendas ocultas
- d) Tener absoluta confidencialidad
- e) No aceptar presiones para revelar datos
- f) Discreción total con los asesorados
- g) Dedicar tiempo suficiente a sus pupilos
- h) Estar siempre a disposición
- i) No aprovecharse de la información
- j) No juzgar a nadie

Un entrenador de empresarios se diferencia de otros consultores, capacitadores y asesores en que promueve y estimula la autoexpresión y autoestima y explora las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores para ser aprovechado en pro de la organización.

Según Whitmore (2004), conceptualiza que el coaching es una conducta empresarial que está en el extremo opuesto del “orden y mando”. Es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial.

El coaching ejecutivo. Los altos ejecutivos reconocen cada vez más los beneficios y las oportunidades obtenidos al explorar nuevos caminos sobre la base de consultas que han sido programadas regularmente con un coach. Lo mismo invertir la mayor parte de su tiempo disperso. Cuando se reúnen, quieren que sus encuentros sean lo más productivos posible, y la labor de equipo realizada por una coach independiente es una forma excelente de conseguirlo. El coach es capaz de seguir la marcha de las dinámicas del equipo y prestar atención a los procesos de grupo mientras apoya y libera al equipo para que éste se pueda concentrar en la tarea. La demanda de buenos coaches independientes se está incrementando en todas las áreas. Whitmore (2004).

El coaching es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

El coaching está relacionado tanto con el modo de hacer estas cosas como con lo que se hace. En gran medida, el coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo. Whitmore (2004).

La esencia del coaching. En lo relativo a la esencia del coaching, Gallwey había puesto el dedo en la llaga. En efecto, 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.

Motivación del personal: recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones. Si ayuda al personal a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

Delegación: significa empoderamiento de funciones, es decir, involucrar a toda la planta de personal en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Resolución de problemas: establecer prioridades frente a problemáticas internas o externas que requieren correctivos necesarios para minimizar los conflictos.

Cuestiones de interrelación: que exista una comunicación asertiva y proactiva con todas las áreas funcionales.

Creación de equipos: el trabajo colaborativo o equipo de trabajo contribuye hacer más eficaz y efectivo el desempeño de su puesto de trabajo.

Evaluaciones y valoraciones: realizar la evaluación conlleva a orientar y ayudar el desempeño de cada puesto de trabajo y a su vez valorarlo o ponderarlo cuantitativamente.

Desempeño en las tareas: permite el análisis del desempeño de la gestión de un colaborador que sirve de instrumento para gerenciar, dirigir, y supervisar personal.

Planificación y revisión: consistente en programar todas las tareas o actividades, que sirvan de retroalimentación apoyo y toma de decisiones; teniendo en cuenta la evaluación y seguimiento permanente o revisión del cumplimiento del coaching en el trabajo.

Desarrollo del personal: la empresa debe dar la oportunidad de atender las necesidades para lograr entrenar o capacitar a cada uno de los colaboradores acorde con cada una de las áreas funcionales.

Trabajo en equipo: es papel clave de la gerencia mantener una relación directa y permanente con todos los colaboradores que integran la organización, permitiendo de esta manera una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

El gerente como coach. Un gerente se debe considerar como un apoyo, no como una amenaza para que el coaching surta efecto la relación entre el coach y la persona que se entrena debe ser de participación en el esfuerzo, de confianza, seguridad y una presión mínima. El talón del salario, el ascenso y la amenaza de despido no tienen ningún lugar aquí, ya que sólo pueden servir para inhibir esa relación. Whitmore (2004).

El espectro de estilos gerenciales o de comunicación con los cuales estamos familiarizados va desde el enfoque autocrático, en un extremo, hasta el *laissez faire* y “esperar lo mejor” del otro. Whitmore (2004).

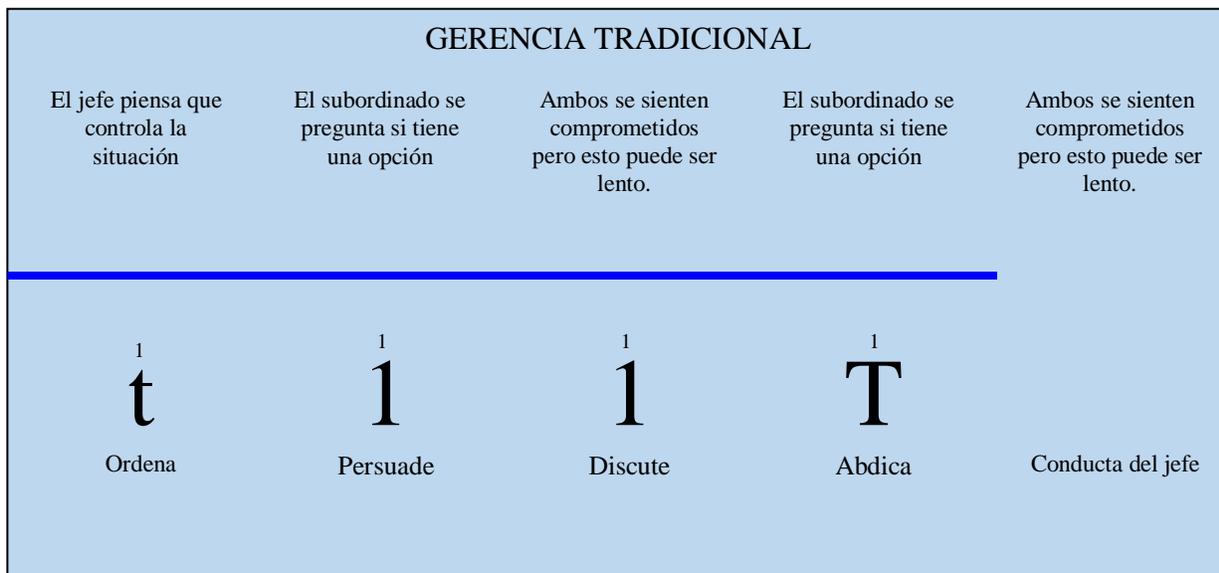


Figura 4. Coaching.
Fuente: Whitmore (2004).

La naturaleza del coaching. Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen coaching. Si no se comprenden bien, el coaching se convierte meramente en otra herramienta en el maletín de soluciones rápidas. Al aplicar el método de coaching y la secuencia

descrita en este libro, es posible ayudar a otra persona a resolver un problema o aprender una nueva habilidad, sin estar de acuerdo con la filosofía fundamental del coaching. En ese caso, el coaching puede ser competente y lograr un éxito limitado, pero no conseguirá todo lo que es posible. Whitmore (2004).

Elevar la conciencia. El primer elemento clave del coaching es la conciencia, que es el producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad. La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc. Como nuestros sentidos de la vista o del oído, que pueden ser buenos o insuficientes, existen infinitos grados de conciencia. Una lente de aumento o un amplificador pueden elevar nuestro límite de visión o audición más allá de lo normal. De la misma manera, la conciencia se puede elevar o mejorar considerablemente por medio de la atención concentrada y la práctica, sin tener que recurrir a la óptica. La conciencia desarrollada permite una percepción más clara que la normal, como ocurre con una lente de aumento. Whitmore (2004).

La responsabilidad. Es el otro concepto o meta clave del coaching. Anteriormente se planteó el problema de la relación entre el cambio de la cultura empresarial y el interés creciente en la responsabilidad, tanto colectiva como individualmente. La responsabilidad también es crucial para el alto desempeño. Cuando se acepta, elegimos o se asume la responsabilidad de los pensamientos y acciones, el compromiso con ellos aumenta y del mismo modo el desempeño. En cambio, cuando alguien sugiere u ordena asumir una responsabilidad, y no la aceptamos completamente, el desempeño no mejora. Por supuesto, se puede hacer la tarea porque hay una amenaza implícita si no la hacemos, pero el hecho de hacer algo para evitar una amenaza no optimiza el desempeño. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección.

4.2.14 Las cualidades de un coach.

- a) Tiene paciencia: ser consecuente con cada uno de los procesos y establecer una mayor y mejor sinergia organizacional.

- b) Es imparcial: en este aspecto juega un papel de relevancia la toma de decisiones crítica pero acertada; que contribuya a la mejora continua.
- c) Respalda: poseer sentido de pertenencia con la organización; logrando con ello hacer más dinámico y armónico las operaciones.
- d) Se interesa: se logra una participación activa congruente y consecuente, para hacer más efectivo los procesos.
- e) Sabe escuchar: escucha con atención al cliente o al personal y a la vez se coloca en los zapatos del individuo.
- f) Es perceptivo: es decir, percibe, posee o falta que contribuye a minimizar los riesgos de tipo administrativo u organizativo.
- g) Es consciente: contribuye a la sensibilización como instrumento de comprensión e interpretación de la actitud humana.
- h) Es consciente de sí mismo: posee autoestima que logra generar proactividad en toda la organización.
- i) Es atento: es decir, posee relaciones humanas como fundamento clave para generar confianza, imagen y prestigio en la organización.
- j) Tiene buena memoria: dentro de las habilidades o características genera receptividad de pensamiento, ejecución y actuación.

Con frecuencia, la lista también contiene algunos de los siguientes conceptos:

- a) Destreza técnica: las habilidades y potencialidades individuales y colectivas, contribuyen de manera significativa al desarrollo de objetivos organizacionales.

- b) Conocimiento: potencialidad del ser humano para actuar de forma pertinente, acorde con el desempeño de sus labores.
- c) Experiencia: se logra a través del tiempo, especializándose en un área o áreas específicas, generando desde luego confiabilidad, liderazgo y ofreciendo alternativas de solución o tomas de decisiones más acertadas.
- d) Credibilidad: el factor veracidad genera confianza, mayor contribución con respecto a la imagen y prestigio de la organización.
- e) Autoridad: tiene relación con el orden jerárquico a nivel estructural; estableciendo procesos conducentes que requieren conductos regulares a seguir.

4.2.15 Los múltiples beneficios del coaching.

Mejora desempeño y de la productividad. La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no la conseguiríamos si el método no diera resultado. El *coaching* extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones. Entonces, ¿cómo se puede hacer? Whitmore (2004).

Desarrollo del personal. Como se ha dicho, desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces por año. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende de usted.

Aprendizaje mejorado. El coaching es un aprendizaje por la vía rápida, no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.

Mejora de las relaciones. El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si me limito a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared. En una ocasión, le pregunté a un joven tenista, prometedor

pero muy taciturno, por qué pensaba que era bueno su golpe directo. Sonrió y dijo disculpándose: “No lo sé. Nadie me había pedido antes mi opinión”. Esto me lo dijo todo.

Una mejor calidad de vida para los individuos. Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del *coaching*.

Más tiempo para el gerente. Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.

Más ideas creativas. Tanto el coaching como el ambiente de coaching alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras. Whitmore (2004).

Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos. Con mucha frecuencia, un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubrirá muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.

Una respuesta más rápida y más eficaz. En un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchísimas organizaciones donde no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible. Whitmore (2004).

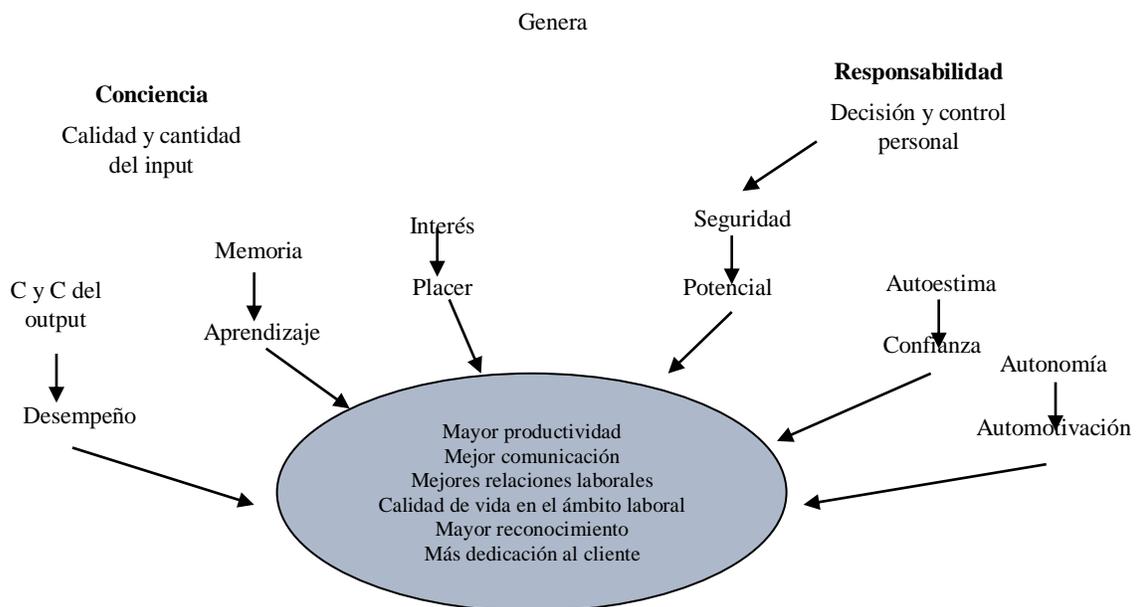
Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. Lo que mejor define al *coaching* es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá. Durante nuestro breve lapso de vida, esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la

innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables. Whitmore (2004).

Personal más motivado. Aquí insisto en que el método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo. El *coaching* ayuda a la gente a descubrir su auto-motivación.

El cambio de cultura. Los principios del *coaching* apuntalan el estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de *coaching* puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.

Una habilidad vital. El *coaching* es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes por lo tanto, incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar donde quiera que vayan.



4.3 Marco conceptual

Adiestramiento: capacitación de una persona en el método para cumplir con una función o para realizar un trabajo. Chiavenato (2004).

Administración de recursos humanos: estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva. Chiavenato (2004).

Administración: conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una entidad con el fin de lograr unos objetivos. Chiavenato (2004).

Calidad del entorno laboral: balance general de la supervisión, condiciones de trabajo, niveles de compensación y puestos de trabajo de una organización. Díaz (1997).

Controlar: acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados. Hernández (2008).

Coordinar: acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo. Hernández (2008).

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos. Hernández (2008).

Eficacia: indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado. Hernández (2008).

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados. Hernández (2008).

Estándares del desempeño: patrones contra los cuales se evalúa el desempeño del empleado. Chiavenato (2004).

Estrategia: en un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. Chiavenato (2004).

Evaluación del desempeño: proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. Chiavenato (2004).

Factores de motivación: elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo. Chiavenato (2004).

Función: mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gerencia: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas. Díaz (1997).

Líder autocrático: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad de elegir. El autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los colaboradores. Díaz (1997).

Líder democrático o participativo: el líder es comunicativo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador para orientar

el trabajo en el grupo, ayudando en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Díaz (1997).

Líder liberal: permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Díaz (1997).

Líder: persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos pretenden alcanzar, un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta y ética, representan la imagen misma de la empresa. Díaz (1997).

Liderazgo autónomo y responsable: los líderes transformacionales tienen una fuerte necesidad de poder, pero no para obtener beneficio personal ni para dominar a los otros. Saben que el poder y la influencia son los que permiten que las cosas se hagan en una organización. Son medios necesarios para realizar cambios difíciles, para conseguir la visión propia y para influir en los resultados. Díaz (1997).

Liderazgo claro: enseña cómo prepararlos retos y las propias experiencias vivenciales. Es decir, es un conjunto de habilidades para aclarar el desorden y descubrir lo que es real. Contribuye al reto de aprender de nuestra experiencia colectiva, creando la propia experiencia con la mayor responsabilidad posible. Díaz (1997).

Liderazgo comunicativo: tiene como característica facilitar habilidades que incluyen tanto a las ideas como los sentimientos, teniendo en cuenta las emociones, conductas apropiadas, que permitan repetir con diferentes palabras, aclarar y escuchar activamente. Ofrecer información de retorno efectiva, hacer preguntas bien formuladas y resumir los puntos de vista más importantes. Díaz (1997).

Liderazgo consistente: consiste en la manifestación de la honradez del líder demostrada en el deseo de tomar una postura clara, de evitar cambios continuos de postura, de mantener los

compromisos. La consistencia se expresa en la confianza que inspira el líder e implica decir siempre la verdad y contar, en esencia, siempre el mismo mensaje independiente con la persona con quien se comunique. Díaz (1997).

Liderazgo creativo: el líder creativo piensa qué es lo que hay que hacer y decide si él o sus colaboradores pueden hacerlo asumiendo los riesgos y retos que implican los cambios. El líder transformacional proyecta toda la energía en las nuevas acciones que le permitirán alcanzar el éxito. Crean retos y oportunidades para que sus colaboradores puedan vincularse a ellos. Los errores y equivocaciones sirven para replantear nuevas decisiones y reorientar la acción por otros caminos más seguros. Díaz (1997).

Liderazgo cultural: la cultura de una organización se define por el patrón estable de valores y creencias compartidas por la mayoría o totalidad de los miembros que la integran. Por tanto, el líder debe tener la capacidad para crear e inculcar valores que proporcionen cohesión y mejoren el funcionamiento de la organización. Díaz (1997).

Liderazgo de apoyo: se centra en la forma en que el líder trata a los otros en las interacciones diarias. Se preocupa por las personas, por sus sentimientos y emociones; por conocer los puntos fuertes y valores de sus colaboradores con el fin de tenerlos en cuenta a la hora de la integración personal y grupal. Es capaz de ponerse en el lugar de los otros, en los éxitos y en los errores porque posee habilidades de empatía. Díaz (1997).

Liderazgo empresarial: es una forma de aprovechamiento, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, de todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo generando una mayor participación y rendimiento adicionales para todo y todos los participantes. Díaz (1997).

Liderazgo organizativo: es capaz de ejercer un impacto positivo en las funciones administrativas claves para la organización (adaptarse al cambio extremo, alcanzar metas relevantes, para las expectativas de los clientes; coordinar el trabajo de individuo y grupos

consiguiendo que trabajen juntos de manera eficaz; conseguir y mantener un sistema de valores y creencias compartidas. Díaz (1997).

Liderazgo seguro de sí mismo: creen que puede influir personalmente en el resultado, en las personas, en los acontecimientos y logros de la organización. Confían en sus propias capacidades, experiencia y formación. Igualmente, en que pueden superar las dificultades y los pequeños fracasos que se producen en los procesos largos de crecimiento y cambio. Díaz (1997).

Liderazgo situacional: este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder, a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los colaboradores, entendiendo este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrlo. Díaz (1997).

Liderazgo transaccional: identifica qué necesitan los colaboradores para cumplir objetivos, premia el desempeño y toma en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores, trabajando intensamente e intentando dirigir a la empresa con toda la eficiencia y eficacia. Díaz (1997).

Liderazgo visionario: son capaces de pensar qué acciones emprender para conseguir objetivos ambiciosos a largo plazo. Saben explicar a sus colaboradores y clientes con claridad de forma convincente su visión de futuro. Analizan complejas cadenas de causa – efecto, definen tendencias y elaboran consecuencias perfectamente asumibles por la organización con perspectivas de futuro y tienen la capacidad cognitiva de crear dicho futuro, darle forma y hacerlo creíble y asumible por sus colaboradores. Díaz (1997).

Liderazgo y poder: liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Este último, en las manos de una persona, supone riesgos humanos: equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, caer en la

ilegalidad; y por último, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. Díaz (1997).

Liderazgo: líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos pretenden alcanzar. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Kotler (1991).

Planificación administrativa: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio determinados. Kotler (1991).

Superliderazgo: este enfoque surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificada por el gran avance en el ámbito científico y tecnológico y el acceso de población a mejores y mayores niveles educativos, lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo. Kotler (1991).

Supervisar: acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados. Hernández (2008).

Táctica: sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin. Díaz (1997).

Trabajo: acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos. Mintzberg (1975).

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

Teniendo en cuenta la temática abordada, se estableció el enfoque cuantitativo. Según Lafrancesco (2003) establece que para asegurar la validez interna y externa de la investigación y su respectiva población. De igual forma García (2015), señala que la investigación cuantitativa se realiza para adquirir, describir, y aplicar conocimientos basados en mediciones objetivas, la demostración de la causalidad (causa – efecto), y en la generalización de resultados. (García, 2015, p. 26). El enfoque cuantitativo aplica el método deductivo basado en una realidad objetiva y específica.

5.2 Tipo de investigación

Con base en la temática abordada se inscribe dentro del tipo de investigación descriptiva, (Lerma, 2016, p. 43). Quien señala que la investigación descriptiva, tiene como objetivo reseñar, describir, el estado, las características, procesos, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifican. Según Briones (2006), expresa que su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados, y en este tipo de investigación, se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracteriza globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello, tablas y figuras estadísticas porcentuales.
- b) Identifica él o los objetos que tienen ciertas características.
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno. La cual corresponde a la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., ubicada en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta.
- d) Cuantifica la magnitud del problema (número de trabajadores, actividad económica, estructura organizacional).
- e) Describe el desarrollo o la evolución del objeto de estudio.

5.3 Método de investigación

Correspondió al método de investigación deductivo. Según Méndez (2013), establece que es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales. Con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigida al personal tanto administrativo como operativo que integra la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., conformada por 30 colaboradores (administrativo - operativo), ubicada en la carrera 33 No. 19-47, Villavicencio – Meta.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a fuentes de información existentes: libros que versan sobre la investigación y bases teóricas de la temática en estudio, internet, prensa, revistas, Cámara de Comercio.

5.5 Población

Correspondió a la empresa Confort Arquitectura y Construcciones S.A.S., conformada por 30 colaboradores. Su actividad económica es la prestación de los servicios profesionales en las áreas de diseño arquitectónico y diseño industrial, asesoría, consultoría, construcción, remodelación y mantenimiento de inmuebles, así como obras de urbanismo, paisajismo y complementarios, planeamiento en desarrollo urbano y gestión de proyectos.

5.6 Muestra

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al talento humano que integra la empresa, equivalente a 30 personas. La fórmula estadística a aplicar corresponde: Torres (2005).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}$$

Dónde:

Z = Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar)

p = 50%

q = 50%

d = Error de estimación = 5%

N = población finita.

5.7 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los resultados se procedió al procesamiento de datos, estableciendo para ellos su respectivo análisis e interpretación y aplicando para ello la sistematización mediante el programa Excel y Word.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico situación actual de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.

6.1.1 Encuesta a los colaboradores.

Se realizó encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., con el propósito de conocer e identificar los conocimientos básicos que pueden generar la estrategia coaching.

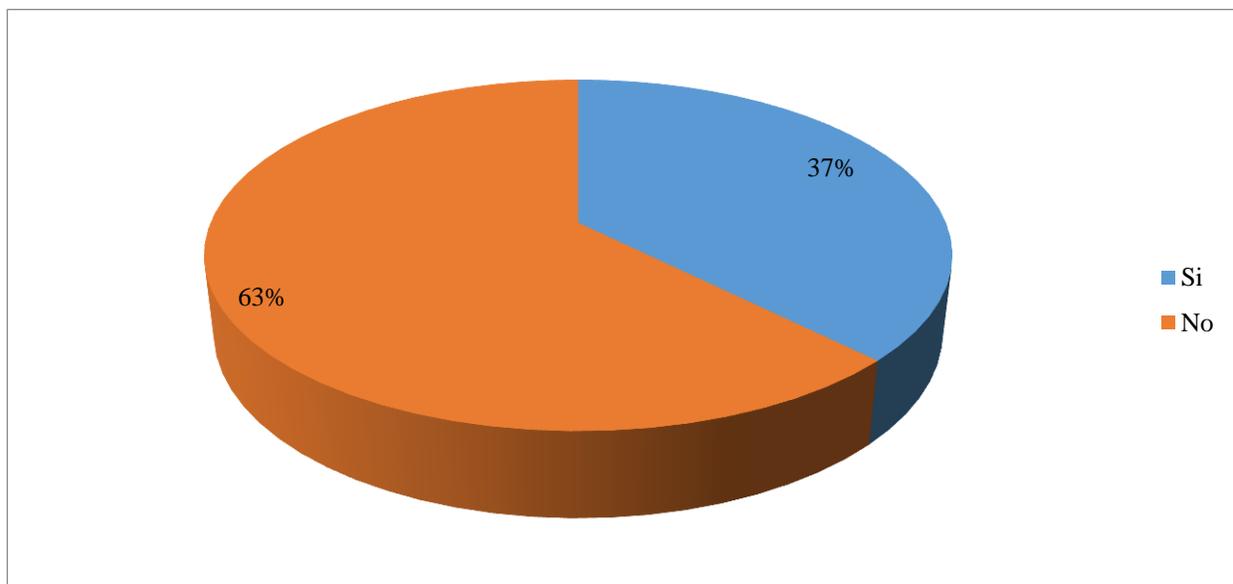


Figura 6. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada coaching?

Fuente: el estudio. 2017.

La figura permite mostrar que existe muy poco conocimiento sobre las estrategias Coaching lo que se convierte en una debilidad o desventaja para los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo; si se tiene en cuenta que esta estrategia ejerce una función de motivación a través de metas específicas, participación en el establecimiento de las mismas, desarrollo de las competencias personales, reconocimiento, posibilidad de realizar actividades útiles, incremento de responsabilidades y mejora de rendimientos; posibilidades de

promoción como consecuencia de los resultados. De manera generalizada contribuye significativamente al entorno competitivo.

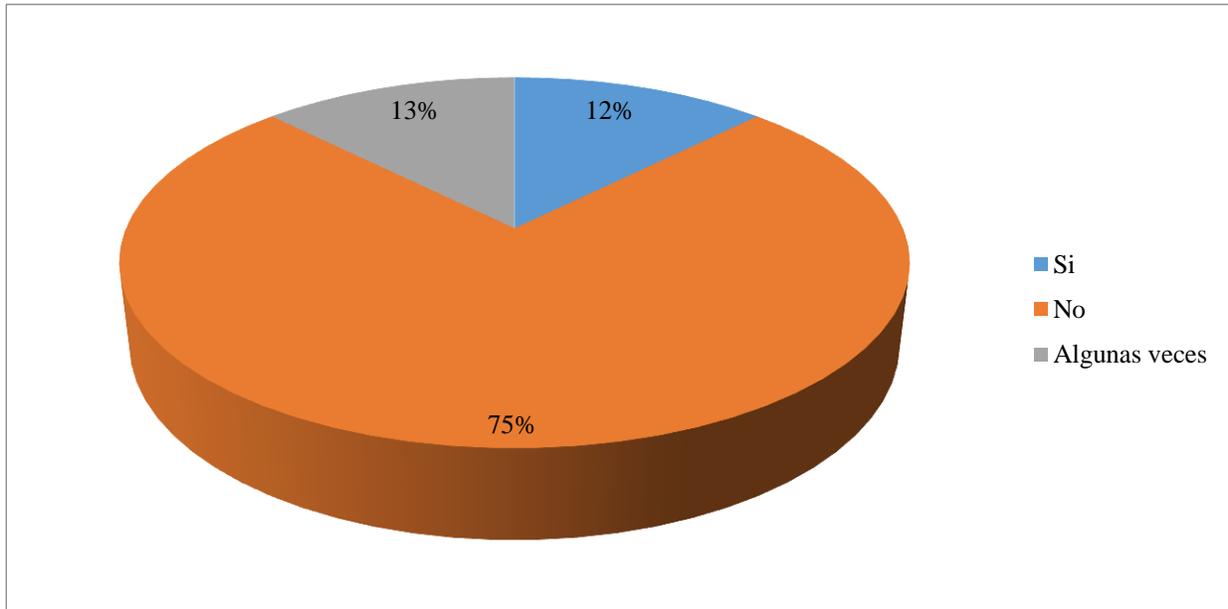


Figura 7. ¿El departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., aplica la estrategia coaching?

Fuente: el estudio. 2017.

Se evidencia que la carencia de aplicación con respecto a la estrategia coaching; no conlleva a un entorno competitivo empresarial; es decir, se estanca en cuanto a la velocidad de los cambios, no se reenfoca al factor humano, no se tiene en cuenta los colaboradores como los principales socio estratégicos del negocio, se carece de trabajo en equipo, de la formación y la creatividad de sus colaboradores. Por ello se hace necesario tener presente que para ser exitoso el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., tiene que valorar la importancia de la información y del conocimiento; facilitar el aprendizaje a nivel interno, valorar la aportación de sus colaboradores y establecer parámetros para disminuir la resistencia al cambio.

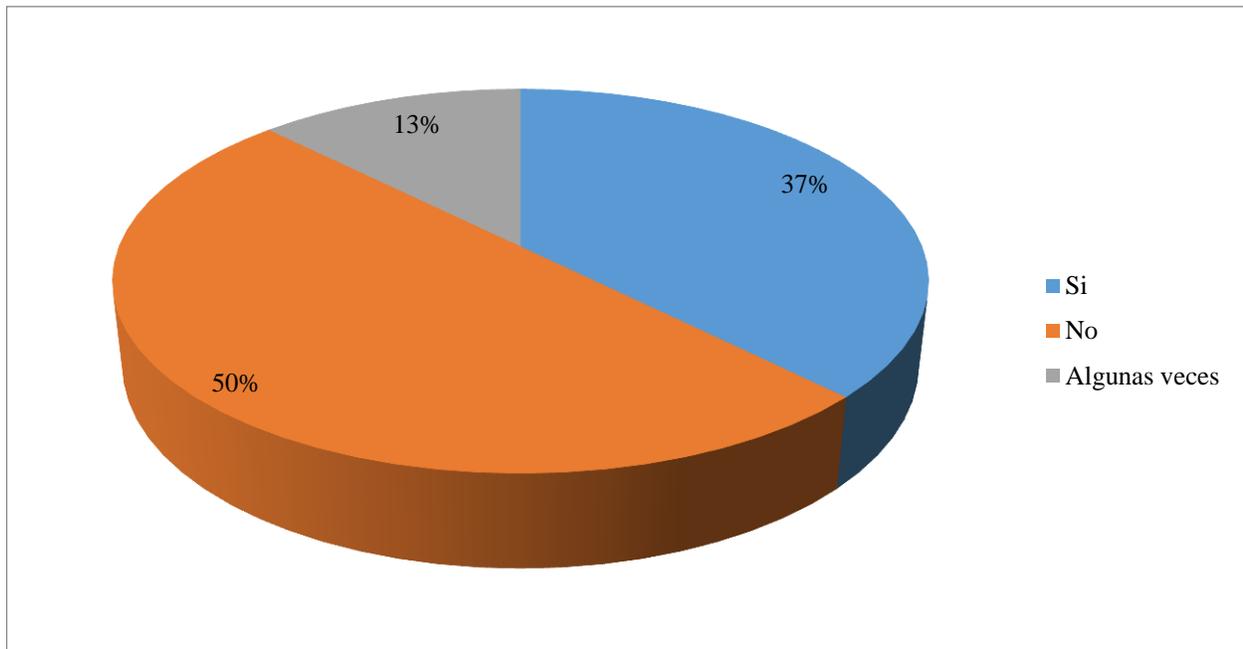


Figura 8. ¿Teniendo en cuenta la conceptualización de coaching, considera usted que la empresa contribuye para que sus colaboradores adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo de trabajo en equipo?

Fuente: el estudio. 2017.

Se indica que solo 37% realiza trabajo en equipo. En los momentos actuales dentro del entorno competitivo y bajo el enfoque del coaching, es prescindible que exista un trabajo de grupo que genere un 100% de mayor dinámica y armonía, productividad y competitividad; asimismo se lleve a cabo un ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal, participación en la toma de decisiones, participación en actividades que fortalezcan las relaciones informales identidad de los colaboradores con la empresa y en términos generales existan procesos de interacción de carácter formal.

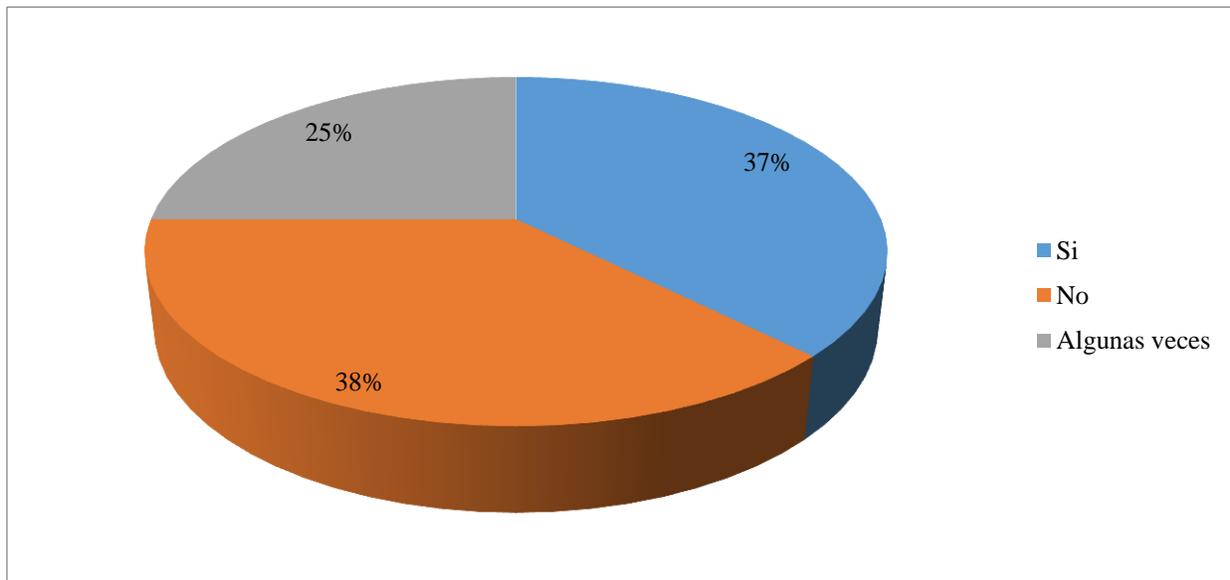


Figura 9. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?

Fuente: el estudio. 2017.

Los resultados de esta figura muestran que el 37% contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, la productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio. En este aspecto es conveniente que exista la calidad de las relaciones interpersonales y se manifieste en el compañerismo que establecen los colaboradores a nivel de la empresa, propiciando ambientes de trabajo satisfactorios, al igual que procesos asociativos en su interacción social, uniendo esfuerzos, apoyo, participación, que permita integrar en sus competencias trabajo en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con objetivos y resultados.

La calidad de las relaciones interpersonales al igual que los otros componentes entre empleado y jefe, propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración. De ahí que la colaboración y apoyo en toda la organización establece que las personas deben ser en doble sentido, es decir, entre empleados y jefe; para que exista verdaderos procesos de productividad y competitividad, sin dejar de lado que el cliente se considera el rector de la organización y por ello este debe adquirir la mayor satisfacción posible a partir de sus perspectivas, necesidades, gustos y preferencias.

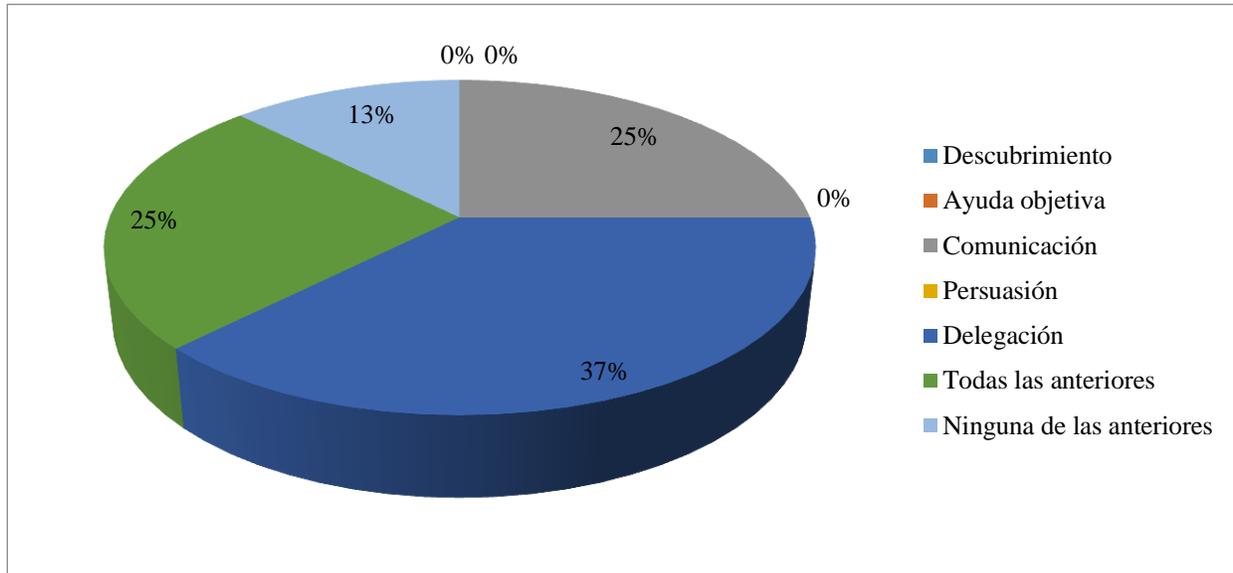


Figura 10. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

Fuente: el estudio, 2017.

Contribuye a identificar las necesidades que son aplicadas a partir del Coaching y en este sentido la comunicación juega un papel de relevancia en cada una de las variables que constituyen el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S. Es por ello que la organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos, que los colaboradores deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta; además, percibe la forma como aporta su cumplimiento. Incluye la variable responsabilidad, si se tiene en cuenta que los colaboradores cumplen con las tareas asignadas a su cargo.

De otro lado la toma de decisiones en cada uno de los cargos conlleva a que las tareas asignadas a cada uno de los colaboradores determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir. Asimismo el trabajo en equipo permite el conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social.

En cuanto a los resultados cada colaborador conocerá y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a cada cargo. Por consiguiente, cada uno de ellos

aporta con su trabajo y esfuerzo al cumplimiento de los resultados propuestos, se compromete con ellos optimizando la forma como ejecutan sus tareas y con mayor rendimiento.

Finalmente, la variable comunicación, se espera que los colaboradores tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la empresa, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan, de acuerdo con esto será de carácter impersonal abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma y por ende genera calidad de las relaciones interpersonales propiciando el manejo de información, entendimiento y comprensión.

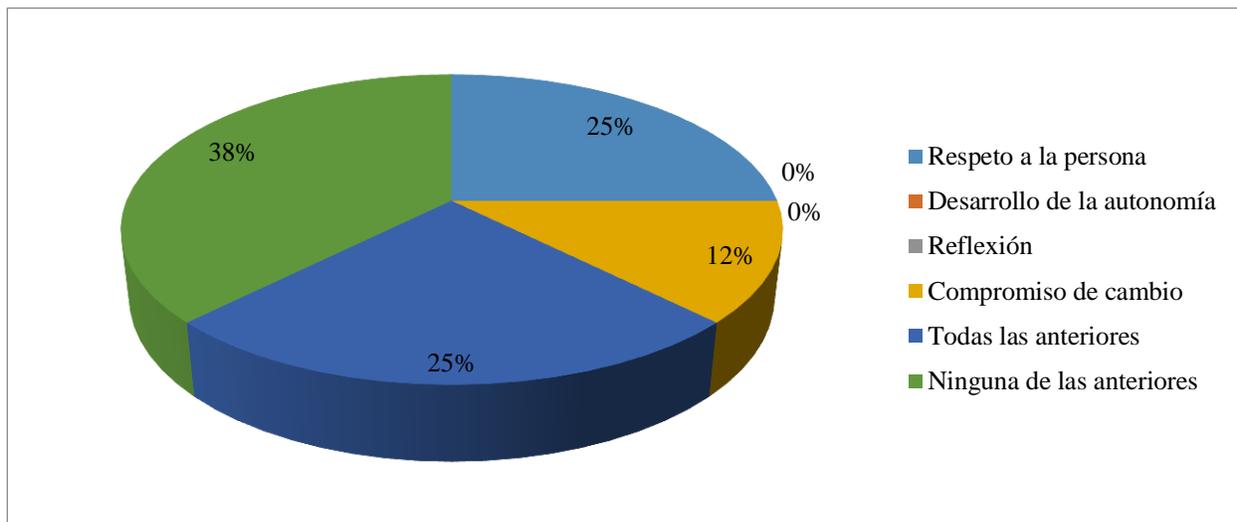


Figura 11. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching, cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

Fuente: el estudio. 2017.

La figura permite evidenciar de acuerdo con los principios del coaching que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., el 25% establece respeto a la persona al igual que el desarrollo de la autonomía, reflexión y compromiso de cambio. Estos elementos básicos y fundamentales en cualquier organización deben ser imprescindibles y de esta forma contribuiría a que no exista resistencia al cambio por parte de los colaboradores; ya que se mostraría con claridad las ventajas que ofrecen los principios del coaching, asimismo vinculando a la gente al proceso, equipándolo de los

instrumentos para el cambio, la no existencia de manipulación y generando valores y afianzando los positivos de tal manera que se trabajó de forma proactiva y asertiva, para el cumplimiento estricto de las metas, objetivos, políticas, establecidas por la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.

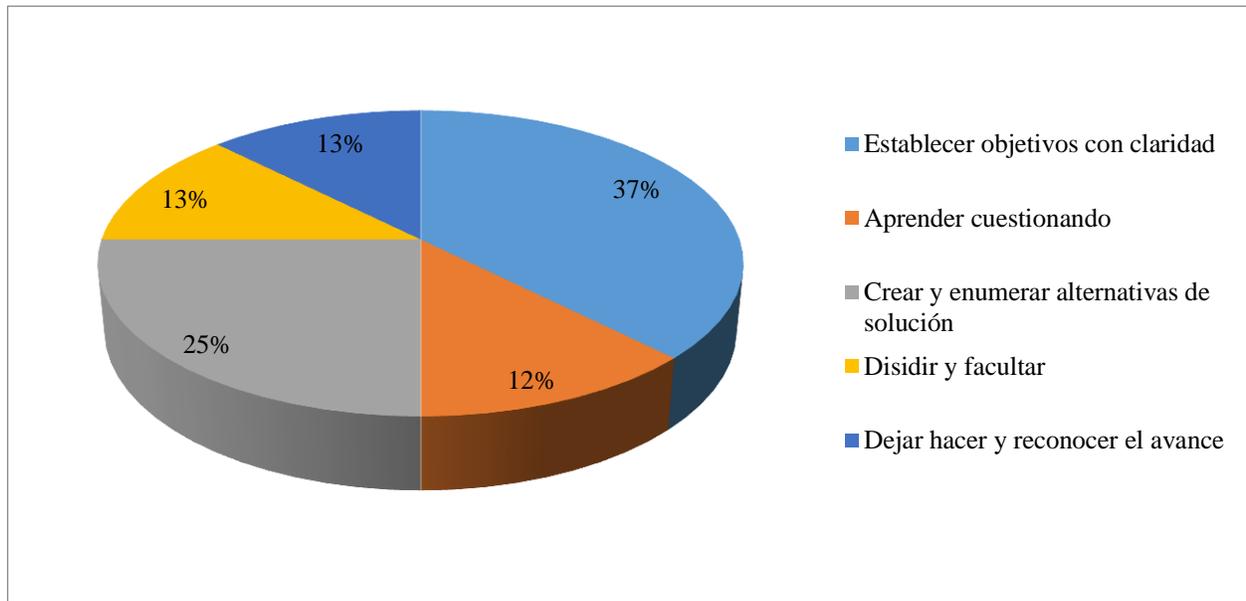


Figura 12. ¿De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar?
Fuente: el estudio. 2017.

Se indica que los colaboradores estarían dispuestos a aplicar los procesos del coaching ya que consideran que deben existir objetivos claros, precisos, y medibles, ligado de aprender con críticas constructivas y desde luego creando y enunciando alternativas de solución que contribuyan al logro de objetivos; sin dejar de lado la delegación o facultad para mayor participación y sentido de pertenencia empresarial; y finalmente dejar hacer y reconocer el avance positivo y realizar correcciones para la mejora continua.

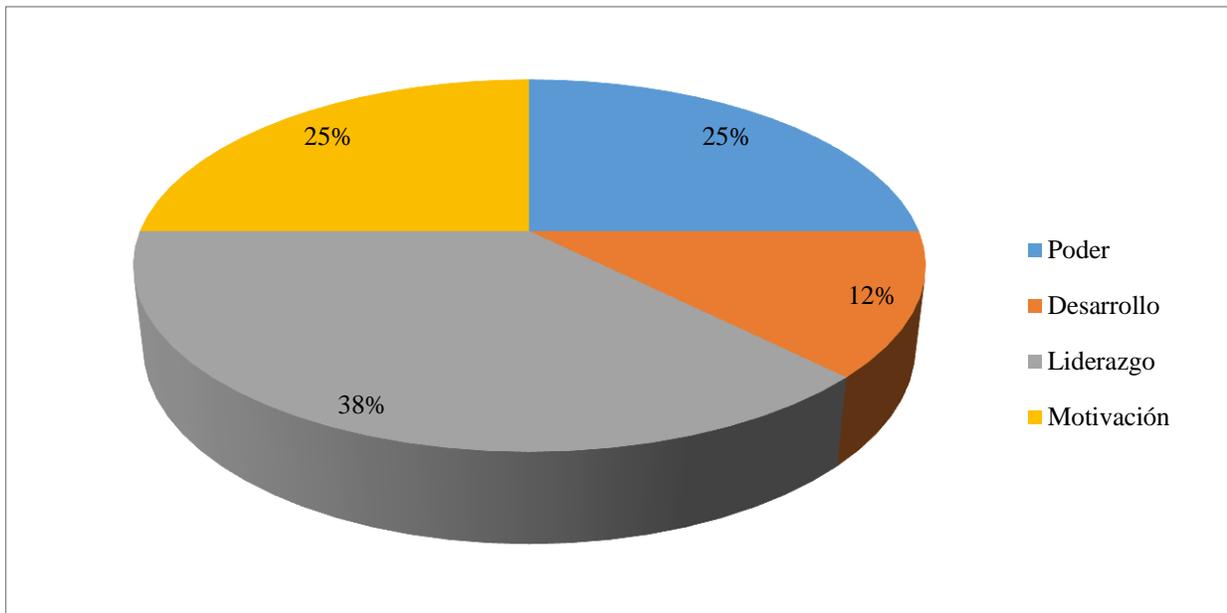


Figura 13. ¿Considera que se están aplicando las siguientes bases de coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

Fuente: el estudio. 2017.

La figura indica que se están aplicando las bases del coaching en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., a partir de las variables poder, desarrollo, liderazgo y motivación. En este sentido, es conveniente reforzar la variable liderazgo si se tiene en cuenta que este ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Es fundamental identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamiento del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas para que esta variable permita conocer el estilo de liderazgo orientado a la colaboración, apoyo, y que sea preferiblemente democrático para que exista una mayor eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de los procesos llevados a cabo por el departamento de formación y desarrollo en la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.

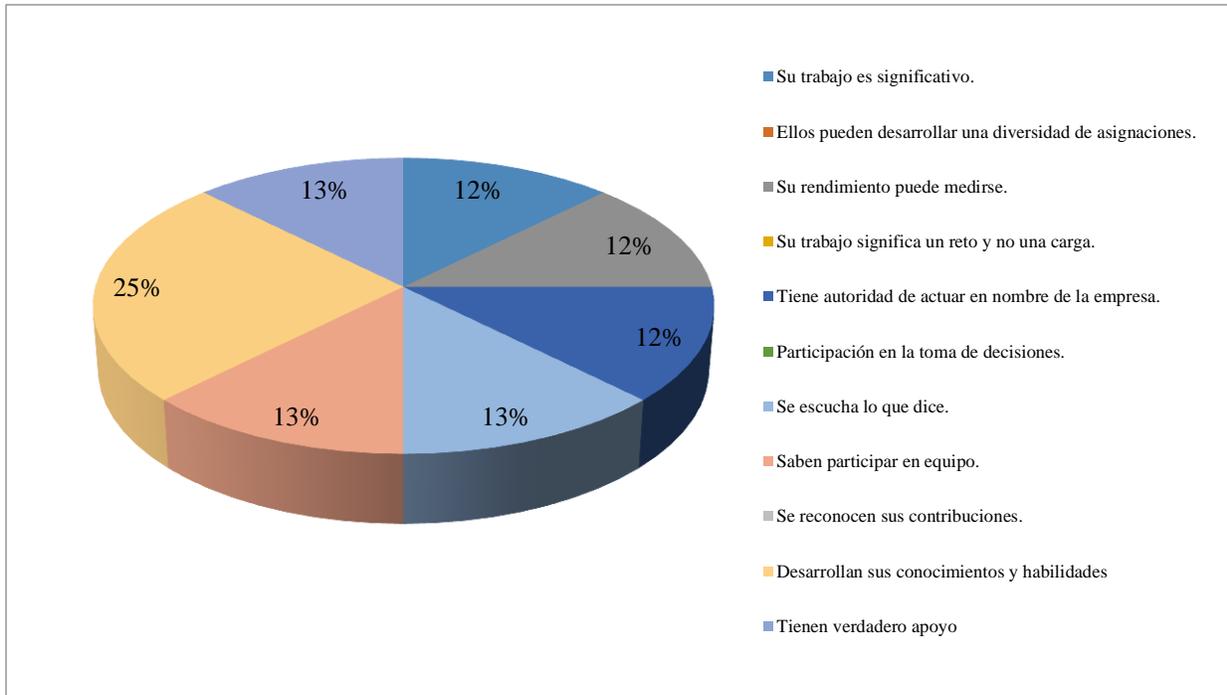


Figura 14. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., están generando los siguientes resultados positivos?

Fuente: el estudio. 2017.

Se evidencia de manera significativa la consideración de las estrategias del coaching en cuanto son conscientes que su trabajo es significativo, su rendimiento puede medirse, su trabajo significa un desafío y no una carga, se escucha lo que se dice, se participa de una u otra manera en equipo se desarrollan conocimientos y habilidades se tiene un verdadero apoyo para fortalecer las operaciones en un ambiente armónico y dinámico, productivo y competitivo y en un clima organizacional manejable.

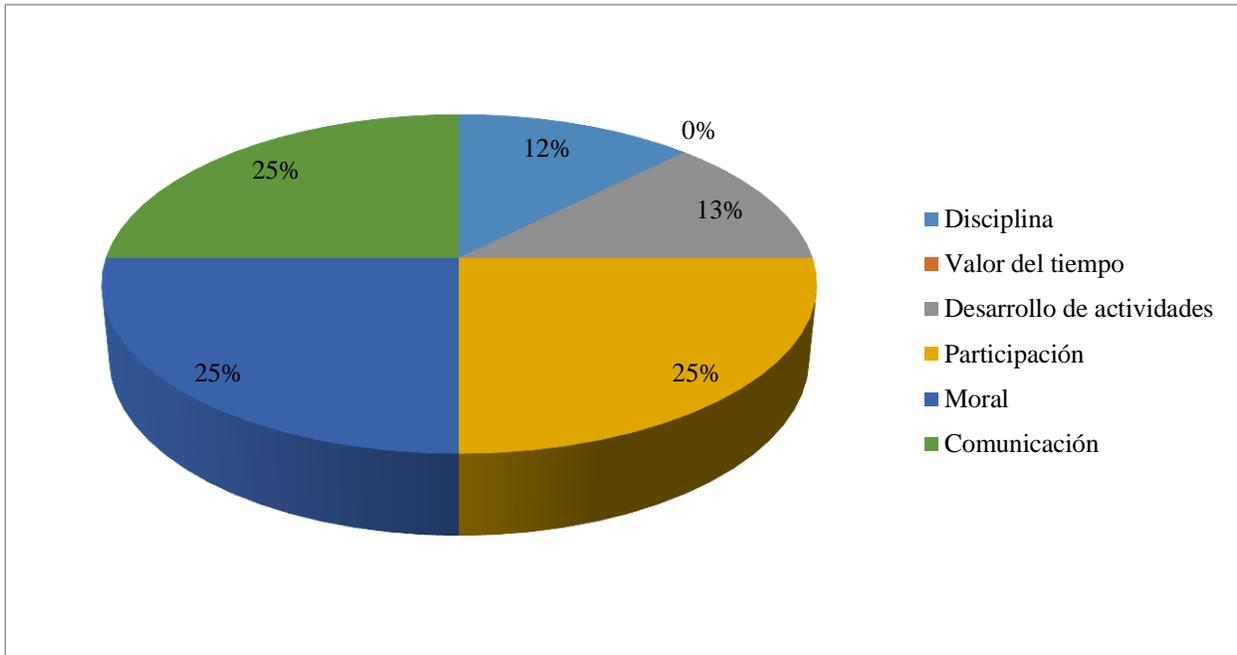


Figura 15. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., administra con enfoque al proceso?

Fuente: el estudio. 2017.

La figura permite preguntar que produce la insatisfacción del cliente y es aquí donde la falta de comunicación interna de motivación del personal o autonomía por parte de estos, falta de investigación, carencia de comunicación, deficiencias de compromisos con las relaciones a mediano y largo plazo con los clientes e incluye la falta de visión administrativa o compromisos de la gerencia. Es por ello, que con la aplicación de la teoría coaching (mejoramiento continuo) la empresa tendrá herramientas o estrategias para estar mejor preparada y abordar sus limitaciones de manera ordenada calculada y con mayor prospectiva y visión empresarial.

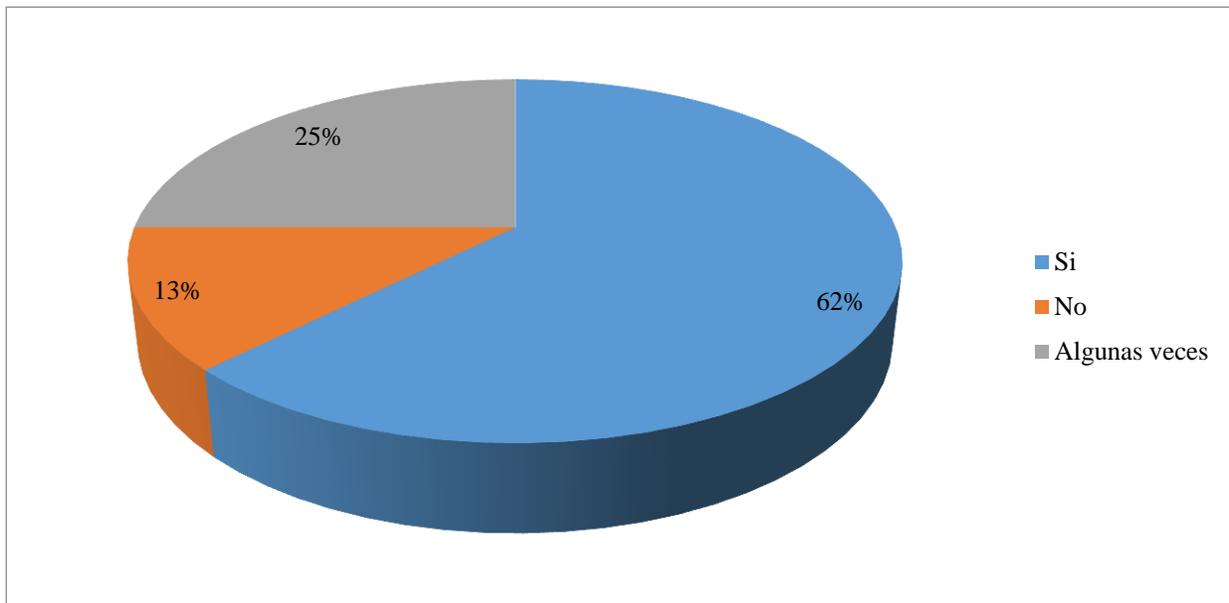


Figura 16. ¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

Fuente: el estudio. 2017.

De acuerdo con el resultado de la presente figura, se debe tener en cuenta que la calidad en los procesos y especialmente de la calidad en el servicio, se convierte en un enfoque novedoso, y vale la pena reflexionar acerca de consideraciones de fondo en cuanto a la percepción y puesta en práctica de estos términos que hoy juega un papel de relevancia para ser productivo y competitivo en el mercado. Es así como la prestación de servicios no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre estas dos expresiones del ser humano y solo del ser humano quien inspirado en la imagen de un ser supremo que solo le ha servido asume tal papel a su imagen y semejanza, para servir con la mayor excelencia en cualquier instancia y evento que brinda al cliente y especialmente al consumidor final, quien hoy exige más que procesos, un servicio de calidad.

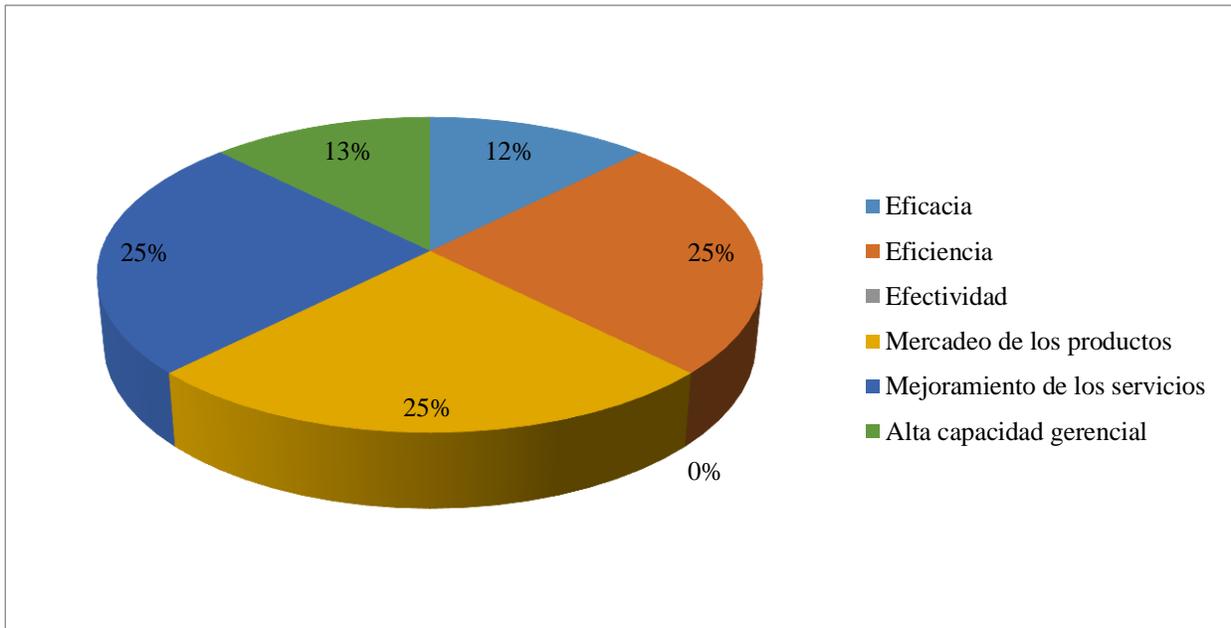


Figura 17. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

Fuente: el estudio. 2017.

En esta figura se muestran los criterios de calidad empresarial aplicados en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., por ello se hace necesario manejarlos optimizando el uso de recursos de tal manera que se obtenga el máximo de beneficio para la empresa, socios, colaboradores y por ende consumidores. Manejar la empresa con criterios de calidad empresarial, no conlleva al cambio de su fin social para convertirlo en una organización que rinda ganancias desproporcionadas, como algunos piensan. Con este enfoque se aspira, si, que la empresa deje de ser una organización de naturaleza perdedora y busque la forma de obtener rendimientos mediante la productividad de sus recursos, traduciéndose en procesos y servicios de superior calidad.

La máxima productividad de los servicios significa optar por aquellas soluciones que rindan el máximo beneficio con los costos mínimos lo cual implica que la empresa esté atenta a las innovaciones tecnológicas que le signifiquen mayor eficiencia, dentro de un razonable marco de efectividad. El criterio de eficacia hace alusión al nivel logrado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas. La eficiencia se refiere al logro de un conjunto de

objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. Por tanto la efectividad hace alusión al efecto final o colateral de las metas propuestas o alcanzadas en relación con los objetivos de largo plazo, su incidencia en todas las dimensiones con el marco de desarrollo acordado para la organización.

En cuanto al mercadeo de los productos es conveniente el uso de los medios masivos de comunicación (promoción y publicidad), para informar a sus clientes sobre la marcha del negocio y tratar de inclinar sus gustos, preferencias, expectativas y necesidades. El mejoramiento continuo de los servicios, se convierte en el sustento del cambio, de otro lado, no lo da la moda sino los beneficios reales que se obtendrían del mismo en términos de economía e incremento de la cantidad y la calidad de los servicios. Finalmente la alta capacidad gerencial, su desarrollo es concebible como la generación de una mayor capacidad en cada uno de los colaboradores que integran la empresa para lograr mediante el esfuerzo propio mayores y mejores niveles de autorrealización humana, económica social y empresarial.

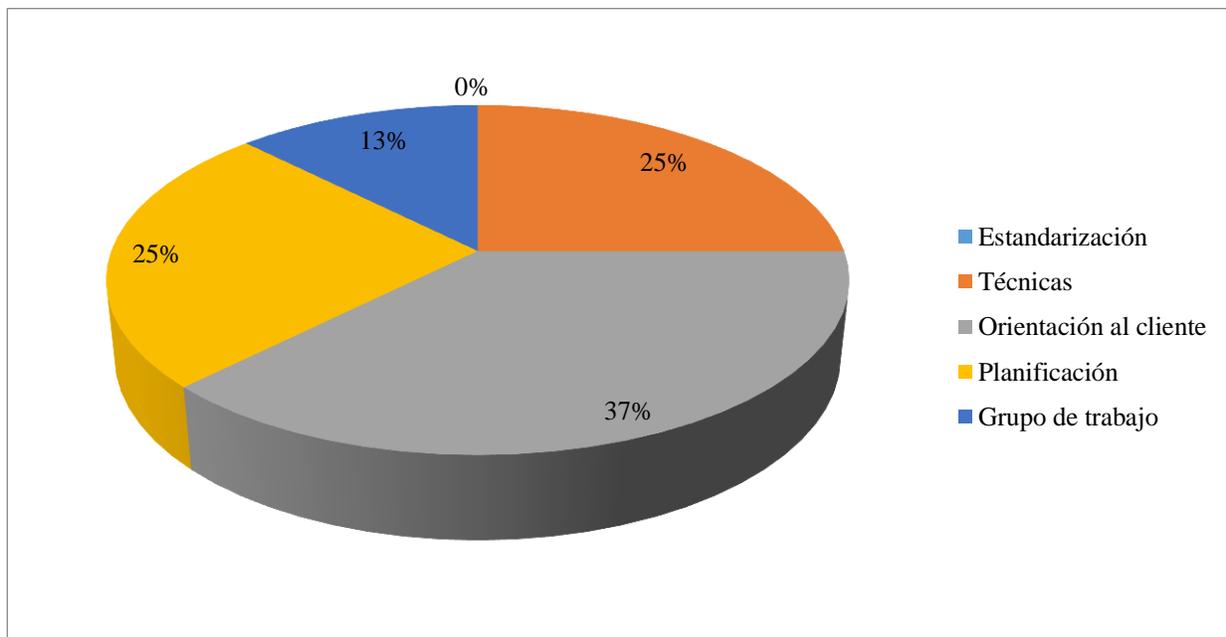


Figura 18. ¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

Fuente: el estudio. 2017.

La figura permite indicar que los principios coaching enmarcan estandarización, técnicas, orientación al cliente, planificación, y grupo de trabajo. Por ello, el enfoque coaching se concentra en la importancia de estos elementos y busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo. Sin embargo, es vital no asfixiar la creatividad mediante la imposición de estándares rígidos, y así ayudar a concentrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan particularmente útiles para poner en práctica el mejoramiento continuo. De ahí que se hace necesario que cada uno de los colaboradores contribuyan de manera significativa a una mayor atención al cliente, un enfoque hacia el futuro, perceptibilidad a los consejos constructivos, disposición a asumir responsabilidades y a cooperar y apoyarse mutuamente.

En este orden de ideas, el coaching significa mejoramiento continuo y gradual, a partir de los principios que conllevan a la concentración en los clientes, realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente lo problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo, manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir procesos de relaciones y apoyo, desarrollar la autodisciplina, motivar a todos los colaboradores y por ende desarrollar a todos sus empleados.

6.2 La esencia del liderazgo y el coaching, a partir de sus beneficios

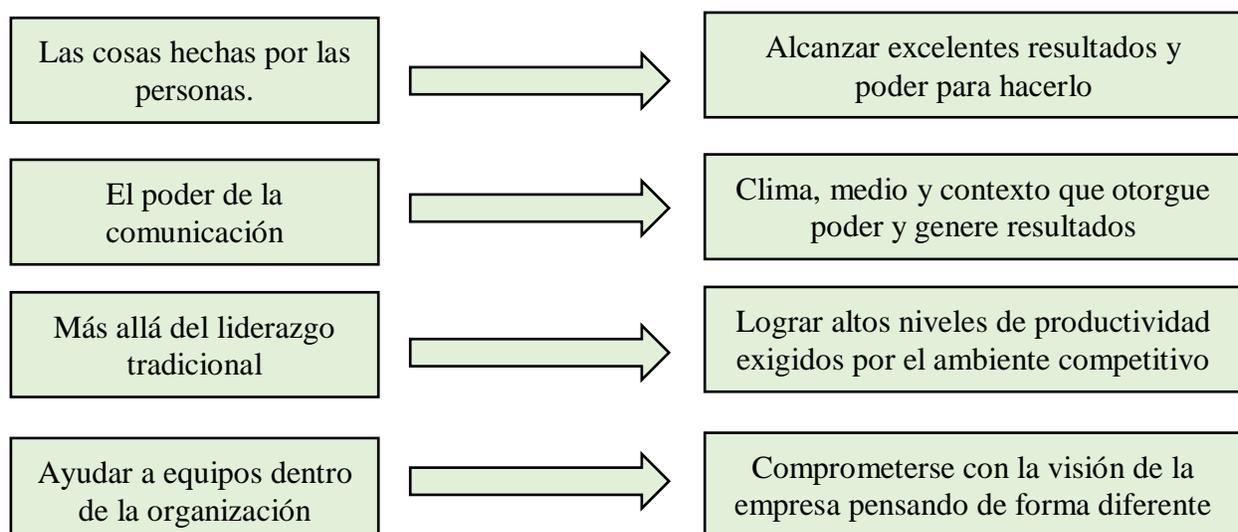


Figura 19. Objetivos del coaching.

Fuente: las autoras. 2017.

Escenario		Liderazgo coaching
Visión de poder	↔	El liderazgo, ser campeón
Planeación	↔	Anual / semanal / diaria
Metas	↔	El liderazgo de la empresa en el mercado
Estilo de direccionamiento	↔	Mediante el ejemplo
Disciplina	↔	Valores y ejemplo personal
Entrenamiento	↔	Diariamente, con objetivos concretos orientado al desempeño
Acompañamiento al terreno	↔	Diario para observar crecimiento y desarrollo para reformular planes de acción
Sistemas motivacionales	↔	Económicos, motivación y desarrollo de carrera
Sistemas de trabajo	↔	Trabajo en equipo

Figura 20. Aplicación del coaching.

Fuente: las autoras. 2017.

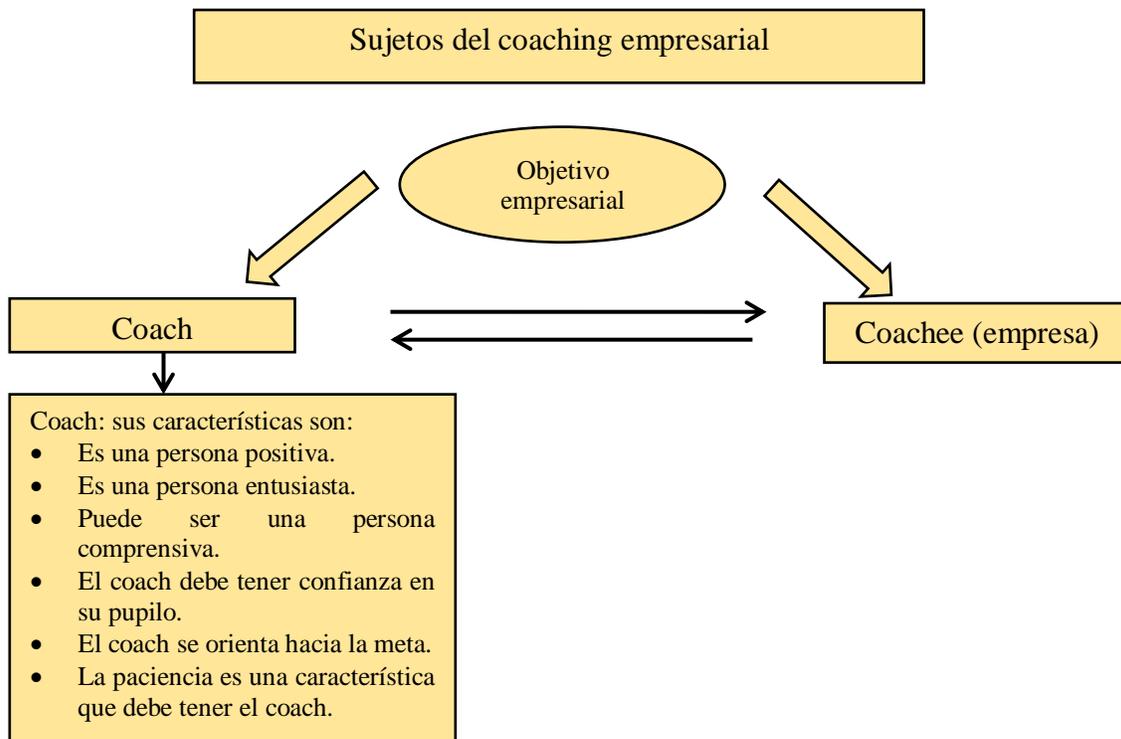


Figura 21. Sujeto del coaching empresarial.

Fuente: Revista Coaching Magazine (2005).

Tabla 2
Sujetos del coaching empresarial.

Qué no es	Qué es
Un amigo	Un espejo
Un confesor	Un facilitador
Un consejero	Alguien generoso
Un consultor	Alguien que ayuda a descubrir
Una estrella	Alguien que ayuda a desarrollar
Un protagonista	Alguien centrado en los efectos
Un psicólogo / psiquiatra	Un catalizador

Fuente: Bayón, Cubeiro, Romo & Sáinz (2015).

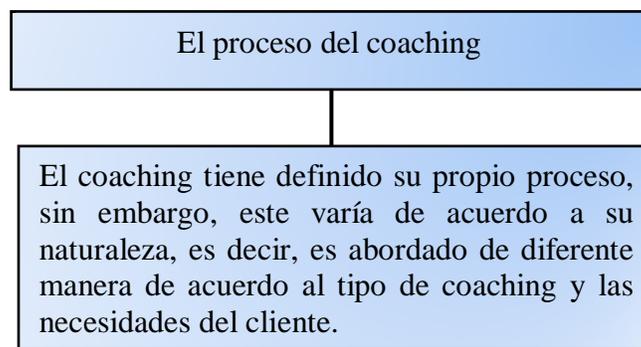


Figura 22. El proceso del coaching.
Fuente: las autoras. 2017.

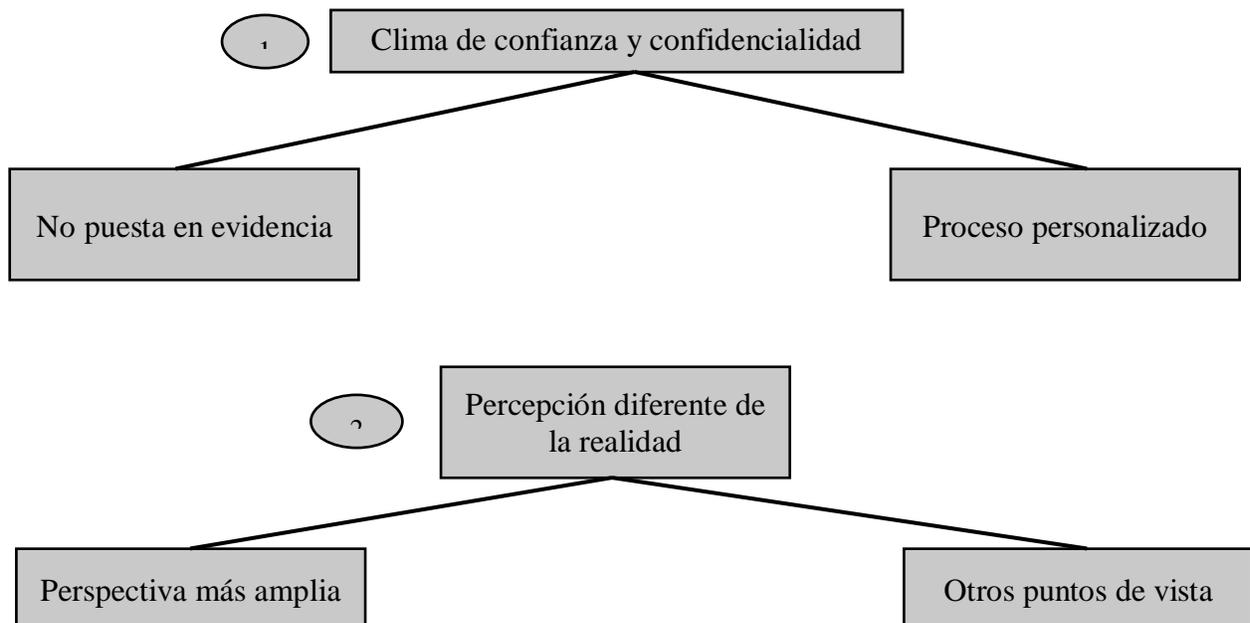


Figura 23. Ventajas del coaching empresarial.
Fuente: las autoras. 2017.

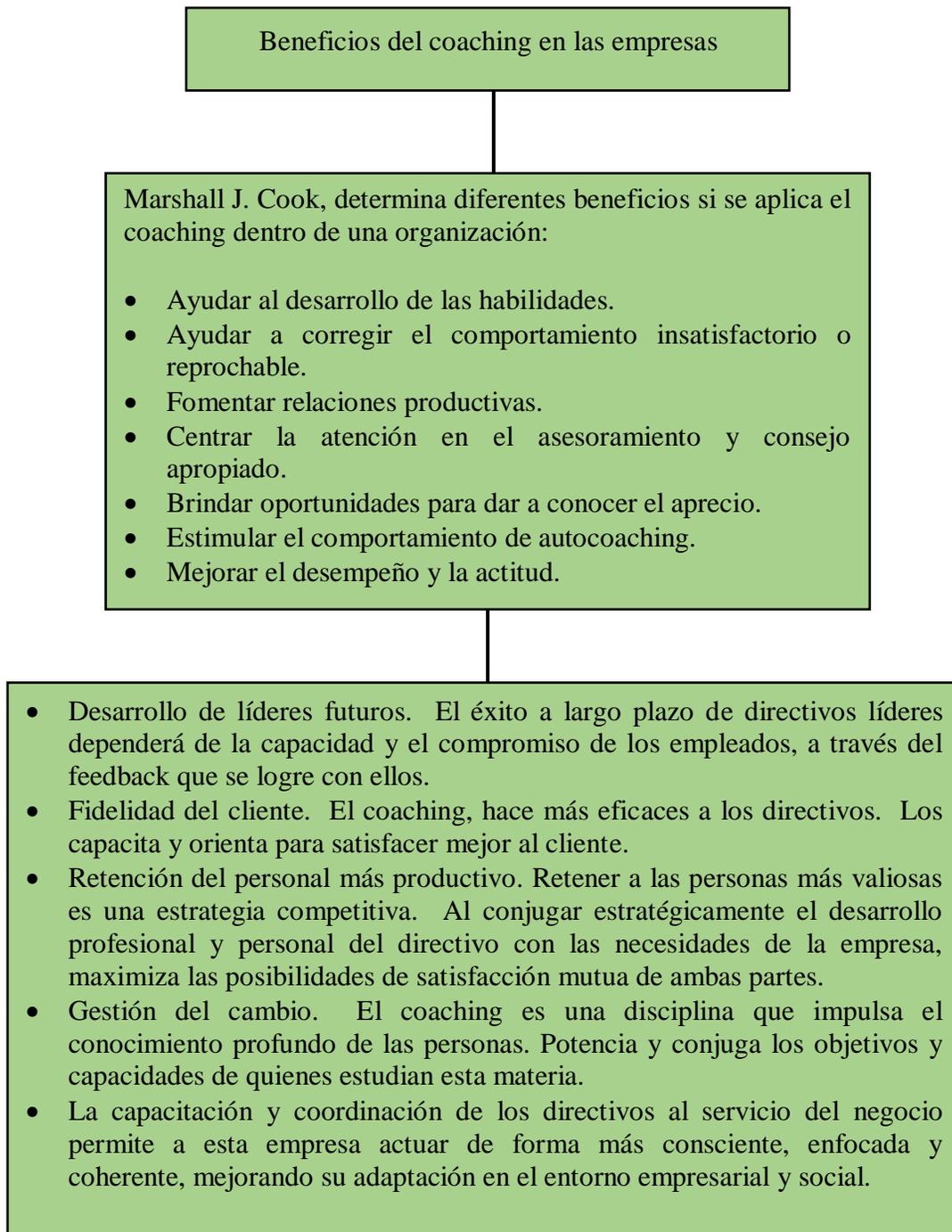


Figura 24. Beneficios del coaching en las empresas.

Fuente: las autoras. 2017.

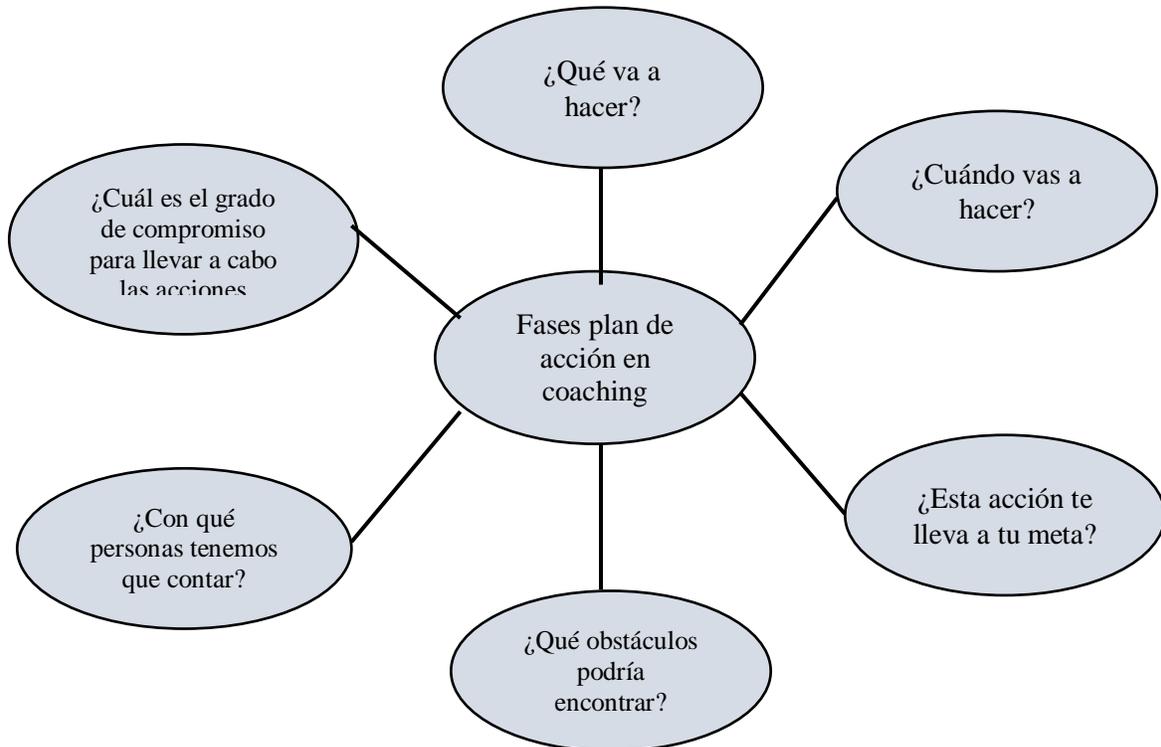


Figura 25. Fases plan de acción en coaching.

Fuente: las autoras. 2017.

Observaciones: ¿Qué va a hacer? ¿Qué piensa hacer? ¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar? El plan de acción puede basarse en una de las opciones identificadas en la fase de la búsqueda de acciones, o combinar varias de ellas. Con independencia de que en la fase de generación de opciones, se analizase los pros y contras de cada una.

¿Cuándo vas a hacerlo? Esta es una de las preguntas más difíciles, si bien, más necesarios si queremos pasar del terreno de los sueños, deseos, fantasías, al de la realidad. La mayoría de nosotros tenemos muchas ideas al respecto de lo que gustaría hacer, si bien, si se quiere que realmente suceda, se debe proyectar temporalmente de forma concreta y específica.

¿Esta acción te lleva a tu meta? Ahora ya se tiene una acción y un marco temporal, es importante que se sepa qué acciones guiarán a la meta a corto plazo y a la meta a largo plazo.

¿Qué obstáculos podrías encontrar? Es importante prever cualquier circunstancia que pudiera sobrevenir e impedir al Coaching logra su meta. Hay personas que se sienten abrumadas

por el compromiso y esperan que algo suceda para tener un pretexto. Las limitaciones u obstáculos que el Coaching encuentre en el camino pueden ser externas, pero también internas por lo tanto, se ha de tener en cuenta, ¿Qué obstáculos se puede encontrar el camino? y ¿Qué va a hacer para eliminar las barreras internas y externas?

¿Con qué personas se tiene que contar? Normalmente en las empresas es frecuente que se cambien los planes y que las personas que deberían ser informadas se enteren tarde o por terceras personas. Por lo tanto hemos de informar a las personas adecuadas del plan de acción que va a seguir, e incluso si va a incorporar a otras personas, para que faciliten las habilidades o los recursos externos. El que otros sepan de los avances pueden garantizar el éxito.

¿Cuál es tu grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas? Verificar el grado de compromiso que se ha de tener para conseguir el objetivo, es importante debe ser total, para mantener toda la motivación.

6.3 Determinación de las competencias (conocimiento, habilidades, principios y valores) que caracterizan a los líderes y coach efectivos en la empresa moderna

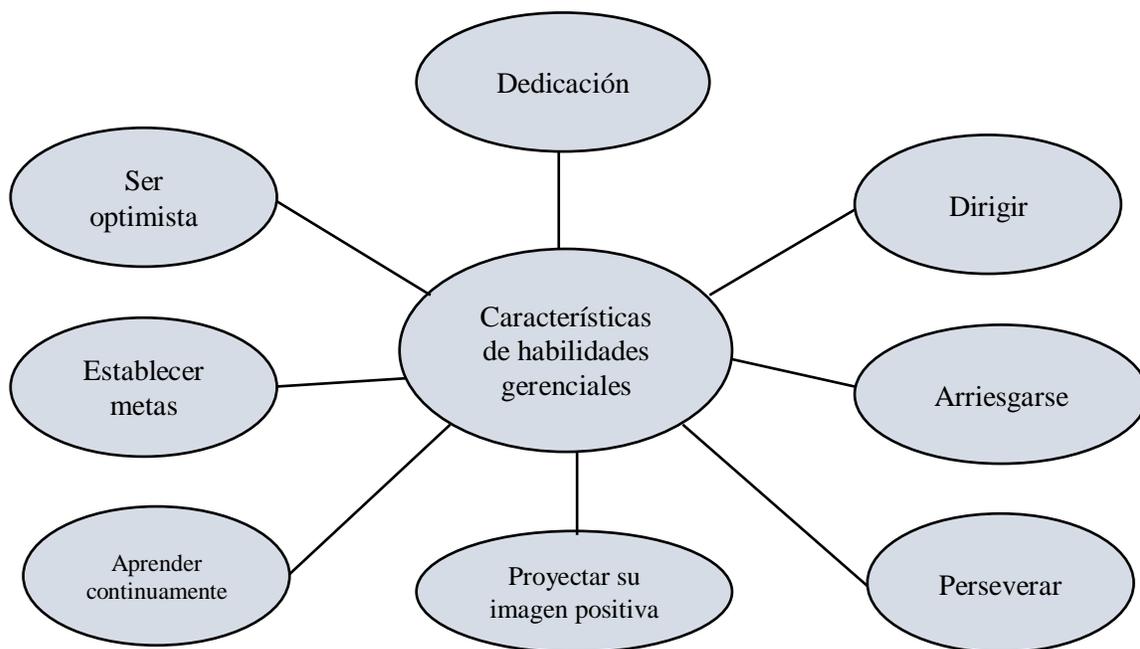


Figura 26. Características de habilidades gerenciales.
Fuente: Arroyo (2012).

Personal competente:

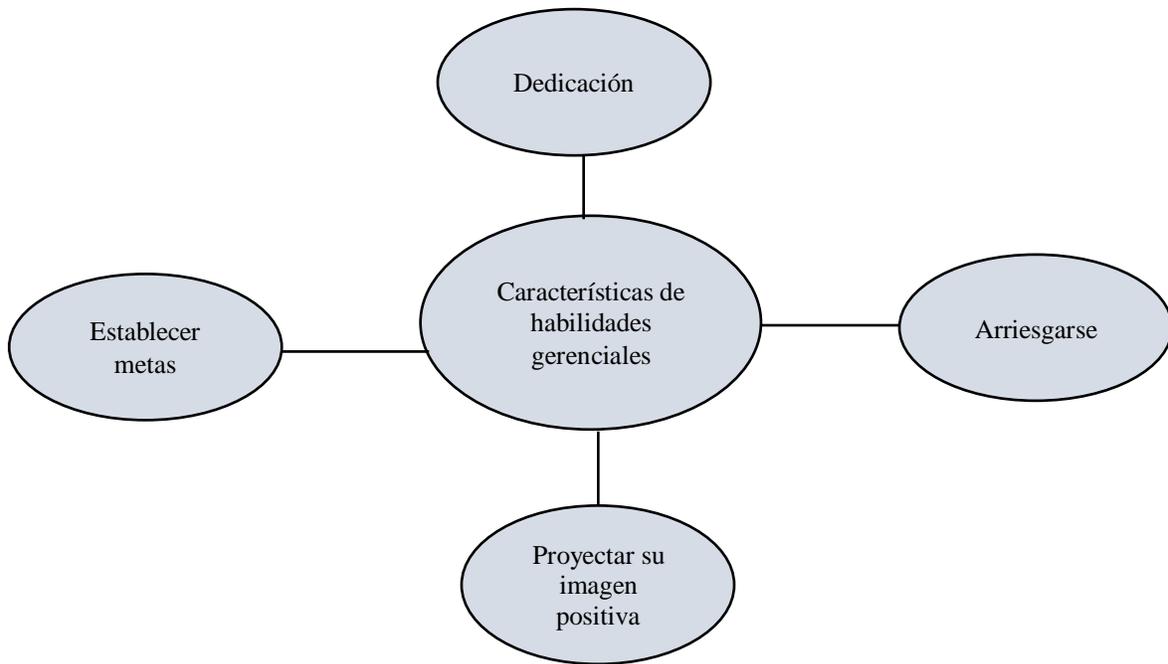


Figura 27. Variables intrínsecas de la persona.

Fuente: Arroyo (2012).

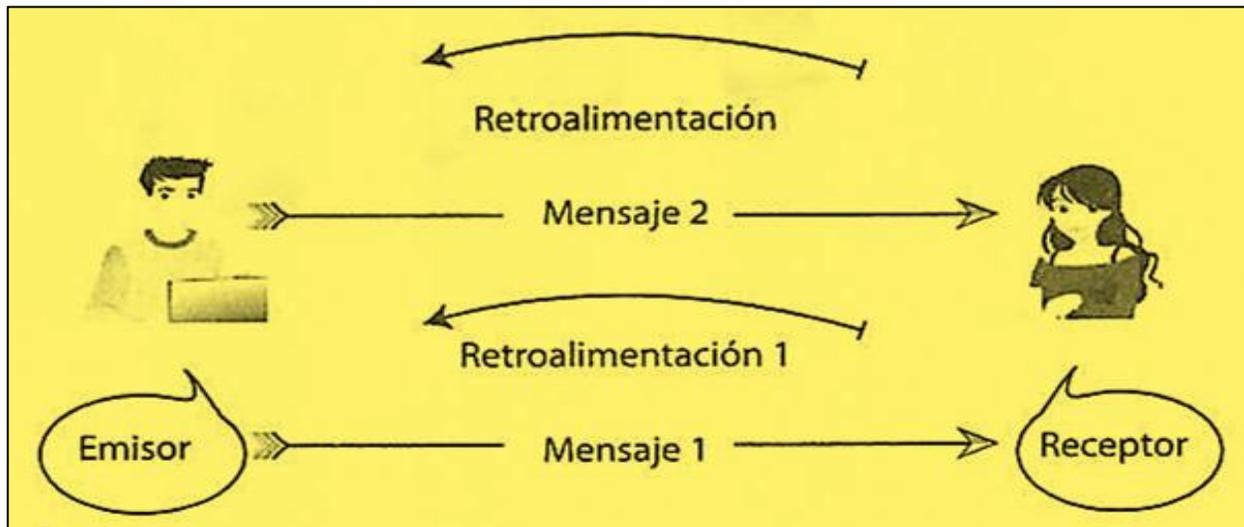


Figura 28. Comunicación óptima.

Fuente: Arroyo (2012).

Habilidades sociales aplicables a cualquier puesto de trabajo:

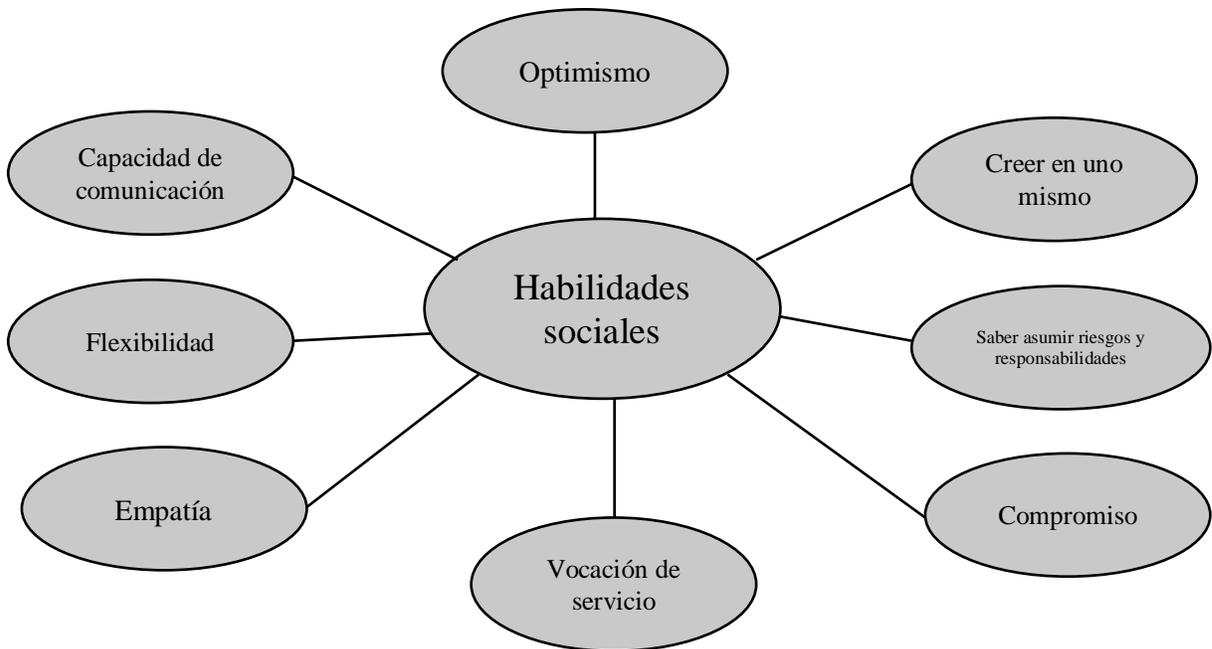


Figura 29. Habilidades sociales.
Fuente: Arroyo (2012).

Aplicabilidad del coaching:

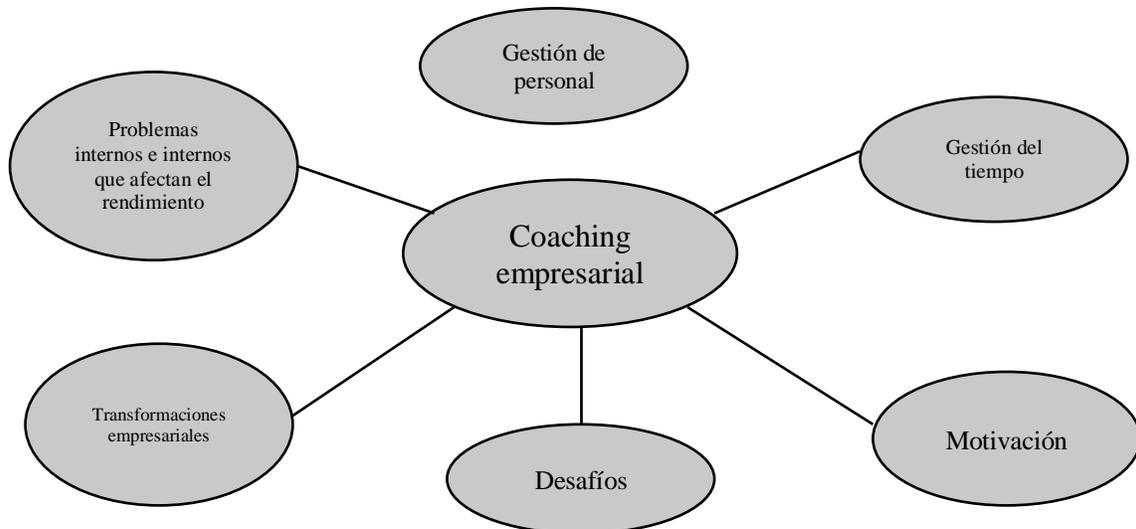


Figura 30. Coaching empresarial.
Fuente: Arroyo (2012).

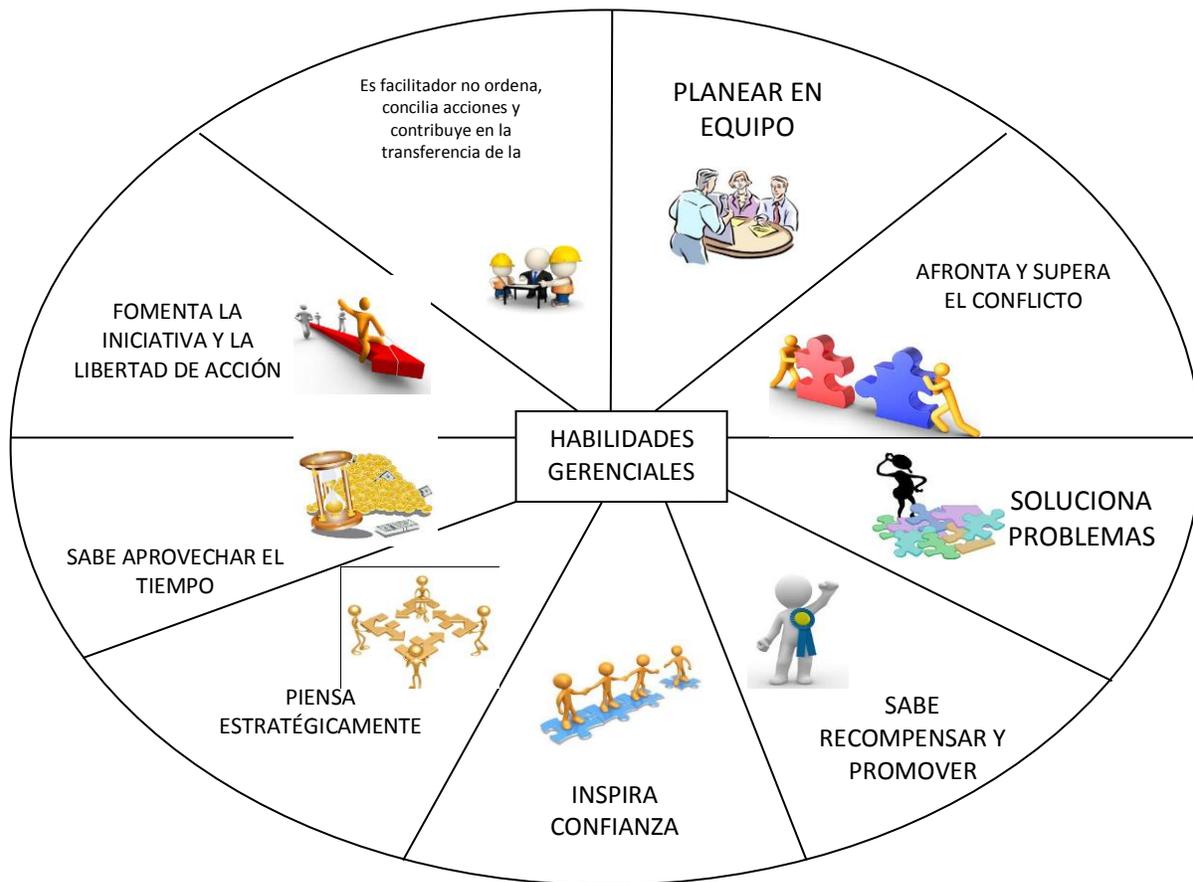


Figura 31. Habilidades gerenciales.
Fuente: las autoras. 2017.

Observaciones: es importante indicar que para trabajar y planear en equipo se logrará mediante el diálogo y la discusión como elementos claves de la comunicación en la empresa por tanto para lograr el aprendizaje y planificación en equipo es necesario que todos sus integrantes aprenden a explotar el potencial que le permitan generar resultados más productivos; así mismo que los integrantes de la empresa actúen de manera innovadora y coordinada. Incluye que cada uno de los colaboradores aprenda a comportarse alienadamente en el trabajo de equipo logrando tener unas relaciones armoniosas y dinámicas.

Las estrategias para afrontar y superar el conflicto, se llevaron a cabo mediante la interacción y el desarrollo del talento humano, estableciendo para ello las siguientes habilidades, comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto o problemáticas que se presenten en la

empresa; escuchar atentamente, así mismo brindar opciones para resolver problemas o crisis a nivel interno de la empresa; ello es posible mediante cinco formas de resolver problemáticas (competición, colaboración, compromiso, evitar y acomodar las estrategias, para llegar a acuerdos mutuos entre todo el grupo) pero también es importante que se deben aplicar estrategias para lograr un acuerdo cuando se presenten crisis o conflictos a nivel empresarial tales como: expresar las necesidades y tener claro cuál es el problema, discutir y llenar las necesidades que generen soluciones dinámicas y armónicas en acuerdo de las partes; así mismo, tener reconocimiento de cada una de las posiciones de las personas y establecer oportunidades de mejora continua.

En síntesis para afrontar y superar conflictos es importante, llegar acuerdo entre la gerencia, directivos, y colaboradores con la responsabilidad y ética posible en cada una de sus actuaciones y a la vez presentar situaciones que pongan a prueba el carácter y la capacidad de resolver los conflictos. Es importante también mantener la calma estar dispuesto a la adaptación y cambios, evitar los ataques personales y conciliar en bien de la organización.

Por otra parte, las estrategias para solucionar problemas y conflictos en la empresa se pueden llevar a cabo mediante el diálogo y la comunicación asertiva logrando con ello resolver ese vacío de expectativas y establecer procesos dinámicos y armónicos, utilizando todas las potencialidades que tiene cada colaborador en pro del mejoramiento continuo en acuerdos con objetivos claros y precisos que garantice el éxito futuro de la empresa.

Otra habilidad gerencial es saber recompensar y promover el talento humano, hoy una característica de toda empresa competitiva y para ello se debe tener presente que en caso de un error que no haya sido cometido de mala fe, este sirve para mejorar el procedimiento, paso o trámite administrativo. El error sirve de incentivo creativo y oportunidad de mejoramiento. De ahí que se debe contar con un muy bien diseñado sistema de incentivos y recompensas para el trabajador eficiente, pero muy especialmente para los grupos que presentan ideas para mejorar los procesos y sistemas, para desarrollar la creatividad y cohesión del grupo.

Otras formas de saber recompensar y promover a los colaboradores puede ser mediante incremento salarial, ascensos, calificación por méritos, reconocimientos, pago de bonificaciones, pago de incentivos, concursos, que motive al trabajador a generar una mayor potencialidad y por ende sea más eficiente, eficaz y efectivo.

En la habilidad que hace referencia a inspirar confianza se debe establecer los deseos y ganas en cada contacto y en cada uso del desempeño laboral. Para inspirar y ganar confianza en calidad de colaborador, directivo o gerente se debe realizar y tener en cuenta como clave fundamental la fidelidad, sin confianza no hay lealtad y para ganarla se debe desarrollar los siguientes elementos: poseer credibilidad, imagen empresarial, fiabilidad de los productos y servicios, seguridad transmitida en cada contacto entre directivos y operativos, actuar de manera responsable, honesta y cumplida; así mismo, tener en cuenta e interesarnos siempre por el cliente externo, y buscar constantemente el beneficio continuo para bien de todos los integrantes de la empresa.

Qué beneficios puede conseguir mi empresa con un coacto empresarial:

Objetivos a conseguir a través de los servicios que ofrece el *coaching empresarial*:

- a) Resolver problemas internos o externos a la empresa y que estén afectando a su rendimiento.
- b) Conseguir que el aprendizaje obtenido se pueda extrapolar a otras situaciones que tienen lugar en el trabajo.
- c) Aumentar la motivación de las personas.
- d) Ampliar las habilidades empresariales.
- e) Mejorar la calidad del trabajo.
- f) Mejorar las competencias de liderazgo y competencias funcionales de comerciales, y gestores de proyecto y otros colectivos críticos de la empresa.
- g) Conseguir que las personas sean más empáticas y asertivas, mejorando así el clima laboral.
- h) Mejorar la visión estratégica en la empresa.
- i) Conseguir que las personas y los equipos estén alineados con los objetivos empresariales.

De qué depende la eficacia del coaching empresarial: A partir del estudio de las necesidades y de los objetivos del cliente se realiza la propuesta más idónea con las metodologías y herramientas necesarias para desarrollar de forma efectiva el programa de *coaching* en la empresa. El trabajo de *coaching empresarial* se podrá realizar a nivel individual, de equipos y grupos.

En muchas ocasiones, la falta de motivación impide la realización de nuevas tareas o proyectos. Y la motivación es fundamental para conseguir resultados. En una situación de este tipo, un coach puede ser fundamental para ayudar a identificar los frenos y potenciar la motivación personal y grupal. Este es sólo un ejemplo de lo que se puede conseguir a través del coaching empresarial.

En definitiva, supone un ahorro de tiempo en la empresa, ya que sirve para acelerar los nuevos aprendizajes que las personas y equipos tienen que hacer para gestionar aquellas situaciones en las que la gestión era ineficiente y en las que se invierte más tiempo del debido.

7. Conclusiones

Realizado el diagnóstico de liderazgo en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., en función de los elementos fundamentales del coaching, el trabajo de campo permitió indicar los siguientes aspectos: los colaboradores de la organización desconocen las estrategias del coaching, el liderazgo es relativamente negativo, se generan grupos aislados y comportamientos inadecuados de egoísmo entre el grupo que integra la empresa, envidia; incluye además manipulación de intereses individuales y grupales, se llevan a cabo disociaciones entre compañeros. También se evidencia escasa habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo, así mismo, necesidad del coaching con respecto al descubrimiento, ayuda objetiva, comunicación, persuasión y delegación; de igual forma escasa aplicación de los principios del coaching, en relación al respeto a la persona, desarrolla de la autonomía, y compromiso de cambio, entre otros. Incluye resistencia al cambio por parte de los colaboradores; no se administra con enfoque al proceso de mejora continua; existe poca aplicación de indicadores de gestión como son la eficacia, eficiencia y efectividad.

En este orden de ideas los clientes presentan insatisfacción en los productos y servicios que ofrece la empresa; la atención requiere ser más ágil y oportuna. Aspectos todos estos que son la clave fundamental para la supervivencia, rentabilidad y crecimiento e incluye el compromiso decisivo por parte de sus integrantes para construir un mejor servicio, imagen empresarial y por ende establecer lineamientos normativos que generen mayor responsabilidad, ética, productividad y competitividad en el mercado cada vez más agresivo.

Implementar el coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., conlleva a hacer el eslabón más débil de las empresas, ya que realizar gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores; la falta de competencias relacionales, la motivación y estímulos; deben ser aspectos tenidos en cuenta para ser más eficaz, eficiente, efectivos, maximizar el servicio y los productos y por ende establecer parámetros positivos a través de la alta gerencia.

El coaching debe servir al departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., como un principio fundamental humanista adaptado al entorno globalizado y servir de guía – dinamizador y entrenador para hacer más ágiles los procedimientos. De esta manera el coaching como estrategia de gestión conlleva a obtener la perfecta adecuación y desarrollar del potencial humano en cada una de las funciones y tareas asignadas. De ahí que se hace necesario que la empresa tenga claro que cada día es un proceso de cambio, donde involucra a todos sus colaboradores y que se debe apoyar en principios, centrados en las posibilidades del futuro, creer en su potencial, conservar sus clientes, funcionar con base a una relación de confianza y confidencialidad y cada día aprender para mejorar.

Por tanto, las características que se deben poseer en cada uno de los colaboradores del departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., conllevan a que haya claridad, apoyo, confianza y mutualidad, perspectiva y riesgo, paciencia, respeto, motivación, y reconocimiento, y amplia satisfacción a sus clientes.

Finalmente, la formulación de acciones que permitan desarrollar el coaching como estrategia de mejoramiento del desempeño organizacional, inicia con su conceptualización orientada a establecer aspectos fundamentales tales como: dirigir, instruir, entrenar y motivar, mantener la estructura, procesos y herramientas; alcanzar metas y desarrollar habilidades, tener presente todas las personas que colaboran o grupo de personas que de una u otra forma participan en cada una de las actividades; evitar o minimizar el trabajo y lograr el éxito futuro de la empresa.

También se considera relevante describir los objetivos del coaching, mediante la relación de fases básicas que permiten mostrar de qué manera las cosas hechas por las personas alcanzar excelentes resultados y poder para hacerlo; así mismo el poder de la comunicación, contribuye al clima, medio y contexto, que otorga poder y genera resultados; al igual que más allá del liderazgo tradicional se busca lograr altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo; como también ayudar a equipos dentro de la organización generando de esta forma compromiso con los aspectos corporativos y pensando de forma diferente.

Se espera con la aplicación del coaching se establezcan dos fases claves que resaltan el escenario y el liderazgo del coaching. Donde el escenario indica visión de poder, planeación, metas, estilo de direccionamiento, disciplina, entrenamiento, acompañamiento al terreno, sistemas motivacionales y laborales. En cuanto al liderazgo coaching, motiva a ser campeón, establecer planeación permanente; estableciendo metas, donde el liderazgo se evidencie a nivel empresarial dentro del mercado y se tenga un estilo de direccionamiento con imagen y prestigio; así mismo, la disciplina conlleva a valores y ejemplo e incluye entrenamiento permanente y continuo; mediante el esfuerzo y trabajo en equipo.

No sobra indicar que el sujeto del coaching empresarial presenta dos objetivos a saber: coach y coachee. Donde cada uno de ellos genera características encaminadas a que las personas piensen positivamente, sean empáticas, entusiastas, comprensivas, generen confianza y estén orientados hacia las metas para el cumplimiento de los objetivos. En este aspecto los sujetos del coaching empresarial establecen que son (un espejo, un facilitador, generosidad, ayuda a descubrir, a desarrollar, se centra en los efectos y se convierte en un catalizador).

Las ventajas del coaching, se encaminan hacia el clima de confianza y confidencialidad y la recepción diferente de la realidad. También se ilustra sobre los beneficios que se deben aplicar dentro de la organización para ayudar al desarrollo de las habilidades, corregir el comportamiento insatisfactorio, fomentar relaciones productivas, brindar oportunidades para dar a conocer el aprecio, estimular el comportamiento de autocoaching, y por ende mejorar el desempeño y la actitud de los colaboradores.

En cuanto a las fases de acción del coaching, se presenta interrogantes que generan las siguientes preguntas.: qué va a hacer, cuando vas a hacer, a qué lleva esta acción, qué obstáculos podría encontrar, con qué personas se tienen que contar, y cuál es el grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas.

8. Recomendaciones

- a) Es importante que la gerencia de a conocer los beneficios, ventajas y acciones pertinentes del coaching, la cual servirán para alcanzar las metas, establecer mayor confianza y valor agregado, genere cambio de orientación profesional y una mejor inserción en el mercado, entre otros.
- b) Para que exista un coaching durante su trabajo, es conveniente tener presente los siguientes aspectos: investigar los hechos, impulsar la voluntad del cliente, buscar compromiso de actuación, ayudar a estructurar pensamientos, fortalecer valores, explorar sentimientos, consolidar la autoestima del talento humano, proporcionar servicios de excelente calidad, ayudar a priorizar metas.
- c) Una forma de cómo se hace el coaching, conlleva a ser tareas específicas, pero utilizando herramientas de varias disciplinas, discriminando la interpretación de los hechos y cambiando el punto de vista, para pasar a la acción teniendo una actitud proactiva y asertiva.
- d) Tener claro que las metas no se llevan a ningún lugar sin un plan de acción. de ahí que la esencia de este es comenzar a partir de una meta a largo plazo. Empezar estableciendo resultados que se quieren alcanzar y luego se van desglosando las tareas que hay que realizar para llegar a esa meta.
- e) Tener presente que el coaching para el desarrollo del desempeño favorecerá el aprendizaje para mejorar competencias relacionadas con el puesto actual o situaciones de futuro.
- f) El coaching servirá como un espejo que trasmite una imagen fiel, facilita el desarrollo, actual con generosidad, ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora; ayuda a desarrollarse, sirve para pensar en el futuro centrado en los efectos; es un método de autodescubrimiento, desarrollo y es un catalizador, centrado en las soluciones.

Referencias bibliográficas

- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Barrero González, H. F. (2017). Gerente Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Andrés Bello.
- Campos Salvador, N., Guadalupe Paredes, D., Banda Hayta, I., González Quispe, N., Cahua Ortiz, A. y Pérez Espinar, S. (2012). *Liderazgo organizacional*. Lima Perú.
- Campoy, M. D. (2010). *Gestión emprendedora*. Bogotá D.C., Ediciones de la U.
- Chiavenato, I. (1993). *Gestión del talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill.
- Daffl, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. Editorial Thompson.
- Díaz, J. Á. (1997). *Convención Nacional de emprendedores*, Toluca, México.
- Drucker, F. P. (2004). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, D.C. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Freiberg, K. & Freiberg, J. (1999). *Cómo alcanzar el éxito aun estando totalmente ¡chiflados!*. Primera Edición. México. Editorial Cecsca.

García Martínez, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México D.F. Editorial Trillas.

Hernández Orozco, C. (2008). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. Editorial Trillas.

Joap, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Legis Fondo Editorial.

Koontz, H. & Wihirich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. 11ª edición. Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P. J. (1991). *Lo que de verdad hacen los líderes*.

Lafranceso, V. G. (2003). *La investigación en educación y pedagogía. Fundamentos y técnicas*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Magisterio.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación. Propuesta anteproyecto y proyecto*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Mateo Campoy, D. (2010). *Gestión emprendedora, estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Primera Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación* cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Ministerio de Educación del Perú (2017). *Liderazgo y habilidades sociales*. Programa Nacional de Formación y capacitación permanente. Tomado de <https://es.scribd.com/doc/34993633/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL>

Mintzberg, H. (1975). *El trabajo del directivo*. Folclore y realidad.

Pérez, D., García, A., Garrido, A., Rubio, M., y Ruíz, E. (2009). *Coaching empresarial*. República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Educación Superior. Ministerio de Relaciones Públicas.

Prieto Herrera, J. E. (2003). *La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Primera edición. Bogotá, Ecoe ediciones.

Revista Coaching Magazine (2005). *Sujetos del coaching empresarial*. No. 1.

Sashkin, M. (2011). *El líder visionario*. Madrid. Editorial Cera.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Trillas.

Urdaneta Ballén, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Tercera Edición. Bogotá. 3R Editores.

Wellins, R.S, Byham, W.C. y Wilson J. N. (1991), *Empowered Teams*, Jossey-Bass, Oxford.

Whitmore, J. (2004). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Segunda edición. México D.F. Editorial Paidós.

Wilson, G. (1994). *La dirección del cambio en la empresa. guía del proceso del cambio como respuesta a los nuevos retos del entorno competitivo*. Barcelona. Ediciones Folio S.A.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO <i>Comercio que genera oportunidades</i>	Camara de Comercio de Villavicencio CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22. Recibo No. S000010951, Operación No. 99WWW0203001
	CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRICULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,	
CERTIFICA:	
NOMBRE : CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS N.I.T: 822007821-4 DIRECCION COMERCIAL: CALLE 14 N 42 -08 BARRIO COMERCIAL: BUQUE FAX COMERCIAL: 6635160 DOMICILIO : VILLAVICENCIO TELEFONO COMERCIAL 1: 6833853 TELEFONO COMERCIAL 2: 3156479898 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 14 N 42 -08 BARRIO NOTIFICACION: BUQUE MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL: INFO@CONSTRUYENDOCONFORT.COM E-MAIL NOT. JUDICIAL: INFO@CONSTRUYENDOCONFORT.COM TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6833853 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 3156479898 FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 6635160	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4290 CONSTRUCCION DE OTRAS OBRAS DE INGENIERIA CIVIL	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD SECUNDARIA: 7110 ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERIA Y OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS DE CONSULTORIA TECNICA	
ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 6810 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O ARRENDADOS	
ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 2511 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL	
CERTIFICA:	
MATRICULA NO. 00117312 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2004 RENOVO EL AÑO 2016 , EL 25 DE FEBRERO DE 2016	
***** CONTINUA *****	



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22, Recibo No. S000010951, Operación No. 99WWW0203001

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001471 DE NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO DEL 20 DE AGOSTO DE 2004 , INSCRITA EL 2 DE SEPTIEMBRE DE 2004 BAJO EL NUMERO 00024513 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: CONFORT ARQUITECTURA E INMUEBLES COMPAÑIA LTDA
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001973 DE NOTARIA SEGUNDA DE VILLAVICENCIO DEL 5 DE ABRIL DE 2013 , INSCRITA EL 7 DE JUNIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00045314 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE : CONFORT ARQUITECTURA E INMUEBLES COMPAÑIA LTDA POR EL DE : CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION LTDA
QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE JUNTA DE SOCIOS DE VILLAVICENCIO DEL 21 DE OCTUBRE DE 2013 , INSCRITA EL 7 DE ENERO DE 2014 BAJO EL NUMERO 00047374 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE : CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION LTDA POR EL DE : CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

CERTIFICA:

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE JUNTA DE SOCIOS DE VILLAVICENCIO DEL 21 DE OCTUBRE DE 2013 , INSCRITA EL 7 DE ENERO DE 2014 BAJO EL NUMERO 00047374 DEL LIBRO IX, LA PERSONA JURIDICA TUVO LA SIGUIENTE TRANSFORMACION : DE SOCIEDAD LIMITADA A SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0000200	2006/02/16	NOTARIA CUARTA	VIL	00026933	2006/03/30
0001973	2013/04/05	NOTARIA SEGUNDA	VIL	00045314	2013/06/07
	2013/10/21	JUNTA DE SOCIOS	VIL	00047374	2014/01/07

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA PERSONA JURIDICA ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: EL OBJETO DE LA SOCIEDAD SERÁ LA PRESTACIÓN PROFESIONAL DE LOS SERVICIOS EN ÁREAS DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DISEÑO INDUSTRIAL, ASESORÍA, CONSULTARÍA, CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN, RESTAURACIÓN, Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES ASÍ

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22, Recibo No. 5000010951, Operación No. 99WWW0203001

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

COMO OBRAS DE URBANISMO, PAISAJISMO Y SUS COMPLEMENTARIAS, PLANEAMIENTO EN DESARROLLO URBANO Y GESTIÓN DE PROYECTOS, INFRAESTRUCTURA PARA EL TRANSPORTE VIAL, SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN, AVALÚOS URBANOS Y RURALES TANTO DE INMUEBLES COMO MAQUINARIAS; Y MANEJO INMOBILIARIO EN VENTAS Y ARRIENDO DE VIVIENDAS, APARTAMENTOS, FINCAS, BODEGAS, OFICINAS Y LOTE. EN DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DE TAL OBJETO PUEDE HACER EN SU PROPIO NOMBRE O POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS TODA CLASE DE GRAVAMEN, CELEBRAR CONTRATO CON PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, EFECTUAR OPERACIONES DE PRÉSTAMO, CAMBIO, DESCUENTO, CUENTAS CORRIENTES, DAR Y RECIBIR GARANTÍAS, GIRAR, ENDOSAR, ADQUIRIR, Y NEGOCIAR TÍTULOS VALORES. LA SOCIEDAD PODRÁ TAMBIÉN DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES INTEGRANTES DEL OBJETO SOCIAL, TOTAL O PARCIALMENTE DE MODO INDIRECTO, MEDIANTE LA TITULARIDAD DE ACCIONES O PARTICIPACIONES EN SOCIEDADES CON OBJETO IDÉNTICO O ANÁLOGO. LA SOCIEDAD PODRÁ LLEVAR A CABO, EN GENERAL, TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELLAS FUEREN, RELACIONADAS CON EL OBJETO MENCIONADO, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTARIAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

CAPITAL:

**** CAPITAL AUTORIZADO ****
VALOR :\$100,000,000.00
NO. DE ACCIONES:1,000.00
VALOR NOMINAL :\$100,000.00
**** CAPITAL SUSCRITO ****
VALOR :\$100,000,000.00
NO. DE ACCIONES:1,000.00
VALOR NOMINAL :\$100,000.00
**** CAPITAL PAGADO ****
VALOR :\$100,000,000.00
NO. DE ACCIONES:1,000.00
VALOR NOMINAL :\$100,000.00

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS : ****
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001471 DE NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO DEL 20 DE AGOSTO DE 2004 , INSCRITA EL 2 DE SEPTIEMBRE DE 2004 BAJO EL NUMERO 00024513 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):
NOMBRE IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL
BARRETO GONZALEZ HAROLD FERNANDO C.C.00079956352

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22, Recibo No. S000010951, Operación No. 99WWW0203001

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

SUPLENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL
BARRETO BARRETO ADAN DE JESUS

C.C.00012550329

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ESTARÁ A CARGO DE UNA PERSONA NATURAL, ACCIONISTA O NO, QUIEN TENDRÁ SUPLENTE QUE LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS O TEMPORALES, CON LAS MISMAS FUNCIONES Y RESTRICCIONES; LAS FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL TERMINARÁN EN CASO DE DIMISIÓN O REVOCACIÓN POR PARTE DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, DE DECESO O DE INCAPACIDAD EN AQUELLOS CASOS EN QUE EL REPRESENTANTE LEGAL SEA UNA PERSONA NATURAL Y EN CASO DE LIQUIDACIÓN PRIVADA O JUDICIAL, CUANDO EL REPRESENTANTE LEGAL SEA UNA PERSONA JURÍDICA. LA CESACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL, POR CUALQUIER CAUSA, NO DA LUGAR A NINGUNA INDEMNIZACIÓN DE CUALQUIER NATURALEZA, DIFERENTE DE AQUELLAS QUE LE CORRESPONDIEREN CONFORME A LA LEY LABORAL, SI FUERE EL CASO. LA REVOCACIÓN POR PARTE DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS NO TENDRÁ QUE ESTAR MOTIVADA Y PODRÁ REALIZARSE EN CUALQUIER TIEMPO. TODA REMUNERACIÓN A QUE TUVIERE DERECHO EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, DEBERÁ SER APROBADA POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL.- LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRÁ RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERÁ INVESTIDO DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARÁ OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL. LE ESTÁ PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL Y A LOS DEMÁS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SÍ O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURÍDICA PRÉSTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, FIANZA O CUALQUIER OTRO TIPO DE GARANTÍA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES.

CERTIFICA:

**** REVISOR FISCAL: ****

QUE POR ACTA NO. 0000014 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 2 DE MAYO DE 2013 , INSCRITA EL 6 DE JUNIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00045297

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22, Recibo No. S000010951, Operación No. 99WWW0203001

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

DEL LIBRO IX , FUE (RON) NOMBRADO (S) :

NOMBRE
REVISOR FISCAL
ROBAYO TORRES OMAR

IDENTIFICACION

C.C.00003273909

CERTIFICA:

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : CONFORT ARQUITECTURA E INMUEBLES
MATRICULA NO. 00117349 DEL 3 DE SEPTIEMBRE DE 2004
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 25 DE FEBRERO DE 2016
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
7110 ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERIA Y OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS DE CONSULTORIA TECNICA

CERTIFICA:

ACTIVIDAD SECUNDARIA:
4290 CONSTRUCCION DE OTRAS OBRAS DE INGENIERIA CIVIL

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
6810 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O ARRENDADOS

ACTIVIDAD ADICIONAL 2:
2511 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$5,200

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

***** CONTINUA *****



Cámara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SAS

Fecha expedición: 2017/02/03 - 08:16:22, Recibo No. S000010951, Operación No. 99WWW0203001

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 9De1rx12Ec

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación 9De1rx12Ec.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice B. Carta de solicitud a la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.

Villavicencio, febrero 1 de 2017.

Doctora
LINA MARCELA RODRÍGUEZ COHECHA
CONFORT ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.
Villavicencio – Meta

Respectada Administradora:

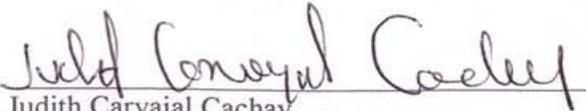
Reciba un cordial Saludo.

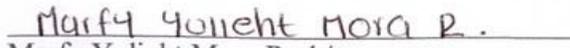
Somos estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, del programa de Administración de Empresas, sede regional Villavicencio – Meta.

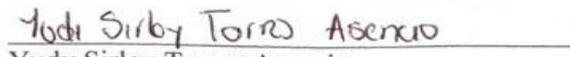
Estamos solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico mediante el trabajo de grado denominado “Liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.”.

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

Cordialmente,


Judith Carvajal Cachay
C.C. No. 21. 249.441 Puerto Corriño.


Marfy Yulieht Mora Rodríguez
C.C. No. 1121885851


Yudy Sirley Torres Asencio
C.C. No. 1.121857.314 U/40.

Apéndice C. Carta de aprobación.



Villavicencio, febrero 6 de 2017.

Estudiantes

Judith Carvajal Cachay

Marfy Yulieht Mora Rodríguez

Yudy Sirley Torres Asencio

Villavicencio - Meta

Ref: solicitud permiso trabajo de grado.

Respuesta solicitud de permiso y apoyo para el desarrollo del trabajo de grado denominado "Liderazgo y coaching en el comportamiento organizacional para la empresa Confort Arquitectura y construcción S.A.S." del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe "CECAR". Se autoriza realizar dicho trabajo académico, teniendo en cuenta que se debe dejar una copia final del proceso investigativo para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por ustedes, en procura de hacer más eficientes y eficaz las operaciones.

Cordialmente,

LINA MARCELA RODRIGUEZ COHECHA

Teléfono: 3125223538

CONFORT ARQUITECTURA CIA LTDA.

Administradora

Calle 14 # 42-08 Buque. Villavicencio, Meta, Colombia.

Teléfono: (098) 683 38 53 - 3174024739

info@construyendoconfort.com

4. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

5. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

- a. _____ Descubrimiento.
- b. _____ Ayuda objetiva.
- c. _____ Comunicación.
- d. _____ Persuasión.
- e. _____ Delegación.
- f. _____ Todas las anteriores.
- g. _____ Ninguna de las anteriores.

6. Teniendo en cuenta los principios del coaching, ¿cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

- a. _____ Respeto a la persona.
- b. _____ Desarrollo de la autonomía.
- c. _____ Reflexión.
- d. _____ Compromiso de cambio.
- e. _____ Todas las anteriores.
- f. _____ Ninguna de las anteriores.

7. De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar:

- a. _____ Establecer objetivos con claridad.
- b. _____ Aprender cuestionando.
- c. _____ Crear y enumerar alternativas de solución.
- d. _____ Decidir y facultar.
- e. _____ Dejar hacer y reconocer el avance.

11. ¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

12. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

- a. _____ Eficacia.
- b. _____ Eficiencia.
- c. _____ Efectividad.
- d. _____ Mercadeo de los productos.
- e. _____ Mejoramiento de los servicios.
- f. _____ Alta capacidad gerencial.

13. ¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.?

- a. _____ Estandarización.
- b. _____ Técnicas.
- c. _____ Orientación al cliente.
- d. _____ Planificación.
- e. _____ Grupo de trabajo.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Apéndice E. Descripción de la empresa

La empresa fue creada con el interés de contribuir a obras de infraestructura y proyectos arquitectónicos en finca raíz, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado poblacional de la ciudad de Villavicencio, quien se ha convertido en polo de desarrollo empresarial, logrando grandes inversiones haciéndola más dinámica y armónica, más prospera y exitosa. De ahí en interés de ofrecer a la comunidad en general confort, comodidad, bienestar y calidad de vida. Barrero (2010).

Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.

www.construyendoconfort.com

Nit. 822 007 821 – 4

Dirección comercial: cra 33 no. 19 -47

Domicilio: Villavicencio – Meta

Teléfono Comercial: (098) 6635160

E-MAIL: info@construyendoconfort.com

Representante legal: Arq. Harold F. Barreto González

C.C. 79.956.352 de Bogotá

M.P. A25192002

Objeto social. La compañía tiene por objeto social la prestación de los servicios profesionales en las áreas de diseño arquitectónico y diseño industrial, asesoría, consultoría, construcción, remodelación y mantenimiento de inmuebles; así como obras de urbanismo, paisajismo y complementarias, planeamiento en desarrollo urbano y gestión de proyectos.

Visión. Mantener la dinámica de crecimiento operacional en el desarrollo de proyectos de vivienda y de infraestructura para posicionar en la ciudad de Villavicencio como una de las principales empresas que se desenvuelven en este campo.

Ser reconocidos como una empresa seria y responsable, que ofrece a sus clientes los más altos niveles de calidad y genera valorización a ellos en sus proyectos inmobiliarios. Además, propender por identificar nuevas líneas y campos de acción para el desarrollo de proyectos de construcción en las áreas de vivienda y equipamiento, entre otros.

Fortalecer día a día la cultura organizacional, trabajando en de forma sólida y concertada en el desarrollo profesional de los aliados, para hacer de esto el soporte del crecimiento.

Misión. Ser una empresa joven dedicada al desarrollo de proyectos arquitectónicos de inversión en finca raíz y obras de infraestructura, que se distingue por ser innovadora y visionaria, donde la calidad de las obras es el principal compromiso. Todo esto es posible porque las bases se establecen en valores éticos y morales del valioso talento humano.

Política de calidad. Estar plenamente comprometidos en planificar los procesos para garantizar el máximo cumplimiento a los clientes, especialmente en términos de calidad y tiempos de entrega, en cada uno de los ítems de la obra, desde la fase preliminar de planeación hasta la entrega, y así lograr un alto grado de satisfacción al cliente.

Experiencia. Confort Arquitectura y Construcción S.A.S., fue constituida desde el año 2004 y desde ahí ha desarrollado proyectos de arquitectura en el área de diseño y la construcción.

A continuación, se describe la experiencia en diseño y construcción:

Condominio Barú. Diseño urbanístico y arquitectónico del condominio y su construcción. Diseño general urbanístico y arquitectónico de un condominio campestre residencial en 90 hectáreas de terreno. El Condominio consta de 8 zonas residenciales, con un lago de 6 hectáreas para la práctica de deportes náuticos, portería, capilla, market, 7 parques residenciales, 2 parques sociales, playas artificiales, salón comunal, piscinas, gimnasio, squash, canchas múltiples, campo de golf, canchas de tenis, volleyplaya, entre otros deportes. En la actualidad se ha ejecutado un 50% aproximadamente.

Market Condominio Barú. Diseño y construcción 2007. Local comercial para la dotación de víveres de primera necesidad para el condominio. Aproximadamente 100 m² de local con otros 100 m² de cafetería externa.

Capilla Condominio Barú. Diseño y construcción. 2008. Construcción para la prestación de servicios religiosos del condominio. Aproximadamente 160 m² y otros 18 m² de cuarto cural.

Área Comunal Condominio Barú. Diseño y construcción. 2008 – 2010. Área recreativa principal del condominio, donde se encuentra el equipamiento para deportes y entretenimiento. Ahí se encuentra el lago de 6 hectáreas con playas artificiales, salón comunal, piscina y proyectados el gimnasio, squash, canchas múltiples, campo de golf, canchas de tenis, volleyplaya, entre otros deportes.

Salón Comunal Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009 – 2010. Equipamiento comunal del condominio, con 600 m² de servicio con lobbie, rampa de acceso, baños comunales, terrazas de comidas y proyectada el área de cafetería. Además, contiguo a él las piscinas en tres módulos. A continuación, se describe nuestra experiencia en diseño y construcción de vivienda:

Casa A2 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2006 – 2007. Vivienda unifamiliar en un piso con 257 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño, piscina, cascada, zona de bbq.

Casa B74 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009 – 2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 350 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, antesala, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño con grandes terrazas. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior de 100 m² con unidad

de baños y zona de bbq y piscina y 36 m² de sala de juegos. Al lado de la piscina, una sala exterior en madera para sombra de piscina. En un módulo vinculado a la casa, una habitación para huéspedes con baño privado.

Casa A17 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2008 – 2009. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 280 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, dos habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 120 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa A5 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2007. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 280 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco tipo llanero, de 120 m² con unidad de baños y zona de bbq, piscina y también un área de estacionamiento adicional para motos acuáticas y carros de golf con habitación del servicio adicional en 60 m².

Casa B64 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009. Vivienda unifamiliar en un piso con 160 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas, dos habitaciones con un baño, alcoba principal con vestier y baño. Una terraza de 90 m² en segundo piso. Contiguo a la casa la piscina.

Casa B37 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009 – 2010. Vivienda unifamiliar en un piso con 257 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda una sala exterior de 60 m² con bbq, turco y la piscina.

Casa B11 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 280 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, dos habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 120 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa B87 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2008. Vivienda unifamiliar en un piso con 257 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda una sala exterior de 50 m² con bbq y la piscina.

Casa B62 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2008 -2009. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 320 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, cuatro habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco de 120 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa B82 Condominio BARU. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 340 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, cinco habitaciones con baño privado, sala de televisión o estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco de 180 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa C51 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 340 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco de 90 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa A18 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 280 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, dos habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 120 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa A3 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 350 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble, sala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 60 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa B5 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 350 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble y para moto acuática, antesala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño y terraza sobre piscina. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 50 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Casa B32 Condominio Barú. Diseño y construcción. 2009-2010. Vivienda unifamiliar en dos pisos con 350 m² de construcción. Está conformada por área de parqueo doble y para moto acuática, antesala, comedor, cocina, zona de ropas y alcoba del servicio con baño, baño social, hall privado, tres habitaciones con baño privado, sala de televisión, estudio, alcoba principal con vestier y baño y terraza sobre piscina. Contiguo a la vivienda un kiosco o sala exterior, de 50 m² con unidad de baños y zona de bbq y piscina.

Sede Administrativa y Académica Fundación Mediterráneo. Villavicencio. 2005. Edificio institucional para la prestación de servicios educativos técnicos. Aproximadamente

1.320 m² de construcción donde se aloja toda el área administrativa, cafetería, auditorio, laboratorios y aulas.

Sede Educativa Fundación Mediterráneo. Sede el Manantial. Villavicencio. 2006. Complejo institucional con áreas deportivas y de servicios, organizadas en 10.000 m² y con aproximadamente 1.200 m² de construcción. Cuenta con áreas de parqueo, cafetería, laboratorios, entre otros, organizados en dos zonas para primaria y bachillerato.

Sede Campestre Fundación Mediterráneo. Villavicencio. 2005. Complejo campestre de uso recreativo y vacacional, en 2 hectáreas de terreno, con piscina, cabañas, zona de restaurante, salón de eventos y recepciones, mini zoológico, parqueo.

Clínica de Rejuvenecimiento y Cirugía Facial. Sector Villa María, Barrio Aglaya. 2006 Edificio destinado para la prestación de servicios de salud y belleza, conformados por un subnivel de parqueaderos y tres pisos de atención al cliente y cirugía estética en un área aproximada a los 400 m² de construcción.

Adecuación local 2 Unicentro. Villavicencio. 2006. Adecuación para el almacén tomáticos para la venta de ropa infantil en el centro comercial Unicentro.

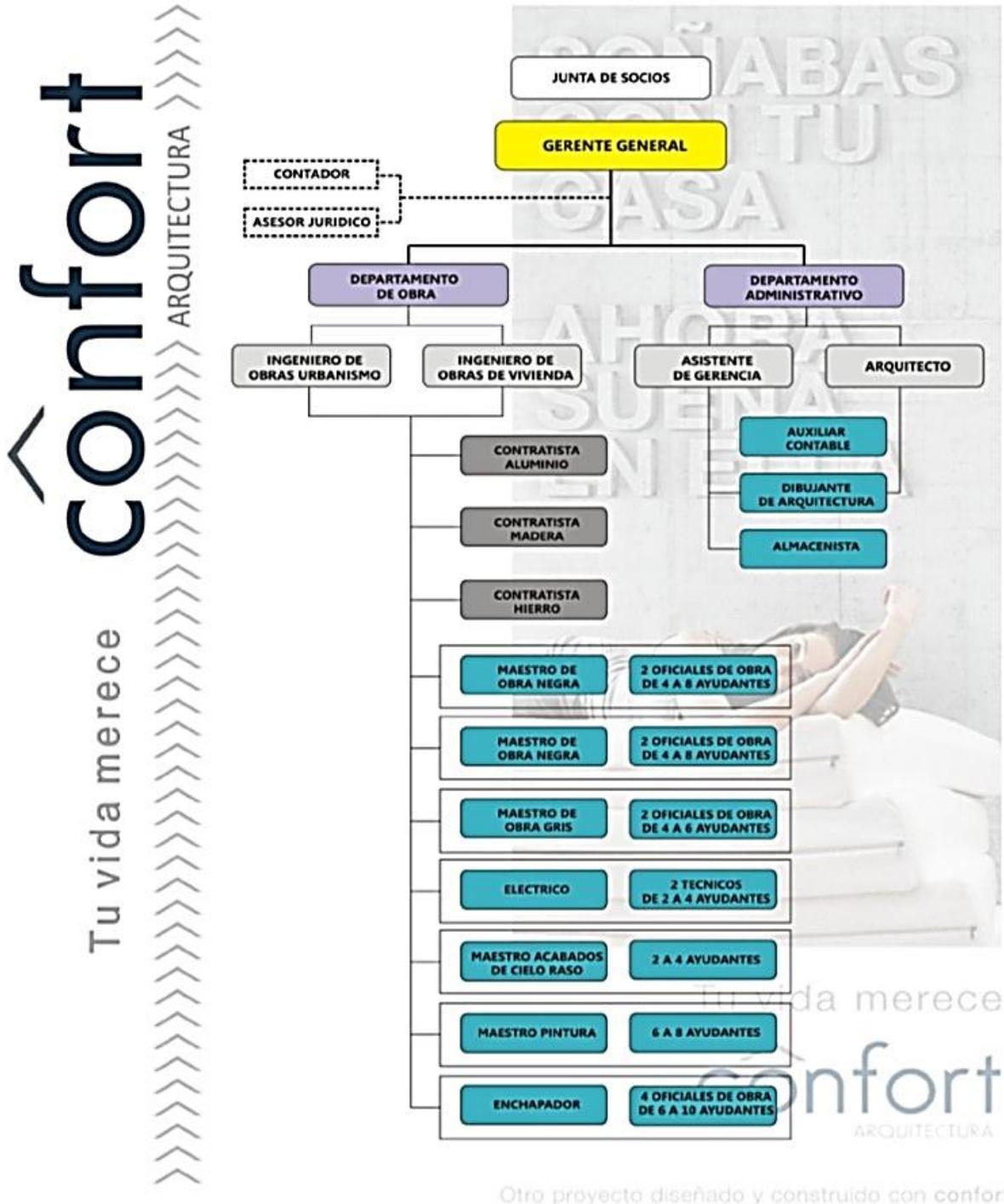


Figura 32. Organigrama de la empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S.
Fuente: Empresa Confort Arquitectura y Construcción S.A.S. 2017.