



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

EL COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO

PRESENTA

Aura Andrea Díaz Duarte

PARA OBTENER GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Martha González Adame

COMITÉ TUTORIAL

M.A. Alberto Pontón Castro

M.A. Silvia Mata Zamores

Aguascalientes, Ags., 04 de Julio de 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



Centro de Ciencias Económicas
y Administrativas

Oficio No. / CCEA / D / 038 / 2014

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

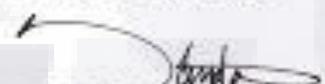
Me es grato comunicarle que el alumno(a) **AURA ANDREA DIAZ DUARTE** con Id 92977, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** Area: **GESTION DE ORGANIZACIONES**, con el título **COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutoral:

Director de Tesis	DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME
Lector 1	M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Lector 2	M.A. ALBERTO PONTON CASTRO

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 04 de julio de 2014
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANO DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

mef



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **AURA ANDREA DÍAZ DUARTE** con ID 92977 quien realizó el trabajo práctico titulado: **EL COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

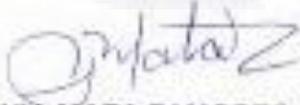
Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 03 de Julio de 2014.


DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME
Tutor de trabajo práctico


M.A. ALBERTO PONTÓN CASTRO
Asesor 1


M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Asesor 2

c.c.p. - Interwasa
c.c.p. - Secretaría de Investigación y Progreso
c.c.p. - Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p. - Consejo Académico
c.c.p. - Unidad Secretariado Técnico

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes por ser la casa de estudios que me brindó la preparación académica a nivel Licenciatura y ahora me permite concluir con el grado de Maestra en Administración.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo brindado para iniciar y concluir mis estudios de posgrado y sobre todo por ser el ente que incentivó e impulsó una etapa llena de crecimiento personal, académico y profesional.

A mi directora de trabajo práctico, la Dra. Martha González Adame por su guía y apoyo para lograr los resultados esperados.

A mis lectores, el Maestro Alberto Pontón y la Maestra Silvia Mata por sus valiosas aportaciones para el desarrollo del trabajo práctico.

A Grupo Eléctrico por la apertura, confianza y apoyo, siendo la unidad de estudio del presente caso práctico.

A Faktorh Coach Solution por presentarme el valioso tema del Coaching empresarial

A mi Familia por siempre estar presente con su apoyo y amor incondicional

A ti Marco, gracias siempre.

A Dios por todo lo recibido.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL..... 1

ÍNDICE DE TABLAS 4

ÍNDICE DE FIGURAS 5

ÍNDICE DE GRÁFICOS 5

RESUMEN..... 6

ABSTRACT 6

INTRODUCCIÓN GENERAL 8

 I. ANTECEDENTES 8

 II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 13

 III. OBJETIVOS..... 13

 IV. JUSTIFICACIÓN 14

 V. DELIMITACIÓN: ALCANCES Y LIMITACIONES 15

 VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 15

PARTE I.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, COACHING EMPRESARIAL Y MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL..... 17

 1.1 ADMINISTRACIÓN..... 17

 1.1.1 Concepto Administrativo 17

 1.1.2 Proceso Administrativo 18

 1.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL..... 22

 1.2.1 Concepto de cambio organizacional 23

 1.2.2 Premisas del cambio organizacional..... 24

 1.2.3 Niveles de cambio organizacional..... 25

 1.2.4 Factores clave en el cambio organizacional..... 28

 1.2.5 El liderazgo en el cambio organizacional 29

1.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....30

CAPÍTULO 2

COACHING EMPRESARIAL.....32

2.1 Concepto de Coaching empresarial32

2.2 Orígenes del Coaching empresarial33

2.3 Enfoques del Coaching empresarial.....33

2.3.1 Coaching Ejecutivo33

2.3.2 Coaching Empresarial.....34

2.3.3 Coaching Personal.....36

2.4 Metodologías de programas de Coaching empresarial38

2.5 Alcances de un programa de Coaching empresarial40

2.6 Coaching para empresas familiares42

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL: GRUPO ELÉCTRICO EMPRESA CASO DE ESTUDIO44

1. Historia44

2. Objetivos generales de la empresa.....44

3. Modelo de negocio45

4. Estructura organizacional46

PARTE II.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO PARA PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL.....48

4.1 Descripción del proyecto.....48

4.2 Población objetivo48

4.3 Unidades de estudio48

4.4 Contenido de propuesta.....48

4.5 Instrumentos para diagnóstico49

PARTE III.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

CAPÍTULO 5	52
DIAGNÓSTICO DE GRUPO ELÉCTRICO PARA PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	52
5.1 Resultados de instrumentos de diagnóstico	52
5.2 Reporte de resultados de diagnóstico de Grupo Eléctrico	54
5.3 Guía de para propuesta según el cambio organizacional y el coaching empresarial	55

PARTE IV.

DISEÑO DE PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 6	
PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE GRUPO ELÉCTRICO	58
6.1 Contenido general de propuesta de programa	58
6.2 Etapa 1. Programa de Coaching empresarial: Recurso Humano	60
6.3 Etapa 2. Programa de Coaching Empresarial: Identidad corporativa	68
6.4 Etapa 3. Programa De Coaching Empresarial: Sistematización De Procesos Administrativos	81
6.5 Etapa 4. Programa de Coaching empresarial. Evaluación al desempeño.	84
CONCLUSIONES	88
GLOSARIO	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Alcances de un programa de Coaching empresarial41

Tabla 2: Modelo de negocio Grupo Eléctrico 45

Tabla 3: Instrumentos para diagnóstico49

Tabla 4: Resultados de aplicación de cuestionario 1 Nivel de cambio organizacional 52

Tabla 5: Reporte de diagnóstico 54

Tabla 6: Guía de actuación para propuesta según cambio organizacional y coaching empresarial..... 56

Tabla 7: Contenido general de programa de Coaching Empresarial58

Tabla 8: Etapa 1 Recurso Humano - Actividad 1 Perfiles psicolaborales60

Tabla 9 Etapa 1 Recurso Humano - Actividad 2 Perfiles de puestos.....62

Tabla 10 Etapa 1 Recurso Humano – Actividad 3 Política de beneficios.....64

Tabla 11 Etapa 1Recurso Humano – Actividad 4 Plan anual de capacitación.....66

Tabla 12 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 1 Quiénes somos.....68

Tabla 13 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 2 Misión69

Tabla 14 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 3 Visión.....71

Tabla 15 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 4 Valores73

Tabla 16 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 5 Código ético.....77

Tabla 17 Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 6 Reglamento interno.....78

Tabla 18 Etapa 3 Sistematización de procesos administrativos – Actividad 1 Matriz de roles y funciones.....81

Tabla 19 Etapa 3 Sistematización de procesos administrativos – Actividad 2 Flujograma de procesos82

Tabla 20 Etapa 4 – Actividad 184

Tabla 21 Etapa 4 – Actividad 285

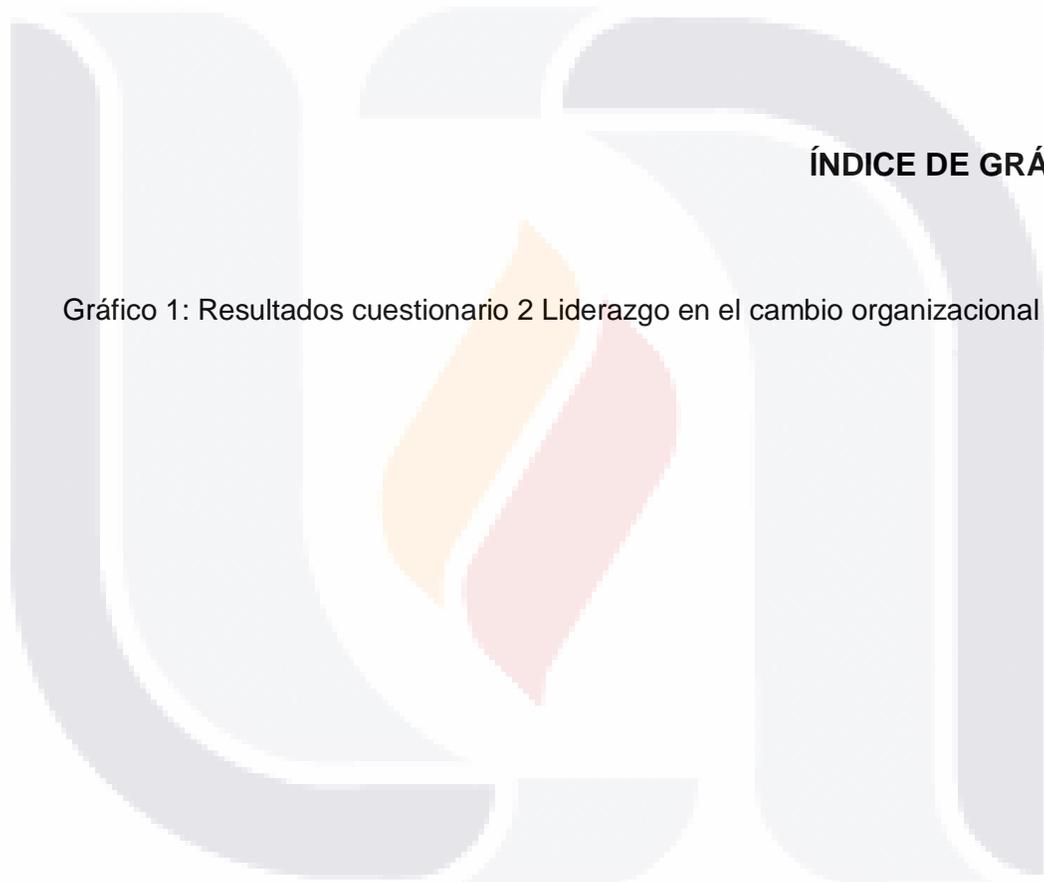
Tabla 22 Etapa 4 – Actividad 386

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de cambio organizacional..... 26
Figura 2: Proceso general para un programa de Coaching empresarial 39
Figura 3: Estructura organizacional de Grupo Eléctrico 46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados cuestionario 2 Liderazgo en el cambio organizacional 53



RESUMEN

Las empresas familiares son uno de los principales motores de la economía en México, representan alrededor de un 90% del total de unidades económicas según datos del censo más reciente de INEGI, sin embargo la economía global ha modificado “las reglas del juego”. Las empresas que tienen éxito, las mejores, son aquellas que pueden responder a los cambios organizacionales, de mercados, a las nuevas tecnologías, a las políticas gubernamentales y a las renovadas actitudes sociales (Roman & Ferrández, 2008). Por ello es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio, aunque sea sólo por una razón: la supervivencia. Sin duda, el factor humano es imprescindible para lograr el éxito del proceso de cambio en las empresas familiares, sin cuya colaboración este sería imposible de realizar (Giménez, 2009). El Coaching facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad (Bonavita, 2009). Grupo Eléctrico, la unidad de estudio del presente trabajo práctico, es una empresa familiar comercializadora de material eléctrico, ubicada en la ciudad de Aguascalientes. Actualmente está atravesando por varios cambios organizacionales, es por esto que el objetivo del presente trabajo práctico es proponer un programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico. La metodología del proyecto tiene como primer paso un diagnóstico a través de dos cuestionarios, uno para medir el nivel de cambio organizacional y el segundo para medir las características del líder, posteriormente se diseña propuesta y anexos. El diagnóstico muestra que la empresa está atravesando por los tres niveles de cambio organizacional (operativo, administrativo y cultural) y el liderazgo cuenta con más fortalezas que áreas de oportunidad. Con estos resultados se genera la propuesta del programa de Coaching empresarial conformado por cuatro etapas, la primera dirigida al recurso humano, la segunda a la identidad corporativa, la tercera a la sistematización del proceso administrativo y la cuarta la evaluación al desempeño. En general se concluye con el logro del objetivo, siendo el principal beneficiado Grupo Eléctrico y paralelamente los modelos de negocio familiar, proporcionando la herramienta idónea para la administración del cambio organizacional garantizando su permanencia y crecimiento.

Palabras clave: Coaching empresarial, administración del cambio organizacional, empresa familiar.

ABSTRACT

Family businesses are one of the most important engines of Mexico's economy, they represent around 90% of the total economic units, according to the most recent census delivered by INEGI, however the global economy has modified the "leverage". The enterprises that succeed, the better ones, are those who are able to respond to the organizational change, market change, technology, politics and to the renewed social attitudes (Roman & Ferrández, 2008). This is why it is necessary to face effectively the change challenge, even if the only reason for it is survive. Clearly, the human factor is essential to succeed on the change process in family business, without its collaboration this could not happen (Giménez, 2009). Coaching facilitates the understanding and acceptance of change, and enables learning spaces that reduce the emotional cost that generates a moment of instability (Bonavita, 2009). Grupo Eléctrico is the study unit of this practical paper. It is a family business whose business line is the marketing of electrical equipment, located in the city of Aguascalientes. Currently it is going through many organizational changes; this is why the main goal of this practical case is to present a business coaching program for the administration of the organizational change in Grupo Eléctrico. The first step in the project methodology is a diagnostic based in two surveys, one to measure the change organizational level of the company and the other one to measure the features of the leader, subsequently carried out the design of the proposal and annexes. The diagnostic shows that the company is going through the three level changes of the organizational change (operational, administrative and cultural) and the leadership has more strengths than opportunity areas. With these results, the business coaching program proposal is presented in four stages, the first one addressed to the human resource, the second one to the corporate identity, the next one it's focused in the systematization of the administrative process, and the last one to the performance evaluation. Overall concludes with the goal achievement, being the main beneficiary Grupo Eléctrico and at the same time the family business models, providing the ideal tool for the administration of the organizational change, warranting the permanence and growth.

Keywords: Business Coaching, organizational change management, family business.

INTRODUCCIÓN GENERAL

I. ANTECEDENTES

Las empresas familiares son el principal motor de la economía. En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación.

Las empresas familiares difieren de una serie de aspectos, de importancia decisiva, de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa (Leach, 1993).

La empresa familiar es un emprendimiento económico en donde trabajan una o más familias y sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos operarios hasta los directivos, aunque también suelen contratarse a empleados que no pertenecen a la familia (Monsó, 2005).

La Empresa Familiar es una empresa donde la mayoría de capital está en manos de una o varias familias y se caracteriza por ser una empresa donde las decisiones de negocios se ven influenciadas por el afecto (Consultoría de Empresas Familiares, 2011).

Grupo Eléctrico es una empresa cuyos colaboradores son familiares, por lo tanto entra dentro del concepto de empresa familiar.

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años (censo económico 2009) indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 90% del total, con un promedio de 5.4 empleados (KPMG, 2013).

Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de Empresas Familiares que existe con relación al total de empresas. Aproximándose la mayoría de los estudios a 90%. En América Latina se asumen índices superiores a los anteriores, con tasas de entre 90 y 95%, estimándose que nueve de cada diez empresas en América Latina son familiares (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2011).

Las estadísticas internacionales sobre la existencia de empresas familiares muestran cifras significativas, como lo muestran los siguientes datos (Salles Sainz Grant Thornton, 2012):

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

Según datos del INEGI (censos económicos 2009) en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio 49.9%(1 858 550), servicios 36.7% (1 367 287) e industrias manufactureras 11.7% (436 851).

Las ventajas y desventajas de las empresas familiares son las siguientes (Braidot & Soto, 1997) :

Ventajas

- Compromiso.- Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está al pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- Conocimiento.- La mayoría de las empresas poseen un "know-how" particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- Flexibilidad.- La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
- Planeación a largo plazo.- Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- Confiabilidad y orgullo.- El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- Cultura estable.- En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas

- Rigidez.- Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar los cambios del entorno.
- Desafíos comerciales.- Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- Sucesión.- En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- Conflictos emocionales.- El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- Liderazgo y legitimidad.- El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

Las empresas familiares, hoy en día, deben enfrentarse a un entorno político, económico, social y cultural en constante cambio; siendo el poder del factor humano el que especialmente conducirá la transición al cambio y su implementación dentro de su Organización. Las empresas familiares se ven envueltas en un entorno tanto al político, económico, social, cultural, tecnológico, científico, administrativo, y, sobre todo, lo referente al cambio en las expectativas de las personas que trabajan en la Organización que cambia de forma vertiginosa, hasta tal punto que éstas deben adaptarse a él para no desaparecer del mercado(Giménez, 2009).

El cambio organizacional, por tanto, viene provocado en la mayoría de las ocasiones por los cambios producidos en las variables externas, es decir en los sistemas políticos, económicos, en los mercados y en la tecnología. Pero no debemos olvidar que el cambio también puede venir impulsado por fuerzas internas a la propia Organización, tales como una variación de los objetivos de la empresa, de las políticas administrativas, o de las actitudes de los empleados. Las fuerzas internas y externas impulsoras del cambio no actúan de forma aislada, sino que se encuentran interrelacionadas, Hoy en día las empresas están en continuo cambio para permanecer en el mercado, de lo contrario el propio entorno acabará con ellas. Por ello la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio resulta cada día más indiscutible(Espinosa Quirant & Ortega Giménez, 2006).

Lo anteriormente mencionado permite entrar al tema de Coaching empresarial, como una herramienta idónea para la administración del cambio organizacional.

El término inglés “coach” procede de la palabra inglesa medieval coche, que significaba “vagón o carruaje”. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un “coach” es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado (Hoffmann, 2007).

El creciente uso de la expresión “business Coaching” o “Coaching empresarial, ejecutivo o gerencial” refleja la fuerza que el aprendizaje y la implementación de ésta competencia estratégica está adquiriendo en los tiempos actuales. El coaching se sustenta en el principio de la autonomía de la persona y está dirigido a que el consultante asuma plena responsabilidad por sus acciones y por los resultados obtenidos. El Coaching facilita el proceso de aprendizaje y cambio que posibilite al individuo a realizar las acciones necesarias para conseguir los objetivos con los que está comprometido (Anzorena, 2010). En general, es un proceso orientado a facilitar el cambio de un estado actual a un estado deseado.

Una de las razones por las cuales el Coaching empresarial ha incrementado su popularidad es porque las organizaciones entienden la importancia de sacar lo mejor del talento de las personas que conforman a la organización, siendo este el recurso clave para el éxito de cualquier organización (Rostron, 2009).

Como primer beneficio, el coaching apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave de una organización, por ejemplo en situaciones de cambio corporativo. Además, facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización (Bonavita, 2009).

Grupo Eléctrico es una empresa familiar comercializadora de material eléctrico del estado de Aguascalientes que actualmente está atravesando por cambios organizacionales por lo que es indispensable contar con una herramienta para la administración de dichos cambios.

II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La economía global ha modificado “las reglas del juego”. Actualmente las organizaciones no pueden permitirse el lujo de controlar todo desde arriba. Las empresas que tienen éxito, las mejores, son aquellas que pueden responder a los cambios organizacionales, de mercados, a las nuevas tecnologías, a las políticas gubernamentales y a las renovadas actitudes sociales (Roman & Ferrández, 2008). Esto genera en las empresas una necesidad de búsqueda de herramientas estratégicas que faciliten la adaptación efectiva al cambio y así acrecentar su competitividad; el Coaching empresarial es una de ellas.

La capacidad de cambio y de adaptación ha sido, desde siempre, una de las claves del éxito de las empresas familiares. Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades. La continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio (García, Ayala Calvo, & González Menorca, 2004).

Actualmente Grupo Eléctrico está atravesando por varios cambios internos y externos, como el aumento de personal, reestructuración organizacional, alianzas estratégicas, ampliación de línea de productos, nueva constitución política, instalaciones e importación de productos; lo cual requiere una administración del cambio que permita engranar correctamente los recursos que estén involucrados en los cambios.

Es por esto que un programa de Coaching empresarial creado con base en las características y necesidades de la empresa podrá generar un impacto positivo en cuanto a la administración del cambio organizacional.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

Proponer un programa de Coaching empresarial para la administración el cambio organizacional de la empresa familiar Grupo Eléctrico en Aguascalientes, México.

3.2 Objetivos específicos:

- Conocer los alcances teóricos de administración del cambio organizacional, y Coaching empresarial.
- Definir la situación actual de la empresa que facilite la adecuación del programa a sus necesidades.
- Proponer un programa de Coaching Empresarial adaptado a las necesidades de la empresa y que paralelamente aporte a los modelos de negocio familiar

IV. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente trabajo busca contribuir en la administración del cambio organizacional por el que está atravesando Grupo Eléctrico a través de un modelo de Coaching empresarial desarrollado con base en las características y necesidades actuales de la empresa.

Los beneficiados serán, en primer plano, la empresa Grupo Eléctrico dado que el programa propuesto de Coaching empresarial se basará en su situación, necesidades y características actuales. Paralelamente se pretende generar un programa que pueda servir como herramienta estratégica en la administración del cambio de los modelos de negocio familiar, siendo estos los que más predominan en nuestro país.

El hecho de que Grupo Eléctrico cuente con un programa de Coaching que administre los cambios aumentará la posibilidad de permanencia y crecimiento de la empresa debido a que se generará una adaptación y capacidad de respuesta mayores ante las situaciones de cambio que se presenten.

La propuesta que se presenta busca trabajar en todos los niveles de la empresa, comenzando con el líder, siguiendo con los colaboradores y pasando a los procesos administrativos; dando así un programa completo que trabaje con todos los recursos involucrados en los cambios.

V. DELIMITACIÓN: ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente Caso Práctico se concentra en la empresa Grupo Eléctrico situada en la ciudad de Aguascalientes contando con la totalidad de participación de los colaboradores internos.

Las limitaciones radican en la información que se puede mostrar por cuestiones de seguridad y privacidad de la empresa, sin embargo se cuenta con un alto porcentaje de accesibilidad.

VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo práctico está compuesto por cuatro apartados generales con un total de seis capítulos, la Parte I está integrada por los fundamentos teóricos que dan soporte al desarrollo de la propuesta con los temas de Administración del cambio organizacional, Coaching empresarial y el Marco contextual de la empresa, integrando los capítulos 1, 2 y 3 respectivamente.

La Parte II se compone de la Metodología para desarrollo de la propuesta del programa de Coaching empresarial, dividida en descripción del proyecto, unidades de estudio, componentes de la propuesta e instrumentos, siendo este el capítulo 4 de documento.

La tercera parte la integra el diagnóstico (capítulo 5) de la empresa, esto en cuanto a su nivel de cambio organizacional y medición de las características del liderazgo en el cambio organizacional, para con esto definir la guía de actuación para el desarrollo de la propuesta.

Por último, la Parte IV contiene la propuesta del programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico, la cual está integrada por cuatro etapas, que conforman el capítulo 6; la primera etapa está dirigida al recurso humano, la segunda a la identidad corporativa, la tercera al proceso administrativo y la cuarta es para la evaluación al desempeño.

PARTE I.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ADMINISTRACIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL, COACHING EMPRESARIAL
Y MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Dentro de este primer tema como fundamento teórico del trabajo práctico se presenta: Administración, su concepto y proceso, posteriormente Cambio organizacional, su concepto, premisas, niveles, factores clave, liderazgo en el cambio organizacional y administración del cambio organizacional.

1.1 ADMINISTRACIÓN

El programa de Coaching Empresarial propuesto trabaja para el cambio organizacional que forma parte de la etapa de Organización en el Proceso Administrativo; es por esto que principalmente se tiene que definir qué es Administración y cuál es su proceso.

1.1.1 Concepto Administrativo

Existen varias definiciones para el concepto de Administración, por lo que es conveniente partir de la raíz etimológica a manera de contextualización del tema.

El término administración viene de la raíz administrare, palabra formada por el prefijo ad que indica hacia, orientado o dirigido y ministrare que significa servir, cuidar. Por lo tanto, Administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas (Hernández S. , 2006).

A continuación se presentan varias definiciones de Administración según la perspectiva de distintos autores:

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñados, para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos" (Ferry & Franklin, 2001).

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados" (Koontz & Weihrich, 1998).

"La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación" (Chiavenato, 2000).

Para fines de este Caso práctico la Administración se definirá como: proceso en el que se planea, organiza, dirige y controla el desempeño de una organización a través de los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

1.1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan formando un proceso integral (Münch & García, 1998).

El proceso administrativo consta de cuatro etapas o funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control. (Ferry & Franklin, 2001)

- Planeación

Para los autores Ferry y Franklin (2001) la planeación es el proceso por el cual se establecen los objetivos y se integran todos los recursos de la empresa para realizarlos en una forma provechosa. La planeación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación, las actividades que se requieren y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos.

Según Koontz y Weihrich (1998), planear implica seleccionar misiones y objetivos, las acciones para cumplirlos, la toma de decisiones y la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Los planes se manejan en tres niveles según Münch y García (1998) explicados a continuación:

1. **Estratégico:** se establecen los lineamientos generales y se rige la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Regularmente le corresponde a los miembros de mayor jerarquía de la empresa y es a largo plazo.
2. **Táctico o funcional:** se determinan planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Este nivel generalmente es establecido y coordinado por el personal de nivel de mando medio.
3. **Operativo:** se formulan y asignan actividades más detalladas que deben ser ejecutadas por los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Generalmente es a corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Por lo tanto la planeación abarca la totalidad de procesos de la empresa, para el presente caso práctico de igual manera, ya que la Administración del cambio organizacional siendo este el objetivo general, lo principal a implementar es la planeación. A continuación se presentan los fundamentos teóricos de la segunda etapa del proceso Administrativo, organización.

- Organización

Para Ferry y Franklin (2001) la organización consiste en determinar cuáles son las actividades a realizar, cómo deben agruparse, quién las llevará a cabo, quién informa a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Organizar supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el

sentido de que debe de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas (Koontz & Wehrich, 1998).

Los mismos autores mencionan que dentro de los principales factores que conforman la etapa de Organización en el proceso Administrativo se encuentran los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Sistematización.
- Agrupación, asignación de actividades y responsabilidades.
- Jerarquía.
- Simplificación de funciones.
- Departamentalización
- Cambio organizacional
- Dimensiones y carácter de la organización

En cuanto a la organización, se puede observar que su importancia radica en la correcta estructuración y aplicación de los recursos de una empresa, lo cual es indispensable en una empresa. A continuación se presentan los fundamentos teóricos generales de Dirección, la tercera etapa del proceso administrativo.

- Dirección

Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye la motivación a los subordinados, el liderazgo y la conducción de otro, la selección de los canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos (Koontz & Wehrich, 1998).

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los

gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección según Chiavenato (2000) puede presentarse en tres niveles distintos

1. Nivel global: abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Nivel departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. Nivel operacional: abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

La Dirección es iminente en las empresas, de acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede resaltar que desde el nivel más alto al más bajo debe de contar con una dirección que guíe los esfuerzos hacia el punto deseado. A continuación se presentan los fundamentos teóricos generales del Control, la cuarta etapa del proceso administrativo.

- Control

Los autores Koontz y Wehrich (1998), indican que el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, la detección de desviaciones y la contribución a la corrección de estas.

El control es un proceso cíclico, que se debe de presentar en los siguientes criterios (Chiavenato, 2000):

1. Estándares éticos: estándares de comportamiento esperados del personal y de la dirección.
2. Estándares de programación: datos esperados al término de las actividades.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Estándares de desempeño técnico: niveles deseados de desempeño.
 4. Costos estándar: Costos normativos en que se incurre durante las fases de operación.
 5. Indicadores financieros: Índices que señalan relaciones entre elementos o actividades y recursos financieros aplicados (como rotación de inventarios).
 6. Presupuestos: Esquemas de planeación que contienen estándares aprobados para el control (como presupuesto de caja o previsión de gastos).
 7. Retorno sobre la inversión: Control para evaluar el desempeño de aplicaciones financieras.
 8. Criterios mixtos: Estándares empleados para evaluar el desempeño de la empresa a largo plazo.

Por último, el control sirve tanto para monitorear el avance de lo planeado, organizado y dirigido, para con esto tomar decisiones de reajuste si es necesario y, de igual forma, contar con información que aporte a la retroalimentación para futuras planeaciones.

1.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fueran exactamente igual que hoy, el cambio (el cambio organizacional) tendría poca o ninguna relevancia para los administradores, pero como nos encontramos en un mundo real, turbulento, competitivo y en constante evolución exige que todas las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si quieren las organizaciones desempeñarse de manera competitiva.

Es por esto que al realizar un programa de Coaching para administrar los cambios por los que está atravesando Grupo Eléctrico es indispensable tener conocimiento de los fundamentos teóricos del cambio organizacional.

1.2.1 Concepto de cambio organizacional

"Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje" (Reeves, 2010).

Otra definición suya sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Para fines del presente caso práctico, cambio organizacional se define de la siguiente manera: proceso de transformación que opera sobre la organización que se refiere objetivamente a procesos organizacionales y también subjetivamente a las personas involucradas.

Los cambios según Reeves (2010) se originan por la interacción de fuerzas que se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Se puede observar que el cambio organizacional es algo inminente a las empresas, debido al entorno cambiante en el que se desenvuelven, por lo tanto se convierte en uno de los principales factores clave de permanencia y crecimiento en las organizaciones.

1.2.2 Premisas del cambio organizacional

El cambio organizacional cuenta con las siguientes premisas (Marshak, 2007):

1. Se da en alguna parte la empresa y afecta a toda la organización (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes.
2. Es un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes (individuos, grupos humanos, áreas funcionales, sistemas y procesos) a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo

contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Se puede observar que las premisas del cambio organizacional son amplias, denotando así los múltiples factores que interfieren en el cambio organizacional, los cuales deben de ser focalizados y manejados estratégicamente para lograr la administración del cambio organizacional. A continuación se presentan los niveles de cambio organizacional existentes.

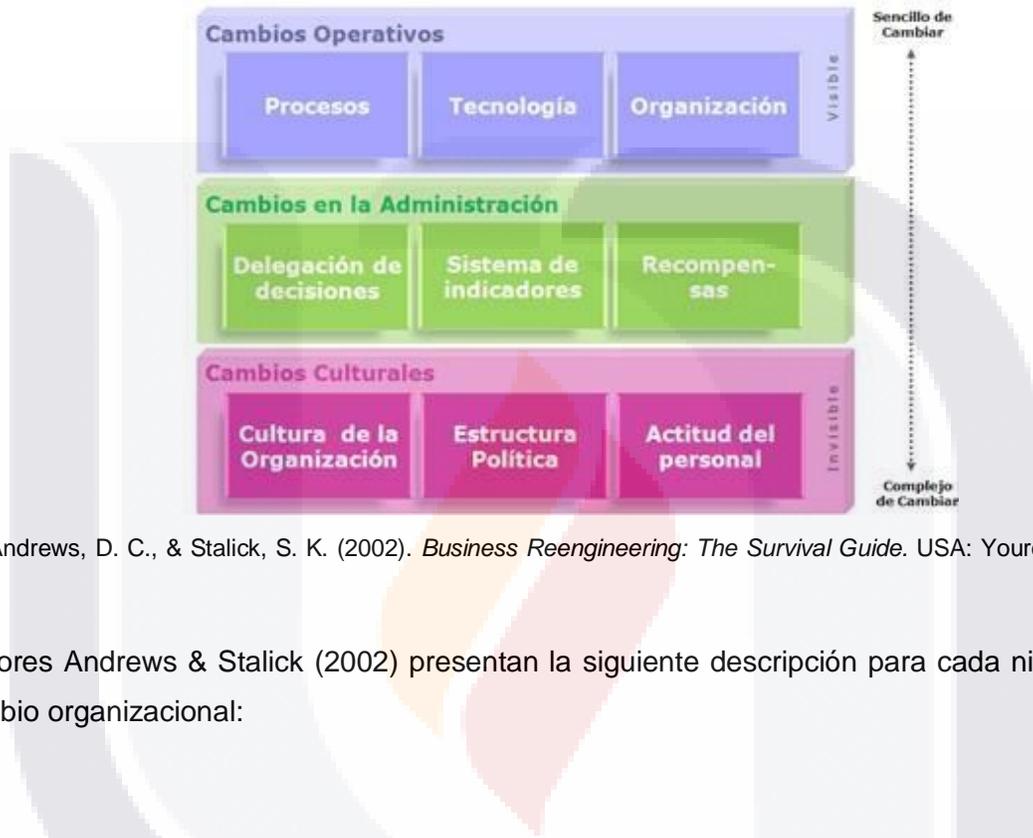
1.2.3 Niveles de cambio organizacional

El cambio organizacional es un proceso que puede durar semanas, meses y hasta años. Los cambios son de muy diversa naturaleza y complejidad: pueden ser por innovaciones en productos o servicios, en procesos de trabajo, en estructura de la empresa (creación o eliminación de áreas, fusiones y adquisiciones), aperturas de mercados, cambios de estrategia y de cultura. Los hay simples, dramáticos, operativos y estratégicos. En todos ellos, el éxito tiene como factor clave el compromiso de los individuos que forman parte de la organización.

La visión integral del cambio organizacional se puede dar en tres fases, desde lo operativo y sencillo, hasta lo complejo y profundo. También se agrega la dimensión de visibilidad, que nos indica que lo sencillo es lo más visible. Por último, si bien tenemos la sensación de capas, que nos pueden llevar a la idea de alguna secuencia, las cosas

ocurren frecuentemente en paralelo (Andrews & Stalick, 2002), a continuación se muestra el gráfico con los niveles del cambio organizacional (Fig.1):

Figura 1.- Niveles de cambio organizacional



Fuente: Andrews, D. C., & Stalick, S. K. (2002). *Business Reengineering: The Survival Guide*. USA: Yourdon Press.

Los autores Andrews & Stalick (2002) presentan la siguiente descripción para cada nivel del cambio organizacional:

Cambios de Primer Nivel – Operativos:

Son los nuevos procesos, la nueva organización que los soporta, las herramientas sobre las cuales en parte se implementó el cambio. Es decir, todo lo conocido y rápidamente visible para el equipo de trabajo.

-Los Procesos comprenden los nuevos esquemas de trabajo desarrollados, basados en algún modelo de mejora si se utilizó alguno, o bien en la experiencia de la instalación y del grupo que lleva adelante el trabajo.

- La Organización se refiere a los nuevos roles que podemos haber creado para soportar el nuevo proceso, o bien nuevas funciones en los roles existentes.

- La Tecnología, a aquellas herramientas de soporte que se utilizaron para hacer más eficiente la operación de los nuevos procesos.

Cambios de Segundo Nivel – en la Administración:

Aquí nos encontramos con el comienzo del cambio profundo, es decir alterar los factores de poder de la Organización que se está mejorando.

Factores que van desde conocer y retener información privilegiada que hace que todo deba moverse alrededor de un grupo pequeño de personas, hasta la no delegación de decisiones. Con lo cual, el nuevo proceso puede amenazar estas posiciones / factores de poder, y por lo tanto debe ser rechazado. Como siempre aquí juega todo lo que ya sabemos, ese rechazo puede ser activo, sencillo de ver y a veces de resolver, o pasivo, el más complejo de detectar.

Cambios de Tercer Nivel – en la Cultura:

En este nivel, nuestra incidencia, siendo externos o internos, es mucho menor que en los anteriores. La cultura establecida es difícil de cambiar, e inevitable la pelea con el "acá siempre se hizo así surgirá en varias oportunidades. Podemos acompañar, pero debemos dejar que la Organización digiera el nuevo esquema, y que lo tome como propio.

Esto implica un cambio lento, o directamente negarse al cambio. Esto se debe controlar, detectar los casos más negativos, tratar de "evangelizar" sobre las bondades de lo nuevo y diluir las amenazas que la persona vea, y que son origen de estas actitudes negativas.

En este Caso, Grupo Eléctrico está atravesando por los tres niveles de cambio: operativos, administrativos y culturales.

Los tres niveles de cambio organizacional planteados por Andrews y Sttalick (2002) muestran la profundidad o el alcance del cambio organizacional, comenzando con un nivel operativo, seguido de un nivel administrativo, llegando hasta el nivel cultural de la empresa.

1.2.4 Factores clave en el cambio organizacional

Los cambios no son fáciles ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuación individuales y establecidos desde mucho tiempo.

Según Reeves (2010), en todo proceso de cambio deben estar presentes algunos de los siguientes puntos clave:

- Liderazgo en el cambio organizacional
- Clima y ambiente (confianza mutua)
- Buena comunicación.
- Interacción de grupo.
- Participación de involucrados.
- Libre expresión, opiniones.
- Atención individualizada.
- Argumentos, mejoría funcional.

También Reeves (2010) menciona que no son sencillos y que las organizaciones los emprenden por tres razones:

1. Los cambios del ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura de la organización retrasa, a menudo su adaptación a los cambios del entorno.

El tener conocimiento de los factores clave en el cambio organizacional nos permite guiar los esfuerzos de la empresa de una manera óptima, tomando en cuenta el impacto de cada factor en el cambio organizacional.

1.2.5 El liderazgo en el cambio organizacional

Un cambio organizacional consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos. El motor impulsor de la mayoría de los procesos de cambio es la presencia y acción de un LIDER y su función de LIDERAZGO. El liderazgo transformacional tiene cuatro componentes: (Brown, 2012):

- **Ejercen una influencia idealizada.** Son admirados, respetados e inspiran confianza en sus seguidores quienes quieren emularlos.
- **Motivan en forma inspiradora.** Elevan el espíritu de su gente logrando que saquen su lado positivo, humano, entusiasta y optimista. Crean un futuro deseable para todos y motivan a querer alcanzarlo.
- **Estimulan el intelecto de su gente.** Les enseñan a ser responsables de su propia labor, estimulando el esfuerzo, la innovación y la creatividad.
- **Muestran consideración individual.** Prestan atención a la necesidad individual de crecimiento de cada persona que trabaja con ellos, coaching o mentoring.

Un programa de Coaching empresarial evalúa al líder en cuanto a sus conocimientos técnicos, capacidad de reconocimiento al desempeño, administración de sanciones, evaluación del desempeño, supervisión de su equipo, delegación de tareas, toma de decisiones, feedback y manejo del conflicto (Faktorh, 2013).

1.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La administración del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia (Pascale & Athos, 1988).

Pascale y Athos recomiendan hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, sugieren que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

Un cambio planeado se define como "el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio de filosofía de operación, clima o estilo" (Jiménez, 2010), de igual forma Jiménez (2010) plantea que uno de los objetivos principales de la administración del cambio organizacional es modificar el comportamiento de los colaboradores ante dichos cambios de la organización, es por esto que es indispensable contar con un plan para la administración del cambio organizacional que facilite la cohesión de la totalidad de recursos involucrados en el cambio.

Según Isabel Jiménez (2010) los planes para la administración del cambio tienen en cuenta una secuencia de acciones relacionadas con la preparación de las personas involucradas en él, a través de los siguientes pasos:

1. Introducción de NUEVOS CONOCIMIENTOS
2. Estímulo y desarrollo de la ACTIVIDAD (forma de hacer) ADECUADA.
3. Configuración del COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL a través de la participación y establecimiento de los objetivos.

4. PARTICIPACIÓN (El colectivo acepta, se compromete e involucra con el cambio requerido).

El plan para la administración del cambio organizacional efectivo es aquel que se planifica, y evita, por su anticipación y proactividad, afectaciones a la estabilidad, los rendimientos, eficiencia y eficacia organizacional; el cambio efectivo es aquel que establece previamente los mecanismos para evaluar su impacto en todos los ámbitos, estructuras y procesos de la organización y en la relación de ésta con todos los grupos de interés y actores implicados (Jiménez, 2010).



CAPÍTULO 2

COACHING EMPRESARIAL

Dado que el Trabajo práctico consiste en una propuesta de un programa de Coaching empresarial, se vuelve indispensable contar con los fundamentos teóricos de Coaching, su concepto, orígenes, enfoques, metodologías de programas y alcances.

2.1 CONCEPTO DE COACHING EMPRESARIAL

El Coaching Empresarial es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al Capital Humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado. Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos (Hermida, 2011).

Según la Worldwide Association of Business Coaches (WABC) definen al Coaching como el proceso de entablar una comunicación significativa con las personas de las empresas, organizaciones, instituciones o gobiernos, con el objetivo de promover el éxito en todos los niveles de la organización, trabajando desde las acciones individuales.

En otras palabras Coaching consiste en acompañar a personas o grupos en la consecución de sus objetivos, y más específicamente, en el éxito de su evolución personal, profesional y espiritual (Rodríguez, 2008).

Un programa de coaching está especialmente diseñado para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento en momentos de cambio corporativo. Se trata de una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados (Bonavita, 2009).

2.2 ORÍGENES DEL COACHING EMPRESARIAL

El modelo de Coaching actual tuvo sus inicios en Phoenix, Arizona y se le atribuye a Thomas J. Leonard, conocido como el padre del Coaching moderno, quien se encargó de adaptar el método para hacerlo aplicable en el ámbito empresarial (Abarca, 2010). Su contribución consistió en fusionar conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara a las organizaciones al logro de sus objetivos. En la actualidad este modelo de Coaching se ha convertido en una herramienta altamente demandada en Estados Unidos, siendo este el país con mayor número de empresas con servicios de Coaching empresarial con un total de 12 300 negocios de Coaching para 2009, mostrando un crecimiento anual del 13%, llegando a 17000 negocios de Coaching para el 2012 según datos de la International Coach Federation (ICF) (Bresser, 2012).

2.3 ENFOQUES DEL COACHING EMPRESARIAL

Existen varias clasificaciones en cuanto a los diferentes tipos de Coaching, según su enfoque de aplicación, entre los cuales resaltan: Coaching ejecutivo, Coaching empresarial y Coaching personal (End 2 End).

2.3.1 COACHING EJECUTIVO

El Coaching Ejecutivo se enfoca a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases de liderazgo. Es un proceso enmarcado en el ámbito laboral, estructurado y con indicadores del ambiente laboral que combina las expectativas del ejecutivo con las de la empresa.

Los tipos de Coaching Ejecutivo con los que se suele intervenir en el mundo empresarial son:

- **Coaching Ejecutivo Personalizado:** se centra en las situaciones propicias para desarrollar el potencial de un individuo en la empresa. Los motivos más usuales de

intervención se relacionan con la actitud y las competencias (toma de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, entre otros).

- **Coaching Ejecutivo de equipo o grupal:** su objetivo es conseguir un equipo unido entorno a la misión y valores organizacionales. Se pretende mejorar el rendimiento de equipo, dinamizar el grupo y ayudar en los cambios empresariales. Los motivos más usuales de intervención son procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento y potenciar las sinergias en el trabajo colectivo.
- **Coaching para Líderes:** se utiliza para que los directivos desarrollen sus competencias de cara a asumir un liderazgo efectivo en su empresa. Con este tipo de Coaching se pretende que los directivos sepan aprovechar, desarrollar y ampliar el potencial de sus subordinados y mejorar su rendimiento.

Este primer enfoque trabaja directamente con el líder, lo cual es indispensable en la totalidad de empresas, por lo tanto es un enfoque con un alto impacto para el o los directivos y por ende para la totalidad de la organización. A continuación se presenta el enfoque de Coaching empresarial, el cual trabaja con toda la organización.

2.3.2 COACHING EMPRESARIAL

El Coaching Empresarial hace referencia a aquellas organizaciones que quieren ser mejores, desarrollarse y crecer organizacionalmente a partir de sus valores y de la misión empresarial.

Este tipo de Coaching, a diferencia de otros ámbitos profesionales de ayuda, pretende:

- Desarrollar eficazmente la organización
- Generar una cultura de excelencia empresarial
- Compatibilizar las exigencias empresariales con la calidad de vida

En el Coaching Empresarial, aunque la referencia es la persona y se trabaja a través de ella, los objetivos son distintos. El Coach, como elemento clave, tiene las siguientes funciones:

- Detectar el potencial de los individuos en el lugar de trabajo
- Detectar las barreras internas o externas que impidan aflorar dicho potencial
- Generar liderazgo
- Integrar a los miembros de un equipo
- Gestionar el trabajo en equipo
- Motivar
- Innovar

La utilidad del Coaching Empresarial está definida por los siguientes logros:

- Más claridad de objetivos
- Mejor comunicación interna
- Más entusiasmo en el trabajo
- Más confianza en las propias capacidades
- Más confianza en las habilidades del equipo
- Más interés en el uso de herramientas y sistemas adecuados

Lo mencionado anteriormente muestra como el Coaching empresarial promueve un trabajo general de la organización, tomando en cuenta todos los recursos que intervienen, potenciando así el crecimiento de la organización. A continuación se presenta el enfoque de Coaching personal, que como su nombre lo indica, trabaja con el individuo.

2.3.3 COACHING PERSONAL

El Coaching Personal es también conocido como Coaching Individual, Vital o Personalizado, y se centra en el desarrollo de habilidades que facilitan a la persona una relación sana y fructífera consigo misma, partiendo de sus recursos y proyectándolos hacia un plan de acción que le permita ajustarse mejor a su entorno.

Los ámbitos de actuación relacionados con el Coaching Personal son:

- Mejora de la eficacia personal
- La imagen personal
- La gestión de situaciones
- Los problemas de relación
- La comunicación con los demás
- La gestión del estrés
- La estimulación de la creatividad
- La gestión del tiempo

En general, el Coaching Personal puede subdividirse a su vez en dos categorías principales según su finalidad:

- **Coaching de resolución:** acompaña a la persona en el proceso de superación de sus límites personales. Se utiliza cuando una persona está atravesando una dificultad en uno de los ámbitos en que se desenvuelve. Hasta alcanzar el objetivo de resolución del problema, tienen lugar tres fases en el proceso: diagnóstico, ampliación de la autoconciencia y acción.
- **Coaching de desarrollo:** ayuda a la persona a descubrir en sí misma lo que necesita para alcanzar sus objetivos idiosincrásicos. Se utiliza ante una situación externa y, por tanto, no hace tanto hincapié en el individuo. Parte de la situación problemática para alcanzar la solución individual. Las fases asociadas son:

análisis de la situación, identificación de los retos, identificación de los puntos a favor, identificación de los puntos en contra.

En cualquiera de los tres tipos de Coaching que existen, el coach ayuda a sus clientes a (Rodríguez, 2008):

- Definir objetivos
- Elaborar estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- Sacar mayor partido de sus recursos
- Superar obstáculos y limitaciones
- Mejorar el stress
- Aumentar el nivel de realización en el ámbito que desee (personal, profesional, espiritual)
- Preparar para afrontar situaciones difíciles y alcanzar desafíos
- Construir relaciones humanas eficaces y gratificantes
- Edificar la vida que realmente desea vivir
- Mejorar la autoestima
- Superar pérdidas dolorosas o traumas
- Superar cambios personales o profesionales
- Conciliar el equilibrio personal, la vida familiar y la actividad profesional
- Solucionar problemas de todo tipo
- Tomar decisiones adecuadas
- Encontrar sentido a tu vida

Es de suma importancia el trabajo individual para lograr un óptimo desempeño de éste en la organización, por lo tanto el Coaching personal genera resultados positivos en el individuo y las esferas en las que se desenvuelve.

2.4 METODOLOGÍAS DE PROGRAMAS DE COACHING EMPRESARIAL

Según la guía Coaching Española, los pasos que sigue un programa de Coaching empresarial son los siguientes:

a) Análisis de las situaciones. Realizando esta primera labor el entrenado busca la causa del porque se producen ciertas situaciones ya sea por su conducta o por la de los demás, el entrenado debe analizar sus puntos de vista y los puntos de vista del resto para así poder encontrar soluciones y añadir nuevas opciones para obtener resultados.

b) Adoptar decisiones- El análisis permite la toma de decisiones, el coach desarrolla la capacidad para tomar decisiones del entrenado y el resultado que estas provocan sobre los demás, el coach incide sobre el entrenado en que estas decisiones sean reflexionadas y que no respondan a un primer impulso.

c) Definir objetivos alcanzables. Una parte muy importante del Coaching es fijar unos objetivos bien definidos y más importante aún es que estos sean alcanzables por el entrenado. Una vez fijados estos objetivos deberemos orientar nuestros esfuerzos y acciones en esta dirección.

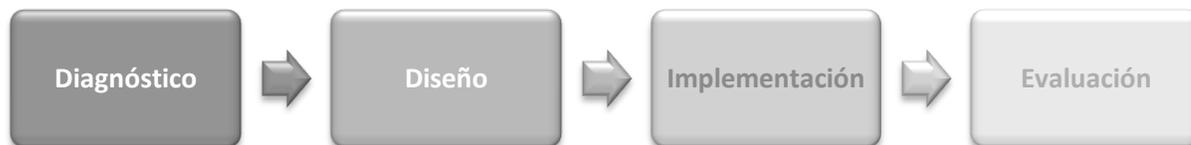
d) Trabajo. Aplicar el coaching en nuestra vida personal o profesional se debe de hacer persistentemente o sea todos los días, el coach supervisará este proceso ayudándonos con herramientas para trabajar en los problemas que se nos presenten al poner en práctica las enseñanzas del coach.

e) Control. Durante todo el proceso del Coaching hay que tener sesiones periódicas con el coach y analizar si estamos consiguiendo nuestros objetivos, tomar alguna acción correctora, intercambiar información con el coach, etc.

La consultora Faktorh plantea que el objetivo de un programa de Coaching empresarial consiste en identificar y alinear la totalidad de recursos alrededor de la misión, visión y objetivos de negocio con servicios integrados trabajando a nivel capital humano y proceso administrativo.

El proceso general del programa de Coaching empresarial es el siguiente (Fig.2):

Figura 2.- Proceso general para un programa de Coaching empresarial



Fuente: Faktorh Coach Solution. Elaboración propia.

Se considera que el proceso de Coaching tiene dos características básicas: una es la flexibilidad para adaptar el proceso a una gran diversidad de clientes y situaciones. La otra es la rigurosidad para asegurar que el proceso este consistentemente dirigido al logro de resultados observables (Venegas, 2009).

De igual forma, según Venegas, hay 8 pasos a contemplar en el proceso de un programa de Coaching empresarial con respecto al cliente, como son:

- Definir el problema o situación planteada por el cliente, ¿qué es lo que quiere que suceda y en qué contexto? Se trata de crear entre el coach y el cliente una comprensión compartida de la situación. Las técnicas utilizadas son cuestionarios y entrevistas en sesiones grupales e individuales. El éxito del proceso del coaching dependerá en gran medida de que este primer paso se cumpla impecablemente.

- Se requiere un intercambio de expectativas y acordar cómo ambos (coach y cliente) interactuarán en el proceso. Se clarifica cual es el propósito del coaching, qué puede obtener el cliente y como el coach lo acompañara y apoyara durante el proceso.

- Coach y cliente acuerdan de manera explícita cuales son los resultados observables y medibles que ambos se comprometen a lograr mediante el proceso del coaching.

- Dar el feedback (retroalimentación) al cliente por parte del coach como un catalizador para la acción.

- Definir las acciones concretas que el cliente tomará para resolver el problema, situación o reto que se ha venido tratando en el proceso de coaching.

- Apoyar al cliente en la implantación de acciones que decidió tomar en el paso anterior, escuchar o leer y comentar los informes del progreso del cliente.

- Promover en el cliente su reflexión con respecto a sus actitudes, comportamientos y como impactan estas en sus relaciones con otros.

-Comparará los resultados de los objetivos y condiciones de satisfacción acordados en el paso tres. ¿Cómo el cliente siente que ha cambiado?, ¿Cuán satisfecho se siente con el asesoramiento del coaching?. El proceso termina con la declaración de satisfacción de parte del cliente.

2.5 ALCANCES DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

Una consultoría de Coaching empresarial trabaja a varios niveles dependiendo del enfoque del programa y características de la empresa, trabajando directamente con el recurso humano, la identidad corporativa y/o proceso administrativo (Faktorh, 2013). Según el consultor Edgar Eslava (2006) en cuanto al recurso o capital humano, existen nuevos retos en su gestión, por lo que el coaching trabaja especialmente en manejar conductas, potenciar el talento, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente mejorando actitudes y aptitudes, cómo optimizar sus competencias, guiarlos en los cambios que presente la organización, cómo gestionar el conocimiento, entre otras cosas. Según la consultoría Faktorh plantea como herramientas dirigidas al recurso humano son un perfil psicolaboral a través de entrevista multiaxial, test gestáltico o test HTP, el desarrollo de perfil de puestos, capacitación periódica.

Para lograr una buena identidad que funja como guía y posteriormente genere una buena reputación que convierta a las empresas en una con éxito y que trascienda en el tiempo es necesario comenzar con un autodescubrimiento y aquí es donde entra el coaching. Las empresas tienen que tener visión, misión y valores como punto de partida. La visión empresarial es a donde quiero llegar, lo que quiero conseguir en el futuro, mi meta; la misión es el para qué quiero hacerlo y cómo lo voy a hacer; y los valores son los principios impulsores del proyecto, de esto se desprenden otros factores como el código ético, normas operativas y reglamento interno. Las buenas empresas son las que tienen un para qué (Vega, Go digital, 2011).

En cuanto a la gestión del proceso administrativo el coaching empresarial maneja herramientas que faciliten la sistematización de los procesos, y la distribución óptima de

funciones, a través una matriz de roles y funciones seguida de diagramas de flujo que sirvan de guía visual para permitir mayor eficacia y eficiencia en los proceso de negocio facilitando la adaptación al cambio optimizando los recursos de la empresa. (Hernández C. , 2013). El foco del Coaching es la persona, el ser humano, y no el resultado o el efecto. Lo visible (el efecto) es lo que se percibe y, al mismo tiempo, oculta la importancia de lo invisible (la causa o el contexto). Al concentrarse en el ser, la persona se vuelve mucho más flexible para modificar su hacer (y por ende su obtener). Igualmente, al concentrarse en sus valores fundamentales, una organización se vuelve mucho más flexible para modificar sus estrategias (y por ende sus resultados). Esta flexibilidad no es simplemente una buena idea; en un mundo en permanente cambio es un requerimiento vital para la supervivencia (Covey, 2011).

A continuación se representa en tabla 1, las áreas de trabajo de un programa de Coaching empresarial mencionadas anteriormente, sus distintos servicios, herramientas y resultados esperados:

Tabla 1: Alcances de un programa de Coaching empresarial

	ÁREAS	SERVICIOS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL Capital humano		Cultura organizacional	Entrevistas personales	Talento humano potenciado
		Cambio organizacional	Desarrollo de perfil psicolaboral:	Actitudes y aptitudes óptimas
		Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista multiaxial de la personalidad ▪ Test Gestáltico 	Motivación
		Motivación y desempeño	Visomotor de Lauretta Bende	
		Perfil psicolaboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test HTP (árbol, casa y persona) 	
		Perfil de puestos		
		Políticas de beneficios	Sesiones grupales de integración	
			Programas de capacitación continua	

Identidad Corporativa	Quiénes somos		
	Misión		
	Visión	Evaluación de documentos organizacionales	Acompañamiento y apoyo para definir la razón de ser de la empresa, es decir su identidad corporativa
	Valores		
	Código ético	Sesiones guiadas para definir identidad corporativa	
	Normas operativas		
	Reglamento interno		
Proceso Administrativo	Planeación	Estructura organizacional	Optimizar los recursos de la empresa
	Sistematización de procesos	Flujogramas de procesos	Profesionalización de la empresa
	Tecnologías de la información	Reglamento interno	Adaptación al cambio organizacional
	Documentación	Desarrollo de planes estratégico	
	Estructuración y/o reestructuración		

Fuente: Faktorh Coach solution. Elaboración propia

Lo anteriormente mencionado es el argumento que permite desarrollar la propuesta de programa de Coaching con una primera etapa focalizada en el recurso humano, seguida de la etapa de identidad corporativa y finalizando con la etapa del proceso administrativo.

2.6 COACHING PARA EMPRESAS FAMILIARES

El Coaching para empresas familiares no solo comparte los principios centrales de coaching empresarial, sino que además, está dirigido a entrenar a la familia como unidad social independiente de las funciones de negocio. Por lo tanto, abarca también la técnica de coaching esencial para las familias, y presenta una característica dinámica y distintiva para este tipo de entrenamiento. (Lane, 2011)

La Escuela Internacional de Coaching menciona que los programas de Coaching familiar deberán aflorar las emociones El objetivo del coaching empresarial es crear en el seno de

la empresa familiar un ambiente propicio para que se puedan abordar los cambios que faciliten una transición en el seno de la misma actuando sobre la familia empresaria. Una parte esencial del trabajo del Coach será la de establecer las condiciones adecuadas para que las cosas se puedan hablar.

Para ello deberán aflorar las emociones que existen y que son el sustrato en el que se desarrollan las relaciones habituales entre los diferentes actores de la empresa (coaching, 2001).

Según la consultora Coaching Castellón, un proceso de coaching, según las características y necesidades de la empresa familiar, favorecerá indudablemente su mejora, su desarrollo, y sus resultados de negocio.

Ellos plantean que mediante una intervención de coaching sistémico se pueden estudiar las implicaciones externas e internas que influyen, tanto positiva como negativamente, en la empresa familiar y tras algunas sesiones de coaching, introducir los cambios necesarios para:

- Limitar y organizar los roles familiares y profesionales,
- Crear un equipo con unas interacciones enfocadas al objetivo empresarial,
- Clarificar la visión de la empresa.
- Desarrollar los recursos necesarios para afrontar las necesidades actuales de la organización,
- Clarificar y adaptar las funciones de los profesionales y los servicios,
- Atender satisfactoriamente las necesidades de los clientes y el futuro de la empresa
- Mejorar todos aquellos aspectos que repercuten en el buen funcionamiento de la empresa.

Con Grupo Eléctrico se trabajará un programa de Coaching a nivel individual y grupal con un enfoque ejecutivo, empresarial y familiar con el fin de lograr la administración del cambio organizacional de la empresa.

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL: GRUPO ELÉCTRICO EMPRESA CASO DE ESTUDIO

Dado que Grupo Eléctrico es la unidad de estudio del presente caso práctico se presenta a continuación el Marco contextual de la empresa, el cual contiene historia, objetivos generales de la empresa, modelo de negocio y estructura organizacional.

1. HISTORIA

Grupo Eléctrico es una empresa familiar dedicada a la compraventa de material eléctrico de media y baja tensión, se encuentra constituida con capital 100% mexicano, su ubicación actual es en la ciudad de Aguascalientes. La empresa inició operaciones en el mes de Enero de 1995 como persona física con actividad empresarial, permaneciendo así por 19 años. Posteriormente, debido a las crecientes exigencias de la empresa, se gestionó el cambio de la constitución política convirtiéndose en S.A.P.I. de C.V., comenzando así un nuevo periodo de crecimiento tanto en personal como en línea de productos, ampliación de mercado y de cartera de proveedores, entre otros factores.

Al inicio la empresa era específicamente Constructora Eléctrica y con el paso del tiempo se convirtió en constructora y comercializadora de material eléctrico entrando al mercado tanto de construcción como de venta con un alto nivel competitivo. Actualmente se centró sus actividades específicamente en la comercialización trabajando con una constructora eléctrica como alianza estratégica; permitiéndole así a la empresa estar presente en importantes obras eléctricas.

2. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

Grupo Eléctrico cuenta con una planificación estratégica con base en los siguientes objetivos generales:

1. Captación y seguimiento de clientes
2. Relación y gestión con proveedores
3. Control de las operaciones

3. MODELO DE NEGOCIO

A continuación se muestra el modelo de negocio de Grupo Eléctrico (Tabla 2):

Tabla 2.- Modelo de negocio Grupo Eléctrico

<i>Asociados clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuestas de valor</i>	<i>Relaciones con el cliente</i>	<i>Segmentos de cliente</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Constructora eléctrica • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con proveedores • Atención al cliente <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado con alto nivel de atención al cliente. • Relación con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Precio • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • seguimiento <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor • Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratistas de obra eléctrica • Constructoras • Empresas públicas • Empresas privadas
<i>Costo de estructura</i>		<i>Flujos de ingresos</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Gastos fijos 		<ul style="list-style-type: none"> • Transformadores • Cortacircuitos 		

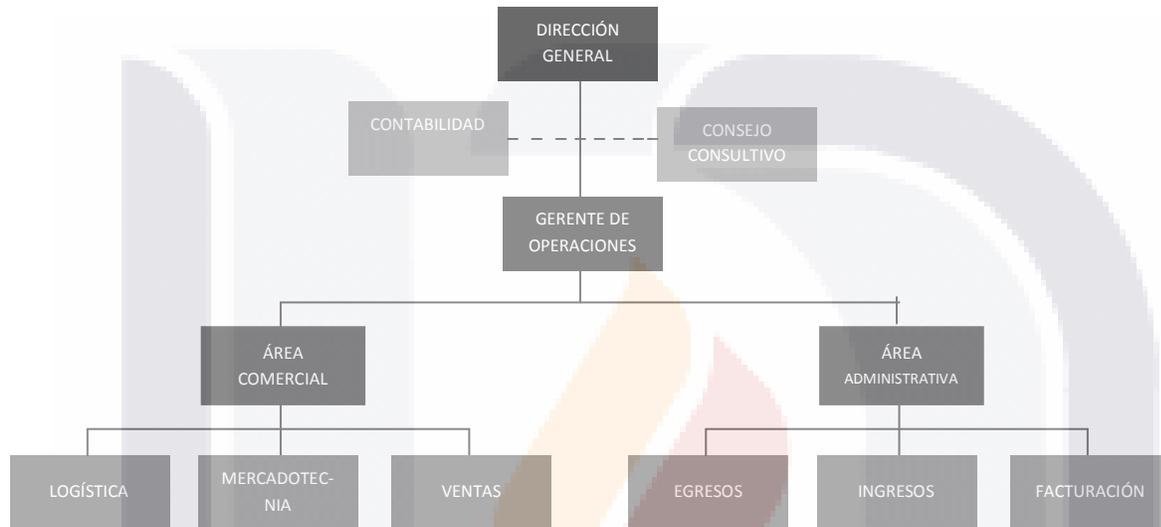
Fuente: Grupo Eléctrico

El modelo de negocio de Grupo Eléctrico no muestra que sus asociados clave son las constructoras eléctricas y los proveedores, sus actividades clave se centran en negociación con proveedores y la atención al cliente, su propuesta de valor radica en Los proveedores que maneja, precios competitivos y la atención a clientes, en cuanto a su relación con el cliente se centra en una atención personalizada y seguimiento. Sus segmentos de cliente son contratistas de obra eléctrica, constructoras, empresas públicas y empresas privadas. Su costo de estructura radica principalmente en el capital necesario para la inversión y los gastos fijos, en cuanto a sus principales flujos de ingresos radican en la venta de transformadores y cortacircuitos como los productos de mayor utilidad y mayor rotación respectivamente.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa pasó por una reestructuración debido al cambio de objetivos estratégicos y al aumento de personal. A continuación se muestra el organigrama (Fig. 3).

Figura 3: Estructura organizacional de Grupo Eléctrico



Fuente: Grupo Eléctrico

La historia de la empresa, sus objetivos generales, el modelo de negocio y su estructura organizacional permiten ver que las generalidades de la empresa radican en un modelo de negocio familiar que lleva en el mercado poco más de 20 años, que trabaja en torno al servicio al cliente y relación con proveedores y que actualmente atravesó por una reestructura organizacional.

PARTE II.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA
PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING
EMPRESARIAL

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO PARA PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Propuesta de programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico

4.2 POBLACIÓN OBJETIVO

Empresa Familiar comercializadora de material eléctrico de media y baja tensión Grupo Eléctrico ubicada en Aguascalientes, México.

4.3 UNIDADES DE ESTUDIO

Director general de la empresa y personal de área comercial y área administrativa.

4.4 CONTENIDO DE PROPUESTA

- 1.- Diagnóstico: Se efectuará un diagnóstico previo que arroje información acerca del nivel de cambio organizacional por el que está atravesando la empresa y se medirán de manera general las características de líder de la empresa siendo este factor clave en el cambio organizacional de la empresa familiar.
2. Propuesta: una vez realizado el diagnóstico se identificarán las acciones de coaching empresarial óptimas para administrar los niveles de cambio organizacional que se hayan detectado en el diagnóstico de la empresa
3. Anexos: Se enumerarán y documentarán los anexos requeridos para las acciones de cada etapa de la propuesta de programa de Coaching empresarial.

4.5 INSTRUMENTOS PARA DIAGNÓSTICO

Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico de la empresa, sus fundamentos teóricos, objetivos y fuente de información se presentan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3.- Instrumentos para diagnóstico

INSTRUMENTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN
CUESTIONARIO 1: Cambio organizacional (Anexo 1)	Andrews & Stalick (2002) Niveles de cambio organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativo ▪ Administrativo ▪ Cultural 	Conocer el nivel o niveles de cambio organizacional por los que está atravesando la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director general
CUESTIONARIO 2: Liderazgo en el cambio Organizacional (anexo 2)	Faktorh Coaching Solution (2013) Características del líder en el cambio organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos técnicos ▪ Reconocimiento del desempeño ▪ Administración de sanciones ▪ Evaluación del desempeño ▪ Supervisión ▪ Delegación de tareas ▪ Toma de decisiones ▪ Feedback ▪ Manejo del conflicto ▪ Trabajo en equipo ▪ Asertividad 	Conocer las características del líder que guía a los colaboradores de la empresa a través del cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de operaciones ▪ Colaboradores de área comercial ▪ Colaboradores de área administrativa

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el cuestionario 1 mide el nivel de cambio organizacional basado en Andrews & Stalick (2002) y será aplicado al director general de la empresa. El instrumento 2 se basa en las características del liderazgo en el cambio organizacional según Faktorh Coach Solution (2013) y tiene como objetivo conocer el estatus de estas características en el líder de la empresa. Esto permite contar con la información necesaria para el desarrollo de la propuesta del programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico.



PARTE III.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PARA EL DISEÑO DEL
PROGRAMA DE COHCING EMPRESARIAL

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO DE GRUPO ELÉCTRICO PARA PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En este apartado se presentan los resultados obtenidos por la aplicación y análisis de los instrumentos utilizados para el diagnóstico de la empresa, los cuales se tomarán como base para la estructuración y desarrollo de la propuesta de programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico.

5.1 RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

A continuación en la tabla 4 se presentan los resultados del instrumento 1 para medir el nivel de cambio organizacional por el que está atravesando la empresa, el cual se anexa al final del documento.

Tabla 4.- Resultados de aplicación de cuestionario 1 Nivel de cambio organizacional

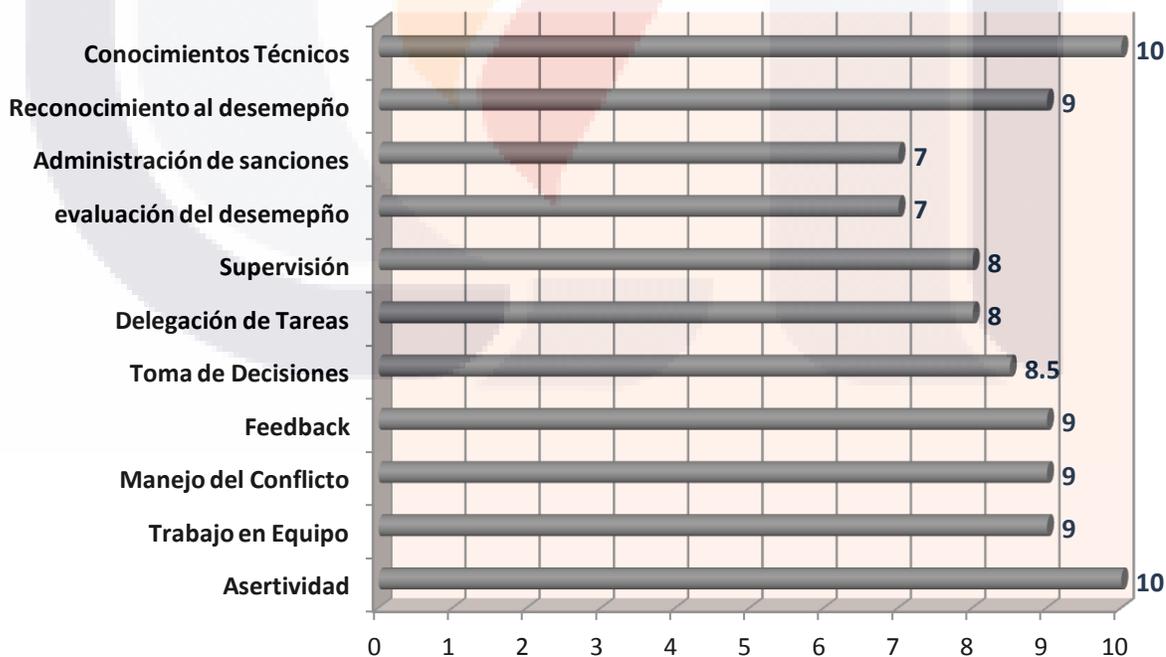
NIVEL	PREGUNTA	RESPUESTA	Porcentaje por área
General	1	Director general de la empresa	n.a.
	2	1	
Operativo	3	1	100%
	4	1	
	5	1	
	6	1	
Administrativo	7	1	100%
	8	1	
	9	1	
Cultural	10	0	67%
	11	1	
	12	1	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa está atravesando por los tres niveles de cambio organizacional, lo cual indica que a nivel operativo cuenta con nuevos procesos, implementación de nuevas tecnología y una nueva organización estructural. En cuanto al nivel administrativo la empresa acaba de implementar delegación de decisiones en nuevos mandos, implementación de indicadores de medición y sistema de recompensas. A nivel cultural la empresa no cuenta con una cultura organizacional definida y acaba de tener integración de nuevo personal, cambiando su estructura política impactando directamente en la actitud del personal.

En cuanto al instrumento 2 para medir las características del líder en el cambio organizacional se obtuvieron los siguientes resultados en calificación del 1 al 10, siendo 1 la más baja y 10 la de mayor valor (gráfico1):

Gráfico 1: Resultados cuestionario 2 Liderazgo en el cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que las fortalezas del líder se centran en sus conocimientos técnicos y asertividad en sus acciones, seguido de su buen reconocimiento al desempeño, buena retroalimentación, buen manejo del conflicto y trabajo en equipo. En cuanto a la supervisión y delegación de tareas cuenta con áreas de oportunidad al igual que la toma de decisiones. Por último lo que requiere mayor trabajo es la administración de sanciones, evaluación del desempeño.

5.2 REPORTE DE RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE GRUPO ELÉCTRICO

A continuación se presenta el reporte de diagnóstico de Grupo Eléctrico, dividida en variable y diagnóstico (tabla 5):

Tabla 5.- Reporte de Diagnóstico

VARIABLE	DIAGNÓSTICO GRUPO ELÉCTRICO
<p>NIVEL DE CAMBIO OPERATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con nuevos procesos que no están documentados ▪ Cuenta con nueva tecnología para sus procesos: programa administrativo, facturación electrónica, e-commerce ▪ Reestructuración organizacional ▪ Incorporación de nuevo personal
<p>NIVEL DE CAMBIO ADMINISTRATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delegación de responsabilidad a nuevos mandos sin delimitación de puestos ▪ Implementación de un nuevo sistema de indicadores: contraloría administrativa de cada área ▪ Nuevo manejo de incentivos: bonos sobre sueldo base
<p>NIVEL DE CAMBIO CULTURAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ no cuenta con una identidad corporativa nueva ▪ Nueva constitución política: S.A.P.I. de C.V. ▪ Actitud del personal cambiante frente a los cambios organizacionales
<p>LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos técnicos ▪ Asertividad ▪ Reconocimiento al desempeño

VARIABLE	DIAGNÓSTICO GRUPO ELÉCTRICO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback ▪ Manejo del conflicto ▪ Trabajo en equipo <p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Supervisión ▪ Delegación de tareas ▪ Administración de sanciones ▪ Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que Grupo Eléctrico en el nivel de cambio organizacional operativo cuenta con nuevos procesos, nuevas tecnologías, reestructuración e incorporación de nuevo personal; en cuanto al nivel de cambio administrativo la empresa implementó un cambio en sus canales de mando, nuevo sistema de indicadores administrativos y manejo de incentivos; en el nivel de cambio cultural la empresa ya cuenta con misión y visión pero no se ha adecuado al nuevo estatus de la empresa, cambió recientemente su constitución política y se presenta una actitud cambiante del personal; el liderazgo en el cambio organizacional cuenta con el conocimiento teórico, la asertividad, el reconocimiento al desempeño, retroalimentación o feedback, manejo del conflicto y trabajo en equipo como fortalezas, la toma de decisiones, la supervisión, la delegación de tareas, la administración de sanciones y la evaluación del desempeño como áreas de oportunidad.

Lo mencionado anteriormente nos da la pauta para el desarrollo de la guía para el desarrollo de la propuesta del programa de Coaching empresarial que se presenta en el punto que se muestra a continuación.

5.3 GUÍA DE PARA PROPUESTA SEGÚN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL COACHING EMPRESARIAL

Con la finalidad de determinar la guía de actuación para la elaboración de la propuesta se desarrolla una tabla que traslapa el nivel de cambio organizacional según el diagnóstico y las tres áreas de trabajo que maneja un programa de Coaching empresarial: en posición vertical se encuentran las tres etapas del programa de Coaching empresarial y

horizontalmente se encuentran los tres niveles de cambio organizacional, quedando paralelo el liderazgo en el cambio organizacional siendo éste parte de todo el proceso. Se puede observar que las actividades de la etapa de Capital humano trabajarán los cambios organizacionales operativos, administrativos y culturales por los que está atravesando la empresa; en la segunda etapa dirigida a la identidad corporativa se trabajarán los cambios a nivel cultural y por último las actividades que se emplearán en la etapa de proceso administrativo trabajarán con los cambios tanto operativos como administrativos.

A continuación se presenta la tabla 6 que presenta visualmente la guía para el programa y los alcances de cada etapa de acuerdo al nivel de cambio organizacional que trabaja como anteriormente se especifica:

Tabla 6.- Guía de actuación para propuesta según cambio organizacional y coaching empresarial

		NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL			LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
		Operativo	Administrativo	Cultural	
PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL	Capital humano	✓	✓	✓	
	Identidad Corporativa			✓	
	Proceso Administrativo	✓	✓		

Fuente: Elaboración propia

En general el presente diagnóstico plasma la situación actual de la empresa en cuanto a los niveles de cambio organizacional y las fortalezas y oportunidades en cuanto a las características del líder ante dichos cambios, lo cual permite estructurar las etapas para el desarrollo de la propuesta del programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional que en el siguiente capítulo se desarrolla.

PARTE IV.

DISEÑO DE PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING
EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE GRUPO ELÉCTRICO

El siguiente apartado contiene la propuesta de programa de Coaching empresarial para la administración del cambio organizacional a nivel operativo, administrativo y cultural de Grupo Eléctrico, el cual está dividido en cuatro etapas comenzando por el Recurso Humano, seguido de la Identidad corporativa, Proceso administrativo y finalizando con la Evaluación al desempeño.

6.1 CONTENIDO GENERAL DE PROPUESTA DE PROGRAMA

A continuación se muestra la tabla 7 de contenido general del Programa de Coaching empresarial por etapas con sus objetivos y actividades, las cuales se presentarán a detalle posteriormente para tener una guía detallada para la realización del programa propuesto.

Tabla 7.- Contenido general de programa de Coaching Empresarial

PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL CONTENIDO GENERAL			
ETAPA	OBJETIVO GENERAL:	ACTIVIDADES	SESIONES
1. RECURSO HUMANO	Contar con las herramientas necesarias que optimicen el recurso humano de la empresa, analizando su perfil psicolaboral para empatarlo con los perfiles de puestos, definir las políticas de beneficios que permitan la correcto diferenciación familia-empresa y aplicar un	1) Perfil psicolaboral 2) Perfiles de puestos 3) Política de beneficios 4) Plan anual de capacitación	19

PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL			
CONTENIDO GENERAL			
ETAPA	OBJETIVO GENERAL:	ACTIVIDADES	SESIONES
	programa anual de capacitación que permita el trabajo de las actitudes y aptitudes de los colaboradores, todo esto para Administrar el cambio organizacional en sus tres niveles administrativo, operativo y cultural, ya que el recurso humano está implícito en estos.		
2. IDENTIDAD CORPORATIVA	Definir quién es la empresa, su misión, visión, valores, código ético y reglamento interno, para lograr unificar y transmitir la identidad a la totalidad de colaboradores de la empresa y así administrar el cambio organizacional a nivel cultural por el que está atravesando para poder definir la guía de actuación en las decisiones y procesos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quienes somos 2) Misión 3) Visión 4) Valores 5) Código ético 6) Reglamento interno 	8
3. PROCESO ADMINISTRATIVO	Sistematizar los procesos administrativos de la empresa a través de la definición de la totalidad de funciones y roles para con esto lograr administrar el cambio organizacional a nivel operativo y de administración.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Matriz de roles y funciones 2) Flujograma de procesos 	7
4. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	Efectuar las acciones pertinentes para el monitoreo y control del	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cronograma general del programa 	3

PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL CONTENIDO GENERAL			
ETAPA	OBJETIVO GENERAL:	ACTIVIDADES	SESIONES
	programa con la finalidad de aportar al logro de los objetivos planteados en las etapas anteriores y así contar con una herramienta óptima para la administración del cambio organizacional a nivel administrativo, operativo y cultural de la empresa.	2) Matriz de evaluación y control 3) de seguimiento	

Fuente: Elaboración propia

6.2 ETAPA 1. PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL: RECURSO HUMANO

La primera etapa del programa está enfocada en el Recurso Humano, comenzando con un análisis del perfil psicolaboral de los colaboradores, posteriormente el desarrollo de los perfiles de puesto pertinente a cada área de la empresa, definición de políticas de beneficio y estructura del plan anual de capacitación. A continuación se presentan las actividades con objetivo, responsable, involucrados, herramientas a utilizar, acciones y duración.

La siguiente tabla 8 contiene la actividad 1 (Perfiles psicolaborales) de la etapa de Recurso humano del programa de Coaching empresarial:

Tabla 8.- Etapa 1 Recurso Humano - Actividad 1 Perfiles psicolaborales

ETAPA 1. RECURSO HUMANO	
PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL	
ACTIVIDAD 1:	PERFILES PSICOLABORALES
Objetivo	Evaluar el perfil laboral de las personas considerando la cultura

ETAPA 1. RECURSO HUMANO	
PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL	
ACTIVIDAD 1:	PERFILES PSICOLABORALES
	organizacional, habilidades mentales y de personalidad, las competencias genéricas y las competencias blandas del candidato, el ambiente y la dinámica del equipo.
Responsable	Profesional: Coach o psicólogo
Involucrados	Totalidad del personal de la empresa
Herramientas	Test de la casa, el árbol y la persona (H.T.P, por sus siglas en inglés). Fue creado por el psicólogo norteamericano John Buck y está orientado a conocer rasgos puntuales de la personalidad de quien lo realiza, a través del dibujo de estos tres objetos. La casa representa las relaciones intrafamiliares, el árbol representa el inconsciente de la personalidad y la persona representa directamente el ideal de nuestro yo.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar con el experto y definir fecha de sesión 2. Convocar a los involucrados 3. Llevar a cabo la sesión 4. Recibir los resultados 5. Exponerlos a los involucrados
Duración Sesión: 1 día hábil	Sesión A (con involucrados): 1 Sesión B (trabajo del profesional): 4 TOTAL SESIONES: 5
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo central de los perfiles psicolaborales es determinar las habilidades mentales y de personalidad, el responsable el profesional, Coach y/o Psicólogo, los involucrados son la totalidad de colaboradores en la empresa, a través del test de la casa y el árbol, con una duración aproximada de 5 sesiones.

A continuación se presenta la tabla 9 que contiene el desarrollo de la actividad 2 (perfiles de puestos) de la etapa de Recurso humano del programa de Coaching empresarial:

Tabla 9.- Etapa 1 Recurso Humano - Actividad 2 Perfiles de puestos

ETAPA 1. RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	PERFILES DE PUESTOS
Objetivo	<p>OBJETIVO PRINCIPAL: brindar la base sobre la cual se podrán diseñar las políticas de recursos humanos de la organización</p> <p>OBJETIVOS SECUNDARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sirve de base para la selección de futuros postulantes - Base de las tareas a cumplir para no alterar el normal funcionamiento de la empresa. - Guía a los Jefes de área en el trabajo para con su personal a cargo. - Brinda la posibilidad de comparar y relacionar el perfil del ocupante con el perfil requerido del puesto y ver la adecuación de la persona al puesto. - Establece el organigrama de la empresa, identificando posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando y/o supervisión.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Herramientas	<p>Se llevarán a cabo en tabla unificada con el siguiente contenido:</p> <p>Denominación del Puesto</p> <p>Departamento de Adscripción</p> <p>Subordinado a</p> <p>Subordinados</p> <p>Jornada y horario, prestaciones y sueldo mensual</p> <p>Objetivo del puesto</p> <p>Tipo de contrato</p> <p>Funciones</p> <p>Escolaridad</p>

ETAPA 1. RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	PERFILES DE PUESTOS
	Edad Características Físicas Sexo Edo. civil Idiomas Habilidades: Conocimientos deseables Características personales Disponibilidad para viajar Índice de tolerancia a la rotación de personal: Manejo de maquinaria Indicadores de medición del desempeño Incentivos
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los puestos de acuerdo al organigrama funcional de la empresa 2. Desarrollo del perfil de puesto de acuerdo al contenido de la tabla 3. Revisión 4. Aprobación 5. Ejecución de los perfiles en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados):5 Sesión B (trabajo Coach-Director):N/A TOTAL DE SESIONES: 5
Anexos	- Tabla base para perfil de puestos (anexo 3)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los perfiles de puestos, cuyo objetivo dentro del programa es brindar la base sobre la cual se desarrollarán las bases políticas del capital humano de la empresa, tiene como responsables e involucrados al director de la empresa y el Coach, a través de una

tabla guía que se anexa al final del documento, esto con una duración aproximada de 5 sesiones.

La siguiente tabla 10 contiene la actividad 3, política de beneficios, de la etapa de Recurso humano del programa de Coaching empresarial:

Tabla 10.- Etapa 1 Recurso Humano – Actividad 3 Política de beneficios

ETAPA 1 RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	POLÍTICA DE BENEFICIOS
Objetivo	Establecer e institucionalizar parámetros y normas que garanticen el correcto uso de los recursos dentro de la empresa, donde por medio de políticas justas se hagan ver beneficios acordes a la actividad y el nivel de responsabilidad de los miembros de la familia, sin que el vínculo con la misma represente disminución o incremento o justificación para la evasión de sus responsabilidades.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de empleados de la empresa
Herramientas	<p>Guía de contenido a desarrollar con las siguientes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las prerrogativas como uso de vehículos, telefonía, inmuebles, viajes, combustible, viáticos, etc. deben cubrir una necesidad laboral, no emocional, - La apertura de vacantes debe ser justificada por la demanda de la misma - Cada función y puesto dentro de la empresa debe estar bien definido en sus funciones, honorarios, permisos, vacaciones, incentivos y sanciones. - El Reparto Patrimonial no afectara los recursos necesarios para la operación de la empresa. - La Sindicación de Acciones se realizará en los

ETAPA 1 RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	POLÍTICA DE BENEFICIOS
	<p>porcentajes acordados de participación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habrá de desarrollarse un Plan de Sucesión que permita la continuidad efectiva en el desempeño de la organización, sus divisiones y grupos de trabajo, facilitando la permanencia y consolidación a través del tiempo - Deberá de existir un Esquema de Incentivos y Sanciones rígido e innegociable que garantice el apego a las normas de la empresa - Evitar la mezcla los capitales personales con los de la empresa y viceversa
Acciones a seguir	<p>Definir la totalidad de políticas de beneficios en consenso con todos los integrantes de la familia</p> <p>Exponerlos</p> <p>Firmar de enterado</p> <p>Ejecutar las políticas de beneficios acordadas en documentación oficial de la empresa.</p>
Duración Sesión (1 día hábil)	<p>Sesión A (con involucrados): 1</p> <p>Sesión B (trabajo Coach-Director): 1</p> <p>TOTAL DE SESIONES: 2</p>
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

El objetivo general del desarrollo de Política de beneficios es establecer e institucionalizar los parámetros y normas genéricas para los recursos de la empresa en cuanto a los beneficios según nivel de responsabilidad y actividad de cada miembro de la familia, los responsables son el Coach y el Director, se involucra a la totalidad de la empresa, se utiliza la guía de temáticas para política de beneficios que se presenta en la tabla, con una duración de 2 sesiones.

La siguiente tabla 11 contiene la actividad 4, plan anual de capacitación, de la etapa de Recurso humano del programa de Coaching empresarial:

Tabla 11.- Etapa 1 Recurso Humano – Actividad 4 Plan anual de capacitación

ETAPA 1 RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHIN EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 4:	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN
Objetivo	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Contribuir a elevar las competencias, cultura organizacional y bienestar del personal en sus diferentes niveles, transmitiendo conocimientos y fortaleciendo la comunicación e información, utilizando metodologías e instrumentos técnicos y pedagógicos apropiados a nuestro sector.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>1.- Institucionalizar y Sistematizar las actividades de capacitación</p> <p>2.- Brindar Sostenibilidad de las capacitaciones, garantizando una solidez financiera</p> <p>3.- Fortalecer el Modelo de Atención</p> <p>4.- Fortalecer los niveles de capacitación</p> <p>Fortalecer por niveles de capacitación las líneas de acción de acuerdo a las necesidades de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Médicos superiores • Administrativos
Responsable	- Director de la empresa
Involucrados	- Total de colaboradores de la empresa
Herramientas	<p>Plantilla de diseño de plan anual de capacitación con el siguiente contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo general - Objetivos específicos - Metodología - Temáticas

ETAPA 1 RECURSO HUMANO	PROGRAMA DE COACHIN EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 4:	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Área capacitada - Cronograma anual
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar esquema de las necesidades que presente la empresa en cuanto a las líneas estratégicas de capacitación por área como: <ul style="list-style-type: none"> - Promoción de competencias laborales - Salud mental - Salud Ambiental - Gestión y administración de Riesgos - Sistema de Información 2. Desarrollo del cronograma de plan anual de capacitación 3. Ejecución del plan anual de capacitación en tiempo y forma.
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados): N/A Sesión B (trabajo Coach-Director): 7 TOTAL DE SESIONES: 7
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de diseño de plan anual de capacitación (Anexo 4)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al plan anual de capacitación, su objetivo es generar una herramienta que permita elevar las competencias, cultura organizacional y el bienestar personal del recurso humano, quedando como responsable de su desarrollo el Director general y como involucrados la totalidad de colaboradores, a través de una tabla guía de contenido de plan anual de capacitación que se anexa al final del documento, con una duración aproximada de 7 sesiones.

En resumen, la etapa de Recurso humano del programa de Coaching empresarial contiene las actividades pertinentes para aportar a la administración del cambio organizacional de la empresa.

6.3 ETAPA 2. PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL: IDENTIDAD CORPORATIVA

Esta etapa busca definir una identidad corporativa que unifique los esfuerzos e intereses de la totalidad de recursos de la empresa. Consta de definir quiénes somos, la misión, visión, valores, código ético y reglamento interno.

A continuación se presenta la tabla 12 con la actividad 1, quiénes somos, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial

Tabla 12.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 1 Quiénes somos

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1:	QUIÉNES SOMOS
Objetivo	Definir a qué se dedica la empresa, con qué personal cuenta y con qué principios trabaja.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de colaboradores
Herramientas	<p>Se utilizarán la siguiente guía de preguntas para definir las características de la empresa que permitan unificar el “quiénes somos” de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A qué se dedica la empresa • Quiénes la integran • Hacia dónde se dirige • Qué valores e ideas defiende • Cuáles son sus estrategias y acciones • Cuáles son sus herramientas • Cómo se relaciona con el medio
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir día de sesión con colaboradores 2. Explicar qué abarca el “quiénes somos” de una empresa

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1:	QUIÉNES SOMOS
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hacer las preguntas expuestas en la guía anterior dando oportunidad de que todos participen 4. Hacer un trabajo de unificación de ideas 5. Definir el “quiénes somos” 6. Revisarlo 7. Aprobarlo 8. Ejecutarlo en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados): ½ Sesión B (trabajo Coach-Director): ½ TOTAL DE SESIONES: 1
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de la actividad 1 es definir a qué se dedica la empresa, con qué personal cuenta y con qué principios trabaja, los responsables son el Coach y el director, los involucrados la totalidad de colaboradores, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con una sesión de trabajo.

A continuación se presenta la actividad 2, misión, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial (tabla 13):

Tabla 13.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 2 Misión

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	MISIÓN
Objetivo	Definir la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe y lo que es ahora.

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	MISIÓN
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de colaboradores
Herramientas	<p>Se utilizarán la siguiente guía de preguntas para definir las características de la empresa que permitan unificar el “quiénes somos” de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos? • ¿Qué buscamos? • ¿Qué hacemos? • ¿Dónde lo hacemos? • ¿Por qué lo hacemos? • ¿Para quién trabajamos? <p>Se debe de seguir las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser. 2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. 3. Distinguir a una organización de todas las demás. 4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras. 5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir día de sesión con colaboradores 2. Explicar qué abarca la misión de una empresa 3. Hacer las preguntas y reglas expuestas en la guía

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	MISIÓN
	<p>anterior dando oportunidad de que todos participen</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Hacer un trabajo de unificación de ideas 5. Definir la misión 6. Revisarlo 7. Aprobarlo 8. Ejecutarlo en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	<p>Sesión A (con involucrados): ½</p> <p>Sesión B (trabajo Coach-Director): ½</p> <p>TOTAL DE SESIONES: 1</p>
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de definir la misión es definir la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe y lo que es ahora, los responsables son el Coach y el director, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con una sesión de trabajo.

La siguiente tabla 14 contiene la esquematización del a actividad 3, visión, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial:

Tabla 14.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 3 Visión

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	VISIÓN
Objetivo	Definir la esencia que guía la iniciativa, la imagen futura de la organización.

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	VISIÓN
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de colaboradores
Herramientas	<p>Se utilizarán la siguiente guía de preguntas y características para definir las características de la empresa que permitan unificar la Visión de la empresa:</p> <p>Preguntas que se deben responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué tratamos de conseguir? · ¿Cuáles son nuestros valores? · ¿Cómo produciremos resultados? · ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? · ¿Cómo conseguiremos ser competitivos? <p>Se debe de seguir las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. - La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir día de sesión con colaboradores 2. Explicar qué abarca la visión de una empresa 3. Hacer las preguntas y reglas expuestas en la guía anterior dando oportunidad de que todos participen

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	VISIÓN
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hacer un trabajo de unificación de ideas 5. Definir la visión 6. Revisarla 7. Aprobarla 8. Ejecutarla en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados): ½ Sesión B (trabajo Coach-Director): ½ TOTAL SESIONES: 1
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de definir la visión definir la esencia que guía la iniciativa, la imagen futura de la organización, los responsables son el Coach y el director, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con una sesión de trabajo.

La siguiente tabla 15 contiene la esquematización del a actividad 4, valores, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial:

Tabla 15.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 4 Valores

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 4:	VALORES
Objetivo	Definir los pilares de la empresa que serán también los de los colaboradores y que servirán de guía en las acciones de la empresa.
Responsable	- Coach

<p>ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA</p>	<p>PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL</p>
<p>ACTIVIDAD 4:</p>	<p>VALORES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Director de la empresa
<p>Involucrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de colaboradores
<p>Herramientas</p>	<p>Se utilizarán la siguiente guía de pasos a seguir para definir los valores de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una lista de las cosas que son importantes para la empresa Piense todas las cosas que son importantes, sea exhaustivo. No importa si cree que son poco o mucho importantes. Si lo son, anótelas. Ejemplos de estas listas pueden incluir: “la ética”, “ser puntuales”, “vender mucho”, “no robar”, “ser felices”. No incluya objetivos propios de la estrategia o de su plan de negocio. Ejemplos de lo que no debe poner: “cambiar de oficinas”, “aumentar 100% las ventas”, “demandar a Juan”. 2. Jerarquizar la lista Jerarquizar significa ordenar los elementos de su lista según alguna prioridad. Usted pone la prioridad: ¿qué es primero para usted, vender mucho o ser puntuales? Sea honesto. Al final deberá tener una lista donde hasta arriba tenga las cosas más importantes y hasta abajo las menos. 3. Renunciar a lo menos importante o a lo que genera contradicciones Es posible que en la lista aparezcan contradicciones. No es posible que sean importantes tanto la puntualidad como la libertad de horarios, por ejemplo. Tiene que escoger qué es lo verdaderamente importante y sacrificar lo otro. También es

<p>ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA</p>	<p>PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL</p>
<p>ACTIVIDAD 4:</p>	<p>VALORES</p>
	<p>posible que los últimos lugares en su lista no sean tan importantes como para defenderlos. Reduzca su lista lo más que pueda, un buen parámetro es no excederse de 5 cosas verdaderamente importantes.</p> <p>4. Responder a la pregunta “¿qué hábitos buenos necesito para conseguir lo que me es importante?”</p> <p>Un hábito es una acción libre que se realiza automáticamente. Lavarse las manos después de ir al baño o cepillarse los dientes después de comer son hábitos, porque podríamos no hacerlos pero estamos tan acostumbrados que nos salen en automático. Pues bien, así como hay hábitos buenos para la salud (lavarse las manos y los dientes), también los hay para conseguir las cosas que son importantes. Por ejemplo, si me es importante “la calidad” los hábitos buenos que me llevan a alcanzarla pueden ser “persistencia”, que es el esfuerzo de alcanzar una meta a pesar de los obstáculos.</p> <p>5. Responder la pregunta “¿qué hábitos malos me alejan de lo que es importante?”</p> <p>Los hábitos también pueden ser malos para mis objetivos. Fumar es un hábito malo si mi objetivo es la salud pulmonar, por ejemplo. Una vez que tenga los hábitos buenos piense qué hábitos lo separan de las cosas importantes. En el mismo ejemplo de “la calidad”, un hábito malo es “la desidia”, que es el poco esfuerzo para alcanzar una meta.</p> <p>Al final le quedará un cuadro o una tabla donde vea las cosas importantes para su empresa, así como los hábitos que lo</p>

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 4:	VALORES
	<p>acercan y que lo alejan de las mismas. Esa tabla es su declaración de valores. Cada cosa importante es un valor y de cada hábito puede deducir los comportamientos que espera de sus colaboradores.</p> <p>Esta tabla incluso le permitirá medir con cierto grado de acierto qué tanto se acerca su empresa a sus valores y cuán grande es la brecha que todavía falta por recorrer.</p>
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir día de sesión con colaboradores 2. Explicar qué abarca los valores de una empresa 3. Seguir la guía de pasos anteriormente mencionados dando oportunidad de que todos participen 4. Hacer un trabajo de unificación de ideas 5. Definir los valores 6. Revisarlos 7. Aprobarlos 8. Ejecutarlos en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	<p>Sesión A (con involucrados): ½</p> <p>Sesión B (trabajo Coach-Director): ½</p> <p>TOTAL SESIONES: 1</p>
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de definir los valores de la empresa es definir los pilares de la empresa que serán también los de los colaboradores y que servirán de guía en las acciones de la empresa, los responsables son el Coach y el director, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con una sesión de trabajo.

La siguiente tabla 16 contiene la actividad 4, valores, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial:

Tabla 16.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 5 Código ético

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 5:	CÓDIGO ÉTICO
Objetivo	Fijar las normas que regulen los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de colaboradores
Herramientas	<p>Se utilizará la siguiente guía de características para definir el código ético de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contenido del código debe de definir qué hacer cuando surjan conflictos de interés y de cumplimiento de leyes locales o reglamentos internos. - Debe de establecer los criterios de privacidad, confidencialidad, comunicación interna y llamados de atención. - Y se define conductas de acuerdo a los valores de la empresa
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir día de sesión con colaboradores 2. Explicar qué conforma el código ético de una empresa 3. Seguir la guía de características que se mencionaron anteriormente dando oportunidad de que todos participen 4. Hacer un trabajo de unificación de ideas 5. Definir el código ético

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 5:	CÓDIGO ÉTICO
	<ul style="list-style-type: none"> 6. Revisarlo 7. Aprobarlo 8. Ejecutarlo en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados): 1 Sesión B (trabajo Coach-Director): 1 TOTAL DE SESIONES: 2
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de definir el código ético de la empresa es fijar las normas que regulen los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización, los responsables son el Coach y el director, los involucrados son la totalidad de colaboradores, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con dos sesiones de trabajo.

La siguiente tabla 17 contiene la actividad 6, reglamento interno, de la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial:

Tabla 17.- Etapa 2 Identidad corporativa – Actividad 6 Reglamento interno

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 6:	REGLAMENTO INTERNO
Objetivo	Documentar un reglamento interno con base en los requerimientos de la ley federal del trabajo que sirva de guía administrativa en los procesos de la empresa
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa

<p>ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA</p>	<p>PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL</p>
<p>ACTIVIDAD 6:</p>	<p>REGLAMENTO INTERNO</p>
<p>Involucrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
<p>Herramientas</p>	<p>Se utilizará como guía el contenido de la Ley Federal del Trabajo, desarrollando el siguiente índice de contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TITULO PRIMERO Disposiciones Generales - TITULO SEGUNDO De las condiciones generales de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Capítulo I: De las contrataciones de trabajo Capítulo II: Horario y lugar de trabajo Capítulo III: Salario, ingresos adicionales, días y lugares de pago Capítulo IV: Días de descanso, permisos y vacaciones Capítulo V: Organización del trabajo Capítulo VI: Limpieza - TITULO TERCERO Capítulo Único Capacitación y adiestramiento - TITULO CUARTO Seguridad e higiene: <ul style="list-style-type: none"> Capítulo I: Prevención de riesgos en el trabajo - TITULO QUINTO Correcciones disciplinarias

ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 6:	REGLAMENTO INTERNO
	<p align="center">- TRANCITORIOS</p> <p>De los Manuales Operativos de Trabajo</p> <p>Revisión del reglamento</p>
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar contenido de reglamento interno de trabajo de acuerdo a la ley federal del trabajo 2. Revisarlo 3. Aprobarlo 4. Ejecutarlo en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	<p>Sesión A (con involucrados): 1</p> <p>Sesión B (trabajo Coach-Director): 1</p> <p>TOTAL DE SESIONES: 2</p>
Anexos	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el objetivo general de definir el reglamento interno de la empresa es documentarlo con base en los requerimientos de la ley federal del trabajo los responsables e involucrados son el Coach y el director, se desarrolla a través de la guía de acciones que se presentan como herramienta dentro de la tabla, con dos sesiones de trabajo.

En resumen, la etapa de Identidad corporativa del programa de Coaching empresarial contiene las actividades pertinentes para aportar a la administración del cambio organizacional de la empresa,

6.4 ETAPA 3 PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL: SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Esta etapa tiene como objetivo delimitar los recursos, actividades y roles del proceso administrativo de la empresa, donde se desarrolla la Matriz de roles y funciones y el flujograma de procesos.

A continuación se presenta la tabla 18 con la actividad 1, matriz de roles y funciones, de la etapa de Sistematización de procesos administrativos del programa de Coaching empresarial:

Tabla 18.- Etapa 3 Sistematización de procesos administrativos – Actividad 1 Matriz de roles y funciones

ETAPA 3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1:	MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES
Objetivo	Definir las funciones del proceso de negocio de la empresa y las conexiones que existen entre el trabajo que debe realizarse y los responsables, asegurando la óptima distribución de recursos.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Herramientas	Se utilizará una matriz guía con el siguiente contenido: <ul style="list-style-type: none"> - Código de actividad - Funciones y roles - Responsable
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recabar la información en cuanto a actividades por área según el proceso de la empresa y sus responsables 2. Desarrollar la matriz de roles y funciones con base en la guía que se presenta en anexo

ETAPA 3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1:	MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Revisarla 4. Aprobarla 5. Ejecutarla en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados): 1 Sesión B (trabajo Coach-Director): 1 TOTAL DE SESIONES: 2
Anexos	- Matriz guía de roles y funciones (Anexo 5)

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la actividad de matriz de roles y funciones es definir las funciones del proceso de negocio de la empresa sus conexiones, los responsable e involucrados son el Coach y el director de la empresa, se desarrolla a través de una matriz guía que se anexa al final del documento, esto con una duración de dos sesiones de trabajo.

La siguiente tabla 19 contiene la actividad 2, flujograma de procesos, de la etapa de Sistematización de procesos del programa de Coaching empresarial:

Tabla 19.- Etapa 3 Sistematización de procesos administrativos – Actividad 2 Flujograma de procesos

ETAPA 3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS
Objetivo	Desarrollar una herramienta gráfica que permita visualizar y sistematizar los procesos de la empresa
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa

ETAPA 3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS
Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Coach - Director de la empresa
Herramientas	<p>Se utilizará el esquema de simbologías para los flujograma de procesos.</p> <p>NOTA: Se recomienda la utilización del programa VISIO diseñado específicamente para el desarrollo de flujo gramas de procesos.</p>
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar los flujo gramas de procesos que requiera la empresa (general y/o particulares por área) 3. Revisarlos 4. Aprobarlos 5. Ejecutarlos en documento oficial de la empresa
Duración Sesión (1 día hábil)	<p>Sesión A (con involucrados): 2</p> <p>Sesión B (trabajo Coach-Director):3</p> <p>TOTAL DE SESIONES: 5</p>
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema de simbología para flujograma de procesos (Anexo 6)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los flujogramas de procesos se observa que el objetivo es el desarrollo de una herramienta visual para la administración de los procesos de la empresa, los responsables e involucrados son el Coach y el director, como herramienta se anexa el esquema de simbología a utilizar. Esto con una duración de cinco sesiones.

En resumen, la etapa de Sistematización de procesos administrativos del programa de Coaching empresarial contiene las actividades pertinentes para aportar a la administración del cambio organizacional de la empresa,

6.5 ETAPA 4. PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

Esta etapa pretende Efectuar las acciones pertinentes para el monitoreo y control del programa con la finalidad de aportar al logro de los objetivos planteados en las etapas anteriores y así contar con una herramienta óptima para la administración del cambio organizacional a nivel administrativo, operativo y cultural de la empresa, esto a través de Cronograma general del programa, matriz de indicadores de evaluación y control y programa de seguimiento.

La siguiente tabla 20 contiene la actividad 1, cronograma general del programa, de la etapa de Evaluación al desempeño:

Tabla 20.- Etapa 4 Evaluación Del Desempeño – Actividad 1 cronograma general del programa

ETAPA 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1:	CRONOGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA
Objetivo	Contar con una herramienta que permita visualizar el tiempo de cumplimiento de las etapas y actividades del programa con la finalidad de ir monitoreando su desempeño en tiempo y forma.
Responsable	- Coach
Involucrados	- Coach
Herramientas	Se utilizará la base para cronograma anexa
Acciones a seguir	A) Definir el número de sesiones requeridas para cada actividad de cada etapa B) Desarrollar el cronograma
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados) Sesión B (trabajo Coach-Director): 1 TOTAL DE SESIONES: 1
Anexos	1. Cronograma general de programa de Coaching empresarial

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta actividad es contar con una herramienta que permita visualizar el tiempo de cumplimiento de las etapas y actividades del programa con la finalidad de ir monitoreando su desempeño en tiempo y forma, el responsable e involucrado es el Coach, se anexa el cronograma de trabajo propuesto, con una duración de una sesión de trabajo.

La siguiente tabla 21 contiene la actividad 2, matriz de indicadores de evaluación, de la etapa de Evaluación al desempeño del programa de Coaching empresarial:

Tabla 21.- Etapa 4 Evaluación Del Desempeño – Actividad 2: matriz de indicadores de evaluación

ETAPA 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 2:	MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN
Objetivo	Contar con una herramienta que permita identificar los indicadores necesarios para la evaluación el desempeño del programa de Coaching empresarial.
Responsable	- Coach
Involucrados	- Coach
Herramientas	Se utilizará la matriz de indicadores de evaluación anexa
Acciones a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los indicadores de evaluación por etapa 2. desarrollar la matriz de indicadores de evaluación para el programa de Coaching empresarial
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados) Sesión B (trabajo Coach-Director): 1 TOTAL DE SESIONES: 1
Anexos	- Matriz de indicadores de evaluación al desempeño (Anexo 7)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a esta actividad el objetivo es contar con una herramienta que permita identificar los indicadores necesarios para la evaluación el desempeño del programa, el responsable e involucrado es el Coach, se anexa la matriz propuesta, esto con una duración de una sesión de trabajo.

A continuación se presenta la tabla 22 con la actividad 3, acciones de seguimiento, de la etapa de Evaluación al desempeño del programa de Coaching empresarial:

Tabla 22.- Etapa 4 Evaluación Del Desempeño – Actividad 3: acciones de seguimiento

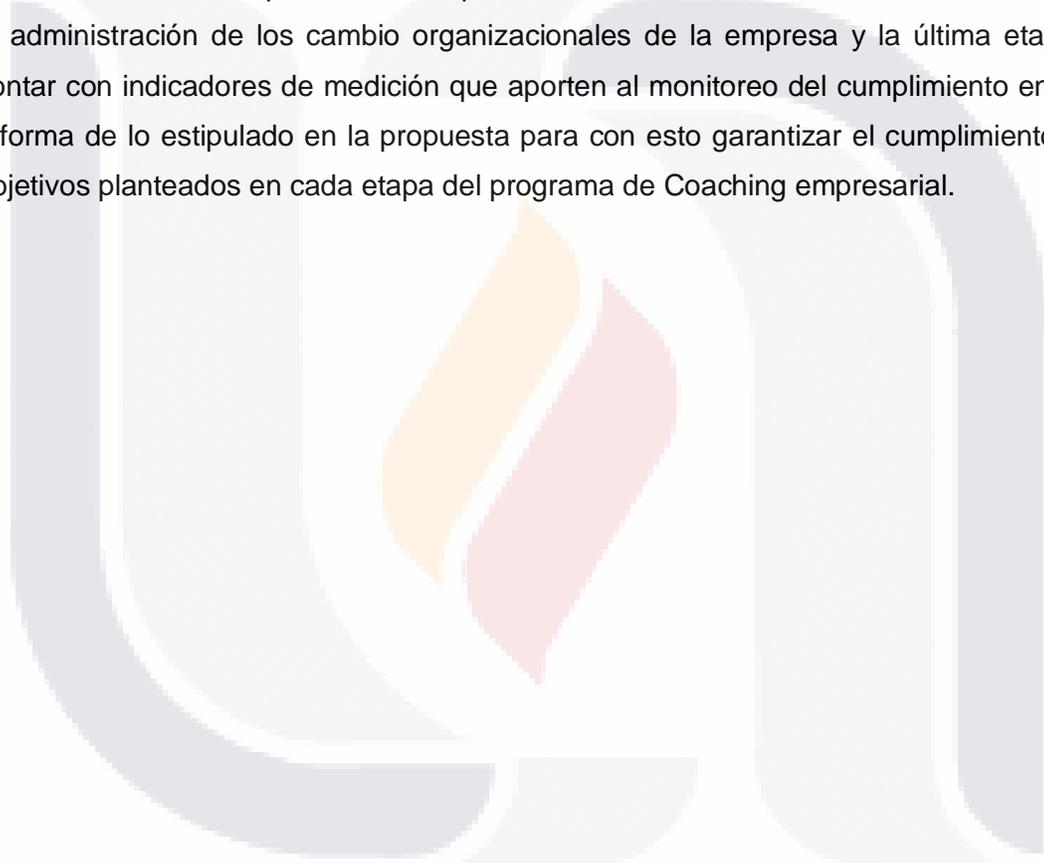
ETAPA 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 3:	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Objetivo	Realizar acciones de seguimiento que permitan mantener y reforzar los objetivos del programa de Coaching empresarial.
Responsable	- Coach
Involucrados	- Coach
Herramientas	Las acciones de seguimiento son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Sesiones individuales para medir motivación de los colaboradores • Entrevista periódica con director para detectar futuros cambios • visitas periódicas en el lugar de trabajo para detectar ambiente, cambios, nuevos procesos, etc.
Acciones a seguir	Programar las acciones planteadas para seguimiento
Duración Sesión (1 día hábil)	Sesión A (con involucrados) Sesión B (trabajo Coach-Director): 1 TOTAL DE SESIONES: 1
Anexos	- Programa de seguimiento (Anexo 8)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las acciones de seguimiento se observa que su objetivo es realizar acciones que permitan mantener y reforzar los objetivos del programa de Coaching empresarial, el responsable e involucrado es el Coach, se presenta las acciones a seguir en el apartado de herramientas, esto con una sesión de trabajo.

En resumen, la etapa de Evaluación al desempeño del programa de Coaching empresarial contiene las actividades pertinentes para aportar al cumplimiento en tiempo y forma del programa de Coaching empresarial propuesto para la administración del cambio organizacional de Grupo Eléctrico.

En general el programa de Coaching empresarial propuesto para Grupo Eléctrico se plantea en cuatro etapas: Recurso humano, identidad corporativa, proceso administrativo y evaluación al desempeño. Las tres primeras se desarrollan con actividades enfocadas a la administración de los cambio organizacionales de la empresa y la última etapa para contar con indicadores de medición que aporten al monitoreo del cumplimiento en tiempo y forma de lo estipulado en la propuesta para con esto garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada etapa del programa de Coaching empresarial.



CONCLUSIONES

La empresa familiar es el principal motor de la economía global y su principal reto es la adaptación a los cambios que se presentan debido a las variables internas y externas del entorno. El recurso humano es la clave en el éxito o fracaso de dicha adaptación, convirtiéndose así en uno de los factores decisivos para la supervivencia y crecimiento de la empresa familiar.

El coaching empresarial es una herramienta que ha ido tomando fuerza debido a su forma de administrar los recursos de la empresa, sacándole lo mejor garantizando su permanencia y aportando a su crecimiento. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Con base en el desarrollo del presente trabajo práctico se puede concluir lo siguiente:

Como primer beneficio, el coaching apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave de una organización, por ejemplo en situaciones de cambio corporativo. Además, facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva

La empresa familiar Grupo Eléctrico está atravesando por cambios organizacionales a nivel operativo, administrativo y cultural. El programa propuesto de Coaching empresarial trabaja a nivel capital humano, identidad corporativa y proceso administrativo, cubriendo con sus actividades los tres niveles del cambio organizacional de la empresa.

En cuanto al **recurso humano** de la empresa se concluye lo siguiente: la *primera actividad* del programa se enfoca a interpretar al recurso humano desde el ser humano, ubicando sus competencias, su capacidad de trabajo en equipo y su respuesta ante el ambiente interno y externo. En Grupo Eléctrico no existe un perfil que soporte el nivel de responsabilidad y línea de comunicación que guíe y delimite las actividades de cada colaborador, para esto se emplea un diseño de perfil de puestos como *segunda actividad*. Posteriormente como *actividad tres* se emplea el diseño de políticas de beneficios, esto debido a sus características de modelo de negocio familiar y su reciente constitución política a S.A.P.I de C.V., esto aporta a delimitar las normatividades que guiaran a la

organización en cuanto al reparto de patrimonio, justificación de vacantes, sindicación de acciones, etc. para lograr la correcta gestión empresa-familia. Por último, en la etapa de recurso humano se emplea el diseño de un *plan anual de capacitación* para manejar la motivación y preparación continua que actualmente no reciben por parte de la empresa.

En cuanto a la **identidad corporativa** de la empresa se puede concluir que está parcialmente desarrollada, sin embargo no cuenta con adecuaciones o renovaciones según la etapa y cambios por los que está atravesando la empresa, por lo que se optó por contemplar actividades para definir quién es la empresa, su misión, visión, valores, código ético y reglamento interno.

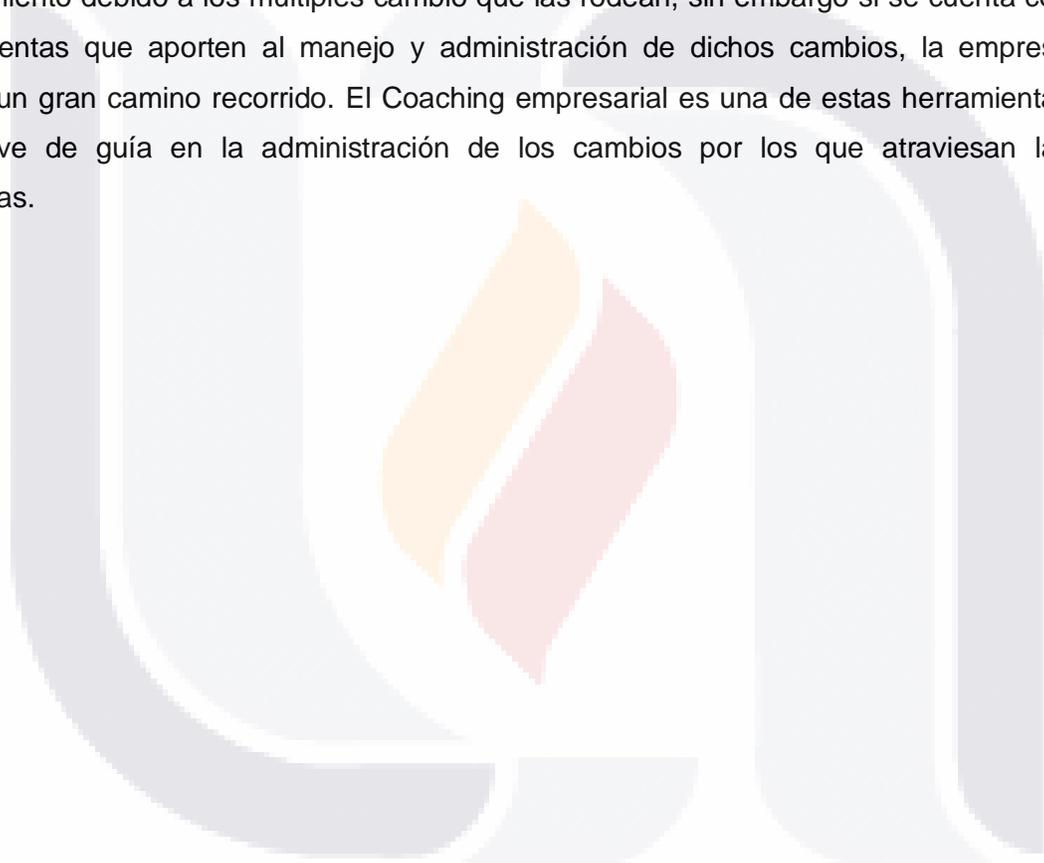
Por parte del **proceso administrativo** se puede concluir que la empresa no cuenta con una sistematización del mismo, por lo que las actividades de la etapa tres del programa se centran en definir los roles y funciones de la totalidad de actividades así como la esquematización de los procesos de negocio a través de diagramas de flujo.

Los objetivos específicos se han cumplido siendo estos: conocer los alcances teóricos de Administración del cambio organizacional, y Coaching empresarial, definir la situación actual de la empresa que facilite la adecuación del programa a sus necesidades y proponer un programa de Coaching Empresarial adaptado a las necesidades de la empresa y que paralelamente aporte a los modelos de negocio familiar, lo cual nos lleva a concluir que el objetivo general del presente trabajo práctico se alcanzó satisfactoriamente, siendo este: Proponer un programa de Coaching empresarial para la administración el cambio organizacional de la empresa familiar Grupo Eléctrico en Aguascalientes, México; esto se logró con el soporte de los fundamentos teóricos de administración del cambio organizacional, Coaching empresarial y marco contextual de la empresa, seguido de un diagnóstico de la empresa.

Desde una perspectiva general, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, que está generando importantes cambios organizacionales, sin embargo la excelente disposición por parte de Grupo Eléctrico para adoptar el programa de Coaching empresarial propuesto permite generar un entorno prometedor para el cumplimiento de los objetivos del programa y así aportar a la permanencia y crecimiento de la empresa familiar.

Grupo Eléctrico es el principal beneficiado siendo la unidad de estudio del presente trabajo práctico, donde se identificó su situación actual y con base a esto se desarrolló la propuesta de programa de Coaching empresarial, sin embargo, es importante resaltar que paralelamente aporta a los modelos de negocio familiar que estén atravesando por algún cambio organizacional, con lo cual podemos concluir que el presente trabajo práctico contribuye a un muy alto porcentaje de unidades económicas familiares.

Es cierto que las empresas familiares cuentan con el doble de retos para su permanencia y crecimiento debido a los múltiples cambios que las rodean, sin embargo si se cuenta con herramientas que aporten al manejo y administración de dichos cambios, la empresa llevará un gran camino recorrido. El Coaching empresarial es una de estas herramientas que sirve de guía en la administración de los cambios por los que atraviesan las empresas.



GLOSARIO

A continuación se presenta la definición de algunos de los términos específicos utilizados dentro el Coaching según el Sistema de Coaching profesional Auto Coaching con la finalidad de clarificar los términos desde la perspectiva y aplicación del Coaching:

Acciones/posibilidades: actividades con las que se ejecutan los cambios.

Aprendizaje: proceso mediante el cual, y a través de experiencias, se van adquiriendo habilidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad en el desarrollo de la persona.

Cambios: aquellas acciones con las que te comprometes y que te encaminan hacia un objetivo.

Coach: persona que realiza el proceso de coaching a un cliente. El coach requiere un conocimiento experto del problema de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas, ayudando a explorar el presente y a diseñar el futuro.

Coaching: proceso en el que un coach (o sistema) ayuda a un cliente a obtener resultados extraordinarios en la vida. Nuestra definición favorita es sin duda la que se refiere al coaching como el proceso de convertir los sueños en realidad.

Compromiso: determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones. Antes de marcar los objetivos es muy importante conocer si realmente estás comprometido con ellos. Tiene que surgir de tu interior.

Confianza: característica de la relación entre el coach y su cliente que debe existir entre el coach para que el coaching llegue a buen puerto.

Éxito: resultado feliz de una actuación, pudiendo significar para cada persona cosas distintas.

Factores o condiciones: las cosas que imperativamente precisa (factor necesario) o le gustaría tener (factor motivador) a cada individuo para ser feliz, y estar

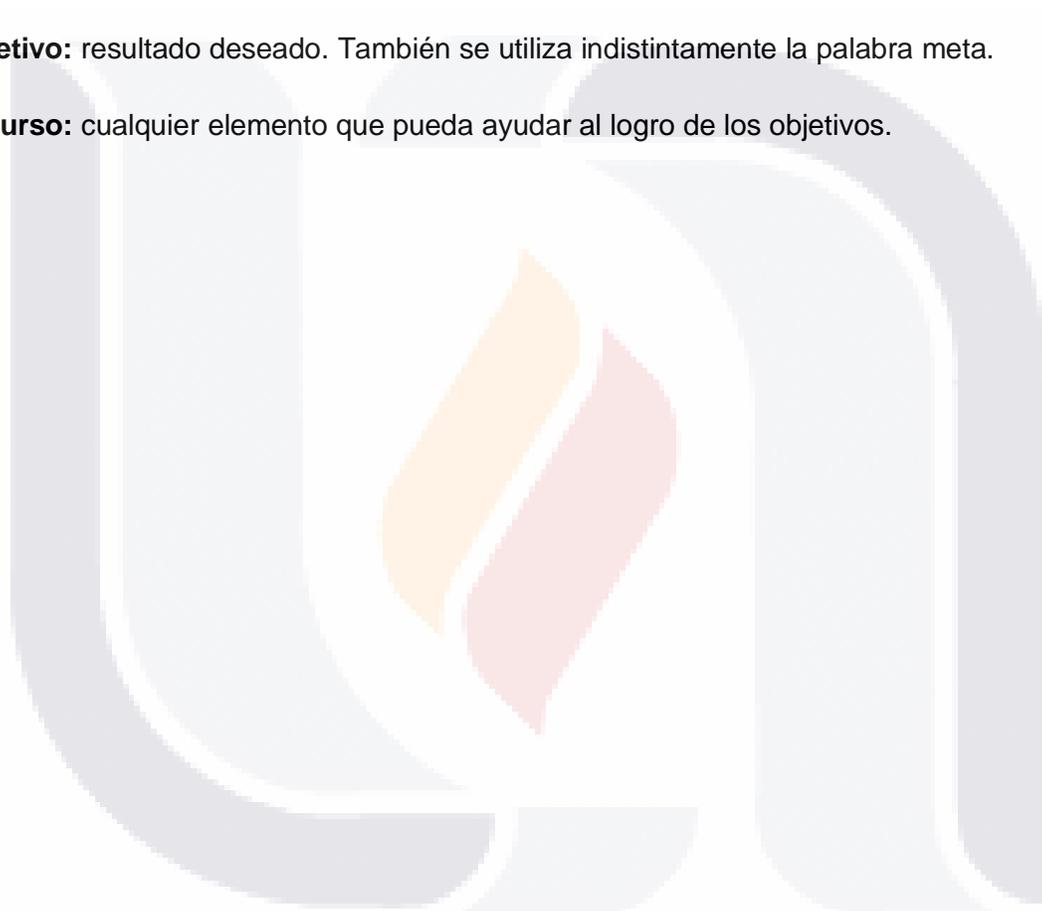
satisfecho en cada uno de los sectores que constituyen la *Rueda de la Vida* o el *Mapa de la Vida*.

Feedback: (Retroalimentación) Información de retorno acerca del resultado de un proceso o actividad, o en respuesta a una acción previa.

Motivación: razón que da impulso y refuerza la voluntad de actuar para alcanzar las metas marcadas.

Objetivo: resultado deseado. También se utiliza indistintamente la palabra meta.

Recurso: cualquier elemento que pueda ayudar al logro de los objetivos.



BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2010). El líder como coach. En N. Abarca, *El líder como coach*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Andrews, D. C., & Stalick, S. K. (2002). *Business Reengineering: The Survival Guide*. USA: Yourdon Press.
- Anzorena, O. (2010). *Grandes PYMES*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/>
- Betancourt, D., Arcos, S., Torres, A., & Olivares, L. (2011). *Revista Académica de Investigación*. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.eumed.net/>
- Blanco, J. A. (s.f.). *Observatorio Europeo del Coaching*. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de <http://observatoriodelcoaching.com/?colaboradores=el-coaching-en-la-empresa-familiar>
- Bonavita, A. (2009). *¿Para qué sirve el Coaching en una empresa?* Argentina.
- Braidot, N., & Soto, E. (1997). *Las Pymes Latinoamericanas*. México: IFEMA.
- Bresser, F. (2012). *Global coaching survey*. USA: Frank brEssEr consultinG & associatEs.
- Brown, O. (9 de 10 de 2012). *Liderazgo y cambio organizacional*. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.esan.edu.pe/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: proceso administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
- coaching, T. i. (2001). *Tisoc*. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.tisoc.com/>
- Consultoría de Empresas Familiares*. (2011). Recuperado el 27 de 11 de 2013, de <http://www.empresa-familiar-cr.com/index.htm>
- End 2 End*. (s.f.). Recuperado el 28 de 11 de 2013, de nd2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/
- Espinosa Quirant, A., & Ortega Giménez, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Universidad Miguel Hernández de Elche
- Faktorh, C. S. (2013). *Diagnóstico de liderazgo*. México.
- Ferry, G., & Franklin, S. (2001). *Principios de Administración*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

García, G. M., Ayala Calvo, J. C., & González Menorca, L. (2004). *De gobernar a reinar: Gestión del cambio en las empresas familiares*. España: Universidad de la Rioja.

Giménez, A. O. (2009). *La empresas familiares, el cambio organizacional y la vida de los gansos*. Valencia: Universidad Miguel Hernández.

Hermida, M. T. (2011). *Coaching Empresarial México, Coaching ejecutivo*. Recuperado el 26 de 11 de 2013, de Coaching Empresarial México, Coaching ejecutivo: <http://www.coachingempresarialmexico.mx/>

Hernández, C. (2013). *Coaching empresarial*. México.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw-Hill.

Hoffmann, W. (2007). *Manual del Coach Profesional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

INEGI. (s.f.). Recuperado el 27 de 11 de 2013, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>

INEGI. (s.f.). Recuperado el 29 de 11 de 2013, de www.inegi.gob.mx

Instituto de Coaching Empresarial. (s.f.). Recuperado el 28 de 11 de 2013, de <http://www.institutocoachingempresarial.com/index.php/k2-tags/tipos-de-coaching>

Jiménez, I. J. (2010). *El cambio organizacional*. Cuba.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración Una perspectiva global*. México: MacGraw Hill.

KPMG. (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Lane, M. S. (2011). *Coaching in the Family Owned Business: A Path to Growth*. Gran Bretaña: Karnac Books Ltd.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Marshak, R. J. (2007). *Cambio Organizacional*. España: Ediciones Deusto.

Monsó, L. (12 de 2005). *Ganar Opciones*. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de Ganar Opciones: <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>

Münch, L., & García, J. (1998). *Fundamentos de Administración*. México D.F.: Editorial Trillas.

Palermo, U. U. (2011). *Coaching ontológico*.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1988). New York : Penguin Books.

Reeves, A. (2010). *El cambio organizacional* . Santo Domingo, República Dominicana .

Rice, E. J. (2013). *Systems of Organization*. Routledge.

Rodriguez, B. (10 de 2008). *Coaching*. Recuperado el 2014

Roman, J. D., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en red.

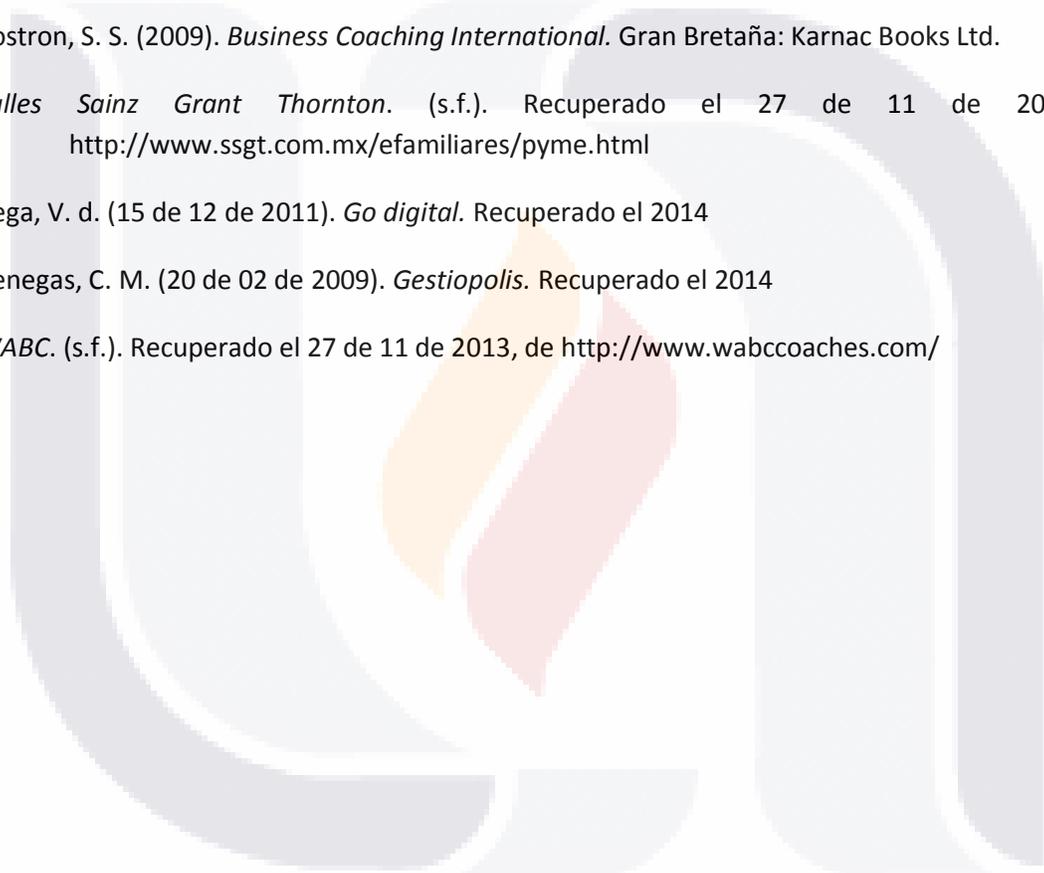
Rostron, S. S. (2009). *Business Coaching International*. Gran Bretaña: Karnac Books Ltd.

Salles Sainz Grant Thornton. (s.f.). Recuperado el 27 de 11 de 2013, de <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/pyme.html>

Vega, V. d. (15 de 12 de 2011). *Go digital*. Recuperado el 2014

Venegas, C. M. (20 de 02 de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 2014

WABC. (s.f.). Recuperado el 27 de 11 de 2013, de <http://www.wabccoaches.com/>



ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTO 1 NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

ANEXO B: INSTRUMENTO 2 LIDERAZGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

ANEXO C: TABLA BASE PARA PERFIL DE PUESTOS

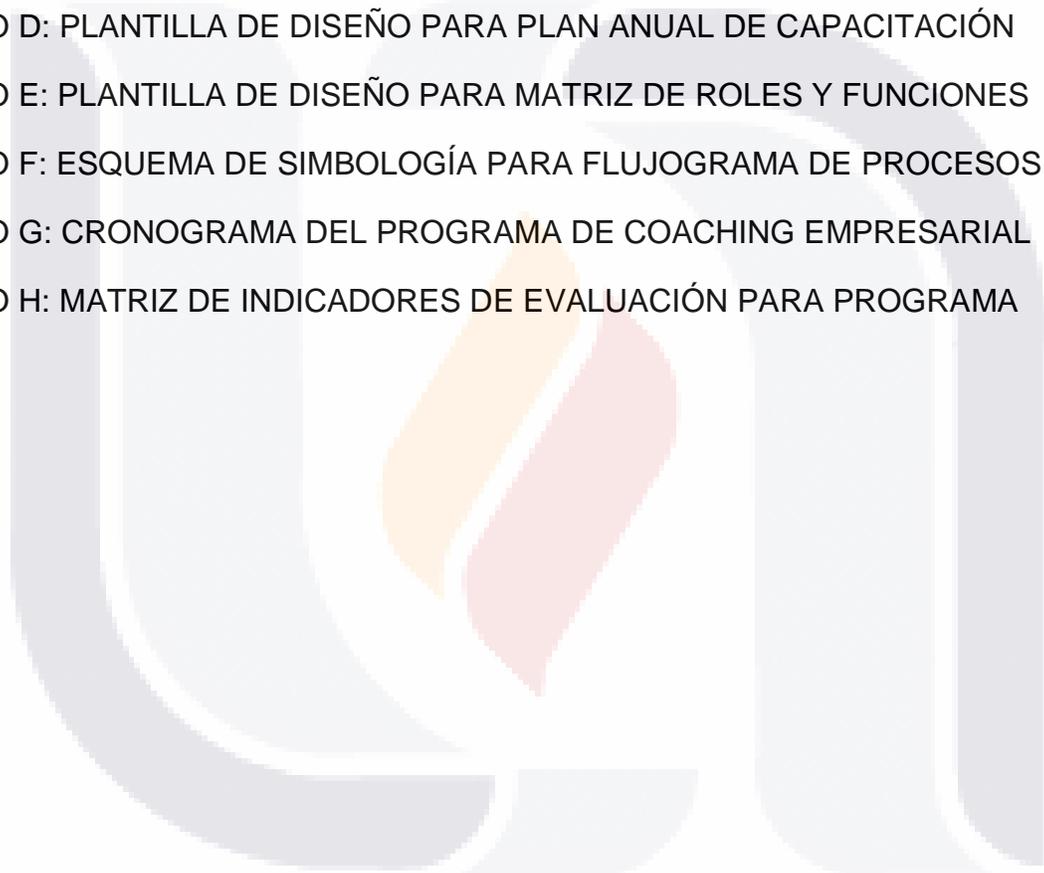
ANEXO D: PLANTILLA DE DISEÑO PARA PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

ANEXO E: PLANTILLA DE DISEÑO PARA MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES

ANEXO F: ESQUEMA DE SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMA DE PROCESOS

ANEXO G: CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

ANEXO H: MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN PARA PROGRAMA



ANEXO A: INSTRUMENTO 1 NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

NIVEL	VARIABLE	RESPUESTA		NOTAS
		SÍ	NO	
GENERAL	1. ¿Cuál es el puesto que desempeña dentro de la empresa?			
	2. ¿Actualmente la organización está atravesando por algún tipo de cambio?			
OPERATIVO	3. ¿Actualmente se han agregado procesos internos o han sufrido alguna modificación los ya existentes?			
	4. ¿se ha incorporado alguna nueva tecnología a los procesos de negocio nuevos o ya existentes?			
	5. ¿La estructura organizacional ha sufrido algún cambio recientemente?			
	6. ¿Se han incorporado recientemente colaboradores a la empresa?			
ADMINISTRATIVO	7. ¿Actualmente han sufrido algún cambio las responsabilidades en toma de decisiones de cada puesto?			
	8. ¿Se ha incorporado recientemente algún sistema de indicadores o de medición para los procesos de negocio?			
	9. ¿Se ha incorporado recientemente algún sistema de recompensas o incentivos para los colaboradores de la empresa?			
CULTURAL	10. ¿Cuenta con nueva identidad corporativa (misión, visión y valores)?			
	11. ¿Ha sufrido algún cambio la estructura legal de la empresa?			
	12. ¿la actitud del personal ha cambiado frente a los cambios de la empresa?			

**ANEXO B: INSTRUMENTO 2 LIDERAZGO EN EL
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

CARACTERÍSTICA	PUNTUACIÓN 1-10 (siendo 1 la más baja)	NOTAS
▪ Conocimientos técnicos		
▪ Reconocimiento del desempeño		
▪ Administración de sanciones		
▪ Evaluación del desempeño		
▪ Supervisión		
▪ Delegación de tareas		
▪ Toma de decisiones		
▪ Feedback		
▪ Manejo del conflicto		
▪ Trabajo en equipo		
▪ Conocimientos técnicos		
▪ Reconocimiento del desempeño		

ANEXO C: TABLA BASE PARA PERFIL DE PUESTOS

Etapa 1: Recurso Humano

Actividad 2: Perfiles de puestos

Denominación del Puesto:			Departamento de Adscripción:		
Subordinado a:			Subordinados:		
Jornada y horario	Días		Horarios		Comida
	Lunes – Viernes		0X:00 - XX:00 hrs		0X:00 – 0X:00am
	Sábados		0X:00 - XX:00 hrs		N/A
	Domingos		N/A		N/A
Prestaciones:				Sueldo mensual:	\$
Objetivo del puesto:	Tipo de contrato				
	Medio tiempo				
	Tiempo completo				
	Tiempo determinado				
	Tiempo indeterminado				
	Obra determinada				
	Obra indeterminada				
Personal de confianza					
Funciones:					
Maq./equipo					
Edad	Sexo	M	F	I	Edo. civil
Escolaridad				Idiomas	
Características Físicas:					
Habilidades:	Trabajo por objetivos		Numerico matematica		
	Trabajo bajo presion		Manejo del conflicto		
	Atencion al detalle		Manejo de personal		
	Logica deductiva		Negociacion		
	Liderazgo		Tolerancia a la frustracion		
	Pensamiento analitico		Memoria		
	Concentracion		Atencion		
Conocimientos deseables	Contabilidad		Informatica		
	Mercadotecnia		Ventas		
	Administracion		Fiscal		
	Finanzas		Leyes		
	Recursos Humanos		Compras		
Características personales	Puntualidad		Disciplina		
	Proactivo		Responsabilidad		
	Asertividad		Servicial		
	Leal		Caracter firme		
	Persuasivo		Honestidad		
	Orden		Sociable		
Disponibilidad para viajar			Residencia		
Indice de tolerancia a la rotación de personal:	Alto		Medio		Bajo

ANEXO D: PLANTILLA DE DISEÑO PARA PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Etapa 1: Recurso Humano

Actividad 4: Plan anual de capacitación

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (AÑO)												
NOMBRE DE LA EMPRESA:												
OBJETIVO GENERAL:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:											
	LÍNEA ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN:											
METODOLOGÍA:	ESTACIONALIDAD LABORAL POR MES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CRONOGRAMA:												
GENERALES	ÁREA:			LÍNEA ESTRATÉGICA:			TEMAS:			COLOR: (Definir un color según la línea estratégica y usar en cronograma)		

**ANEXO E: PLANTILLA DE DISEÑO PARA MATRIZ
DE ROLES Y FUNCIONES**

Etapa 3: Proceso administrativo
funciones

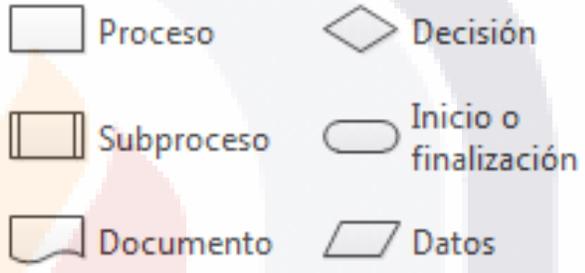
Actividad 1: Matriz de roles y

CÓDIGO DE FUNCIÓN	FUNCIONES	ROLES: ÁREA RESPONSABLE							
		Dirección	Contralor Interno	Gerente operativo	Ingresos	Egresos	Almacén	Facturación	
1									
2									
3									
4									
5									
6									

**ANEXO F: ESQUEMA DE SIMBOLOGÍA
PARA FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

Etapa 3: Proceso administrativo

Actividad 2: Flujoograma de procesos

Flujoograma No.X Diagrama de flujo vertical Diagrama correspondiente al Proceso X GRUPO ELÉCTRICO	
Trámite: Desarrollo de Flujoograma General Área: X Fecha: MM/DD/AAAA Desarrolló: X Aprobó: X Simbología: ANSI	Signos: 
Marco de referencia	NMX-CC-9001-IMNC-2008 COPANT / ISO 9001-2008 ISO 9011:2008
Abreviaturas: GRUPO ELÉCTRICO FLUJOGRAMA ADMINISTRACION	GE FL AD

ANEXO G: CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

Etapa 4: Evaluación al desempeño

Actividad 1: Cronograma general del programa

Actividad	Año	2014							
	Mes	JUL				AGO			
	semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
	sesiones								
ETAPA 1. RECURSO HUMANO									
Perfil psicolaboral	5								
Perfiles de puestos	5								
Política de beneficios	2								
Plan anual de capacitación	7								
ETAPA 2. IDENTIDAD CORPORATIVA									
Quiénes somos	1								
Misión	1								
Visión	1								
Valores	1								
Código Ético	2								
Reglamento interno	2								
ETAPA 3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS									
Matriz de roles y funciones	2								
Flujograma de procesos	5								
ETAPA 4. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO									
Cronograma de Programa de Coaching empresarial	1								
Matriz de indicadores de evaluación	1								
Plan de seguimiento	1								

ANEXO H: MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN PARA PROGRAMA

Etapa 4: Evaluación al desempeño

Actividad 2: Matriz de indicadores de desempeño

Etapa 1. Recurso Humano

No.	Actividad	Indicador	Estatus (1 completo, 0 incompleto)
1	Perfil psicolaboral	Documento oficial	1
2	Perfiles de puestos	Documento oficial	1
3	Políticas de beneficios	Documento oficial	1
4	Plan anual	Documento oficial	1
4			TOTAL % DE DESEMPEÑO

Etapa 2. Identidad corporativa

No.	Actividad	Indicador	Estatus (1 completo, 0 incompleto)
1	Quiénes somos	Documento oficial	1
2	Misión	Documento oficial	1
3	Visión	Documento oficial	1
4	Valores	Documento oficial	1
5	Código Ético	Documento oficial	1
6	Reglamento interno	Documento oficial	1
6			TOTAL % DE DESEMPEÑO

Etapa 3. Sistematización de procesos

No.	Actividad	Indicador	Estatus (1 completo, 0 incompleto)
1	Matriz de roles y funciones	Documento oficial	1
2	Flujogramas de procesos	Documento oficial	1
2			TOTAL % DE DESEMPEÑO

Etapa 4. Evaluación al desempeño

No.	Actividad	Indicador	Estatus (1 completo, 0 incompleto)
1	Matriz de roles y funciones	Documento oficial	1
2	Flujogramas de procesos	Documento oficial	1
2			TOTAL % DE DESEMPEÑO