



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE COACHING EN TRABAJO  
EN EQUIPO CON PERSONAL OPERATIVO DEL DEPTO. DE  
PROCESOS GRAFICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
SERVICIOS DE LA UAA”**

**PRESENTA**

Martha Leticia Mata Zamores

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AREA DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**

**TUTOR**

M. en A. Alberto Pontón Castro

**COMITE TUTORAL**

M.D.O. Xane Villordo Chávez

M. en A. Alfredo Villalobos García

Aguascalientes, Ags. 30 de Mayo del 2011



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 010 / 2011

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) **MARTHA LETICIA MATA ZAMORES**, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE COACHING EN TRABAJO EN EQUIPO CON PERSONAL OPERATIVO DEL DEPTO. DE PROCESOS GRÁFICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE LA UAA**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. ALBERTO PONTON CASTRO
Lector 1	M.D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ
Lector 2	M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

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., 30 de Mayo de 2011  
"SE LUMEN PROFERRE"

  
DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

  
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA 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

mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

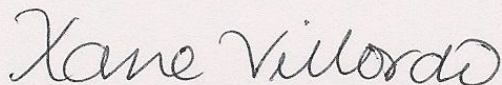
Dra. María del Carmen Martínez Serna  
Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Comité Tutoral designado de la alumna **Martha Leticia Mata Zamores** con ID **10033** quién realizó el trabajo de titulación titulado **“Propuesta de intervención de coaching en trabajo en equipo con personal operativo del Depto. de Procesos Graficos de la Dirección General de Servicios de la UAA”** y con fundamento en el artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: **Desarrollo de Capital Humano**.

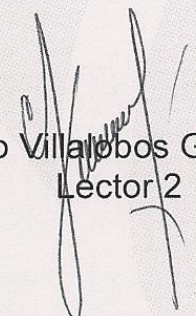
Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
“SE LUMEN PROFERRE”  
Aguascalientes, Ags. 30 de Mayo de 2011

  
M.A. Alberto Pontón Castro  
Director



M.D.O. Xane Villordo Chávez  
Lector 1

  
M.A. Alfredo Villalobos García  
Lector 2

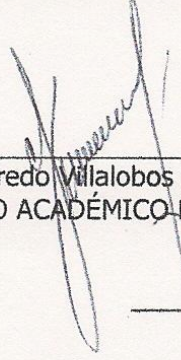
c.c.p. El interesado  
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA  
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA  
c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos  
c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano


**DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO**

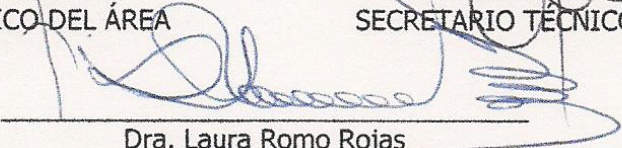
DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: MARTHA LETICIA MATA ZAMORES	ID (No. de Registro): 10033
PROGRAMA: MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	ÁREA: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO
TUTOR/TUORES: M. A. ALBERTO PONTON CASTRO (DIRECTOR) M. D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ (LECTOR 1) M. A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA (LECTOR 2)	
TESIS ( )	TRABAJO PRÁCTICO ( X )
TÍTULO: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE COACHING EN TRABAJO EN EQUIPO CON PERSONAL OPERATIVO DEL DEPTO. DE PROCESOS GRAFICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE LA UAA OBJETIVO: REALIZAR UNA PROPUESTA A TRAVÉS DE LA CUAL MEJORE LA COMUNICACIÓN UTILIZANDO EL COACHING EN EL TRABAJO EN EQUIPO CON EMPLEADOS OPERATIVOS DEL DEPTO. DE PROCESOS GRÁFICOS, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE LA UAA.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	( X )
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	( X )
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	( X )
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	( X )
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	( X )

Aguascalientes, Ags. a 30 de Mayo de 2011

**FIRMAS**

  
 M.A. Alfredo Villalobos Garcia  
 CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

  
 M. A. José Antonio Martínez Murillo  
 SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

  
 Dra. Laura Romo Rojas  
 SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



06 JUN. 2011  
RECIBIDO  
M.C.H.N

Código: FO-040200-23  
Revisión: 00  
Emisión: 21/02/11

## AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento es para Dios quien me ha dado la vida y me guía día a día.

Agradezco con todo mi corazón a Paco mi esposo porque con su gran amor, paciencia y dedicación hacia mi y a nuestras hijas, he logrado consolidar este reto que desde siempre quise obtener. Gracias Amor.

Le doy gracias a mi Papá a quien le debo gran parte de quien soy, pues desde pequeña se ha preocupado y ocupado en darme una educación con mucho amor, que me ha sostenido y gracias a eso servir a quienes me rodean a través de su ejemplo profesional.

A mis hijas por sobrevivir sin atendidas por mi, mañanas y tardes en las que solo pensaba y deseaba estar con ellas. Gracias Pauly y Vivi.

Le doy gracias a Silvia mi hermana, con quien he vivido momentos de mucha alegría, de tristeza y de trabajo constante; sé que sin su gran ayuda, apoyo y dedicación no hubiera concretado este trabajo del cuál ella ha sido guía y compañera, muchas gracias Sil.

Con profundo agradecimiento reconozco el trabajo con el que me acompañaron mi director y lectores de este trabajo, gracias.

Finalmente y muy en especial a mi Mami que desde el Cielo me mando una fuerza especial con la cual me fue posible trabajar, disfrutar y lograr llegar a la conclusión de este ciclo profesional. Te extraño Mamá.

## **DEDICATORIAS**

Este trabajo lo dedico a todas aquellas personas que aún se preocupan por lograr espacios y ambientes laborales en los que se disfrute aquello que se debe hacer como parte de una responsabilidad en el trabajo.



**INDICE DE CONTENIDO**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
ANTECEDENTES .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	9
OBJETIVOS .....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
HIPÓTESIS .....	13
ALCANCE Y DELIMITACIÓN .....	13
PALABRAS CLAVE .....	13
DISEÑO METODOLÓGICO .....	14
<b>PARTE I MARCO TEORICO</b> .....	<b>15</b>
Capítulo 1 LA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	15
1.1 Definición e importancia de la empresa .....	15
1.2 Proceso administrativo .....	19
1.3 Planeación .....	20
1.4 Organización .....	21
1.5 Dirección .....	22
1.5.1 Comunicación .....	23
1.5.2 Motivación ,,.....	28
Capítulo 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COACHING EN ORGANIZACIONES.....	31
2.1 Introducción al coaching .....	31
2.2 Fundamentos del coaching .....	32
2.2.1 Coaching para el cambio de comportamiento .....	33
2.2.2 Coaching, una forma de enseñar a comunicarse.....	37
2.2.3 La observación: otro elemento indispensable en el coaching ....	39
2.3 Coaching en las organizaciones .....	41

2.3.1	La importancia del liderazgo en el coaching .....	47
Capitulo 3	TRABAJO EN EQUIPO .....	50
3.1	Trabajo en equipo y equipo de trabajo .....	50
3.2	Estrategias para trabajar en equipo .....	55
Capitulo 4	PRINCIPIOS DEL COACHING DE EQUIPOS.....	59
4.1	Principio lógico y sistémico .....	60
4.2	Co-conciencia, co-autocreencia y co-responsabilidad .....	60
<b>PARTE II</b>	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
Capitulo 5	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	62
5.1	Instrumento .....	62
5.2	Análisis de datos y resultados .....	65
Capitulo 6	ESTRATEGIA PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA.....	73
6.1	Propuesta .....	73
	CONCLUSIONES .....	75
	BIBLIOGRAFÍA .....	78
	ANEXOS.....	80
	FORMATO NO. 1: INSTRUMENTO “Valoración de la eficacia del coach”	81
	FORMATO NO. 2: CUESTIONARIO “El Trabajo en Equipo”	90
	FORMATO NO. 3: PLAN DE ACCION PERSONAL	92
	FORMATO NO. 4: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	94
	COMPARACION DE RESULTADOS	95



## RESUMEN

La globalización ha traído como consecuencia gran cantidad de actualizaciones y modernizaciones que se han visto reflejados en las empresas, organizaciones e instituciones, las cuales han llegado al ámbito de la capacitación.

En el proceso de la capacitación se pretende que el trabajador adquiera la habilidad de utilizar las herramientas que se le proporcionan para alcanzar el éxito personal así como los objetivos de la empresa, logrando con esto mejorar la comunicación reflejado en una mayor productividad.

Al buscar un camino práctico y efectivo que conduzca al equilibrio entre persona y empresa se encontró que el coaching es un proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach y el equipo implicados en una tarea común, buscan el camino más apropiado para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades; en otras palabras, las personas que forman parte del equipo de trabajo identifican lo mejor de sí y lo aplican en las tareas que demanda el objetivo a cumplir.

En el presente trabajo, se pretende diseñar e implementar un programa de intervención constituido por varios elementos como son: entrevistas, cursos de capacitación y asesorías enfocadas a mejorar la comunicación, las cuáles se trabajarán con el personal operativo del Departamento de Procesos Gráficos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Se pretende que esta intervención se lleve a cabo a través de la dirección de un “coach”, es decir, que una persona (en este caso correspondería al jefe de departamento y los jefes de sección) impulse a todo el personal que conforma esa área de trabajo, hacia el desarrollo y crecimiento laboral y personal.

## INTRODUCCIÓN

La historia de muchas empresas está llena de relatos de personas exitosas que de la nada han creado grandes organizaciones; sin embargo, talento, capacidad y visión no son suficientes si no se reúne a un grupo de personas con habilidades y puntos de vista diversos los cuales generen resultados positivos con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en cada empresa.

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes, los cuales son formados en varias de las ocasiones a través de un proceso llamado coaching, el cual se define como “un proceso que proporciona a la persona asistida un conjunto de herramientas psicológicas y motivacionales que le facilitan el descubrimiento de capacidades y destrezas medulares; mejora el manejo de la comunicación directa, cara a cara; mecanismo ideal para el desarrollo de procesos de liderazgo e influencia personal”. ([www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com), 2010).

Las técnicas del coaching pueden llegar a ser reproducidas por las organizaciones posteriormente como mejores prácticas y adaptadas a su misión y sus valores, como pueden ser el compromiso, trabajo en equipo y consolidación de sinergias.

Una de las finalidades de seguir sobre las líneas del coaching de equipos es “entenderlo como un todo con personalidad en sí mismo, y desde allí trabajar su conciencia, autocreencia y responsabilidad grupal hacia un objetivo común” (Ravier, L., 2006)

En el presente trabajo se pretende diseñar e implementar un programa de capacitación constituido por entrevistas, cursos, asesorías, etc. por medio de las cuales el personal operativo del Depto. de Procesos Gráficos de la UAA, mejore su comunicación así como con el jefe de Depto. a quien se le dará asesoría sobre dirigirse como un coach.



## ANTECEDENTES

La expresión coaching se originó en la ciudad húngara de Kocs, muy popular entre los siglos XV y XVI ubicada entre Viena y Pest. Kocs se convirtió en parada obligada entre ambas ciudades, y en ellas se hizo muy común el uso del kocsi o carruaje de Kocs, símbolo de excelencia para moverse entre una ciudad y otra.

La palabra kocsi comenzó a pronunciarse cochi y se integro al español convertida en la palabra “coche”. Ese coche, de origen húngaro era un vehículo tirado por animales para transportar personas con una posición social y económica favorables de un sitio a otro.

Esta analogía es muy elocuente, el coaching: la práctica de transportar a las personas de un lugar a otro, del lugar de donde se encuentran al lugar a donde quieren llegar, a partir de conversaciones poderosas, desde el dominio de sus intenciones, en el carruaje de sus insights, (entendimiento, comprensión), (Alfredo C. Ángel, 2008).

Hoy en día el coaching es considerado la forma natural de liderazgo del siglo XXI el cual consiste en un proceso de influencia interpersonal de acompañamiento, una serie de interacciones y conversaciones transformadoras dirigidas a prestar ayuda a los individuos para que superen sus bloqueos personales, descubran opciones y maneras de actuar ante los retos que enfrentan, clarifiquen sus metas y desarrollen sus recursos para alcanzarlas. Esto implica atender a las necesidades de personas o bien de un equipo para mejorar su desempeño. (Losada, J. V., 2009)

En mayo de 2008, se tuvo la oportunidad de trabajar con el personal operativo del Departamento de Procesos Gráficos a través de un curso de

capacitación. Dicho curso se impartió como respuesta a una necesidad detectada por el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Los participantes plantearon que existían constantes fricciones entre ellos así como con el jefe de departamento. Sin más elementos, se decidió impartir un curso titulado “Trabajo en equipo” a través del cual se abordó el tema del autoconocimiento como una estrategia para conocer más a fondo la situación que se vivía con el personal de dicho departamento.

Durante una sesión de hora y media por una semana, se trabajó con el tema antes mencionado y la identificación de aptitudes, actitudes, habilidades, características físicas y sentimientos personales de los participantes; además de revisar el tema de la comunicación y sus diversas maneras de llevarse a cabo como lo es la comunicación verbal, no verbal, barreras fisiológicas, físicas, administrativas y psicológicas. En resumen, se hizo una revisión personal y ejercicios para que ellos descubrieran el significado del trabajo en equipo y los beneficios que se obtienen al trabajar así.

Pese a este curso, quedaron sin resolver diversos asuntos que impiden que fluya la comunicación que permita mejores relaciones laborales; por tal motivo se pensó en una intervención más amplia y profunda que permita dar respuesta a esta situación.

Respecto al contexto general y más amplio en el cual se desarrolla el ambiente laboral del Departamento de Procesos Gráficos es importante señalar el crecimiento y gran desarrollo que durante los últimos 10 años se han generado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Este crecimiento ha permitido el ingreso de una gran cantidad de personal quienes han venido a enriquecer las estrategias a través de las cuales favorecer la educación de

calidad y conseguir hasta el momento, ser una universidad de calidad reconocida con el Premio SEP – ANUIES 2009.

Con dicho crecimiento e incremento de la demanda en el servicio e incorporación de personal, también cambian las estructuras y la forma de trabajar; es aquí donde a nivel operativo los cambios provocan que las relaciones entre compañeros de trabajo también comiencen a ser distintas.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Departamento de Procesos Gráficos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, solicitó que le fuera impartido un curso de capacitación al área de Capacitación, Sección de Desarrollo Integral, perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la mencionada Institución en mayo del 2008. La finalidad de tal intervención era que a partir de este curso mejoraran las relaciones laborales entre los integrantes de dicha área de trabajo, ya que se presentaban con mayor frecuencia errores en tiempo y forma en la entrega de los trabajos solicitados. A su vez se planteo el objetivo de indagar durante el desarrollo del curso, sobre las causas de dichos errores.

Analizando esta situación y con los resultados que se obtuvieron en el curso impartido en mayo de 2008, paralelamente se tomó la decisión de comenzar estudios formales de Maestría, a través de los cuales se tendrían más herramientas para intervenir acertadamente con el personal de Procesos Gráficos.

Respecto a las alternativas que se encontraron para llevar a cabo una intervención a través de la cual se resolviera el problema en este departamento, se optó por el Coaching aplicado en el trabajo en equipo.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cuáles son las causas por las cuales se comenten errores de tiempo y forma en los trabajos solicitados al Departamento de Procesos Gráficos de la UAA?

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta a través de la cual mejore la comunicación utilizando el coaching en el trabajo en equipo con empleados operativos del Depto. de Procesos Gráficos, de la Dirección General de Servicios de la UAA.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Elaborar y aplicar un cuestionario mediante el cual se identifiquen las habilidades directivas y de comunicación con las que cuenta el Jefe de Departamento de Procesos Gráficos y los jefes de sección.
- Construir y analizar un cuadro comparativo con los resultados obtenidos a partir del 2008 y hasta el 2010, a partir de las intervenciones llevadas a cabo con las variables más sobresalientes que ponen de manifiesto los avances obtenidos.
- Proponer un plan de trabajo con el Jefe de Departamento de Procesos Gráficos y los jefes de sección con la finalidad de fortalecer las áreas de oportunidad detectadas en el cuestionario para mejorar la comunicación utilizando el coaching.



## JUSTIFICACION

Respecto al impacto y beneficio de esta propuesta, se considera que hay recursos tales como el personal del departamento de Proceso Gráficos como la información y preparación para llevarla a cabo pues, tal como lo refiere Kenneth Protgatsky (2009) en uno de los casos que trabajó, estableció que en una sesión de trabajo cada semana, se retomaron en grupo los conceptos básicos de liderazgo, a lo largo del programa que consistía en 15 sesiones de trabajo con cada grupo, se concentraba en la manera de cómo se aplicaba este concepto dentro de la planta y en ejercicios dinámicos que permitían a los gerentes entender que la mejora en la actuación implicaría su aplicación sistemática con las personas a su cargo.

Kenneth Progatsky, consultor, psicólogo, empresario, director general y vendedor de la empresa Instalaciones en Productividad, el cual comenzó diagnosticando a un grupo de gerentes a través de la aplicación de instrumentos de evaluación sobre actitudes, tenía como objetivo de dicha intervención, lograr cambios en éstos respecto a su manera de dirigir y motivar. Los resultados fueron positivos pues a través de reuniones semanales con un psicólogo cada uno de los gerentes, se observaron cambios que favorecieron la dirección y la productividad de dicha empresa mexicana. Este trabajo fortalece la idea de que interviniendo con la persona que dirige a un grupo o bien un equipo de trabajo, es posible lograr cambios en los resultados que se esperan de ellos.

Es decir el acercamiento a las personas dentro de su ámbito laboral y a su vez revisando conceptos relacionados con lo que viven a diario, ha sido exitoso pues se aplican herramientas tales como el coaching a través del cual en un mismo equipo, se puedan obtener resultados en su desempeño laboral gracias una mejora en el proceso de la comunicación, trabajo en equipo, así como el fortalecimiento de otras habilidades.

El beneficio de esta propuesta de trabajo para el Departamento de Procesos Gráficos será que cada integrante que conforma el equipo podrá identificar y desarrollar las habilidades necesarias para tener un desarrollo profesional y personal dentro de su trabajo, logrando con ello una mayor productividad.

Como Psicóloga, este trabajo representa un reto y una aportación ya que combinando los conocimientos del ser humano y la empresa, se puede intervenir de una manera integral demostrando que ser humano o bien llamado capital humano en las organizaciones representa el valor mas importante y la base a través de la cual se obtienen las utilidades esperadas por la empresa; cuando una persona crece dentro de una empresa existen posibilidades de que por ende la empresa logre un importante desarrollo.

Esta propuesta de intervención tiene relevancia social la cual impacta no sólo que los trabajadores mejoren su comunicación en el trabajo sino además que la forma en que se interrelacionen en otro ámbito social como lo es la familia, también se tengan buenos resultados. Dichos resultados se verían reflejados en claras conductas como son el aumento en el respeto y la tolerancia hacia las ideas y puntos de vista de compañeros de trabajo así como de personas cercanas a ellos, esposa, esposo, hijos, hermanos, entre otros.

## **HIPOTESIS**

Si se mejora la comunicación y el trabajo en equipo a través del coaching, disminuirán los errores en tiempo y forma en los trabajos solicitados al Departamento de Procesos Gráficos de la UAA.

## **ALCANCE Y DELIMITACION**

Para este trabajo se considerará únicamente al Departamento de Procesos Gráficos de la UAA, es decir; al Jefe de Departamento y demás personal operativo que los conforman.

El alcance del trabajo consistirá en la aplicación de un cuestionario para identificar las habilidades directivas y con ello trabajar tanto con los directivos como con el personal operativo en el transcurso de tres años llegando a una propuesta de intervención que consistirá en el fortalecimiento de habilidades de comunicación permanentes.

Se realizará un comparativo de resultados a través de algunas variables cualitativas las cuales fueron identificadas y consideradas como las más representativas para demostrar los avances obtenidos a través de las diversas intervenciones en el periodo antes mencionado.

## **PALABRAS CLAVE**

Coaching

Comunicación

Trabajo en equipo

## DISEÑO METODOLOGICO

Por el nivel de medición	Cuantitativo	Se contabilizan los resultados obtenidos del instrumento aplicado al personal directivo.
Por el periodo de tiempo de la observación	Temporal	Será comparativo de Enero a Diciembre del 2010 para medir cambios en los resultados.
Por el manejo de variables	No experimental	No se experimenta con las variables, sino que se obtendrán respuestas de la población muestra a través de un instrumento.
Por el universo a estudiar	Universo	Se trabajara con la totalidad del personal del Departamento de Procesos Gráficos.
Por el nivel de análisis	Descriptivo explicativo	Se describen las variables y sus relaciones causales.
Por la época de estudio	Actual	Se analizan las variables en el tiempo presente, al momento de aplicar el instrumento.
Por la fuente de obtención de la información	Documental y viva	Se aplica un instrumento al personal del Departamento de Procesos Gráficos.
Por el objeto de estudio	Investigación aplicada	Se determina la situación imperante de la unidad de análisis respecto de las variables a estudiar.

## **PARTE I MARCO TEORICO**

### **CAPITULO I LA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### 1.1. Definición e importancia de la empresa

Es de gran relevancia comenzar por describir uno de los conceptos más importantes sobre el escenario en el que se desarrollan una gran cantidad de procesos y cambios: la empresa. Este no es un término fácil de definir, ya que se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción, significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. (Münch, L., 2006)

Otro aspecto interesante sobre la empresa es cuando se considera como grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se busca entonces, aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa ya que es la función básica de todo administrador o bien de aquellas personas que en su afán de mejorar procesos intervienen en la misma.

Con la finalidad de facilitar el estudio de la empresa, se hace la clasificación de la misma de acuerdo al avance tecnológico y económico que han originado la existencia de una gran diversidad de empresas; éstas pueden ser, desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo, o de varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o mercantiles; las primeras son aquellas que tienen un carácter que no es preponderantemente económico, mientras que las segundas tienen como fin fundamental el lucro. Las sociedades empresariales o mercantiles pueden clasificarse según el tipo de producción, capital y número de trabajadores.

Existen claras diferencias entre las empresas lucrativas y las no lucrativas. Las no lucrativas son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas. Las escuelas son un ejemplo de empresas no lucrativas, pues entregan un producto denominado educación, en ocasiones reciben un pago por ello mediante colegiaturas y cuotas, que permite pagarle un sueldo al personal docente y administrativo; las escuelas públicas son mantenidas por ingresos que le son entregados por el gobierno, derivados de los impuestos que pagamos.

Respecto a las organizaciones públicas y las privadas son aquellas cuyo capital proviene del estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, etc.

Las organizaciones privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben apoyo económico del estado. Ejemplo de ellas son: compañías de radio y televisión, bancos y casa de bolsa, industria del vestido, calzado y alimento.

Según sus propósitos la empresa tiene carácter de una comunidad humana total compuesta por accionistas, empleados, proveedores y clientes, que se unen consciente y libremente para realizar determinados propósitos económicos, pero que los afectan en múltiples aspectos de su vida.

Las características esenciales de la empresa son: orden, material, financiero, comunidad humana. Si tomamos en cuenta lo anterior, se podría definir a la empresa de la siguiente manera: “Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (Benavides, J., 2004)

En la práctica son sinónimos de empresas: negocio, firma, compañía, sociedad, corporación, entidad económica, organización, institución, etc.

La palabra empresa tiene relación con el esfuerzo y el riesgo. Con el esfuerzo porque el hecho de montar un negocio requiere intenso trabajo y con frecuencia muchas horas de los que las normas dictan. Y con el riesgo porque poner en marcha una idea se arriesgan los recursos con que se cuenta y en ocasiones el patrimonio familiar.

Las características esenciales de las empresas por las cuales se distinguen de entre otras cosas son el giro o actividad a que se dedica; la ubicación es decir el lugar donde se localiza y el tamaño o bien la consideración de medida.

Respecto al giro, la empresa se agrupa de acuerdo con su objeto u ocupación en:

- 1 Comercial: venta al público o usuario, revendedor, distribuidor e intermediario.
- 2 Industrial: de extracción primaria, de transformación final.
- 3 Servicios: públicos, distribución y transportes, financieros, otros.

Para efectos de continuar exponiendo un panorama general de los escenarios en donde se llevan a cabo intervenciones a través del coaching, es indispensable mencionar los elementos que cualquier empresa cuenta y a continuación se enlistan:

- 1 Dueño: a quien pertenece.
- 2 Trabajadores: quienes hacen las actividades.
- 3 Materiales: que venden, transforman o ambas cosas.
- 4 Obligaciones: compromisos adquiridos.
- 5 Utilidades: la razón de su existencia.

La administración es un proceso común a todo esfuerzo de grupo, sea público o privado; por ello, aunque la administración pública y la privada difieren en varios aspectos siempre existe una analogía fundamental en el proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) y en la finalidad (lograr objetivos con mayor eficiencia).

La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración pública está orientada hacia objetivos nacionales en función del beneficio social, mientras que la administración privada pretende objetivos particulares y beneficios de tipo económico.

Es conveniente destacar que con frecuencia se confunde el término de administración privada con el de administración de empresas, a pesar de que la primera es parte de la segunda; esto es, no toda la administración que realizan los particulares es administración de negocios con propósitos lucrativos, sino que existen instituciones privadas de gran importancia ajenas por completo a procesos productivos o transacciones de índole mercantil.

Sin embargo existen otros criterios de clasificación de objetivos en las empresas como son: a) objetivos económicos, b) objetivos sociales y c) objetivos de servicio.

Estos objetivos están de manera intrínseca en todo organismo y lo que varía en un momento dado será la jerarquización de los mismos, por ejemplo una empresa privada sería en primer término el económico, enseguida de acuerdo a su responsabilidad con su entorno, sería el social y el de servicio. En una institución educativa; sería en primera instancia el de servicio, luego el social y al final el económico.



## 1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la unidad temporal de la administración que comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. Este, se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Con la finalidad de exponer con mayor claridad el proceso administrativo, y como una expresión conjunta de las funciones administrativas, se presentan las diversas etapas que lo conforman:

1. Planeación: para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse. Significa definir metas, establecer estrategias y desarrollar subplanes para coordinar las actividades. Y realiza la siguiente pregunta ¿qué se va hacer?
2. Organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer las relaciones necesarias. Determina ¿cómo se va hacer? y ¿quién deberá hacerlo?
3. Dirección: es la ejecución por los miembros del grupo, para que lleven a cabo las tareas prescritas con cooperación y entusiasmo. Consiste en dirigir y motivar a los participantes, trabajar en equipo y resolver conflictos. Y se pregunta ¿cómo se hace? y ver que se haga.
4. Control: se aplica el control en las actividades para que se conforme, de acuerdo con los planes y en su caso, hacer las correcciones adecuadas. Vigila las actividades para asegurarse de que se cumpla conforme a lo planeado. Determina ¿cómo se hizo? o ¿cómo se ha realizado?

Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las

metas establecidas para la organización. En la expresión anterior la integración forma parte de la organización. (Münch, G. y García, M. 1999).

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

### 1.3 Planeación

Planeación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas (Stoner y Freeman, 1994)

El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerque al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye; es decir, hay más probabilidad de lograr el objetivo.

La importancia de la planeación radica en que es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana. Aunque también proporcione a la empresa muchas otras cosas valiosas, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: el cambio de los negocios de hoy a los de mañana.

Las ventajas de la planeación pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- 1) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos.
- 2) Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- 3) Prepara a la empresa para ser frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- 4) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 5) Establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- 6) Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- 7) Disminuye el mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- 8) Reduce el trabajo improductivo.

Las desventajas se presentan a través de que no se puede contar con datos precisos sobre el futuro; en algunos casos su costo puede exceder a su utilidad; en ocasiones paraliza la iniciativa individual y puede retardar la acción.

#### 1.4 Organización

La organización es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. (Benavides, P., 2004)

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Münch G. y García M. 1999)

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- 1.- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- 2.- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- 3.- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- 4.- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- 5.- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (Münch G. y García M. 1999)

El proceso de la organización es el siguiente: (Koontz, H., 2004)

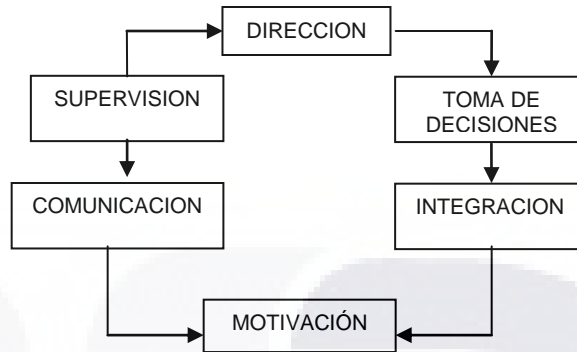
- 1.- Establecimiento de objetivos y planes de apoyo.
- 2.- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 3.- Agrupación de actividades según recursos y situación.
- 4.- Delegación de autoridad y responsabilidad.
- 5.- Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información (comunicación).

#### 1.5 Dirección

La dirección es la parte de la administración que influye en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. (Koontz, H., 2004)

Es “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. (Münch G. y García M. 1999).

Las etapas de la Dirección son la comunicación, motivación, liderazgo y supervisión. Con la finalidad de esclarecer un poco más la dirección de grupos, ésta se esquematiza de la siguiente manera:



(Münch G. y García M. 1999)

La dirección es importante y trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; a través de ellas se logran las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de los métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione y es la parte real y humana del proceso administrativo. (Münch G. / García M., 1999).

### 1.5.1 Comunicación

Una de las principales herramientas que se desarrollan al trabajar con el coaching, es la comunicación; aunque ésta se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección y en sí en todo el proceso de desarrollo de la persona que trabaja a través del coaching.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De una forma simple, la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Koontz, 2004).

La importancia de la comunicación en las organizaciones es que provoca una retroalimentación; amplía el concepto con ideas; permite la formación e integración de equipos de trabajo así como la aplicación del conocimiento del entorno para la toma de decisiones provocando cambios en las mismas.

El objetivo de la comunicación hace que otra persona sepa y entienda lo que se está informando, que ejecute su trabajo eficazmente, que coopere con los demás compañeros para cumplir con su deber y el fin de la comunicación es la buena administración, la mejor ejecución, y desempeñar perfectamente la planeación, organización y control. (Benavides, J., 2004)

Es importante describir el proceso y los elementos de la comunicación ya que gracias a esto es posible comprenderlo como un proceso meramente humano aún cuando lo que se solicita generalmente en una empresa son resultados cuantitativos (Koontz, H. 2004)

El emisor posee una idea que a continuación codifica de tal manera que puede ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Este debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. El siguiente paso al proceso es la descodificación durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas.

El uso de un canal para la transmisión del mensaje permite que la información se transmita y se una al emisor con el receptor. Sin embargo el ruido entorpece la comunicación, ya sea que esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor pues en un ambiente muy cerrado pueden impedir el desarrollo de las ideas claras.

Es justo aquí en donde pueden llegar a dar inicio la mayor parte de los problemas que surgen entre compañeros de trabajo; el ruido puede ser tan diverso como diversos los puntos de vista existen en las personas además de la gran cantidad de distractores físicos a los cuáles se ven expuestas las personas en el momento de la transmisión de ideas, aún no concretada como comunicación. Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante en la comunicación transcultural, no solo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir “ruido” y entorpecer la comunicación.

La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos. La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente. La falta de atención pueda provocar una recepción inexacta. La descodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos. La comprensión puede verse obstruida por prejuicios. El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.

El papel que juega un elemento tan importante como es la retroalimentación en la comunicación, es el de comprobar la eficiencia, es decir, una persona debe recibir la retroalimentación. Nunca se puede estar del todo seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido hasta confirmarlo por medio de la retroalimentación. De igual modo, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación.

En las empresas de hoy la comunicación debe influir mas velozmente que antes, incluso una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerando puede resultar muy costosa en términos de perdidas de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente (es la cantidad de información) para que sea posible aplicar acciones correctivas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las palabras que pronunciamos solo son una parte mínima de la comunicación. Los actos también dejan impresiones duraderas así como el tono de voz es una parte importante de la comunicación pues hace que la gente se acerque o se aleje de nosotros.

### 1.5.2 Motivación

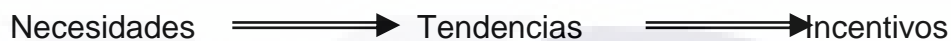
La motivación es un proceso psicológico básico y aún más importante si se considera como el motor a partir del cual se lleva a cabo un proceso de desarrollo a través del coaching. Pocos negarían que la motivación es el enfoque más importante en el micromodelo del comportamiento organizacional. De hecho, un análisis integral de datos concluyó que “los problemas de competitividad de Estados Unidos parecen ser principalmente de naturaleza motivacional” (Luthans, F. 2008) Muchas personas equiparan las causas del comportamiento con la motivación; sin embargo, como más adelante se tratará de ampliar un poco más, las causas del comportamiento de las personas dentro de la organización son mucho más amplias y complejas que la motivación por sí sola. (Luthans, F. 2008).

Junto con algunos constructos psicológicos, la motivación se presenta en este trabajo como un proceso esencial para comprender el comportamiento. En la motivación interactúan y actúan, en conjunto, el ambiente y otros procesos mediadores. Al igual que otros procesos cognitivos, la motivación no puede verse. Todo lo que se ve es el comportamiento. La motivación es un constructo hipotético que se usa para ayudar a explicar el comportamiento y no debe equipararse con el comportamiento. Algunos autores reconocen el “papel central de la motivación”, más los teóricos actuales del comportamiento organizacional consideran que es importante para el campo recalcar el comportamiento.

Para definir la motivación existen una serie de palabras que se incluyen tales como: deseos, anhelos, aspiraciones, objetivos, metas, necesidades, tendencias, motivos e incentivos. Técnicamente, el término motivación deriva de



la palabra latina movere, que significa “mover”. Este significado es evidente en la definición general que se menciona a continuación: la motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. (Luthans, F. 2008). De esta forma la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellos.



Esta figura, ilustra el proceso de la motivación. Las necesidades generan tendencias que se dirigen a incentivos; de esto se trata el proceso básico de la motivación, el cual se explica a continuación como el sistema en el cual se interrelacionan estos tres elementos:

1. Necesidades. Las necesidades se crean siempre que existe un desequilibrio fisiológico o psicológico. Aunque las necesidades psicológicas pueden basarse en una deficiencia, no siempre sucede así. Por ejemplo, una persona con una fuerte necesidad de progreso puede tener una historia de éxito constante.
2. Tendencias. Con pocas excepciones, las tendencias o motivos, se crean para aliviar necesidades. Una tendencia psicológica se define como una deficiencia con dirección. Las tendencias fisiológicas y psicológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso energizante hacia el logro de un incentivo.
3. Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, el cual se define como aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia. El logro de un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y a disminuir o eliminar la tendencia.

Estas dimensiones básicas del proceso de motivación sirven como punto de partida para explicar las teorías de contenido y procesos de la motivación

laboral. A continuación se analizan brevemente los motivos primarios, generales y secundarios.

Algunos motivos son no aprendidos y tienen una base fisiológica, se les llaman: fisiológicos, biológicos, no aprendidos o primarios. El uso del término primario no implica que estos motivos tengan siempre prioridad sobre los motivos generales y secundarios. Es necesario cumplir dos criterios para clasificar un motivo como primario: debe ser no aprendido y ser fisiológico. Los motivos primarios que se reconocen comúnmente son el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. Sin embargo se ha reconocido el papel que juega el cerebro en los motivos de las personas; algunos neuropsicólogos comienzan a investigar sobre esto y por lo pronto se han reconocido las aplicaciones potenciales en el lugar de trabajo. Por ejemplo, Coffman y González-Molina señalan: “lo que muchas organizaciones no ven es que el desempeño de los empleados y su efectos subsiguientes en el compromiso de los clientes gira en torno a una fuerza motivadora determinada del cerebro que define los talentos específicos y los mecanismos emocionales que todos llevan a su trabajo” Coffman, C. y González-Molina, G., 2002). Pero, aunque las vías cerebrales se desplieguen en formas diferentes y las personas desarrollen apetitos distintos para los diversos motivos fisiológicos, ya que tienen la misma constitución fisiológica, todas tendrán básicamente las mismas necesidades primarias y generales.

Ahora bien, respecto a los motivos generales debe de tratarse de un motivo no aprendido y no tener una base fisiológica. En tanto que las necesidades primarias tratan de disminuir la tensión o estimulación, las necesidades generales inducen a la persona a aumentar la cantidad de estimulación. Estas necesidades son denominadas en ocasiones “motivos estímulos”. La comprensión de estos motivos generales es importante para el estudio del comportamiento humano, especialmente en las organizaciones.

Esto se pone de manifiesto dentro de una organización por ejemplo, si no se permite a los empleados expresar sus motivos de curiosidad, manipulación y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

actividad, no se sentirán motivados; mantener a un empleado detrás de una máquina o un escritorio durante ocho horas al día puede suprimir los motivos generales. Existen investigaciones que indican que la prohibición de la expresión y cumplimiento de estos tipos de motivos pueden tener consecuencias graves. Por ejemplo, un estudio de la Universidad de Texas descubrió que las personas que pasaban la mayor parte de sus vidas en un empleo sobre el que tenían poco control tenían un riesgo 43% mayor de morir prematuramente y los que realizaban un trabajo aburrido y pasivo tenían una probabilidad 35% mayor de sufrir una muerte prematura (Journal of Organization Excellence, 2002).

Brevemente es importante señalar el amor o afecto como una forma muy compleja de tendencia general. Es complejo porque el amor en muchas formas es semejante a las tendencias primarias y en otras es similar a las tendencias secundarias. En particular, el motivo de afecto se relaciona de cerca con el motivo primario del sexo, por un lado, pero también lo hace con el motivo secundario de afiliación.

El afecto amerita atención específica debido a su importancia cada vez mayor para el mundo moderno, un mundo en el que sufrimos por conflictos interpersonales, personales y nacionales, y donde la calidad de vida, los valores familiares y los derechos humanos se vuelven cada vez más importantes para la sociedad moderna, el motivo de afecto adquiere mayor importancia para explicar más concretamente el comportamiento de las personas dentro de una organización.

En tanto, las tendencias generales parecen relativamente más importantes que las primarias para el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, las tendencias secundarias son incuestionablemente todavía más importantes. A medida que una sociedad se desarrolla económicamente y se vuelve más compleja, las tendencias primarias y, en menor grado, las tendencias generales, dan paso a las tendencias secundarias aprendidas para motivar el comportamiento, entonces, los motivos secundarios

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aprendidos dominan el estudio y la aplicación del campo del comportamiento organizacional.

Un motivo debe ser aplicado para clasificarlo como secundario. Muchos motivos humanos importantes cumplen con este criterio. Algunos de los más relevantes son el poder, el logro y la afiliación además de la seguridad y el estatus.

Los conceptos que anteriormente se mencionan en torno a la motivación, tienen la finalidad de contextualizar algunos de los modelos de motivación laboral que a continuación serán brevemente mencionadas.

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el coach debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y de las acciones que éste ha de emprender para alcanzarlos. Son muchas las teorías con las que se pretende explicar la relación que existe entre la conducta y los resultados.

Las teorías sobre la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Ambas categorías tienen consecuencias importantes para los coaches que, por la misma naturaleza de su trabajo, participan en el proceso de motivación.

## Capítulo 2 FUNDAMENTOS TEORICOS DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

### 2.1 Introducción al coaching

Como parte de la búsqueda constante de los seres humanos por estar en equilibrio tanto de sus actividades laborales como de su vida personal en el que se ven involucradas las emociones, se han desarrollado diversas técnicas, metodologías e incluso filosofías gerenciales de entre las que destaca el coaching.

El coaching ha sido descrito de diversas maneras, sin embargo la idea que prevalece es el concepto de un proceso personalizado de atención y asesoría profesional y emocional, orientado a varios objetivos:

- 1) Despertar en las personas la conciencia necesaria para comprender las causas de sus problemas.
- 2) Identificar mecanismos correctivos y
- 3) Lograr los resultados planteados (Moreno, R., 2006)

El coaching se emprende para que florezca lo mejor en las personas. El primer uso de esta palabra en la lengua inglesa se refería a un tipo especial de carruaje. Por lo tanto, su significado básico es “transportar una persona valiosa de donde está a donde quiere estar”. (Whiterspoon, R. 1998)

Con la finalidad de implementar concretamente esta filosofía de trabajo dentro de varios ámbitos, se identifican tres modalidades de coaching: personal, ejecutivo y empresarial. Sus técnicas y procedimientos de escucha activa, asertividad, análisis multifactorial y procesamiento estratégico de información pueden ser aplicados según el esquema de organización con el cual funcione la empresa.

Es de suma importancia considerar la etapa o faceta que experimenta la persona pues de esto depende el enfoque del coaching que se aplique por ejemplo, respecto al área laboral, si vive un inicio, ascenso, reubicación, jubilación.

Básicamente los efectos positivos del coaching proporcionan a las personas un conjunto de herramientas psicológicas motivacionales que le facilitan el descubrimiento de capacidades y destrezas medulares; mejora el manejo de la comunicación directa, cara a cara; mecanismo ideal para el desarrollo de procesos de liderazgo e influencia personal así como de relaciones personales en general.

Una vez que se interviene a través del coaching en un grupo, se desarrollan a lo largo del tiempo un intercambio bidireccional o multidireccional, en el cual la principal herramienta de trabajo es la comunicación. (Losada, J., 2009).

Así pues, presentando un panorama general de esta noble manera de hacer intervención a nivel personal y grupal en diversos escenarios en donde se establecen metas, el coaching pretende contribuir a que la persona cambie su modelo o mapa del mundo, que enriquezca, amplíe y expanda su manera de representarse la realidad, y que descubra opciones nuevas y diferentes.

## 2.2 Fundamentos del coaching

La profesión de coach de ejecutivos se basa en nuevos conceptos del potencial humano en el trabajo. El objetivo del coaching no es corregir lo que está mal, sino descubrir nuevas capacidades y formas de usar los viejos talentos que lleven a una mejor eficiencia. El propósito es hacer que las personas lleven todo su ser al trabajo, ya que el ser auténtico, que es una integración de un conjunto maravilloso de partes, tiene mayor capacidad que cualquier parte o cualquier papel que se represente.

Se necesitan más personas “plenamente humanas” para hacer realidad el potencial de organizaciones más democráticas y de más aprendizaje emprendedor a nivel empresarial que exige el mercado cambiante de hoy. De hecho, la innovación y el incremento geométrico de la productividad organizacional que ocurre hoy, se basan en la convergencia de estas dos corrientes, el desarrollo organizacional y el humano: las innovaciones organizacionales que favorecen la libertad, el trabajo en equipo y la misión compartida, están convergiendo con las ideas modernas del desarrollo de adultos (libertad para “crecer”, relaciones de alta calidad y propósitos válidos). Estas organizaciones más liberadas son el entorno que optimiza el desarrollo y el aprendizaje continuo de sus miembros.

El coaching para ejecutivos se enfoca en la persona y en el sistema. No se intenta capacitarla o “corregirla”, sino liberarla y enfocarla en su optimización. El coaching exitoso logra el cambio positivo del individuo y del sistema.

### 2.2.1 Coaching para el cambio de comportamiento

Con frecuencia los líderes predicán el trabajo en equipo, pero en varias ocasiones se eximen de su práctica – e incluso con mayor frecuencia se deja en manos del personal de las organizaciones la responsabilidad de demostrar el comportamiento asociado a vivir con este valor (Goldsmith, M.1996).

Si todo el mundo reconociera este desafío, incluyendo a los ejecutivos de alto nivel, ¿por qué es tan difícil que los líderes promuevan el cambio en las personas sobre las cuales tienen influencia, es decir, sobre quienes les reportan directamente?

Una razón es que a los líderes, al igual que a muchas otras personas, les gusta agradar. Los líderes suelen temer que el enfrentamiento con su personal por un deficiente trabajo en equipo u otras imperfecciones del comportamiento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(en contraste con los problemas de rendimiento) los haga ser detestados. La paradoja radica en que a los líderes se les respetaría más, no menos, si comunicaran las malas noticias. Los consultores externos frecuentemente proporcionan coaching del comportamiento a los líderes y ellos aprecian la ayuda. Las personas suelen valorar mucho la retroalimentación sincera, sin importar que tal retroalimentación en sí sea positiva o no.

La naturaleza del proceso de rendimiento-revisión explica gran parte del problema. Históricamente, en la evaluación de otras personas, numerosos administradores se vieron forzados a representar el papel de jueces y, potencialmente el de verdugos. En contraste, el consultor usualmente es considerado como una tercera parte objetiva que proporciona análisis, sugerencias y retroalimentación a partir de fuentes diversas. Es más probable que una persona que recibe malas noticias de un consultor separe al mensaje del mensajero, en comparación con otra que recibe las mismas noticias de un gerente o jefe en turno.

Los líderes por fortuna, tienen a su disposición una valiosa ayuda en muchas compañías líderes –la retroalimentación de 360 grados. Los procesos diseñados cuidadosamente, que incluyen retroalimentación de 360 grados, permiten que el líder aplique el coaching de consultoría del comportamiento, en contraste con simplemente ejercer su juicio personal. Los resultados se ven manifiestos cuando el proceso de coaching de ejecutivos puede ayudar a cualquier gerente cuyo trabajo requiera la interacción personal y de esta forma alinear los valores corporativos con el comportamiento individual.

Sin embargo siendo realistas, aunque este proceso puede mejorar el comportamiento, en definitiva no soluciona todos los problemas de rendimiento. El proceso de coaching del comportamiento que se trata en este trabajo, se enfoca sólo en el coaching para el cambio de comportamiento, no en el



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estratégico y las condiciones que deben existir para llevarlo a cabo son las siguientes que se describen:

- La persona a la que se intenta preparar no está dispuesta a realizar un esfuerzo sincero de cambio. El coaching del comportamiento funciona sólo si el gerente que lo recibe está dispuesto a adquirir el compromiso necesario: actitud de cooperación.
- La persona ha sido despedida de la compañía. En ocasiones, las organizaciones simplemente están en el proceso de documentar un caso para despedir a un empleado. De ser así, no tiene caso llevar a cabo un proceso de coaching.
- La persona carece de la inteligencia o habilidades funcionales para la tarea. Si un gerente no tiene la capacidad o la experiencia necesarias, no debe esperar que el coaching del comportamiento le sea de utilidad.
- La organización tiene la misión incorrecta. El coaching del comportamiento es un proceso de “cómo llegar allí”, no de “a dónde ir”. Si la organización va en la dirección incorrecta, el coaching del comportamiento no la cambiará.

Por otro lado, cuando se está tratando con personas que tienen la voluntad y capacidad para cambiar su comportamiento, que laboran en un ambiente que les brinda la oportunidad de cambiar y la organización para la que trabajan se dirige en el sentido correcto, este proceso funciona, y la naturaleza del proceso mismo garantiza su éxito. Los pasos de dicho proceso son:

1. Identificar atributos del gerente al que se va a preparar. No se debe partir de cero; es importante desarrollar perfiles de liderazgo personalizados y después preguntar al gerente si está de acuerdo en que ése sea o no el comportamiento correcto.
2. Determinar quien puede brindar retroalimentación significativa. Entre las personas que pueden aportar, están quienes reportan directamente al gerente, clientes y proveedores los cuales pueden ser críticos apropiados.

3. Obtener retroalimentación. Es común que la evaluación se realice en forma óptima mediante una encuesta escrita anónima, compilada por una tercera parte externa en un informe de resumen y entregada directamente al gerente que recibe el coaching.

4. Analizar los resultados. Hay que hablar con el gerente acerca de los resultados de la retroalimentación obtenida, es decir, analizar sus puntos fuertes y las áreas de posible mejoría.

5. Elaborar un plan de acción. El resultado más útil y apreciado de toda evaluación es la asesoría específica; además sugerencias para ser un mejor interlocutor como las siguientes, tienen gran posibilidad de ser un gran comienzo:

- No interrumpir a los demás
- Comentar lo que digan otros
- Tener contacto visual con el interlocutor
- Hacer una pausa de cinco segundos antes de responder comentarios.
- Reconocer que el problema no consiste en decidir qué hacer, sino en hacerlo.
- Enfocarse en uno o dos comportamientos clave y elaborar unos cuantos pasos de acción para mejorarlos.

6. Hacer que el gerente responda a todos los interesados. El gerente sometido al proceso de revisión debe hablar con cada integrante del grupo de revisión y obtener sugerencias adicionales acerca de cómo mejorar en las áreas clave que se considera pueden mejorar.

7. Desarrollar un proceso de seguimiento continuo. En un lapso de tiempo considerable se debe llevar a cabo una sencilla encuesta con el equipo de revisión original. Los encuestados deben responder si el gerente se ha vuelto más efectivo en las áreas consideradas factibles a mejorar.

8. Revisar los resultados y empezar de nuevo. Si el gerente toma con seriedad el proceso, casi siempre los interesados señalarán la mejoría. El gerente se beneficia de la retroalimentación dirigida y continua para mejorar su rendimiento.

El proceso de intervención a través del coaching, requiere disciplina, integridad y compromiso; se deben analizar las percepciones que de él tienen sus compañeros de trabajo, y de esa forma cambiar su relación con ellos los cuáles cambiarán también.

Uno de los fundamentos más importantes del trabajo a través del coaching, está el hecho de casi siempre mejoran los gerentes que desean hacerlo, hablan con otros acerca de formas para mejorar, solicitan retroalimentación y desarrollan un plan de seguimiento riguroso. Cuando las personas mejoran, aumenta su autoconfianza, continúan mejorando y haciendo lo que funciona.

Al volverse un coach efectivo, puede volverse un líder de mayor credibilidad y un agente activo del cambio; tiene la capacidad de ayudar a que las personas desarrollen un hábito esencial para el éxito personal u organizacional: el seguimiento. Al entregar lo que prometió, es decir, medir a otros respecto de los comportamientos y atributos que dijo valorar, establece los cimientos del vínculo de liderazgo con sus seguidores. Y al hacer que otros den seguimiento a su propio progreso hacia objetivos acordados, puede ayudar a la creación de una organización con mayor capacidad de respuesta, más positiva y unida.

### 2.2.2 Coaching, una forma de enseñar a comunicarse

Después de haber leído y analizado algunos textos que hablan del coaching, se puede apreciar que éste se ha trabajado alrededor del mundo desde tiempos inmemoriales, aunque sólo recientemente se haya convertido en una disciplina utilizada por consultores, profesores e incluso por terapeutas. En la actualidad es considerado por algunos autores como un saber sistematizado en conceptos, prácticas y herramientas específicas de probada eficacia (Angel, A., 2008) Coaching es lo que hacen miles de padres y madres, líderes sociales,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

políticos, empresarios, hombres y mujeres en familias, organizaciones y naciones alrededor del mundo, unos sabiéndolo y otros sin saberlo, para apoyar, acompañar, destrabar, potenciar, disparar y activar los valiosos recursos con los que cuentan los seres humanos, en su vida personal y organizacional. El arte de formular preguntas desde las intenciones del actor (sin juicios, recomendaciones ni consejos), para que construya los caminos que elige, es la esencia del coaching.

Sin embargo, sería difícil comprender el coaching sin saber formular preguntas con la finalidad de lograr en la otra persona los insights (comprensión) necesarios para resolver determinada situación.

El coach utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder. El coach (la persona que apoya y faculta) tiene todas las preguntas y la persona apoyada- acompañada (coachee) tiene todas las respuestas. Por eso, el coach no es un mentor, una persona a la que se imita, alguien de quien se aprenden valiosas respuestas. El coaching tampoco es terapéutico, porque nunca se supone que algo anda mal y requiere alivio. Mucho menos es consultoría, porque en el coaching el saber experto del consultor y sus probadas estrategias de solución de problemas organizacionales no son pertinentes. El coach hace esfuerzos deliberados para producir atisbos o momentos de comprensión súbita (insights). La expresión insight puede traducirse también como revelación o iluminación muy personal, referida a un entendimiento inesperado sobre algo. Es todo momento humano en el que ocurre, en la mente del coachee, un sorpresivo entendimiento revelador muy personal o una comprensión significativa. Las investigaciones de David Rock y Jeffrey Schwartz, tal como se muestran en el artículo «The neuroscience of leadership» (La neurociencia del liderazgo), publicado en la revista Strategy+Business (No. 43, 2006) muestran que la producción de insights crea nuevas y múltiples conexiones en partes del cerebro antes desconectadas. Este nuevo y complejo cableado de interconexiones cerebrales impacta

positivamente la percepción y las expectativas de las personas sobre sí mismas, sus posibilidades, su desempeño y el entorno, que se constituyen en la fuente creadora de soluciones personales y organizacionales inéditas. En esto reside la eficacia de las preguntas poderosas en el ejercicio del coaching: centran a la persona para que haga conscientes soluciones antes impensables, a partir de sí misma, con sus recursos y libre albedrío.

Es así como se logra establecer una importante conexión entre el coach y el coachee a través de la comunicación basada en preguntas estratégicas y bien cuidadas que permiten que trabaje integralmente todo el sistema de respuestas del coachee.

### 2.2.3 La observación: otro elemento indispensable en el coaching

La habilidad para explorar y registrar información es como hacer un barrido rápido de la misma, lo cual es útil porque minimiza el esfuerzo. En la vida cotidiana uno lo hace para enterarse de las situaciones a la brevedad. Hacemos una rápida apreciación de la gente para evaluar su edad, accesibilidad, grupo socioeconómico, estilo de vida y afinidad con uno mismo. El porcentaje de acierto depende con frecuencia del nivel de nuestra habilidad para observar e intuir. Ese mismo enfoque aplica a la vida laboral. Cuando alguien nuevo llega al equipo de trabajo, durante las primeras semanas y meses es el centro de atención mientras se hacen intentos por evaluar sus fortalezas y debilidades, sus ambiciones y motivaciones. Cuando parece que ya hay suficientes datos, se le deja de observar y se le mira de manera superficial. Uno se forma cierta imagen general a la cual acude para determinar el trabajo que se le asigna a tal o cual persona, o si pedir a otros que nos representen en una junta. Esto permite tomar decisiones rápidas. No obstante, si se dispone a brindar coaching al personal, es importante observar detenidamente y de una forma objetiva. (Pemberton, C., 2007).

La observación es uno de los atributos clave de un líder; y en ningún otro caso es más poderoso que cuando se aplica en beneficio de otro ser humano. Dice la autora Laurie Beth Jones en su libro “Jesús CEO”, que cuando un líder es presentado con otra persona, el líder observará a dicha persona. Ejemplifica de una forma muy interesante varios sucesos que ocurren en las organizaciones comparándolos con episodios en la vida de Jesús. De tal forma, comenta que “Jesús lo miró y sintió cariño por él” (Sagrada Biblia, Marcos 10:21). El momento de la presentación es considerado como un momento sagrado, ya que existen miradas directas y el líder se concentra en esa persona para que ésta se sienta como el ser más importante. Por eso, no es extraño que los verdaderos líderes, recuerden con facilidad los nombres. En ese momento, se enfocan únicamente en esa persona.

Observar a alguien, significa enfocarse totalmente en la persona y estrecharla o abrazarla en ese momento. El líder, en este caso el coach, observa a su gente día a día y sabe que cada individuo cambia día a día. Gran parte de nuestras células se regeneran a diario; de este modo, lo que parecía ser lo mismo, tal vez mañana ya no lo sea (Jones, L. B., 1995).

La gente responde como cada quien lo considera en su inconsciente. No es necesario decirlo, las personas saben como se les percibe. Es común que sólo se vean a las personas en términos de las necesidades que se tienen y de las agendas personales. Los títulos que aparecen al principio de los nombres son palabras que delimitan las fronteras; por eso la gente, en diversas ocasiones, no hace más que lo que indica su trabajo. Algunas veces, la manera como veamos o “etiquetemos” a los demás establece fronteras ya sea con límites o sin ellos.

La observación es parte fundamental para conocer y entender a las personas cuando se está llevando a cabo el coaching, pues representa el abrir

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

una ventana a través de la cual se pueden conocer características importantes del ser humano con el que se comienza una relación laboral.

### 2.3 Coaching en las organizaciones

El coaching para ejecutivos de empresas, gobiernos y organizaciones no lucrativas es una actividad profesional joven, cuya identidad todavía está en formación. Los coaches y las empresas de coaching apenas comienzan a catalogar los beneficios y limitaciones de esta profesión, así como a elaborar los lineamientos profesionales respecto al delicado límite entre el individuo y el patrón.

El coaching para ejecutivos nació del movimiento de capacitación para el liderazgo y comparte los puntos de vista de los movimientos de potencial humano y desarrollo de adultos. El coach es un instructor; pero su tema es el desarrollo de la persona en su totalidad y, a su vez, el desarrollo de todo el sistema.

Primera disyuntiva: para el individuo o para la organización

El coaching para ejecutivos, como toda psicoterapia, confiere el privilegio (y la responsabilidad) de ayudar a que las personas se desarrollen conforme a sus propios intereses. Además, opera dentro de la limitación de contribuir con la empresa. Hay una fina línea económica sobre la cual hay que ubicarse cuando se imparte el coaching en los centros de trabajo, así como el deber de enfocarse en las necesidades y deseos del individuo, al mismo tiempo que se responde por el bienestar del sistema en que está inscrito. La organización que contrata el coach y le paga, tiene que derivar algún tipo de beneficio; los beneficios son lazos necesarios en el coaching para ejecutivos que se apegan más a los de la psicoterapia enfocada en el cliente, que a los programas habituales de capacitación para el liderazgo. Al igual que en el caso de un entrenador deportivo, la principal responsabilidad de una capacitación para el

liderazgo es crear un equipo de liderazgo que se desempeñe de la mejor manera posible en un mercado competitivo. La organización que paga la intervención del coach espera resultados en el rendimiento, mientras que los objetivos del ejecutivo respecto del coaching son más personales y difusos. A fin de contribuir en forma óptima al éxito global del centro de trabajo del cliente, el coach se enfoca en su crecimiento, bienestar y felicidad.

Generalmente, los programas de coaching en el centro de trabajo se inician con los objetivos del cliente, tanto dentro como fuera de su trabajo. El siguiente paso es indagar cómo alcanzarlos, si es posible, con el patrón y en el contexto de la vida personal del ejecutivo. Ésta es un área de trabajo personal futurista. Al trabajar en forma conjunta, el coach ayuda a que el ejecutivo se forme una imagen satisfactoria y apegada a la realidad de su futuro, que esté basada en su historia personal y el mundo que le rodea.

¿Cuál sería una posible justificación para que la compañía dedique activos a un proyecto como este? ¿Acaso no este tipo de tareas corresponden al hogar, la iglesia o algún taller de autosuperación de la “nueva era”? La única justificación posible para la erogación que realiza la compañía en tiempo y dinero es que un mejor rendimiento personal se traduce en mejor rendimiento en el trabajo. Por fortuna, las personas rinden mejor cuando actúan en armonía con su auténtica personalidad y es precisamente esto lo que abre una oportunidad verdadera para un resultado del tipo ganar-ganar.

Muchas empresas han adquirido la sabiduría suficiente para considerar al personal como su recurso principal. Es una práctica común invertir tiempo y dinero en formas para ayudar a que los empleados funcionen con más eficiencia. Sin embargo se ha empezado a “dar en el clavo” al responder a las demandas del lugar de trabajo moderno respecto de las contribuciones sobrehumanas de los altos ejecutivos. Empujar a las personas hacia una mayor eficiencia puede originar estrés insano, falta de interés y agotamiento. El



coaching toma en cuenta un punto de vista más amplio de las necesidades de apoyo de personal clave y añade otros ingredientes a la mezcla de desarrollo. Mejorar la efectividad y disminuir el estrés son parte de una transformación de mayor magnitud en la vida laboral de la persona. El individuo se vuelve más congruente al convertir en acciones sus objetivos, sueños y valores, tanto en el mundo del trabajo como más allá de éste.

En la práctica de la profesión de coach, se ha visto que las compañías con el mejor rendimiento brindan mayor apoyo al desarrollo integral de la persona. A medida que ésta crece, se vuelve más creativa y está mejor integrada; tiene más capacidad para apoyar el desarrollo de un mejor sitio de trabajo.

Apoyar el desarrollo personal de los individuos al proporcionarles el coaching para que logren congruencia y creatividad, puede derivar en la salud financiera de la compañía, considerada como un todo.

La esencia del coaching para ejecutivos es ayudar a que el receptor “mejore lo que ya es bueno“. Las personas que reciben el coaching para ejecutivos son muy funcionales y, con frecuencia, de rendimiento excepcional; pero en ellas todavía cabe el crecimiento. Es frecuente que éste parta de la insatisfacción ante el estado actual de las cosas. Así pues, ¿cómo mezclar el grado correcto de admiración por lo que puede hacer el cliente con la motivación suficiente para ayudarlo a ver que es necesario cambiar?

Es frecuente que la sociedad considere que los terapeutas trabajan solo con la disfuncional, es decir, que tratan de corregir lo que no funciona. Ese punto de vista puede llevar a la creencia de que el cliente está “enfermo“. Sin embargo los coaches no son terapeutas; son colegas que trabajan con personas admirables y que, frecuentemente, han avanzado mucho en la comprensión de sí mismos y de cómo sacar máximo provecho de lo que son.es

indudable que nuestro clientes no están enfermos, sino que son personas excepcionales que luchan continuamente por desarrollarse, por mejorar lo que ya es bueno. La función del coach es facilitar ese proceso y ayudar en él.

Los coaches tienen como objetivo aumentar significativamente la responsabilidad y el control inteligente del ejecutivo. La función es ayudar a sacar la luz los talentos y fortaleza de carácter de los clientes. El meollo del trabajo está en el deseo de que los clientes se vuelvan más congruentes, fieles a sí mismos y, de tal suerte, más participativos y eficientes en su trabajo y en su vida personal. La tarea no es añadir conocimiento. No se está obsesionado en corregir lo que está mal. Por tanto, es mejor considerar a los coaches como proveedores de una capacitación positiva personalizada-en la que el resultado es una intervención precisa, hecha a la medida y satisfactoria.

Los mejores coaches que se conocen tienen experiencia en consultoría de negocios o liderazgo organizacional, así como en psicoterapia y desarrollo humano. Se mueven a sus anchas haciendo buenas preguntas a cerca de los problemas de la empresa y profundizando en temas del estilo de liderazgo y el impacto psicológico de las acciones de su cliente en otras personas.

En los centros de trabajo, los coaches deben servir al sistema como entidad, al mismo tiempo que al individuo que se les ha presentado para el coaching. La terapia familiar tiene décadas de experiencia recorriendo este camino entre el individuo, la familia, y la sociedad. Sus practicantes han cultivado habilidades para proteger la libertad, dignidad y desarrollo personal del individuo (¡inclusive la frágil dignidad de los adolescentes!) al mismo tiempo que apoyan a otros miembros para que lleven una mejor vida.

En el que el lenguaje familiar de los sistemas, el receptor del coaching es enviado como el “paciente identificado”. Es decir, a quien la familia o grupo identifica como la persona que necesita ayuda. El término implica que toda la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

familia es el grupo al que debe ayudarse, indirecta o directamente, a través del paciente identificado. En muchos casos, las deficiencias del paciente identificado que surgen en la terapia pueden considerarse como un síntoma del grupo, no del individuo, cuyo comportamiento es, para bien o para mal, una respuesta a la situación o incluso un intento por cambiarla.

En la profesión de coach, el recordatorio de la responsabilidad compartida debe ser tajante: no existe un paciente identificado- solo buenas personas que se esfuerzan al máximo, encuentran sus necesidades de crecimiento y tratan de contribuir a un sistema que, de alguna manera, no saca a relucir todo lo que podría ser.

Las organizaciones modernas ya no pueden estar bajo el mando de los individuos duros y adictos al trabajo que conformaban el panteón ejecutivo del ayer. A manera de ejemplo las personas adictas al trabajo usualmente no han aprendido las habilidades más amables que se necesitan para motivar a los demás a trabajar más allá de los límites. El cambio rápido y la absorción de muchas tareas rutinarias por las computadoras han provocado que gran parte de la tarea de las personas en los centros de trabajo sea innovar, integrar, motivar y cuidar. Se necesita desesperadamente líderes que puedan liberar y guiar a las personas. En vez de sentirse amenazados por sus mejores subalternos, los líderes deben de ser modelos que los motiven para que lleven al máximo su compromiso y sus habilidades en un ambiente de trabajo de mayor colaboración y democracia. Al tener éxito como, por ejemplo, un joven ejecutivo cuya fortaleza y habilidades hacen pensar en un futuro líder de muy alto nivel. Estas personas altamente productivas y talentosas con frecuencia se ven limitadas por debilidades en el estilo de la comunicación personal o de las relaciones humanas. A las compañías les gustaría que se extirparan quirúrgicamente tales debilidades y se implantaran las habilidades de relaciones necesarias.

Es frecuente que a tales sujetos se les describa como “encendidos”. Están decididos a hacer lo necesario para contribuir y tener éxito, sin importar lo que cueste. Se piensa que con las evaluaciones, capacitación o tutoría adecuadas están motivados para realizar los cambios necesarios con el fin de convertirse en gerentes y seres humanos más maduros. El enfoque evidente consiste en enseñarles habilidades como la comunicación y el desarrollo de la sensibilidad hacia otras personas. Sin embargo, tal enfoque puede toparse con la pared. El hecho es que están decididos, que ya tienen control de sí mismos – frecuentemente con un conjunto bien elaborado de reglas y creencias acerca del tipo de comportamientos con que serán aprobadas. Incluso si son correctas en lo conceptual, más reglas acerca de cómo comportarse no producen líderes más cálidos, empáticos y creativos.

En estos casos, es habitual que el ejecutivo exprese su disposición para un cambio más profundo. Después de una rápida sucesión de promociones y éxitos aparentes, es probable que pregunte: ¿Esto es todo? Eso debe interpretarse como el comienzo de un cambio de percepción de ¿Cómo cambio para subir el siguiente escalón? A ¿Cómo puedo ponerme en contacto con mi propio ser y expresar el poder de mis valores y de mi persona en el trabajo?

Cuando el cliente busca significados más profundos, existe la oportunidad de liberar una mayor parte del “ser verdadero” que ha quedado oculto bajo las demandas del “ser falso”, creado para complacer a otros. De hecho, nuestro ser verdadero posee la capacidad de ser compasivo y de ver a otros, de modo que nos guía naturalmente hacia el desarrollo de mejores habilidades de relaciones humanas. Cuando la letra y la música van juntas, cuando podemos llevar nuestro corazón, cabeza y valores al trabajo y ser nosotros mismos en todos los aspectos de nuestra vida, es cuando somos congruentes.

### 2.3.1 La importancia del liderazgo en el coaching

Partiendo de la frase que Peter F. Drucker menciona acerca de que “el liderazgo consiste en elevar la visión de un individuo a mayores alturas, incrementar su desempeño a un estándar más alto y crearle una personalidad que supere sus limitaciones normales”, remite de inmediato a pensar en que el coach es aquella persona que debe asumir este importante reto. A su vez los jefes o gerentes que aspiran a ser vistos como líderes pueden beneficiarse de la aplicación de las habilidades de coaching.

Es común que cuando se les pide a los jefes que describan al mejor colega que jamás hayan conocido, rara vez se obtienen relatos agradables del director que nunca excedió el presupuesto o de aquel con las mejores aptitudes para el manejo de proyectos. Esas historias se enfocan en dos elementos: la diferencia que el jefe logró en su desarrollo particular y las cualidades personales de ese individuo. Se hace referencia al jefe que:

- Retaba y facultaba al empleado para que hiciera cosas que no se creía capaz de hacer.
  - Se mostraba dispuesto a ofrecer ayuda.
  - Reconocía las diferencias individuales y trabajaba con ellas.
  - Confiaba en su personal.
  - No pretendía saberlo todo.
  - Escuchaba.
  - Brindaba retroalimentación sincera.
  - Reconocía las fortalezas del individuo y le daba campo de acción.
- (Pemberton, C., 2007)

Estas características se pueden considerar también como una guía del perfil que debe cubrir una persona que se encuentra como responsable de un equipo de trabajo y a través de su dirección, puedan llegar a maximizar las

capacidades de cada uno de los integrantes del equipo. Las cualidades que se reconocen por haber provocado una diferencia en el desempeño y que se recuerdan en los mejores jefes, son las cualidades fundamentales del proceso de coaching. La habilidad de ofrecer ayuda y reto al pensamiento; de cuestionar y ayudar al subordinado a hacer más, aprovechando sus fortalezas y sus recursos; una disposición a enfocarse en la otra persona sin imponerle sus propios valores y soluciones.

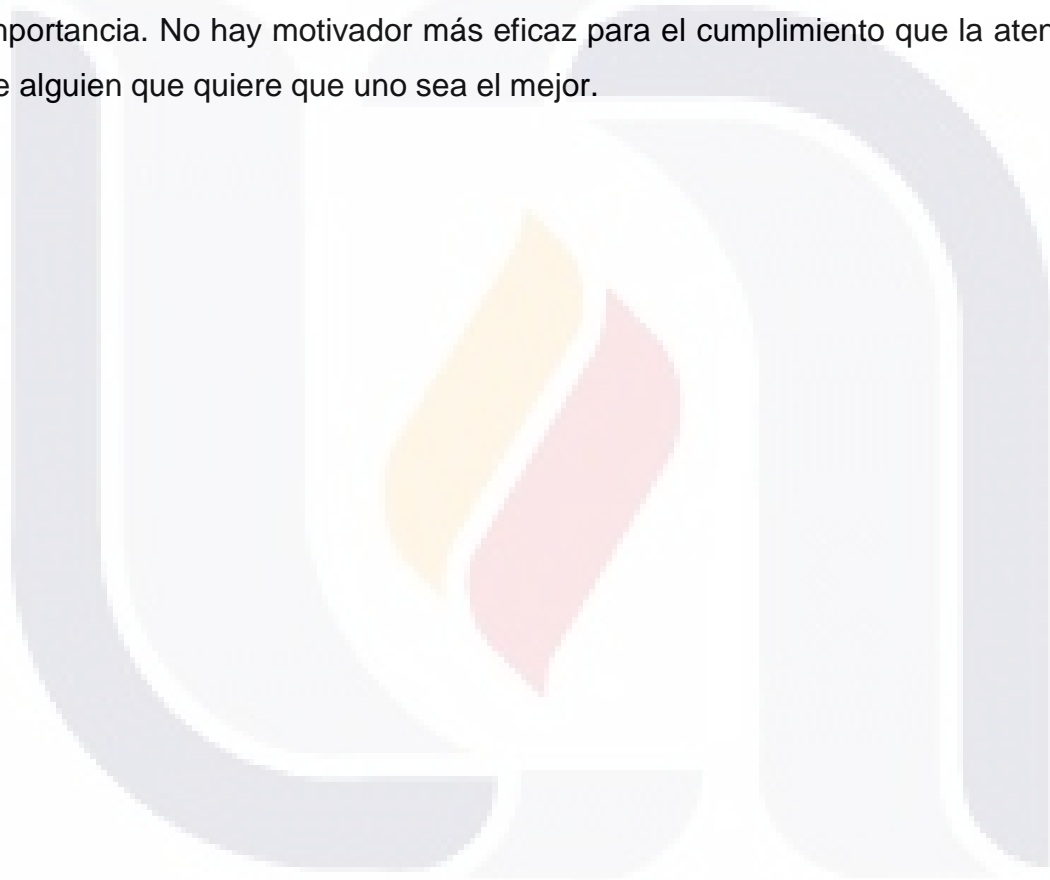
Es indiscutible que se valoran a los jefes que usan sus competencias para ayudar a maximizar las contribuciones de todo el equipo hacia los objetivos organizacionales. Se aprecia de manera importante el hecho de que esos jefes, líderes convertidos en coaches, recurren a sus habilidades para ayudar al resto a eliminar aquello que obstaculiza el desempeño como la falta de confianza, el crítico interno que lleva cada uno dentro, el temor a las consecuencias y las suposiciones basadas en fantasías.

Esto toma una importancia trascendental cuando un jefe, es capaz de ofrecer atributos de los cuales saca provecho al demostrar que sus capacidades se extienden más allá de las disciplinas de la administración hasta el liderazgo. Daniel Goleman, un pensador de vanguardia en inteligencia emocional, escribió sobre el papel clave del líder como creador de resonancia, por lo cual se refiere a la habilidad de generar “una reserva de positivismo que libera lo mejor de las personas” (Goleman, D., 2002). El coaching es fundamental para ello porque vincula lo que un individuo quiere para alcanzar las metas de la organización.

De esta forma, la importancia del liderazgo en el coaching radica en que el poder mismo del coaching como parte del conjunto de competencias del líder, permite mostrar a los demás que no solo su habilidad para mostrarles una visión motivadora, para marcarles el paso al presentarles los retos y para brindarles una dirección clara, sino más allá, se muestra empático y se

relaciona con ellos para incrementar su desempeño, de modo que el resultado es una receta poderosa para el éxito mutuo.

Al pensar en la razón de ser del coach como motor importantísimo en un equipo de trabajo, se hace referencia aquello que Lance Secretan, director general de Manpower Ltd. dijo sobre que el gran liderazgo consiste en “experiencias humanas, no en procesos” (Secretan, L., 2004). Es decir, no hay experiencia laboral más poderosa que sentir que lo que uno hace tiene importancia. No hay motivador más eficaz para el cumplimiento que la atención de alguien que quiere que uno sea el mejor.



## Capítulo 3 TRABAJO EN EQUIPO

### 3.1 Trabajo en equipo y equipo de trabajo

Según su definición formal, un equipo es un pequeño grupo de personas que poseen habilidades complementarias, que trabajan juntas para alcanzar un propósito compartido, y que se consideran mutuamente responsables de su logro. El trabajo en equipo es el proceso de trabajo conjunto de las personas para alcanzar estos objetivos. Sin embargo, en México, una de las capacidades más difíciles de aprender es dirigir el trabajo en equipo el cual requiere un conocimiento especial acerca de la forma como operan los equipos, y el compromiso para aplicarlo con el fin de ayudarlos a lograr altos niveles de desempeño en la tarea y satisfacción por su membresía. (Schermerhorn, Jonh R. Jr., 2004).

Un beneficio especial del trabajo en los equipos es la sinergia, la creación de un todo que es mayor a la suma de sus partes. La presencia de sinergia significa que un equipo esta empleando sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otro modo no tendrían. Obviamente, esto es una ventaja importante para las organizaciones que enfrentan muchas presiones y demandas en ambientes de operación cada vez más complejos. Pero los equipos también son útiles en otras formas. Ser parte de un equipo puede tener una poderosa influencia sobre las actitudes y conductas individuales. Cuando la experiencia es positiva, trabajar en, y ser parte de, un equipo ayuda a satisfacer importantes necesidades individuales. A veces se trata de necesidades difíciles de satisfacer en el escenario de trabajo tradicional. Los equipos, para decirlo en pocas palabras, pueden ser una muy buena opción tanto para las organizaciones como para sus miembros. Entre las contribuciones que aportan los equipos se incluyen las siguientes:



- 1 Aumentan los recursos para la solución de problemas.
- 2 Fomentan la creatividad y la innovación.
- 3 Mejoran la calidad de la toma de decisiones.
- 4 Aumentan el compromiso de los individuos hacia las tareas.
- 5 Mejoran la motivación gracias a la acción colectiva.
- 6 Ayudan a controlar y a disciplinar a los miembros.
- 7 Satisfacen las necesidades individuales conforme las organizaciones aumentan de tamaño.

No hay garantía de que los equipos siempre serán exitosos. ¿Quién no se ha topado con algún “holgazán social”, es decir, aquella persona que “no aporta nada” y que afloja el paso debido a que la responsabilidad se difunde entre todos los miembros del equipo y ahí están otros para hacer el trabajo?; ¿quién no ha oído a alguien quejarse de tener que asistir a lo que considera otra junta en la que “perderán su tiempo?”.

Las cosas no tienen que ser de este modo, de hecho, no lo deben ser si se pretenden que los equipos contribuyan plenamente en las organizaciones. El tiempo que pasamos en los grupos puede ser productivo y satisfactorio, pero para que sea así debemos comprender la naturaleza compleja de los grupos y su dinámica interna. En particular, una parte importante de la labor de un gerente consiste en saber cuando un equipo es la mejor elección para realizar una tarea. La segunda es saber como trabajar con el y dirigirlo para realizar mejor esa tarea.

Existen particularmente cuatro problemas que se encuentran casi siempre en los equipos pequeños:

1. Conflictos de personalidad: las diferencias individuales en personalidad y estilo de trabajo pueden desequilibrar al equipo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
2. Ambigüedad de la tarea: agendas poco claras y/o problemas mal definidos pueden causar que los equipos trabajen demasiado tiempo en las cosas equivocadas.
  3. Escasa preparación para trabajar: puede desperdiciarse tiempo cuando las juntas carecen de propósito y estructura y cuando los miembros llegan a ellas sin estar preparados.
  4. Trabajo deficiente en equipo: las fallas en la comunicación, en el manejo de conflictos y en la toma de decisiones, pueden limitar el desempeño y/o dañar la moral.

Por otro lado, existen los equipos formales los que en una organización se reconocen y apoyan oficialmente para cumplir propósitos específicos. Son parte de la estructura formal y se crean para realizar tareas esenciales. Un buen ejemplo lo constituye el equipo funcional formado por un gerente y sus subordinados, o un líder de equipo y los miembros del mismo. Estos elementos formales de las organizaciones a menudo se denominan departamentos, unidades o divisiones.

Las organizaciones pueden ser consideradas como redes interconectadas de equipos funcionales. Los gerentes y los líderes de estos equipos cumplen importantes papeles de “enlace”. Por ejemplo, cada gerente actúa como el superior en un equipo de trabajo y como un subordinado en otro en el siguiente nivel jerárquico superior. En el segundo caso, el gerente no solo interactúa con su “jefe” sino también con sus “compañeros” que están a cargo de otras unidades de trabajo. Los enlaces verticales y horizontales resultantes, si se mantienen adecuadamente, ayudan a integrar las actividades y los logros de los equipos en toda la organización.

En contraste con los equipos formales que se acaban de describir, se encuentran los grupos informales, que también son importantes para la organización. Estos grupos no se reconocen en los organigramas y no se crean

de manera oficial para servir a un propósito organizacional. Surgen como parte de la estructura informal y de las relaciones naturales o espontáneas que se dan entre las personas. Se pueden reconocer como grupos de interés, en los cuales los trabajadores se agrupan para perseguir una causa común o una posición especial, como puede ser una preocupación por las condiciones de trabajo deficientes. Algunos de ellos surgen como grupos de amigos, que se desarrollan por una amplia variedad de razones personales, incluyendo intereses no laborales compartidos. Otros emergen como grupos de apoyo en los cuales los miembros básicamente se ayudan unos a otros para realizar su trabajo.

Existen dos cuestiones acerca de los grupos informales cuya comprensión es esencialmente importante. Primero, los grupos informales no son necesariamente malos. De hecho, pueden tener un impacto positivo sobre el desempeño laboral. En particular, las relaciones y conexiones que los grupos informales posibilitan pueden de hecho ayudar a acelerar el flujo de trabajo, o permitir que las personas “logren hacer cosas” de formas que no son posibles dentro de la estructura formal. Segundo, los grupos informales pueden ayudar a satisfacer necesidades sociales que en opinión de sus miembros, la situación formal de trabajo obstaculiza o no satisface plenamente. Entre otras cosas, a menudo descubren que los grupos ofrecen satisfacciones sociales, seguridad, respaldo y un sentido de pertenencia.

La tendencia hacia una mayor delegación de autoridad en las organizaciones esta asociada con algunos avances en el uso de equipos. Diferentes formas del trabajo en equipo que permiten la participación del empleado, como los círculos de calidad, son cada vez más comunes conforme los gerentes buscan mayores oportunidades para una participación de base más amplia en los asuntos del lugar de trabajo. Asimismo, los avances en la tecnología de la información están creando mayores oportunidades para que las personas trabajen juntas en equipos mediados por computadora, o virtuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dos tipos comunes e importantes de equipos que trabajan en las organizaciones son los “comités” y las “fuerzas de tarea”. Aunque sirven a propósitos un tanto diferentes, cada uno de ellos reúne a personas fuera de sus actividades laborales cotidianas para trabajar en pequeños equipos con un fin específico. Típicamente operan con agendas de tarea y son dirigidos por un director o presidente designado, el cual, a su vez, es el responsable de los resultados del comité o de la fuerza de tarea. Normalmente, un comité opera con un propósito permanente; su membresía puede cambiar con el tiempo, aun cuando el comité siga existiendo. Es común que las organizaciones tengan una diversidad de comités permanentes dedicados a una gran variedad de intereses.

Muchos de ellos se emplean para mejorar la coordinación lateral. Además, los comités suelen formarse para incluir a diferentes grupos de interés en el desarrollo de políticas y procedimientos importantes.

Una fuerza de tarea generalmente opera con base en un patrón temporal. Sus tareas oficiales son muy específicas y deben cumplirse en un periodo definido. Una vez que ha logrado el propósito establecido, la fuerza de tarea puede desaparecer. La creatividad y la innovación son muy importantes, ya que las fuerzas de tarea a menudo se convocan para manejar problemas particularmente difíciles o para establecer un plan para aprovechar mejor las oportunidades. Al igual que los comités, las fuerzas de tarea se emplean cada vez mas para reunir personas de diversas partes de una organización a fin de que trabajen en la solución de problemas comunes, como puede ser un proyecto para el desarrollo de un nuevo producto. Pero a fin de lograr los resultados deseados, deberán establecer cuidadosamente y estar muy bien dirigidas.

Hoy, el diseño organizacional enfatiza la adaptación y la integración horizontal. Subraya la solución de problemas y la información compartida. También trata de eliminar el problema de las barreras funcionales, se describe

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como la tendencia de los trabajadores a permanecer dentro de sus funciones y a restringir la comunicación con otras partes de una organización. El equipo interfuncional, cuyos miembros provienen de diferentes unidades y partes funcionales de una organización, es indispensable para la consecución de estas metas de diseño.

Típicamente, los integrantes de un equipo interfuncional, fuerza de tarea o comité se reúnen para trabajar en un problema o tarea específica, teniendo en mente las necesidades de la organización en su conjunto. Se espera que compartan información, que exploren ideas nuevas, que busquen soluciones creativas, que cumplan con las fechas de terminación de proyecto y, aun más importante, que no limiten su desempeño a asuntos y demandas meramente funcionales. En vez de ello, los integrantes del equipo deben pensar y actuar ya sea de manera individual o en conjunto, desde una perspectiva interfuncional, y procurar el mayor beneficio del sistema total.

Un equipo que promueve la participación del empleado se reúne regularmente para aplicar su talento en la solución de problemas y para alcanzar el mejoramiento continuo. Un círculo de calidad es un equipo de empleados que se reúne periódicamente para discutir diferentes formas para mejorar la calidad del trabajo. Los miembros de un equipo virtual trabajan juntos para resolver problemas mediante la interacción por computadora así como lo hacen los miembros de un equipo autodirigido que tienen la autoridad para tomar decisiones en relación con la forma en que compartirán y terminarán el trabajo. (Schermerhorn, Jonh R. Jr., 2004).

### 3.2 Estrategias para trabajar en equipo

Se le llama estrategias a este apartado, con la finalidad de establecer brevemente las condiciones que deben prevalecer para que se pueda llevar a cabo el trabajo en equipo; lejos de pretender elaborar un manual en el que se hagan especificaciones de cuál es el paso que sigue del anterior.

Es fácil establecer la diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo. Cuando se hace referencia al primero, se refiere a la serie de actividades que se han de desempeñar y a las condiciones en las que se llevan a cabo, es decir, que no dependen del trabajo individual sino de un trabajo colectivo. Al mencionar el segundo, se alude a las personas que lo integran y a las características individuales requeridas para formar parte de él. Lo importante aquí no es que se quede únicamente con esta diferencia que salta a la vista; es necesario comprender que la conjunción, en la práctica, de estos dos conceptos es compleja porque intervienen aspectos que van desde la efectividad en la aplicación del proceso administrativo, hasta el manejo de procesos socio-afectivos relacionados con madurez, confianza, compromiso; que por si solos y por su naturaleza, son intangibles a la luz de muchas ciencias.

Por definición, un equipo de trabajo es “un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo; son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” (Zardón, E., 2002). De esta definición, obtenemos algunas características importantes para comprender lo que significa trabajar en equipo. En primer lugar, el concepto de identidad hace pensar que en un equipo de trabajo es esencial, entre sus integrantes, que esté satisfecha la necesidad de pertenencia. Se requiere entonces que exista un grado aceptable de cohesión para que el equipo oriente sus esfuerzos sobre la base de un grupo de personas bien identificadas entre sí.

Existe una aceptación mutua entre los integrantes en cuanto a las características personales de cada uno. La segunda idea es la de trabajo coordinado. Este tiene que ver con la eficacia y la eficiencia de cada integrante; y en función de esto, es importante mencionar que lo bien o mal hecho, necesariamente afectara al resto de los miembros del equipo. Si determinada información no esta a tiempo o si una actividad no se ejecuta en tiempo y forma,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los efectos de estas fallas repercuten en todos y afectan los resultados generales.

En tercer lugar, se refiere al apoyo mutuo. No es otra cosa que el grado o nivel de compromiso que los integrantes de un equipo mantienen con sus compañeros y con la organización. Cuando existe, los integrantes son capaces de invertir grandes cantidades de energía con la única finalidad de cumplir o alcanzar las metas y objetivos establecidos en beneficio de todos.

La responsabilidad es la cuarta característica; el manejo de esta idea es simple: la responsabilidad es compartida. No es de uno solo, de dos o tres; involucra a todo el equipo de tal forma que los resultados están en función de un desempeño colectivo y no individual. Aunque es fácil señalarlo, en realidad tiene implicaciones serias al tratar de ofrecer resultados porque, generalmente, estos se traducen en logro o incumplimiento de objetivos. Los resultados determinan el buen o mal funcionamiento de un equipo de trabajo y el cumplimiento de la responsabilidad es parte sustantiva de él. Aquí, las habilidades resultan una característica imprescindible.

El trabajo en equipo lo integran personas competentes, en conocimientos y experiencias, que con su labor contribuyen al logro de las metas y objetivos perseguidos. Se requiere, por lo tanto, de habilidades técnicas y conocimientos específicos, además de habilidades para las relaciones interpersonales que faciliten la interacción con los demás integrantes del equipo. En este sentido, se requiere de facilidad para las relaciones humanas; disposición a la convivencia; flexibilidad y apertura ante la diversidad; también el que la contribución y el esfuerzo, producto de la experiencia y conocimientos, se oriente hacia la excelencia.

La idea de propósito o metas comunes hace referencia a que un equipo de trabajo orienta sus esfuerzos a puntos terminales que representan un valor

significativo. Es decir, se tiene consciencia de la claridad de las metas perseguidas, así como del valor de estas en función de la importancia de los resultados pretendidos: las metas deben valer la pena, deben ser importantes, deben ser trascendentes. De otra manera el precio, en tiempo y esfuerzo, resulta muy costoso.

Por otro lado, algunas de las implicaciones de conformar equipos de trabajo y lograr la sinergia necesaria para laborar en equipo, no es tarea sencilla. No todas las personas poseen la facilidad para integrarse en ellos y no todas tienen las habilidades necesarias para hacerlo de forma eficiente. En este sentido, mucho tiene que ver la capacidad personal para interrelacionarse de manera adecuada: "para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo". Trabajar en equipo significa tener consciencia de su importancia, debido al alto nivel de compromiso que cada integrante debe mantener, en virtud no solo de las metas y objetivos perseguidos, sino también de los valores que están en juego al momento de interactuar. No mantener el compromiso significa quebrantar una elemental norma de equidad y responsabilidad social. Su consecuencia: el rompimiento de la confianza e identidad del equipo.

Trabajar así es cuestión de actitud, convencimiento de que la mejor forma de alcanzar objetivos importantes es la capacidad para colaborar en forma colectiva mas que individual. Capacidad para el manejo de emociones y sentimientos en forma objetiva, y de los conflictos en forma constructiva.



## Capítulo 4 PRINCIPIOS DEL COACHING DE EQUIPOS

### 4.1 Principio lógico y sistémico

Trabajar el coaching de Equipos no son dinámicas de grupo, ni terapias grupales, ni se pueden comparar y trabajar desde los principios de los equipos deportivos. El coaching de equipos debe entender al equipo como un todo con personalidad en sí misma, y desde allí trabajar su conciencia, autocreencia y responsabilidad grupal hacia un objetivo común (Ravier, L., 2006).

A partir de la experiencia que se ha tenido al trabajar con equipos, es que uno de los principios básicos para “hacer equipo”, radica en primer lugar, en que sus miembros comprendan que siempre, quieran o no, están trabajando en equipo. Consciente o inconscientemente, para bien o para mal, siempre estarán trabajando en equipo. Resultan curiosas las reflexiones que se pueden surgir de un equipo cuando se manifiesta este “principio”. A su vez resulta una ayuda idónea para comenzar un trabajo a conciencia.

El considerar al equipo, el trabajo, las metas, los objetivos, el área de trabajo, se entiende como un sistema, como un principio sistémico irrevocable que en esencia nos enseña que somos “seres sociales” y que el individuo sólo existe, porque existe una sociedad y viceversa. Y los individuos nos movemos en la sociedad, siempre nos movemos dentro de ella.

Resulta importante comprender, entonces, que siempre en una organización estamos trabajando en equipo. Sin embargo, las respuestas a preguntas como ¿qué se quiere conseguir con ello?, ¿a dónde se quiere ir con la sociedad-empresa-equipo?, ¿qué se quiere de la sociedad-empresa-equipo?, hacen referencia de inmediato al objetivo fundamental de llevar a cabo un coaching de equipos efectivo.

Una organización siempre tiene un fin último, una razón de ser, y todos los componentes de la misma en mayor o menor medida están contribuyendo a cumplir con este fin.

La conciencia de equipo es necesario que sea comprendida en primer lugar por el coach y éste debe considerar al equipo como un todo en sí mismo, de la misma manera que entiende la mente, cuerpo, corazón y espíritu de una persona como un todo en sí misma al realizar su trabajo como coach personal.

Comprendiendo al grupo/equipo como una unidad en sí misma, es como se consigue realizar un “coaching de equipos” bajo los mismos fundamentos del coaching individual y se asegurara que no se esta desvirtuando el trabajo hacia prácticas de asesoramiento, consultoría, terapias o psicología de grupo.

Por tanto, el principio fundamental para llevar a cabo un proceso de coaching de equipos consiste en comprender los principios del coaching como tal (conciencia, autocreencia y responsabilidad), y trabajar con ella, de la misma manera que se trabaja bajo los principios del coaching personal.

#### 4.2 Co-conciencia, co-autocreencia y co-responsabilidad.

Por lo dicho hasta aquí, para desarrollar un proceso de “coaching de equipos”, es necesario que se comprendan los tres principios del coaching, pero desde un punto de vista de integración de individualidades, y que se define brevemente de la siguiente manera:

##### Co-Conciencia (Conciencia de equipos)

La co-conciencia, como principio del coaching de equipo, implica comprender el valor del autoconocimiento (del grupo en sí mismo y de su entorno) a través de la reflexión, observación e interpretación de la realidad de cada uno de sus integrantes.

### Co-Autocreencia (Autocreencia de Equipos)

La co-autocreencia, como principio del coaching de equipos, consiste en reconocer que el grupo/equipo puede, a través del desarrollo de su estima y confianza, superar cualquier tipo de circunstancias. De alguna manera, la autocreencia de cada uno de sus miembros tendrá una influencia directa en la autocreencia del grupo/equipo como tal.

### Co-Responsabilidad (Responsabilidad de Equipos)

La co-responsabilidad, como principio del coaching de equipos, reconoce el entorno de libertad a partir de la cual el equipo/grupo puede tomar decisiones y comprometerse con su propio desarrollo y sus objetivos.

Estos tres principios tienen una semejanza bastante amplia respecto al trabajo psicológico que se lleva a cabo al buscar introducir e involucrar a un nuevo miembro en un equipo de trabajo. Es decir, una vez que la persona logra conocerse así misma, descubriendo las características que lo hacen diferente de los demás, está en condiciones de saber qué y cómo puede ofrecer al equipo mismo. Dichas características llámense cualidades, habilidades, aptitudes, se ponen al servicio del equipo con la finalidad de conseguir al igual que todos los demás, los objetivos que se han planteado para el mismo.

## PARTE II METODOLOGIA DE INVESTIGACION

### Capitulo 5 ANALISIS ESTADISTICO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Instrumento

##### Justificación del Instrumento

El papel clave del coach es ayudar a sus colaboradores a mejorar lo que se está haciendo. Para dicho objetivo, es necesaria e indispensable la utilización de una herramienta básica en las relaciones humanas y laborales, la comunicación.

Cuando el coach ofrece retroalimentación productiva y útil sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores, se propicia el desarrollo de sus destrezas y la motivación para dar lo mejor de sí mismo. Gracias a la comunicación es posible identificar como primer paso, las áreas de mejora de los colaboradores; como segundo paso desarrollar las destrezas y esto último respaldado por sesiones formales e informales de capacitación.

Como parte importante de este trabajo de intervención, está la recolección de datos a partir de los cuales se pueden llegar a tomar decisiones que guiaran el rumbo de la propuesta que se construye como otro elemento de este trabajo. Por tal motivo, se seleccionó el cuestionario que a continuación se presenta pues valora el nivel de eficacia que como entrenador puede tener una persona; además de ésta característica, le permite al evaluado, conocer mejor sus destrezas y habilidades necesarias e indispensables para llevar a cabo una buena comunicación y así desempeñarse como un coach que obtiene resultados a través del desempeño de las personas a su cargo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dicho cuestionario está compuesto por siete factores considerados indispensables para ser un coach eficaz. Cabe señalar que al encontrar e identificar este cuestionario ya estructurado por Jon Warner (2003), se modificó con la finalidad de que las frases a evaluar estuvieran más adecuadas a la forma de expresión que se utilizan en el medio ambiente de las personas que fueron evaluadas.

A continuación se describen detalladamente cada uno de los aspectos que conforman el cuestionario:

#### 1 Habilidad para la empatía

En esta sección se analiza el grado en que es capaz de crear un clima positivo en la comunicación tanto el entrenado como el entrenador y demuestra su comprensión de las opiniones y sentimientos de los demás. Plantea la pregunta: “¿en qué medida es capaz la persona de crear un clima de confianza y sinceridad, de manera que los demás sientan que se identifica con ellos y con sus sentimientos y problemas?”

Más concretamente se busca “sintonizar” con los sentimientos que subyacen en las personas con quienes se intenta establecer comunicación. (Jon Warner, 2001)

#### 2 Destrezas de escucha activa

En esta sección se analiza la habilidad para escuchar y comprender a los demás, y para identificar de inmediato el contenido total de su comunicación o mensaje global. Plantea la pregunta: “¿con qué grado de atención usted escucha con el fin de comprender a los demás y ayudarles a compartir con éxito sus pensamientos y sentimientos?”

Es decir, se trata de reconocer la atención y concentración en aquello que le comunican así como que se intente que la conversación se desarrolle en el mejor clima posible.

### 3 Capacidad para confrontar y desafiar

Esta sección se centra en su capacidad para confrontar y desafiar. Analiza el grado en que la persona ayuda a los demás a confrontar sus asuntos personales y/o problemas con el fin de manejarlos adecuadamente. Plantea la pregunta: “¿en qué medida consigue trabajar conjuntamente con la otra persona para realizar una valoración sincera de sus carencias y animarle a desarrollar nuevas líneas de pensamiento y nuevas estrategias para superarlas?”

### 4 Habilidad para solucionar problemas:

En esta sección se busca evaluar la habilidad para identificar métodos y medios adecuados para analizar los problemas e inquietudes de los demás y, después, explorar vías alternativas que puedan llevar hasta su solución. Plantea la pregunta: “¿con qué eficacia ofrece usted a los demás un ambiente y condiciones generales para que les ayude a identificar sus problemas y sus posibles soluciones?”

### 5 Destrezas de información de retorno:

Esta sección analiza el grado en que se ofrece información de retorno o retroalimentación útil y constructiva sobre el rendimiento, que los demás aceptan y sobre la que, a continuación, trabajan. Plantea la pregunta: “¿con qué eficacia utiliza una gama de métodos y actividades de asesoría, entrenamiento e instrucción para ayudar a los demás a lograr un rendimiento óptimo?”

### 6 Capacidad para otorgar autonomía responsable (“empowerment”):

Esta sección permite analizar el grado en que la persona ofrece a los demás un espacio o área de libertad para determinar por si mismos la manera en que lograrán sus metas o superarán sus desafíos personales. Plantea la pregunta: “¿en qué medida crea usted un clima de confianza donde las personas sientan que pueden asumir riesgos y cometer errores con el fin de aprender a hacer las cosas de manera mejor o diferente?”

## 7 Destrezas para actuar como mentor:

Esta última sección analiza el grado en que la persona ofrece a los demás un entrenamiento y ayuda que les sirva de guía a largo plazo, y además evalúa si la persona tiene o no la experiencia y las destrezas necesarias para ayudarles. Plantea la pregunta: "¿en qué medida es capaz de identificar a las personas que podrían beneficiarse de la mentoría, y después seleccionar el método correcto o las personas adecuadas para establecer una relación firme que beneficie a ambos?"

Una vez evaluadas dichas competencias se tiene como objetivo principal que los evaluados identifiquen áreas de mejora y trabajar sobre ellas.

El cuestionario diseñado para la evaluación de los aspectos antes descritos, se subdivide en 7 subtests y que a su vez se componen por 12 ítems que describen la competencia y lo que cualquier persona en situaciones de coaching formal o informal debería hacer.

Cabe señalar que el cuestionario que se presenta en el Formato No.1 y consta de siete subtests y fue validado a través de una prueba piloto que se aplicó a personal operativo que labora en la UAA. Se tomaron en cuenta las preguntas y dudas que les surgieron a partir de la aplicación individual que se hizo a estas 3 personas para realizar las modificaciones que dieron por resultado la versión que se presenta en el formato antes mencionado.

## 5.2 Análisis de datos y resultados

El departamento de Procesos Gráficos, se integra por el siguiente personal del cual se indicaran algunas de sus características.

Departamento de Procesos Gráficos			
Sujeto	Edad (años)	Antigüedad en el puesto (años)	Puesto
1	50	6	Jefe de Depto.
2	51	6	Jefe de Prensas
3	46	20	Jefe de Diseño
4	39	10	Prensista "A"
5	57	15	Diseñador
6	33	6	Oficial prensista
7	29	7	Diseñador Gráfico
8	34	8 meses	Operador de equipos de terminados
9	39	9	Diseñador Gráfico
10	55	20	Operador fotomecánica
11	42	5	Secretaria
12	34	6	Operador de equipos de terminados
13	28	1.7 meses	Prensista "B"

Aún cuando el Departamento de Procesos Gráficos parece pequeño por el número de personas que lo conforman, cada uno de los integrantes desempeña un papel clave para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos que allí se tienen establecidos.

Se trabajó con el total del personal conformado por 13 personas (por lo que no se sacó una muestra, pues son pocos el total de personas) integradas en tres equipos de trabajo diferentes, cuyas actividades laborales se distribuyen en diseño, fotomecánica y terminado. Las edades se sitúan entre 28 y 57 años.



La distribución por género es 12 hombres y 1 mujer. Las jefaturas de departamento y de sección están ocupadas por hombres. Las antigüedades laborales mayoritarias son superiores a 6 años.

A los 13 integrantes les fue aplicado un cuestionario (Formato No. 2) en el cual se les pide su opinión acerca de varios aspectos relacionados con el trabajo en equipo. Las respuestas que se obtuvieron en dicho cuestionario, revelan la disponibilidad y apertura actitudinal en la que se encuentran doce de los trece integrantes para trabajar en equipo.

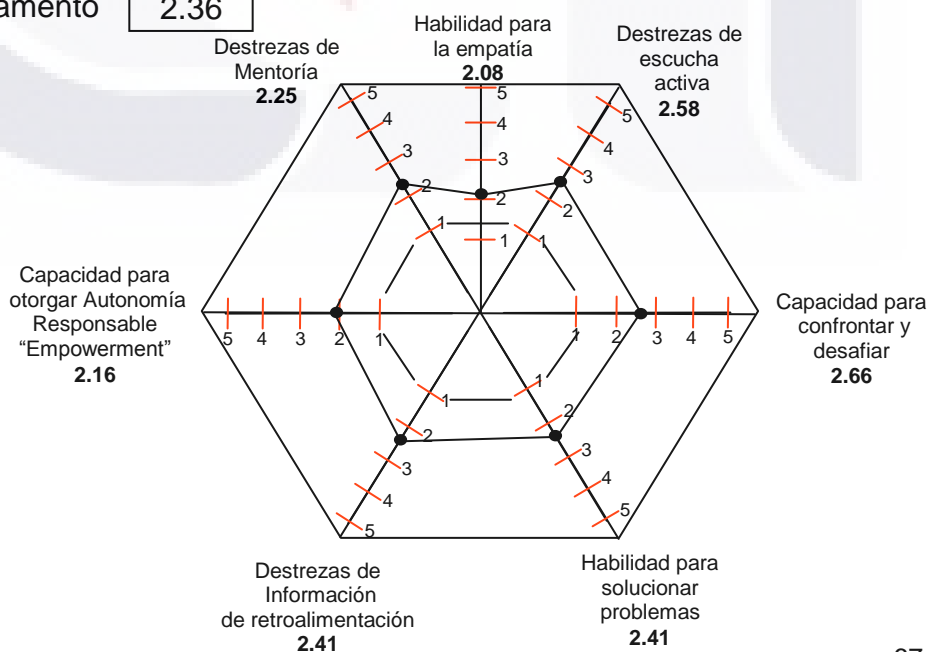
Se aplicó además tanto al jefe de departamento como a los dos jefes de sección que conforman este departamento, el instrumento (Jon Warner, 2003), que fue adaptado para conocer lo que se ha descrito hasta este momento sobre el nivel que presentan acerca de los siete factores considerados indispensables para ser un coach eficaz.

Resultados del perfil de los jefes

Perfil Global del Jefe de Departamento

Puntuación total de su valoración

Jefe de Departamento 2.36



## Descripción de los resultados del Jefe de Departamento

1. Habilidad para la empatía (2.08): los resultados obtenidos en este rubro por el jefe de departamento, señalan que por lo general disfruta creando relaciones firmes y gratificantes a través de las conversaciones con su personal. Suele esforzarse por comprender los problemas y retos de los demás por lo que “sintoniza” fácilmente con ellos.
2. Destrezas de escucha activa (2.58): en ocasiones reconoce el valor de centrar su atención y concentrarse en lo que le comunican los demás. Intenta que la conversación se desarrolle en un buen clima permitiéndoles hablar sin interrupciones y evaluando con cuidado lo que se dice.
3. Capacidad para confrontar y desafiar (2.66): algunas veces ayuda a los demás a comprender que pueden y deben hacer algo respecto a sus dificultades e inquietudes y a desarrollar una sana intolerancia hacia los resultados promedio o mediocres.
4. Habilidad para solucionar problemas (2.41): los resultados revelan que sólo en algunas ocasiones anima a los demás a utilizar métodos diferentes para analizar los problemas, así como para solucionar los mismos lo cual no permite de manera total que se abran nuevas líneas para acciones futuras.
5. Destrezas de información de retorno (2.41): según los datos obtenidos, se observa que no se utiliza con mucha frecuencia la retroalimentación para ofrecer instrucción y apoyar a los demás en su entrenamiento en general. En ocasiones se les critica su rendimiento antes de tener pruebas o sugerirles algo mejor.
6. Capacidad para otorgar autonomía responsable (“empowerment”) (2.16): suele delegar responsabilidades en personas que considera capacitadas más en ocasiones especifica en exceso la manera de hacer las cosas pensando en que alguien puede cometer un error.
7. Destrezas para actuar como mentor (2.25): en ocasiones identifica a las personas que pueden llegar a ser unos mentores eficaces de otros y ubicar a los más útiles y eficaces teniendo en cuenta sus estilos individuales.

**Conclusión**

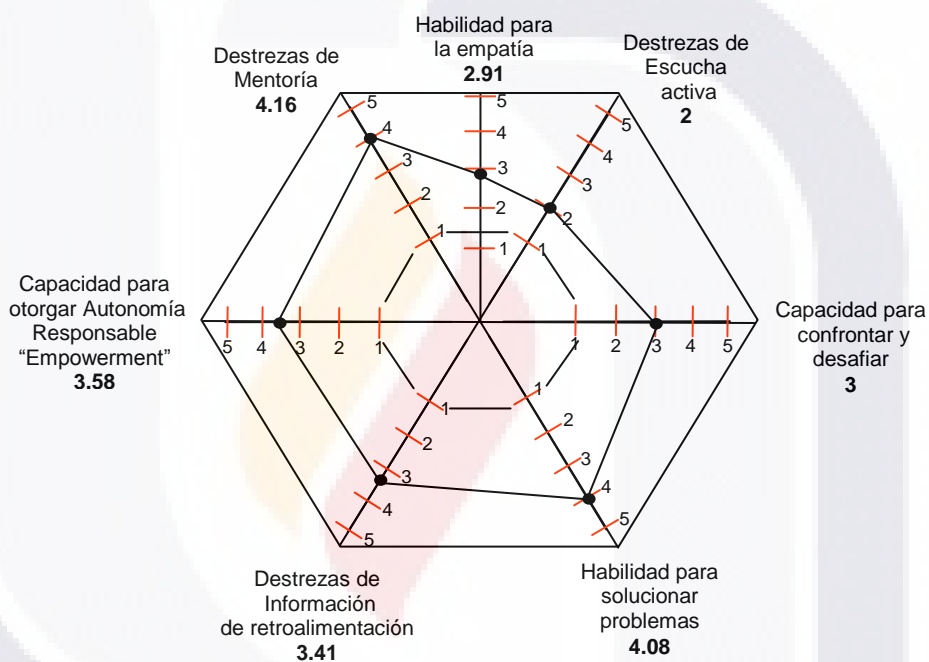
De acuerdo a los resultados obtenidos, el Jefe de Departamento cuenta con sólo una parte del grado de desarrollo necesario, en los aspectos que en conjunto hacen de una persona un coach eficaz.

**Perfil Global del Jefe de Sección (1)**

Puntuación total de su valoración

Jefe de Sección

**3.30**



**Descripción de los resultados del Jefe de Sección (1)**

1. Habilidad para la empatía (2.91): los resultados obtenidos en este rubro por el jefe de sección (1), señalan que por lo general es indiferente ante los problemas de los demás. Es posible que en ocasiones no sepa reconocer cuando las personas necesitan consejos sinceros o apoyo. Además cuando está inmerso en conversaciones “profundas”, es posible que no detecte la intensidad de los sentimientos o emociones de los demás en relación al tema.

2. Destrezas de escucha activa (2): en ocasiones reconoce el valor de centrar su atención y concentrarse en lo que le comunican lo demás. Intenta que la conversación se desarrolle en un buen clima permitiendo a los demás hablar sin interrupciones y evaluando con cuidado lo que se dice.
3. Capacidad para confrontar y desafiar (3): sugiere que casi nunca desafía a los demás a pensar en las situaciones que afrontan de manera novedosa o diferente, ni les anima a reflexionar con profundidad sobre sus problemas de rendimiento. Es posible que tolere la mediocridad; por ello no ayuda a los demás a mejorar o confrontar su rendimiento “promedio”.
4. Habilidad para solucionar problemas (4.08): de acuerdo a los resultados se pone de manifiesto que casi nunca ofrece procesos creativos para solucionar los problemas, ni tampoco herramientas, técnicas y métodos de análisis de los problemas cuando actúa como entrenador de otros. Es posible que no les ayude a pensar y salir “fuera de la caja” para encontrar la mejor solución o la línea de acción más positiva.
5. Destrezas de información de retorno (3.41): según los datos obtenidos, se observa que no se utiliza con mucha frecuencia la retroalimentación para ofrecer instrucción y apoyar a los demás en su entrenamiento en general. En ocasiones se les critica su rendimiento antes de tener pruebas o sugerirles algo mejor.
6. Capacidad para otorgar autonomía responsable (“empowerment”) (3.58): sugiere que casi nunca ofrece a los demás el espacio o la autoridad necesaria para asumir tareas o proyectos que les reten y pongan a prueba, incluso al “límite” sus capacidades. Tiende a especificar en exceso la manera de hacer las cosas y es posible que intervenga personalmente cuando piensa que alguien ha cometido un error o va a fracasar.
7. Destrezas para actuar como mentor (4.16): sugiere que pierde oportunidades para actuar como mentor además del poco apoyo hacia los demás y les abandona a su suerte.

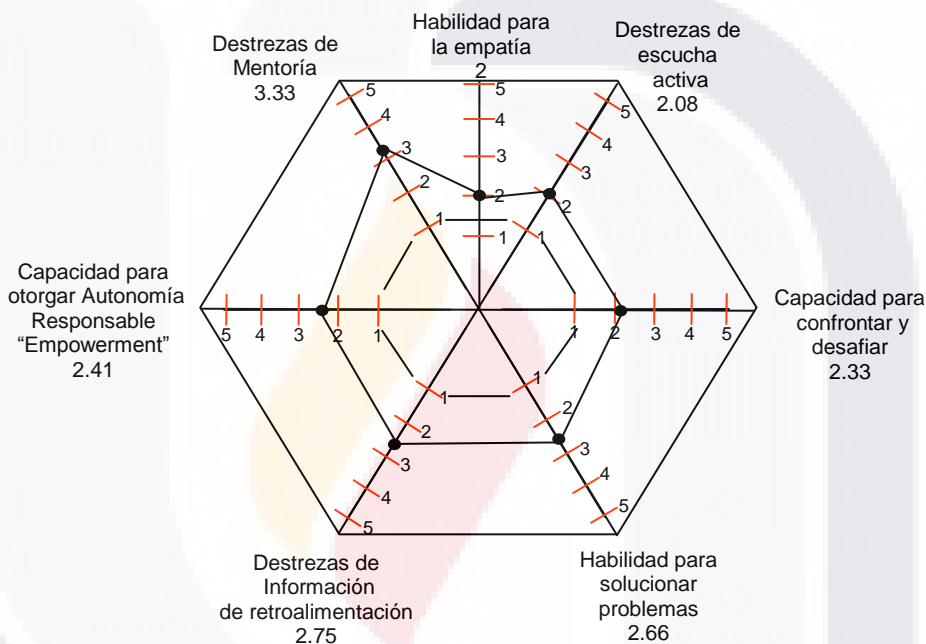
Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, el Jefe de Sección (1) cuenta con bajo grado de desarrollo necesario sobre los aspectos que en conjunto hacen de una persona un coach eficaz.

Perfil Global del Jefe de Sección (2)

Puntuación total de su valoración

Jefe de Sección 2.50



Descripción de los resultados del Jefe de Sección (2)

1. Habilidad para la empatía (2): los resultados obtenidos en este rubro por el jefe de sección (2), señalan que por lo general disfruta creando relaciones firmes y gratificantes a través de las conversaciones con su personal. Suele esforzarse por comprender los problemas y retos de los demás por lo que "sintoniza" fácilmente con ellos.
2. Destrezas de escucha activa (2.08): en ocasiones reconoce el valor de centrar su atención y concentrarse en lo que le comunican los demás. Intenta

que la conversación se desarrolle en un buen clima permitiéndoles hablar sin interrupciones y evaluando con cuidado lo que se dice.

3. Capacidad para confrontar y desafiar (2.33): algunas veces ayuda a los demás a comprender que pueden y deben hacer algo respecto a sus dificultades e inquietudes y a desarrollar una sana intolerancia hacia los resultados promedio o mediocres.

4. Habilidad para solucionar problemas (2.66): los resultados revelan que sólo en algunas ocasiones anima a los demás a utilizar métodos diferentes para analizar los problemas, así como para solucionar los mismos lo cual no permite de manera total que se abran nuevas líneas para acciones futuras.

5. Destrezas de información de retorno (2.75): según los datos obtenidos, se observa que no se utiliza con mucha frecuencia la retroalimentación para ofrecer instrucción y apoyar a los demás en su entrenamiento en general. En ocasiones se les critica su rendimiento antes de tener pruebas o sugerirles algo mejor.

6. Capacidad para otorgar autonomía responsable (“empowerment”) (2.41): suele delegar responsabilidades en personas que considera capacitadas más en ocasiones especifica en exceso la manera de hacer las cosas pensando en que alguien puede cometer un error.

7. Destrezas para actuar como mentor (3.33): sugiere que pierde oportunidades para actuar como mentor además del poco apoyo hacia los demás y les abandona a su suerte.

## Conclusión

El Jefe de Sección (2) cuenta con sólo una parte del grado de desarrollo necesario, en los aspectos que en conjunto hacen de una persona un coach eficaz.

## **Capítulo 6 ESTRATEGIA PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA**

### **6.1 Propuesta**

Un primer paso para clarificar y concretar el análisis de los resultados que cada coach obtuvo, es a través del llenado del formato (Formato No. 3) “Plan de Acción Personal”; éste consiste en mirar hacia el futuro considerando varias posibilidades de aplicaciones y de acciones que lleven a conseguir el cambio que ha sido detectado como una necesidad para obtener los resultados o bien, lograr los objetivos establecidos en el área de trabajo.

Cuando se responde el Plan de Acción Personal, se está en una condición de mayor claridad acerca de eso precisamente, de emprender cuanto antes las acciones, es decir, las conductas que se deben ejercer con la finalidad de generar cambios que permitan el logro de metas u objetivos correspondientes al área laboral.

Este formato permite a su vez, visualizar de una forma más amplia la ruta que la capacitación debe seguir para permear en todos los integrantes del equipo la misma línea de trabajo.

La riqueza del Plan de Acción Personal es aún más grande si bien se sabe aprovechar correctamente; puede ser contestado por cualquier integrante del equipo, sin embargo se tiene pensado para los jefes de las áreas pues a partir de los resultados que se obtengan se tomarán ciertas decisiones.

Al hacer la revisión de éste, se pueden detectar si existe confusión de la línea que se debe seguir para obtener los objetivos planteados o la discrepancia entre un punto de vista personal y uno laboral. Esta es una tarea importante en

la que se debe poner especial énfasis para dejar bien específico el camino que con gran seguridad conducirá al equipo exitosamente.

El siguiente paso para llevar a cabo la propuesta, consiste que una vez analizado el Plan de Acción Personal, puede, posiblemente, encontrarse con que parte de la situación corresponde a las acciones de otros integrantes del equipo. Para tal efecto se llevan a cabo, una sesión a través de la cual, en equipo y de acuerdo a una serie de pasos, se logra obtener la identificación de problemas o situaciones que afectan el buen funcionamiento del área de trabajo.

Enseguida, se trabaja en una simulación, que consiste en un rol playing (dramatización) y en el cual participan todos los involucrados. La aplicación de esta actividad se hace a partir de un formato (Formato No.4) que se les entrega y que contiene una serie de preguntas que facilita el desarrollo de dicha simulación.

Los resultados que se obtengan se discuten entre el personal que se encuentra participando de la misma y a partir de ese momento se generan propuestas o bien, posibles acciones concretas que permitan solucionar la problemática detectada al principio del proceso o bien durante el desarrollo de la misma simulación o dramatización.

Finalmente se retroalimentan las actividades llevadas a cabo en un marco de atención, escucha, respeto y retroalimentación dirigida al crecimiento y desarrollo de los participantes.



## CONCLUSIONES

La mayor parte de las personas tienen necesidad de contar con un empleo a través del cual puedan cubrir las necesidades básicas. Sin embargo, en México generalmente no se puede elegir en cuál empleo estar sino por el contrario, se toman las oportunidades que se presentan aún cuando estas no sean la mejor opción que se hubieran deseado.

Esta es una de las diversas situaciones que viven los trabajadores y profesionistas en México. Una vez que ingresan a la organización, formarán parte de un equipo de trabajo, personas con quienes nunca había convivido antes y las cuáles vienen de ambientes sociales posiblemente distintos al de cada empleado y deberá existir comunicación, coordinación y, sobretodo armonía y sanas relaciones con la finalidad de responder a la productividad que se solicita en dicha organización.

Así pues una vez analizada la situación respecto a las relaciones humanas y laborales que se viven en el Departamento de Procesos Gráficos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes a lo largo de este trabajo, se llega a varias conclusiones y una de ellas es precisamente la que se relaciona con los comentarios con los que se inicia esta parte, en la que se justifica y se resalta la importancia de la comunicación efectiva en los distintos ambientes laborales. Un recurso importante e indispensable para el proceso de socialización en general además, ha sido la comunicación es decir uno de los fundamentos más importantes en los que se sostiene el presente trabajo.

Se descubre que para trabajar en equipo es recomendable y conveniente convivir cercanamente con dichas personas y así conocerlas, comprenderlas y saber cómo se pueden adaptar unos con otros como miembros del mismo equipo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A partir del coaching, los compañeros de trabajo logran un entendimiento y una cercanía que les permite desarrollar un trabajo más efectivo y con menos posibilidades de enfrentamientos y problemas personales.

Retomando la pregunta de investigación planteada al inicio de esta propuesta, en la que se cuestionaba la necesidad de encontrar las causas de los errores cometidos por el personal de Procesos Gráficos, se da respuesta al descubrir los problemas de comunicación que existían entre ellos y los cuales tenían por consecuencia problemas de relaciones laborales y humanas. Una vez detectada la raíz de las diversas situaciones adversas que se presentaban en el Departamento de Procesos Gráficos, se decidió obtener información sobre la forma en que se comunicaban entre el personal; lo más relevante fue descubrir la forma en que los jefes se dirigían al demás personal que conforma dicha área de trabajo,

La comunicación de los jefes hacia los demás miembros del departamento era insuficiente pues tenía falta de detalles y especificaciones que entorpecían a su vez, la entrega eficaz y oportuna de los trabajos que les eran solicitados.

Por tal motivo se ofreció un curso de capacitación a través del cual se aplicaron dos distintos cuestionarios; en uno de ellos (Formato No. 2) se indaga sobre el concepto que tienen la totalidad de los integrantes acerca del Trabajo en equipo. En el otro (Formato No.1) , el cual se aplicó únicamente a los jefes (1 jefe de departamento y 2 jefes de sección) se logró conocer el grado de desarrollo que tienen cada uno de ellos respecto a siete habilidades indispensables para ser coaches que faciliten la comunicación y el desarrollo laboral y personal de los integrantes.

Otra de las conclusiones es que se comprobó que si ofrece tiempo a las personas pero su atención está en otra parte, o lo hace en circunstancias inoportunas, los beneficios se perderán. Estar disponible del modo adecuado y en el momento propicio es lo que permite a la gente aprovechar el tiempo. Esto es difícil de lograr cuando uno está bajo presión y saturado de trabajo, pero la forma más poderosa para ayudar al personal consiste en ser accesible para ellos en los momentos de necesidad. A partir de la mejoría en la comunicación, la relación interpersonal del jefe de departamento con los miembros del mismo, fue mejor.

Este trabajo representa la síntesis del arduo trabajo que se ha venido desarrollado desde hace ya tiempo con el personal de este departamento así como el de buscar la estrategia con la que las relaciones entre compañeros de trabajo funcionen mejor y así cumplir en tiempo y forma con los trabajos que les son encomendados.

La propuesta de trabajo que se plantea (formato 3 y 4), es muy puntual en el sentido de identificar y registrar cuáles son las conductas que favorecen o no, alguna situación, proceso o circunstancia que puede ser mejor.

## BIBLIOGRAFÍA

Benavides Pañeda, Javier, (2004), *Administración*, 1ª. Edición, MC GRAW HILL., México.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr., (2006) *Las organizaciones, conducta, estructura y proceso*, Editorial INTERAMERICANA, México.

Goldsmith, Marshall, (2001), *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*, Editorial PRENTICE HALL, México.

Jon Warner, *Coaching*, (2005), *Valoración de la eficacia del entrenador*, Editorial CENTRO DE ESTUDIOS RAMÓN ARECES, S.A., Madrid.

Jones, Laurie B., (1995), *Jesús CEO*, Editorial HYPERION, México.

Koontz, Harol & Weihrich, Heinz, (2004), *Administración*, 12° Edición, MC GRAW HILL, México.

Münch Galindo y García Martínez (1999), *Fundamentos de Administración*, 5ª Edición, EDITORIAL TRILLAS. México.

Pemberton, Carole,( 2007) *Coaching enfocado en soluciones*, Grupo Editorial PATRIA 1ª Edición, México.

[www.inspro.com.mx](http://www.inspro.com.mx) Progatsky, Kenneth, *Coaching para equipos de trabajo*, Noviembre de 2009

[www.hfainstein.com.ar/alumnos/coaching.htm](http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/coaching.htm) Kreiman, Laura, *Coaching en equipos de trabajo*, 1999, Diciembre de 2009

[www.idcorporate.com.ar/coaching-ontológico.php](http://www.idcorporate.com.ar/coaching-ontológico.php) Diciembre de 2009

[http://bibcyt.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe](http://bibcyt.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe) Moreno Rafael, Pare de sufrir: coaching para todos, pág. 98, Debates IESA Vol.11, no. 3 3 Julio/Septiembre 2006. Enero 2010

[www.coachingmagazine.net](http://www.coachingmagazine.net) Ravier, Leo, *Principios del Coaching de Equipos*, 2006. Noviembre de 2009



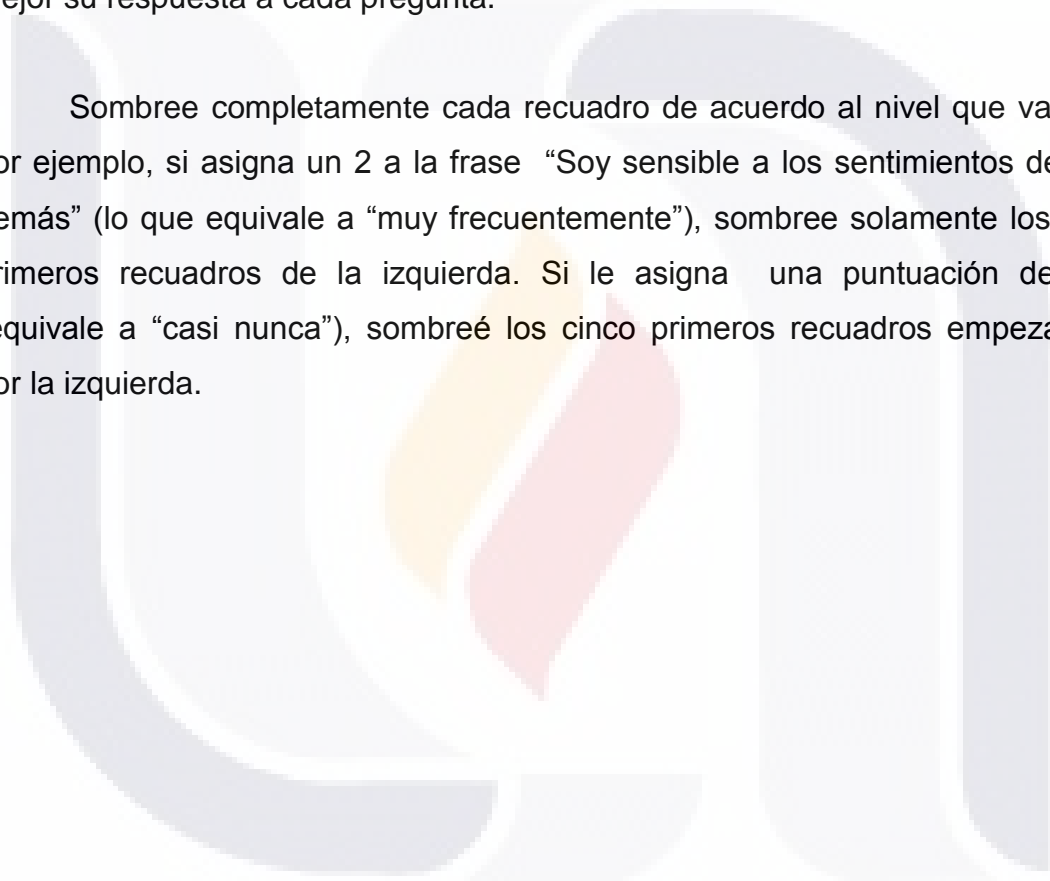
**ANEXOS**

## FORMATO NO. 1: INSTRUMENTO “Valoración de la eficacia del coach”

## Instrucciones

Lea cada párrafo para comprender la competencia que se evalúa en esta sección y seleccione en una escala del 1 al 5 la puntuación que represente mejor su respuesta a cada pregunta.

Sombree completamente cada recuadro de acuerdo al nivel que valore, por ejemplo, si asigna un 2 a la frase “Soy sensible a los sentimientos de los demás” (lo que equivale a “muy frecuentemente”), sombree solamente los dos primeros recuadros de la izquierda. Si le asigna una puntuación de “5” (equivale a “casi nunca”), sombree los cinco primeros recuadros empezando por la izquierda.



“Valoración de la eficacia del coach”

Habilidad para la empatía

Esta sección sobre la empatía analiza el grado en que es capaz de crear un clima positivo para la comunicación y demuestra su comprensión de las opiniones y sentimientos de los demás. Pregúntese: ¿En qué medida es capaz de crear un clima de confianza y sinceridad, de manera que los demás sientan que usted se identifica con ellos, y con sus sentimientos y problemas?

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Procuero estar disponible y accesible para que los demás puedan hablar conmigo.					
2. Evito los comentarios sarcásticos o críticos sobre el desempeño individual.					
3. Soy sensible a los sentimientos de los demás.					
4. Creo en una política de “puertas abiertas” para fomentar la información de retroalimentación.					
5. Me pongo en el lugar de la otra persona.					
6. Mis acciones son congruentes con mis palabras.					
7. Observo detenidamente lo que hacen y dicen los demás.					
8. Cuando me comprometo a hacer algo, lo hago.					
9. Me esfuerzo por comprender de dónde vienen las personas.					
10. Los sentimientos y las emociones de las personas dicen más que sus palabras.					
11. Normalmente suelo darme cuenta cuando alguien necesita ayuda o apoyo.					
12. Pueden confiar en mí para guardar un secreto.					
Puntuación total					

Destrezas de escucha activa

Esta sección analiza su habilidad para escuchar y comprender a los demás, y para identificar de inmediato el contenido total de su comunicación o mensaje global. Pregúntese: “¿Con qué grado de atención escucha usted con el fin de comprender a los demás y ayudarles a compartir con éxito sus pensamientos y sentimientos?”

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Cuando alguien me habla, centro toda mi atención en esa persona.					
2. Creo un clima positivo para que los demás se sinceren conmigo.					
3. Permito que los demás compartan sus puntos de vista y opiniones antes de expresar los míos.					
4. Creo un clima cálido y relajado donde todos pueden hablar abiertamente.					
5. Evito interrumpir las conversaciones para intentar controlarlas.					
6. Me gusta actuar como tabla de resonancia para las ideas e inquietudes de los demás.					
7. Escucho activamente para poder comprender, y no para responder.					
8. Observo el lenguaje corporal de los demás al tiempo que escucho sus palabras.					
9. De vez en cuando, parafraseo lo que me dicen en las conversaciones.					
10. Cuando las personas me hablan, centro mi atención y soy paciente.					
11. Evito interrumpir o terminar las frases de los demás.					
12. Intento captar el mensaje global o asunto clave de la conversación.					
Puntuación total					



Capacidad para confrontar y desafiar

Esta sección se centra en su capacidad para confrontar y desafiar. Analiza el grado en que usted ayuda a los demás a afrontar sus asuntos personales y/o problemas con el fin de que sean capaces de gestionarlos adecuadamente. Cuestiónese acerca de: “¿En qué medida consigue trabajar conjuntamente con otra persona para realizar una valoración sincera de sus carencias y animarle a desarrollar nuevas estrategias y nuevas líneas de pensamiento para superarlas?”

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Animo a los demás a utilizar su creatividad.					
2. Ayudo a los demás a reconocer que carecen de determinados conocimientos e información que pueden serles útiles.					
3. Oriento a los demás para que adquieran un conocimiento más profundo de sus propios sentimientos y emociones.					
4. Encuentro oportunidades para que los otros puedan aplicar cualquier conocimiento o destreza recién adquirido.					
5. Desafío a los demás a hacerse cargo de tareas difíciles o exigentes.					
6. Ayudo a los demás a identificar las causas profundas de los problemas que afrontan.					
7. Señalo a los demás sus carencias de manera directa y sin titubeos innecesarios.					
8. Animo a los demás a solicitar información de retroalimentación sobre ellos mismos y sobre sus colegas.					
9. Trabajo conjuntamente con los demás para fijar metas que no son fáciles de alcanzar sin esfuerzo y trabajo duro.					
10. Ayudo a los demás a dividir sus problemas en partes más manejables.					
11. Animo a los demás a considerar cada crítica como una oportunidad de mejora.					
12. Animo a los demás a no tolerar la mediocridad, ni en ellos mismos ni en los demás.					
Puntuación total					

Habilidad para solucionar problemas

Esta sección evalúa su habilidad para identificar los métodos y los medios adecuados para analizar los problemas e inquietudes de los demás y, a continuación, explorar vías alternativas que puedan llevar a su solución. Pregúntese: “¿Con qué eficacia ofrece usted a los demás un marco contextual que les ayude a pensar en sus problemas y en las posibles soluciones?”.

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Señalo formas nuevas o diferentes de abordar los problemas.					
2. Ayudo a los demás a comprender los hechos antes de buscar las soluciones.					
3. Animo a los demás a desafiar la sabiduría “convencional”; siempre se ha hecho así...					
4. Demuestro continuamente la manera de utilizar una gama de métodos y herramientas de solución de problemas.					
5. Ayudo de inmediato a los demás a separar los hechos de las hipótesis.					
6. Me aseguro de que estamos comparando manzanas con manzanas.					
7. Consigo que otros desafien los paradigmas y a las “vacas sagradas”.					
8. Ayudo a los demás a identificar diversas respuestas u opciones posibles, en lugar de limitarse a una sola.					
9. Intento ayudar a otros a descubrir las consecuencias de los diferentes cursos de acción.					
10. Animo a los demás a analizar el contexto del asunto o problema que afrontan.					
11. Animo a los demás a pensar en profundidad con la mayor frecuencia posible, siempre que buscan soluciones.					
12. Planteo preguntas inquisitivas e incisivas con el fin de ayudar a los demás a identificar las causas del problema.					
Puntuación total					

Destrezas de información de retorno (retroalimentación)

Esta sección analiza el grado en que usted ofrece una información de retroalimentación útil y constructiva sobre el rendimiento, que los demás aceptan e intentan poner en práctica. Cuestiónese sobre: “¿Con qué eficacia utiliza una gama de métodos y actividades de asesoría, entrenamiento e instrucción para ayudar a los demás a lograr un rendimiento óptimo?”.

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Presento ejemplos concretos y específicos para ayudar a los demás a comprender.					
2. Demuestro activamente que las cosas pueden hacerse de maneras alternativas.					
3. Todos saben que mi enfoque es directo y sincero.					
4. Demuestro abiertamente mi apoyo y reconocimiento cuando otros hacen las cosas de manera diferente.					
5. Reconozco y celebro siempre los éxitos individuales y del equipo.					
6. Ofrezco nuevas ideas a los demás sobre problemas o asuntos antiguos.					
7. Utilizo analogías y metáforas para explicar lo que quiero decir.					
8. Intento ofrecer a las personas un marco en el que puedan analizar y entender mejor las situaciones.					
9. Hago un seguimiento para determinar el progreso de los demás.					
10. Ayudo a los demás a centrarse, y a construir en base a sus éxitos.					
11. Animo a los demás a solicitar información de retroalimentación de una amplia variedad de fuentes diferentes.					
12. Evito la información de retorno o los comentarios destructivos.					
Puntuación total					

Capacidad para otorgar autonomía responsable “empowerment”:  
(otorgamiento de poder)

Esta sección analiza el grado en que usted ofrece a los demás la libertad o el espacio para determinar la manera en que lograrán sus metas o superarán sus desafíos personales. Pregúntese acerca de: “¿En qué medida crea usted un clima de confianza donde las personas sientan que pueden asumir riesgos y cometer errores con el fin de aprender a hacer las cosas de manera mejor o diferente?”

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Animo a los demás a buscar nuevas oportunidades de aprendizaje.					
2. Evito especificar detalladamente cómo deben hacer las tareas.					
3. Guío a los demás sin imponer mis opiniones.					
4. Identifico proyectos específicos que puedan plantear retos nuevos a los demás.					
5. No me siento amenazado cuando delego autoridad en otros.					
6. Apoyo a los que cometen errores menores cuando intentan hacer algo de manera diferente.					
7. Evito criticar o castigar cuando los demás intentan hacerlo lo mejor posible.					
8. Evito inmiscuirme de inmediato, incluso cuando los demás cometen errores.					
9. Animo a los demás a asumir toda la responsabilidad que estén dispuestos a asumir.					
10. Indico la línea de acción a grandes rasgos, y dejo que ellos diseñen su propio enfoque, el cómo.					
11. Pido a los demás que aporten sus sugerencias con el fin de que generen sus propias ideas.					
12. Recompensó a las personas cuando tiran del carro o incluso se retan a sí mismos a superar sus propias limitaciones o fronteras personales.					
Puntuación total					

## Destrezas de mentoría

Esta sección analiza el grado en que usted ofrece a los demás el entrenamiento y la ayuda que les sirvan de guía a largo plazo, y si usted tiene o no la experiencia y las destrezas necesarias para ayudarles. Pregúntese: “¿En qué medida es capaz de identificar a las personas que se beneficiarán de la mentoría, para después seleccionar el método correcto o las personas correctas para establecer una relación firme que beneficie a ambos?”.

La escala para contestar el cuestionario es la siguiente:

- 1 = casi siempre
- 2 = con mucha frecuencia
- 3 = con frecuencia
- 4 = en ocasiones
- 5 = casi nunca

Sombree todos los recuadros correspondientes a su respuesta.

	1	2	3	4	5
1. Ayudo a los demás a descubrir cuáles son sus valores y creencias importantes.					
2. Animo a los demás a fijar metas de mejora y les ayudo a conseguirlas.					
3. Busco la manera de acoplar a los profesionales con las personas que mejor pueden ayudarles o apoyarles.					
4. Encuentro la manera de orientar, guiar a los demás y lo hago de manera que ellos lo comprendan.					
5. Identifico la manera de ayudar a los demás a mejorar sus rendimientos.					
6. Siempre estoy disponible para aconsejar o entrenar cuando me necesitan.					
7. Disfruto animando a los demás a crecer y a desarrollarse profesionalmente.					
8. Me intereso en el desarrollo o en la trayectoria profesional a largo plazo de los demás.					
9. Los que me conocen dirían que soy eficaz identificando al mentor más indicado para cada profesional.					
10. Comparto abiertamente mi experiencia organizativa con cualquiera que la valore.					
11. Ayudo a los demás a establecer relaciones y redes de mentoría con otros capaces de ayudarle.					
12. Mentalmente, tomo nota de las situaciones en las que la mentoría está indicada.					
Puntuación total					

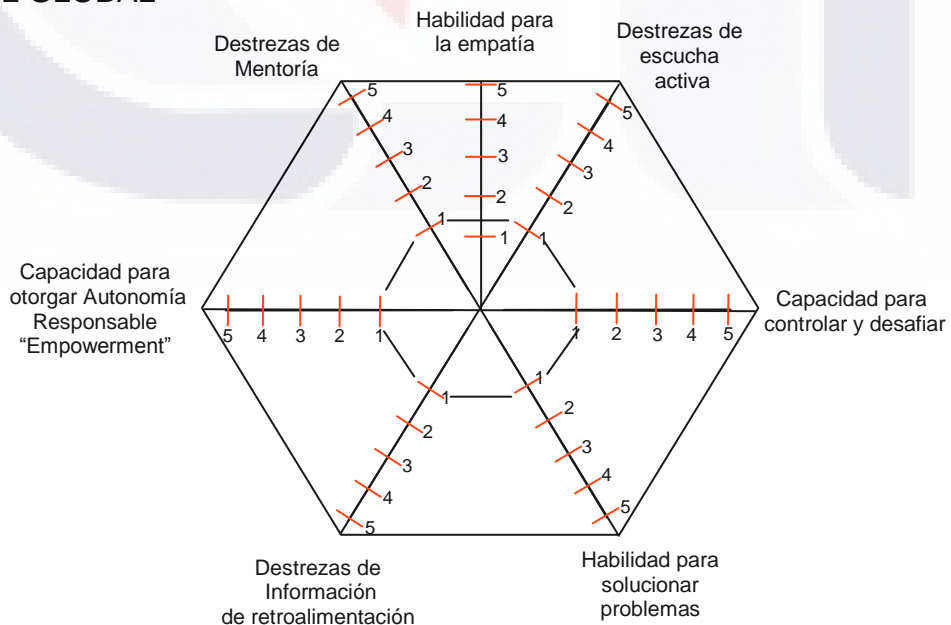
## Perfil Global

Puntuación total de su valoración

Las puntuaciones de cada una de las siete áreas de competencias, se combinan para crear un breve histograma, una vez sombreados los recuadros, donde la puntuación que aparece al final de cada sección corresponde al promedio de las doce puntuaciones. Los promedios de 2 o inferiores en cada categoría son buenos, de 2 a 4 exigen análisis y reflexión, y los superiores a 4 necesitan atención y exigen una acción inmediata. En términos globales, cada sección es un mini cuestionario. Sus puntuaciones promedio para las siete áreas de competencia se expresan en la gráfica No.

En la gráfica se refleja la puntuación promedio en cada sección en el eje correspondiente y se conectan los puntos para crear un diagrama de Perfil Global como Coach. Mientras más cerca estén las puntuaciones del centro, mejor. (Warner, J. 2003)

FIG. PERFIL GLOBAL



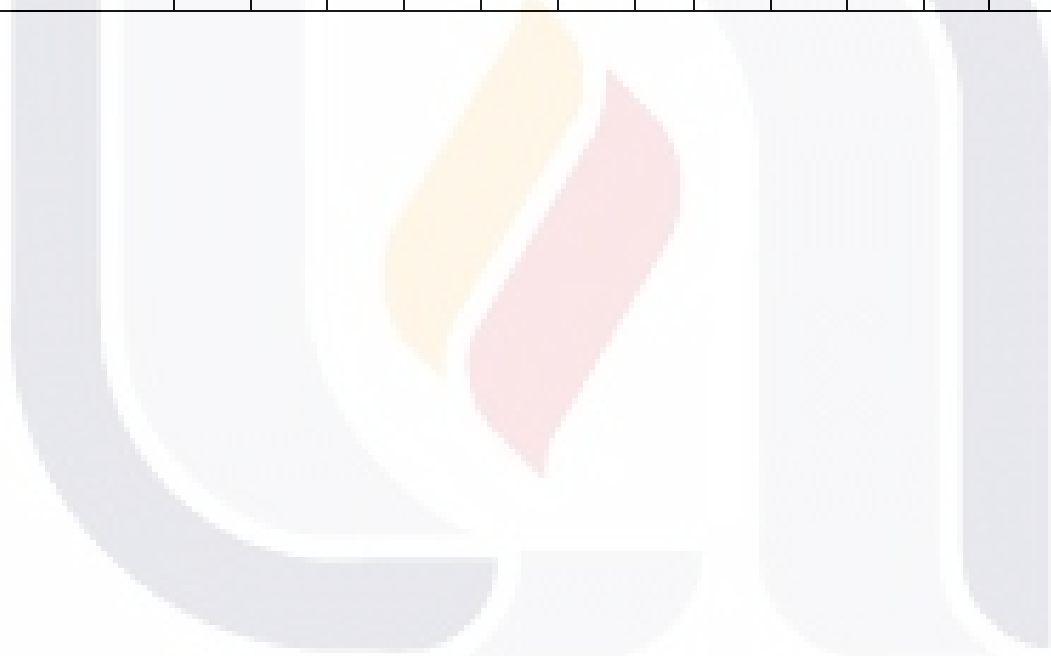
FORMATO NO. 2: CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Tengo una idea clara de lo que significa "Trabajo en Equipo"	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2. En el área donde yo laboro se puede llevar a cabo el "Trabajo en Equipo"	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3. Tengo interés en que se me capacite para facilitar el "Trabajo en Equipo"	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4. "Trabajar en Equipo" permite que se obtengan mejores resultados	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5. "Trabajar en Equipo" permite que se obtengan resultados	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

más inmediatos													
6. Considero que el jefe de este Depto. puede ser un buen coach (entrenador) para dirigir el Equipo de Trabajo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
7. El "Trabajo en Equipo" funciona mejor cuando el jefe de este Depto. escucha a cada integrante del mismo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8. A través del "Trabajo en Equipo" se logran productos de mejor calidad	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9. Cuando el jefe de Depto. atiende mis	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI



solicitudes laborales, favorece el "Trabajo en Equipo"														
10. Es difícil que mis compañeros de trabajo comprendan el significado de "Trabajo en Equipo"	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	



FORMATO NO. 3: PLAN DE ACCION PERSONAL

**Plan de Acción Personal**

INSTRUCCIONES: Complete cada uno de los espacios en blanco con la información que se le solicita a partir de los resultados obtenidos en cuestionario “Valoración de la eficacia del coach”

Mi puntuación global es:

Fecha del Plan de Acción: \_\_\_\_\_

Las áreas que más necesitan mi atención (por orden de prioridad) y sus puntuaciones totales son:

Puntuación	Competencia
1.	_____
2.	_____
3.	_____

Mis planes específicos para incrementar mi nivel de eficacia en la Competencia 1 son:

	De inmediato ✓	Para cuándo
Paso 1:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 2:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 3:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	

Mis planes específicos para incrementar mi nivel de eficacia en la Competencia 2 son:

	De inmediato ✓	Para cuándo
Paso 1:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 2:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 3:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	

Mis planes específicos para incrementar mi nivel de eficacia en la Competencia 3 son:

	De inmediato ✓	Para cuándo
Paso 1:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 2:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
Paso 3:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	

En términos generales, dejaré de hacer o no me involucraré tanto en:

1.	_____
2.	_____
3.	_____

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**Identificación del problema**

**INSTRUCCIONES:**

**Primer fase**

- **Aceptación del problema**

- 1.- Se le pregunta a cada integrante si es consciente o no de que hay un problema.
- 2.- Se debe asegurar quien dirige, que esa persona comprende las consecuencias del problema.
- 3.- Lograr que esa persona reconozca la existencia del problema.

**Segunda fase**

- **Búsqueda de la solución**

- 1.- Involucrar a la persona preguntando sobre el problema.
- 2.- Comenzar a generar alternativas de solución.
- 3.- Continuar con el análisis del problema.
- 4.- Permitir un espacio para que la persona reflexione sobre el problema.
- 5.- Acordar las soluciones que se van a llevar a cabo.
- 6.- Establecer fechas para poner en marcha las soluciones.

**Tercera fase**

- **Seguimiento**

- 1.- Comprobar que la solución ha sido aplicada.
- 2.- Comprobar que la solución ha sido aplicada en las fechas establecidas.
- 3.- Valorar si la solución aplicada da resultados favorables.

**Cuarta fase**

- **Reconocer la solución del problema**

- 1.- Retroalimentación en el grupo.
- 2.- Reconocer el esfuerzo para reforzar el rendimiento obtenido.

**COMPARACIÓN DE RESULTADOS**

*Años en los que se ha llevado a cabo intervención*

<b>Indicadores conductuales</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Asistencia al curso	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>	<i>Programada</i>
Participación activa en el curso	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Excelente</i>	<i>N/A</i>
Manifestaciones de inconformidad con los compañeros	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>N/A</i>
Forma de dirigirse a sus jefes inmediatos	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Buena</i>	<i>N/A</i>
Atención y escucha a las indicaciones de la instructora en capacitación	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Excelente</i>	<i>N/A</i>
Manifestaciones sobre sugerencias para mejorar su trabajo en general	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>	<i>N/A</i>
Respeto al conversar con sus compañeros	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Buena</i>	<i>N/A</i>
Disponibilidad para llevar a cabo cambios en la forma de trabajar	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Buena</i>	<i>N/A</i>