



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE UN TALLER DE LIDERAZGO Y COACHING, COMO CONTRIBUCIÓN A PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

IRENE ADRIANA TORRES HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

COMITÉ DE TESIS:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ

ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

PATRICIA SOLEDAD SÁNCHEZ RAZO



Ciudad Universitaria, D.F. Abril de 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por haberme permitido tener un lugar en sus aulas y adquirir conocimientos invaluable para mi vida profesional.

A mi Directora de Tesina, Maestra María del Socorro Escandón Gallegos, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencia, que fueron una guía para la culminación de este trabajo.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, a los coordinadores del Programa de Apoyo a la Titulación, por ser realmente un gran apoyo en la elaboración de este trabajo.

A Dios Nuestro Señor por permitirme concluir este proyecto.

DEDICATORIA.

A mi Hija **María Fernanda**, por su amor, alegría y confianza, te Adoro.

A mis Padres, por su ejemplo de trabajo, perseverancia y humanidad.

A mis Tíos Imelda Torres de León y Raúl León, por su gran y enorme apoyo.

A mi Hermana Guille, por su cariño, apoyo, paciencia, tolerancia y ayuda desinteresada.

A mis Hermanos, María Guadalupe, María Eugenia, Alberto, Gerardo por su cariño y apoyo en todo momento.

A mi Cuñado Octavio por el cariño y apoyo a la Familia.

A mi Sobrina Carito, por su cariño y ser un ejemplo de constancia, perseverancia y responsabilidad.

A mis Sobrinos: Roberto, José Alberto, Patricia, Daniel, Laura, Mariana, Óscar, Danna, Regina, Sofía, Nicolás por su alegría y cariño incondicional.

A Hilda Sosa por su alegría y grandes consejos.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1: Liderazgo	4
1.1 Antecedentes de liderazgo	5
1.2 Concepto de Liderazgo	7
1.3 Teorías del Liderazgo	9
1.3.1 Teoría de Weber	9
1.3.2 Teoría de los Rasgos	11
1.3.3 Teorías Conductuales	13
1.3.4 Teorías Situacionales	16
1.3.5 Nuevos Enfoques del Liderazgo	23
Capítulo 2: Nueva Perspectiva en el Liderazgo: “El Coaching”	28
2.1 Antecedentes del Coaching	29
2.2 ¿Qué es el Coaching? y ¿Cuáles son sus bases psicológicas?	31
2.3 El Coaching en México	35
2.4 Contribución del Coaching en las Organizaciones	36
2.5 El Líder como el Coach en las Organizaciones	38
2.6 Modelos de Coaching	41
2.7 Tipos de Coaching	54
2.8 Etapas del Coaching	62
Capítulo 3: Una Estrategia de Competencia Empresarial: La Productividad	64
3.1 ¿Qué es la Productividad?	65
3.2 Teorías de la Productividad Laboral	67
3.3 Formas de Medir la Productividad Laboral y sus beneficios	74
3.4 Factores internos y externos que influyen en la Productividad Laboral	77
3.5 Relación entre el coaching y la productividad	78
Propuesta	
Conclusiones	91
Alcances y Limitaciones	94
Referencias	98
Anexos	104

RESUMEN

El presente trabajo contiene una revisión sobre el Liderazgo, proceso de interacción humana que influye en el logro de resultados, y su relación con el Coaching, que también es un proceso que puede llevar a los seguidores de un líder a altos niveles de desarrollo. Esto permite tener una nueva alternativa en las empresas ya que se tiene gran acercamiento con los empleados, lo que hace posible enfocarlos en desarrollar y aplicar sus fortalezas para trabajar con calidad, confiando en el compromiso y responsabilidad de los mismos y a la vez ayuda a elevar la productividad y contribuye a crear ambientes óptimos en donde los empleados tienen mayor calidad de vida y mejoran su desempeño.

La propuesta final es un Taller de Liderazgo con la Teoría *Meta-House*, en donde el líder motiva e incentiva el manejo de metas profesionales y personales de sus subordinados, aplicando a su vez el Modelo de Coaching DBM (Por sus iniciales en inglés *Development Behaviour Modeling*) el cual está enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conducta para el logro de objetivos que contribuyan a incrementar la productividad en las organizaciones.

Palabras Clave: Teorías de Liderazgo, Productividad, Coaching, Modelo de Coaching DBM (Development Behaviour Modeling).

INTRODUCCION

En estos tiempos cambiantes donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En nuestro país, las empresas se encuentran en un proceso de cambio exigido por el entorno económico, por lo que existe una gran necesidad de adaptación a cambios rápidos.

Muchos empresarios saben que de no innovar y mejorar procesos o de no dar un buen servicio a los clientes, sus negocios se encuentran en riesgo de perder competitividad en el mercadolo que involucra directamente el recurso humano como factor esencial. Con base en lo anterior, los líderes tienen un gran compromiso y responsabilidad para crear condiciones sanas que permitan la realización del trabajo con altos estándares de calidad y productividad para lograr cambios de mentalidad y de actitudes hacia el trabajo y, en general lograr un desarrollo integral en el personal.

Por ello, es necesario el desarrollo de líderes competentes que posean habilidades, conocimientos y actitudes acordes con las necesidades cambiantes de este mundo globalizado y competitivo, ya que el trabajo que cada líder realiza es determinante. Asimismo, las organizaciones deben tener líderes afines a las estrategias del negocio y las necesidades de la compañía. Además de que los empleados vean que sus líderes se encuentran actualizados en cuanto al uso de nuevas tecnologías para el desempeño de su trabajo y desarrollo de habilidades que les permita ser mejores.

Estos líderes deben fomentar el alcanzar los objetivos laborales a través del acercamiento con los subordinados para crear conciencia y responsabilidad en el desempeño del trabajo, lo que trae consigo la utilización del Coaching, promoviendo un ambiente de calidad y productividad.

El desarrollo del presente trabajo obedece a la necesidad de desarrollar y formar líderes que inspiren a sus subordinados a lograr grandes resultados. Se encuentra enfocado en resaltar la importancia del *coach* en las organizaciones y su relación con la productividad, considerando que la aplicación adecuada del proceso del Coaching propiciará la participación activa y el desempeño óptimo de las funciones de cada uno de los trabajadores. Asimismo propone un Taller, con base en el Modelo DBM (Development Behaviour Modeling) del coaching, dirigido a responsables de departamento.

Para lograr lo anterior se desarrollaron tres capítulos, cuyo orden es el siguiente:

El primer capítulo se enfoca en el conocimiento del Liderazgo: antecedentes, conceptos, principales teorías, así como, los nuevos enfoques que existen sobre el tema.

En el segundo capítulo se expone el tema de Coaching: antecedentes, concepto, bases psicológicas, contribución a las organizaciones que lo utilizan y su aportación a las empresas mexicanas. También la diferencia entre un líder y un coach, así como los diferentes tipos y modelos de coaching y las etapas para su implementación.

En el capítulo tres se aborda el tema de la productividad: concepto, principales teorías de productividad, formas de medirla, factores que la influyen y la relación de la productividad con el Coaching.

Por último se desarrolló una Propuesta de Taller de Liderazgo utilizando el Coaching.

CAPITULO 1
LIDERAZGO

I.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

A partir de la segunda mitad del siglo XX se observa un resurgimiento en el tema del Liderazgo, debido a la necesidad de contar con mayores elementos para profundizar en su estudio.

El liderazgo es un tema que ha sido abordado por diversos especialistas durante los últimos 50 años, aunque en realidad, ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad.. A través de las distintas épocas siempre ha habido alguien que surja como líder, que haya sido elegido como talo haya sido impuesto, ya sea por su fuerza física, por su poder, por herencia, etc. De diferentes maneras, siempre ha existido la forma de obtener un liderazgo. Coincidiendo con lo mencionado por Gioya y Rivera (2008, p. 19)

El liderazgo ha estado presente en todas las civilizaciones, se preparaba a los faraones para el liderazgo. Platón decía que los líderes eran “hombres de oro”, a diferencia de los “hombres de bronce”, quienes eran artesanos y trabajadores que no debían liderar. Y Aristóteles estaba encargado de formar a Alejandro Magno en el ejercicio efectivo del poder para liderar un Imperio. Maquiavelo desarrolla muy posteriormente tratados de cómo ser efectivos en el ejercicio del poder.

De lo anterior se observa que el liderazgo está vinculado de manera muy estrecha con ejercer adecuadamente el poder. Probablemente de aquí es que surgiera la idea de que los líderes nacen no se hacen, ya que en muchas ocasiones el poder se otorgaba por herencia, dentro de las familias se elegía al hijo mayor para darle el poder de decisiones y manejo de los negocios. También en el pasado se elegía al artesano más hábil para enseñar los oficios; a los hijos de algunos gobernantes se les enseñaba en escuelas especiales para prepararlos en el ejercicio del poder . Esta idea se manejó hasta la revolución americana y francesa, en donde surge un tipo de liderazgo diferente y es el Gobernante el que tiene la misión de influir y dirigir al pueblo y es elegido por él; es entonces cuando con sus habilidades y sus conocimientos empieza a dirigirlos y convencerlos de que le concedan un apoderamiento temporal. En este punto se empieza a manejar el concepto de influencia, y considerando lo

que menciona Dwight Eisenhower (s.f.). “El arte de influir en otros para que hagan lo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo.” (Gioya y Rivera (2008, p. 20).

Una parte importante de la información que se revisó habla acerca de este tipo de influencia, orientada al provecho personal. Sin embargo conforme ha avanzado el tiempo, se observa un cambio en el concepto que incorpora la existencia de objetivos y metas comunes a cumplir, por lo que la actividad propiamente de liderar se va enriqueciendo y se observa que los líderes deben tener ciertas capacidades para poder cumplir con las exigencias del mundo en el que se desarrollan.

En algún momento han surgido líderes visionarios, como lo mencionan Gioya y Rivera (2008, p.21) cuyos objetivos se enfocaban en lograr su propia versión de lo que sería un mundo mejor o ideal, porque tenían la capacidad de crear una visión de un futuro diferente, sin embargo esta clase de líder ha demostrado ser un poco peligrosa. Como claro ejemplo se puede mencionar a Adolfo Hitler, en Alemania; Benito Mussolini, en Italia o en España, Francisco Franco. Pareciera que este tipo de líder se basa en las debilidades de las personas, quienes toman como verdaderaero aquello que les están mostrando sus líderes visionarios.

También puede surgir un líder salvador, el cual tiende a aparecer en tiempos de cambio en donde el ser humano busca respuestas a sus dudas. En diversas ocasiones se ha comprobado que esta clase de líderes tienen intereses particulares y antes o después de que se cumplan estos intereses el líder desaparecerá.

Se solía pensar que en la medida en la que se conociera el pasado era posible predecir el futuro, por ello los líderes visionarios tuvieron gran auge, sin embargo, hoy en día sabemos que no podemos predecir el futuro, ya que esa es una actividad inútil, pero si podemos construirlo basándonos en un bien común, planteando estrategias e influyendo en las personas a las cuales se lidera.

Así, se puede observar que el liderazgo ha evolucionado y cambiado de ser algo mitológico, de poder o por herencia, a ser otorgado a alguien que trabaje más por el beneficio de un grupo de personas, sea este grupo grande o pequeño, y que siempre que exista un grupo de personas, existe de igual forma la necesidad de tener un líder que guíe, controle, dirija y administre al grupo.

Es así como se revisarán a continuación algunos de los conceptos de liderazgo que se manejan en la actualidad, y, a partir de ellos, se formulará un concepto propio para fines del presente trabajo.

1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO.

Yukl (2008, p.4): “El Liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes”.

Moreno (2002, p.): “El Liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más miembros de un grupo en donde se establecen necesidades y aspiraciones mutuas, asumen completa responsabilidad y se comprometen totalmente con las propuestas y esperan no solamente la organización sino también sus integrantes que las acciones del líder los guíen hacia el éxito”.

Davis y Newstrom (2002, p.193): “El liderazgo es el Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos”.

Lusser y Achua (2004, p. 6): “El liderazgo es el Proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

Según Chiavenato (2004, p. 455): “El liderazgo es acción y no posición. Es un estado de ánimo y no un lugar en el organigrama. Un líder no reacciona o responde, sino que toma la iniciativa y genera una acción, Un líder no dice que algo se puede hacer, sino que se cerciora de que se haga. Un líder eficaz es una persona que se conecta, se relaciona, establece contacto con las personas y llama la atención de todos los de su equipo y de su organización. Los líderes desarrollan sus habilidades para la lógica del contexto, los datos, los análisis con emoción, el orgullo y la voluntad de triunfar. Su pasión y entusiasmo por la visión y el propósito de su equipo son enormemente contagiosos. Los líderes despiertan la imaginación, desarrollan las capacidades y hacen que las personas tengan confianza en que pueden avanzar cada vez más lejos. Los líderes ayudan a las personas a reconocer que lo imposible es posible y con ello, que hacerlo es muy probable.”

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que en el concepto del liderazgo, a pesar del tiempo que se ha venido estudiando (los últimos cincuenta años), cada autor tiene una definición acerca del mismo, sin embargo una conclusión generalizada es que es un “proceso de influencia”.

Para este trabajo se considera liderazgo como: Proceso de interacción humana en el cual existe influencia, guía y entusiasmo para obtener resultados de las personas y lograr objetivos o un bien común, a través de una planeación, organización, dirección, compromisos mutuos, afrontamiento de los cambios, definición del rumbo a seguir, teniendo confianza y transmitiendo confianza a sus seguidores de que es posible hacerlo.

Una situación semejante ha ocurrido al estudiar y exponer las Teorías del Liderazgo, donde cada autor identifica su teoría de acuerdo al enfoque con el que fue estudiada, es así como se revisan en el siguiente inciso..

1.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

El liderazgo es un tema que se ha venido estudiando a través de la historia, ha ido evolucionando y existen diferentes teorías, de las cuales se presentan las principales.

1.3.1 TEORÍA DE WEBER

Por “Dominación” Weber lo define como la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para toda clase de mandatos. Los motivos para obedecer van desde la habituación inconsciente hasta el cálculo racional con arreglo a fines. Pero siempre hay un mínimo de voluntad de obediencia o sea, interés en obedecer.

Define tres tipos puros de liderazgo a los que él llama de “Dominación legítima”:

- 1) Liderazgo legal
- 2) Liderazgo Tradicional
- 3) Liderazgo Carismático

Cada uno de estos tipos de liderazgo tiene características diferentes, las cuales se describen a continuación:

1) LIDERAZGO LEGAL

Se basa en reglas que se establecen legalmente (Derecho civil y Administrativo). Destinadas a restituir una relación alterada más que a vengar o castigar. Refleja un reparto complejo de trabajo político-administrativo y se basa en el principio de legalidad, que supone la regulación de las relaciones de autoridad por medio de las leyes creadas de manera racional.

Bajo este tipo de dominación legal, se encuentra la estructura moderna del Estado y el Municipio, la relación de dominio en una empresa capitalista privada, en una asociación de finalidad utilitaria, o en una unión de cualquier tipo que sea, que disponga de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado.

El tipo más puro de la dominación legal es la burocracia, la cual se basa en precisión, continuidad, disciplina, confianza, calculabilidad, perfeccionalidad, técnica, rigor y universalidad.

La burocracia no es solo un tipo de dominación legal. los funcionarios designados por turno, por suerte o por elección, la administración por los parlamentos y los comités, así como todas las clases de cuerpos colegiados de gobierno y administración, caen bajo dicho concepto, siempre que su competencia esté fundada en reglas establecidas y que el ejercicio del derecho del dominio corresponda al tipo de administración legal.

2) LIDERAZGO TRADICIONAL.

Se basa en el principio de la costumbre y está determinado por el estatus que se ocupa, es decir, los miembros de la familia o clase siempre han sido reconocidos como líderes. El contenido de las órdenes está ligado por la tradición.

Este tipo de autoridad puede reflejarse en las instituciones políticas con cargos hereditarios puesto que quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y los cambios solo pueden producirse si una porción de la población lo desea (Weber, 1981).

Tipos originarios de dominación tradicional:

Gerontocracia, autoridad de los más viejos, que conocen mejor la tradición.

Patriarcalismo, es la autoridad de una sola persona, que generalmente coexiste con la gerontocracia.

Dominación patrimonial. Dominación primariamente ordenada por la tradición, pero ejercida en virtud de un derecho. (Se basa en el patrimonio).

Dominación "Sultanista". Dominación patrimonial que se mueve en lo administrativo, en espera del arbitrio libre, independiente de la tradición.

Dominación Estamental. Dominación patrimonial en la que determinados poderes de mando y sus probabilidades económicas están apropiadas por el cuadro administrativo.

Tipos de Patrimonialismo:

Litúrgico-natural, se basa en las relaciones económicas vinculadas a la tradición, uso del dinero para consumo y obstaculización del mercado.

Estamental y privilegiado. Tiene sus bases en la limitación del mercado por una asociación de dominación y por la utilización natural de la posesión de bienes.

Monopolista, se basa en la coexistencia de una vinculación tradicional sobre los impuestos, con la plena libertad, en lo referente a derechos, distribución de monopolios.

3) LIDERAZGO CARISMÁTICO.

Está determinado por el carácter personal, es decir, se acepta la autoridad del líder debido a que las personas creen que poseen poderes personales y extraordinarios y en ocasiones hasta mágicos.

Los dominados carismáticamente se convierten en súbditos regularmente tributarios, en miembros de iglesias, sectas, partidos, asociaciones, o en ciudadanos fieles a las leyes.

Características de la relación carismática:

Es una relación entre un líder que presenta cualidades extraordinarias con masas humanas.

Es una relación excepcional que se presenta solo de vez en cuando.

Quienes obedecen no lo hacen por tradición (la relación carismática rompe con toda la tradición anterior a su aparición)

Obedecen al líder.

Es una relación de obediencia basada en lo afectivo y emotivo. (Weber, 1981,) Mencionado en (Cárdenas, 2010 pp.9-12)

1.3.2 TEORÍA DE LOS RASGOS

“Desde que se extendió la creencia de que tanto el liderazgo y las aptitudes, tal como la inteligencia, son cualidades que se heredan, se hizo comprensible estudiar en qué grado se asocian empíricamente. Así fue posible comprender de una manera más precisa lo que Weber denominó Carisma personal.”(Smith, 1990, P.20). Por lo que para estas teorías el liderazgo era como una cualidad propia de algunas personas y se basaban en la premisa de que es posible encontrar un número definible de las cualidades individuales que determinan la capacidad para ejercer el liderazgo, parecería que ciertos rasgos diferenciaban a los líderes de los demás; en consecuencia se pensaba que los líderes nacen no se hacen. “Esta teoría trató de identificar los rasgos de personalidad que distinguen a las personas que sobresalen de las masas. Algunos de estos rasgos se identifican con el éxito personal y una vez identificados se podrían escoger a los líderes”. (Chiavenato, 2004, p. 459).

Varios investigadores se enfocaron en la teoría de los rasgos, entre ellos Ralph Stodgill (1948) quien, a través de una revisión de 124 estudios, descubrió algunas características que parecían ser comunes a los líderes. Las cuales son: mencionado en (Dergal, 2013, p.17):

“Rasgos Físicos: Energía, apariencia y peso.

Rasgos Intellectuales: Adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza

Rasgos Sociales: Cooperación, Habilidades interpersonales y habilidades administrativas

Rasgos relacionados con las tareas: Impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa”.

Edwin Ghisselli (1966 citado en Cárdenas, 2010 p. 17-18), “realizó un estudio acerca de las características del líder en las organizaciones formales productivas, eligiendo con mucho cuidado los rasgos a investigar, encontrando los siguientes:

Inteligencia.-

El nivel de inteligencia era un indicativo preciso de probabilidad de que obtendría éxito como administrador.

Habilidad de Supervisión.-

Ghisselli, concluyó que esta característica era de importancia dominante. Puesto que es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación.

Iniciativa.-

Este concepto de Ghisselli se compone de dos factores: el Comportamental que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. Y el Cognoscitivo que implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Seguridad en sí mismo.-

Indica hasta qué punto el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Ghisselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguen especialmente por la confianza que manifiestan en sí mismos.

Nivel Ocupacional Auto-percibido.-

Refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición económica”

Sin embargo estas teorías no tuvieron éxito debido a su falla teórica, la dificultad para medir los rasgos y el no reconocimiento de las diferentes situaciones a las que se enfrentan los líderes y cómo se resolverán.

En la actualidad, estas teorías se han retomado pero enfocándose a las habilidades relacionadas al trabajo.

1.3.3 TEORÍAS CONDUCTUALES.

Después de la segunda Guerra Mundial, cuando los investigadores se vieron imposibilitados para dar una solución al enfoque de los rasgos de personalidad para comprender la eficacia del liderazgo. El impulso de la teoría conductual se centró en la conducta de los líderes, es decir, se estudió la forma en que el comportamiento de éstos afecta el desempeño y satisfacción de sus

seguidores; intenta explicar los estilos distintivos utilizados por líderes efectivos. Son los llamados Estilos de Liderazgo.

“Investigación de la Universidad de Iowa.-

Kurt Lewin (1939) y otros investigadores realizaron las primeras investigaciones y encontraron tres estilos de liderazgo:

Liderazgo Autocrático: El líder toma las decisiones, informa al grupo lo que éste debe hacer y lo supervisa estrechamente. El líder es dominante y personal en los elogios al grupo.

Liderazgo Liberal (laissez-faire): El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales.

Liderazgo Democrático: El líder esboza las directrices, que son debatidas por el grupo, incentiva la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando elogia o critica al grupo”. (Chiavenato, 2004, p. 468)

Estudios de la Universidad de Michigan.-

Estos estudios se realizaron en los años cuarenta y se centraron en identificar las diferencias de comportamiento que contribuyen a un desempeño eficaz. La conclusión fue que encontraron dos estilos de comportamiento:

Líderes centrados en el empleado, liderazgo que se enfoca hacia las relaciones humanas centradas en el trabajo.

Líderes centrados en la producción, Se refiere a los comportamientos del líder insisten en la producción y los aspectos técnicos del oficio y refleja el supuesto de que los trabajadores son un medio para obtener un fin.

En general los supervisores centrados en los empleados tenían grupos con mayor productividad.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.-

El objetivo de estos estudios fue identificar los comportamientos mostrados por los líderes para alcanzar las metas de equipos y de las organizaciones.

Los resultados identificaron dos dimensiones:

- a) Consideraciones relativas a las personas
- b) Enfoque en la estructura del trabajo

Estos resultados fueron muy similares a los obtenidos por los investigadores de la Universidad de Michigan, de igual manera la conclusión fue que los líderes que se enfocan en la atención a las personas tienen mejor desempeño. (Chiavenato2004, p. 470).

Rejilla de Liderazgo.-

Fue creada por Blake y Mounton (1964) como una alternativa para medir el enfoque a las personas y a la producción. Es un Modelo tridimensional, basado en cinco estilos de liderazgo, tiene dos ejes uno vertical (Preocupación por las personas) y un eje horizontal (Preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos, en donde 1 representa poca preocupación y 9 mucha preocupación. (Chiavenato, 2004, p. 471). Con esta rejilla se desea integrar los resultados de las investigaciones de Michigan y de Ohio. Ver tabla 1.

o	Significado	Participación	Frontera entre Grupos
1.1	upación mínima por la producción y por las has	participación y poco compromiso.	niento falta de colaboración entre grupos
1.9	s en las personas con mínima preocupación producción	ortamiento superficial y efímero. ones dentro de un común hinador mínimo.	stencia pacífica entre grupos. Los grupos evitan problemas mantener una armonía aparente.
9.1	s en la producción, con una preocupación a por las personas.	y participación de las personas	dad entre grupos la sospecha y la desconfianza son s. Actitud de ganar /perder
5.5	camino medio. Actitud de conseguir algunos ados sin mucho esfuerzo	o medio y adaptación, que deja a descontentos.	a inquieta. Transigencia, regateos y adaptación para ner la paz.
9.9	de excelencia. Énfasis en la producción y s en las personas.	ta participación y personas muy cradas. Compromiso.	nicación abierta y franca. Flexibilidad y actitud para tratar problemas de forma constructiva.

Tabla 1. Los principales estilos de liderazgo de la rejilla de liderazgo. (Chiavenato 2004, p. 472).

En la tabla anterior, se puede observar que ya sea una orientación del líder hacia las personas, la tarea o la producción es un factor determinante en los resultados.

Teoría X y Y.-

Douglas McGregor (1960), expuso sus famosas teorías de liderazgo, las cuales se contraponían, Teoría X y Teoría Y, mismas que manejaban las siguientes premisas:

Teoría X:

- “A las personas por naturaleza no les gusta trabajar, son perezosas y evitarán el trabajo, si es posible.

- Carecen de responsabilidad, no tienen ambición ni iniciativa y buscan la seguridad ante todo.
- trabajan solo por dinero.
- Son indiferentes a las necesidades de la organización.
- Se resisten a los cambios
- No son muy listos.

El líder de la teoría X debe controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Para controlarlos utiliza la coerción y la amenaza de castigo si no obtienen de ellos un desempeño satisfactorio. Según esta teoría, la consigna del director es: “hay que vigilarlos frecuentemente”. (Cárdenas 2010, p. 20).

“Teoría Y:

El objetivo de este enfoque consiste en hacer que el trabajo sea esencialmente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe de trabajar hacia la promoción de un ambiente favorable al crecimiento, tanto de la organización como de sus subordinados.

- Las personas no rehúyen el trabajo, este es tan natural como la diversión o el descanso.
- En un ambiente adecuado las personas buscarán y aceptarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo.
- Si los objetivos de la organización son congruentes con los objetivos personales, los individuos estarán altamente motivados para trabajar y ejercer autodirección y control.
- La forma como se comprometen las personas con los objetivos está en función de las recompensas que reciban para su realización.

Las suposiciones del director de la Teoría “Y” se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow (1943), esto es, el trabajo puede ser agradable y las personas trabajarán con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que alcanzar los objetivos organizacionales....

Un punto de vista importante de esta teoría, postula McGregor, que el rendimiento de la organización es una función de la satisfacción y de la motivación de los trabajadores. Por lo tanto afirma que las organizaciones y supervisores de la teoría y desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumentan al máximo el rendimiento humano”. (Cárdenas 2010, p. 21).

Las Teorías del Comportamiento nunca alcanzaron su meta debido a que no encontraron las conductas de liderazgo que estuvieran asociadas de forma consistente con la eficacia del liderazgo.

1.3.4 TEORÍAS SITUACIONALES.-

Las teorías situacionales, suponen que el comportamiento del líder será de acuerdo a las contingencias que se presenten tomando en cuenta el contexto ambiental, al líder, a los seguidores, la tarea, los objetivos, etc. Suponen que con base en la situación el líder adoptará ciertas actitudes y pondrá en práctica sus habilidades.

“**Tannenbaum y Schmidt (1973)**.(Chiavenato,2004, p.474)

Fueron los precursores de la teoría de liderazgo sujeto a la situación, afirmaban que “El liderazgo es un fenómeno circunstancial que se basa en tres aspectos: Las fuerzas del Líder, es decir, las características personales del líder. Las fuerzas de subordinados, o sea, las características de los subordinados y las fuerzas de la situación, las condiciones en las cuales se ejerce el liderazgo. Para ellos, el liderazgo es un continuo que va, del liderazgo centrado en el jefe a uno centrado en subordinados; tal como se Indica en la figura 2.

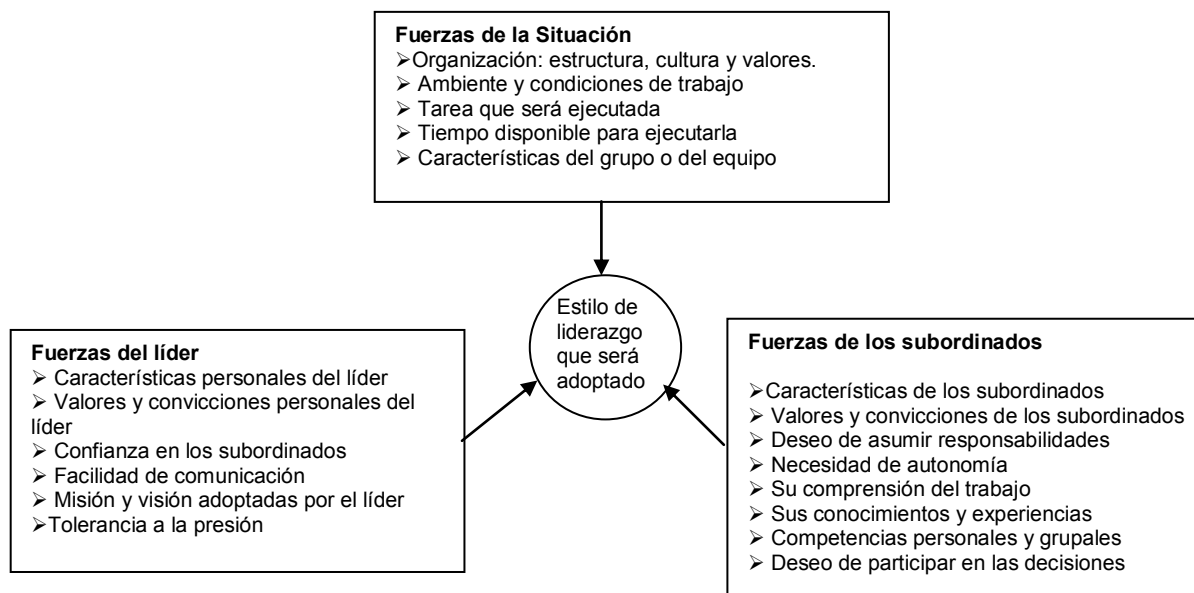


Figura 2. Las Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo. (Chiavenato 2004, p.475)

Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas”, (Chiavenato, 2004, p. 474)

Ellos afirmaban que el liderazgo se centra en la persona que toma las decisiones e identificaban siete estilos por los que puede optar el líder, de acuerdo a sus decisiones, como se muestra en la figura 3.

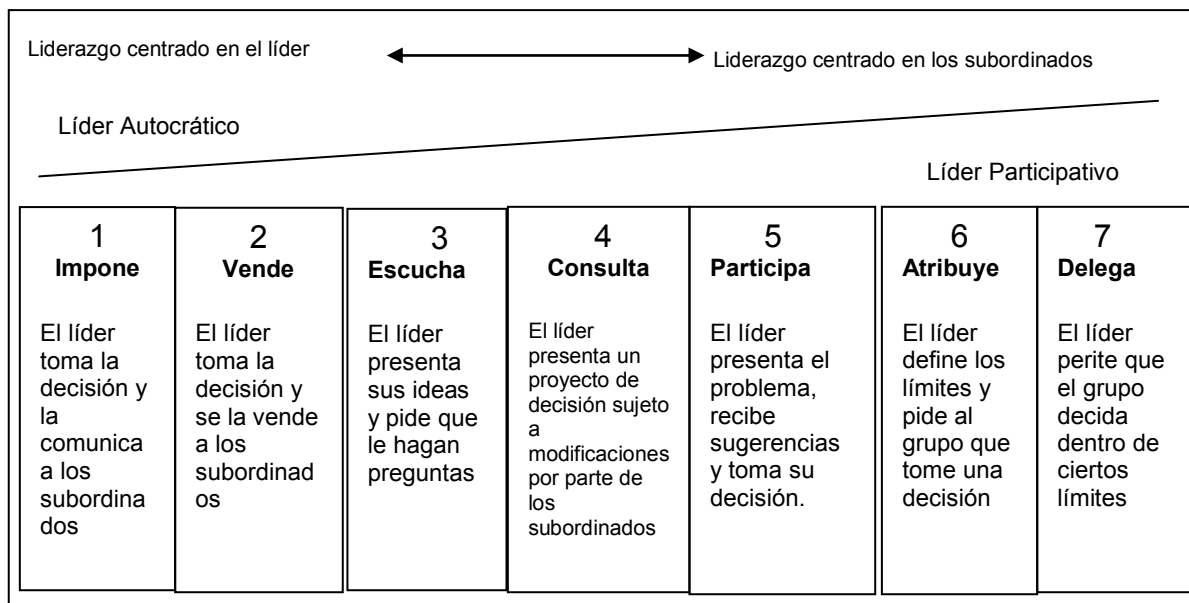


Figura 3. Continuo de los patrones de liderazgo(Tomado de Chiavenato 2004, p. 478).

Consideraban que también influía el tiempo ya que, la toma de decisiones participativa requiere más tiempo.

De acuerdo a Becerra (2012, parr.11), En el año de 1986, los autores hicieron una revisión a su teoría por lo que, observaron algunas recomendaciones:

- Que el líder sea parte del grupo para la toma de decisiones.
- Debe establecer con toda claridad el estilo que ha de tomar, no debe permitir que los seguidores piensen que han tomado una decisión que en realidad fue tomada por él.
- Lo relevante no es el número de decisiones que toman los seguidores, si no la trascendencia de las mismas.

El mayor problema al que se enfrentaron los autores fue que, las fuerzas en las que se basa la toma de decisiones para el estilo de liderazgo, son muy subjetivas. Esto es, no queda claro cuál es el estilo que debe de ser utilizado.

Teoría de Contingencias de Fiedler.-

Fiedler (1951) comenzó a difundir la primera Teoría de Contingencias. Propuso la combinación del estilo de liderazgo con la situación. La idea es adecuar el estilo de liderazgo a la situación más favorable, para que, tenga éxito; esto se consigue a través de un diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización. "Era el primer planteamiento que incluía la interacción de variables situacionales con la personalidad y comportamiento del líder, la denominó: "Teoría de

Contingencia y eficacia del líder. Consideraba que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (Teoría de los rasgos) y del comportamiento (Teoría del comportamiento) y los estilos de comportamiento son constantes, lo que cambia es la situación. Contingencia en este caso significa “dependencia”. Algo está subordinado a algo más y para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y el estilo del líder y los seguidores y la situación”. (Becerra, 2012).

Para evaluar las variables del estilo de personalidad y los aspectos de la situación en la que se ejerce el liderazgo, Fiedler utilizó un cuestionario, de acuerdo a lo que menciona Moreno (2002, p. 46) que se llama “El compañero de trabajo menos preferido (CMP) en Inglés Least Preferred Coworked (LPC)”. En este instrumento se pide a los empleados que describan a la persona con la que les gustaría trabajar. De acuerdo a los resultados, se interpreta lo siguiente: Resultados positivos son los líderes que se enfocan en las relaciones humanas, se muestran permisivos; mientras que los resultados bajos se interpretan como líderes enfocados en la tarea y menos preocupados por las relaciones humanas, estos últimos consiguen mayor eficacia del grupo en situaciones donde hay mucho o poco control de la situación.

Originalmente, la hipótesis de Fiedler suponía que las calificaciones elevadas del LPC serían de las personas con un desempeño más eficaz, debido a que hubo ambigüedad en los resultados, definió tres factores principales de los cuales depende la eficacia del líder:

Derivado de los factores mencionados, construyó un modelo de ocho situaciones, en donde realiza la combinación de cada situación.

* **Relaciones entre el Líder y miembros.**- Se refiere a la aceptación del líder, si sus relaciones son buenas o limitadas. En general es la manera como el líder es apoyado por sus miembros.

* **Estructura de la Tarea.**- Es la cantidad de información que posee el empleado respecto a cómo debe realizar la tarea. El grado de conocimiento de los procedimientos y objetivos de la tarea.

* **Poder de la Posición.**- Es el poder del líder sobre sus subordinados en cuanto a, recompensas, castigos e incluso contratación, así como el conocimiento y experiencia de la tarea que se desempeña.

Todo lo anterior se muestra en la figura 4.

Situación	Relaciones Líder-Miembro	Estructura de la Tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la Situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente Favorable
5	Moderadamente Deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente Favorable
6	Moderadamente Deficientes	Alta	Débil	Moderadamente Favorable
7	Moderadamente Deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente Favorable
8	Moderadamente Deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Figura 4.- Muestra las ocho combinaciones del Modelo de Liderazgo de Fiedler.

Fuente: Richard M. Hodgetts y Steven Altam, *Comportamiento en las Organizaciones*, 1992, pág. 209. Tomado de Moreno, 2002, p. 48

Fiedler concluye que el desempeño del liderazgo depende de los atributos del líder y de la organización. Por lo que se puede hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. No es posible hablar de un líder efectivo o inefectivo.

Teoría de Pasos escalonados del Liderazgo de House.-

Apoyándose en trabajos de La Universidad de Ohio State y de la teoría motivacional de Vroom, Robert J. House (1975) desarrolló su teoría denominada Trayectoria–meta, la cual afirma que la responsabilidad del líder es influir (a través de motivación a su personal), para lograr que los subordinados cumplan los objetivos de la organización y también alcancen la realización de sus metas personales. De acuerdo a lo que comenta House, es posible prever la satisfacción, actitudes, incrementar el desempeño y el compromiso a través de los siguientes factores.

“*El grado en que la persona percibe que el trabajo o el comportamiento representan un camino que conduce a los resultados esperados (Expectativas)

*El grado de preferencia que la persona deposita en esos resultados.”(Chiavenato 2004, p. 480).

Chiavenato (2004, p. 480), nos comenta que la teoría de House, asume que la función del líder es adaptar su comportamiento a modo de complementar las contingencias de la situación que encuentra en el contexto del trabajo. La teoría explica que los seguidores realizarán su trabajo en la medida en que los lleve a realizar metas personales y que la función del líder es precisamente

mostrarles el comportamiento correcto para realizar sus metas personales, a esto le llama: “esclarecimiento del camino a seguir” (Chiavenato 2004, p. 480).

Define cuatro tipos de liderazgo:

- Directivo.- El líder coordina la tarea, orienta a los subordinados sobre cómo debe de hacerse el trabajo, establece reglas, procedimientos y mantiene estándares de rendimiento.
- De apoyo.- Es cuando el líder se enfoca a las necesidades de los subordinados, mantiene un ambiente amigable y se preocupa por el bienestar de los empleados.
- Participativo.- Consulta a los empleados, toma en cuenta sus ideas y opiniones, realiza juntas de trabajo e intercambia puntos de vista.
- Orientado hacia el logro.- El líder establece los objetivos de forma clara y desafiante, insiste en la excelencia del desempeño y otorga confianza a la capacidad de los empleados.

Además de estos tipos de liderazgo, se identifican dos variables de la situación.

Características de los subordinados, esta característica establece que los subordinados aceptarán el liderazgo si perciben que contribuirá al logro de sus metas laborales de forma inmediata o a futuro.

Características del trabajo, el tipo de trabajo, el manejo de autoridad y los compañeros.

Estas variables influyen en la satisfacción de los empleados, el cumplimiento de objetivos y la motivación para desempeñar el trabajo.

Además los estilos de liderazgo, junto con las variables hacen que un comportamiento de liderazgo sea más eficaz que otro, porque pueden obstaculizar o motivar el desempeño de un trabajo.

En la figura 5 se puede observar el modelo de liderazgo de la Trayectoria-Meta.

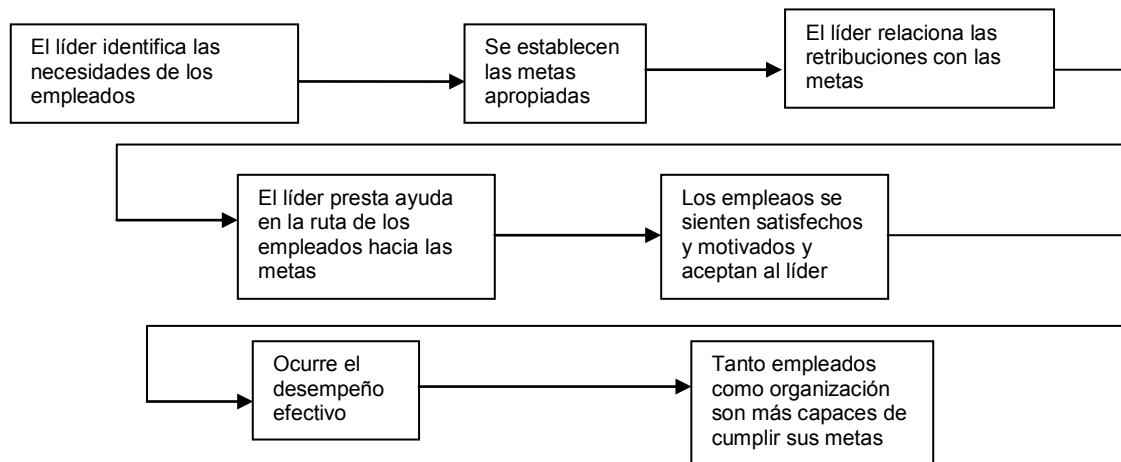


Figura 5. Modelo de liderazgo Trayectoria-Meta.

Fuente: Davis Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo, 1999, pág. 230. Tomado de (Moreno,2002, p. 51)

Algunas aplicaciones del liderazgo Trayectoria-meta, son las siguientes;

Liderazgo de apoyo.- Es usado en tareas rutinarias o tediosas, cuando las relaciones son favorables y se toman en cuenta las necesidades del empleado.

Liderazgo Directivo.- Es utilizado cuando las tareas son complicadas y no rutinarias, además de complejas. Porque ayuda a los empleados cuando reciben una recompensa por su desempeño.

Liderazgo Participativo.- Empleados muy independientes, en tareas bien establecidas, en donde no se le da importancia al ego del empleado, ya que pueden obtener resultados favorables para su desempeño; este liderazgo también es útil cuando las tareas son ambiguas, pero si es importante el ego del empleado ya que se obtendrán resultados positivos, independientemente de las necesidades de autoestima o logro del empleado.

Liderazgo orientado al Logro.- Es muy útil cuando las tareas son ambiguas ya que el esfuerzo que realizarán al cumplir con los objetivos será de gran satisfacción para los empleados.

Teoría del liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982).-

De acuerdo a lo escribe Moreno (2002 p. 60), “Desarrollaron su Teoría del Ciclo Vital del liderazgo, basándose en el modelo bidimensional de Blake y Mouton (rejilla del liderazgo)”; utilizando las dos dimensiones del estilo del líder: conducta de tarea y conducta de relación y una tercera dimensión del ambiente, madurez de los subordinados. Se considera que “la madurez se encontraría en diferentes grados y que es una manifestación del grado de habilidad y voluntad que las personas tienen para cumplir una tarea específica”.(Chiavenato, 2004 p.484).

Mencionan que existen cuatro estilos de liderazgo:

“Estilo de Contar.- (S1) Se considera el mejor cuando los subordinados no son muy maduros. La dirección que proporciona este estilo define los papeles de las personas que son incapaces de asumir responsabilidades por cuenta propia. Elimina toda inseguridad respecto a la tarea que será proporcionada.

Estilo de vender.- (S2), es el mejor cuando los seguidores son escasa ó moderadamente maduros. Este estilo ofrece dirección de la tarea, así como apoyo a las personas que son incapaces, pero que tienen voluntad de asumir una responsabilidad por la tarea.

Estilo Participativo.- (S3) Es el más indicado cuando los seguidores son maduros. Las personas tienen la capacidad pero les falta voluntad para el desempeño de la tarea y requieren de un apoyo para incrementar su motivación.

Estilo de delegación.- (S4) es el más indicado cuando los seguidores son considerablemente maduros. Proporciona poca dirección y apoyo para la tarea, pero lleva a los seguidores capaces y con voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades que serán realizadas”. Chiavenato 2004, p.485).

En la figura 6 se muestran los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard. .

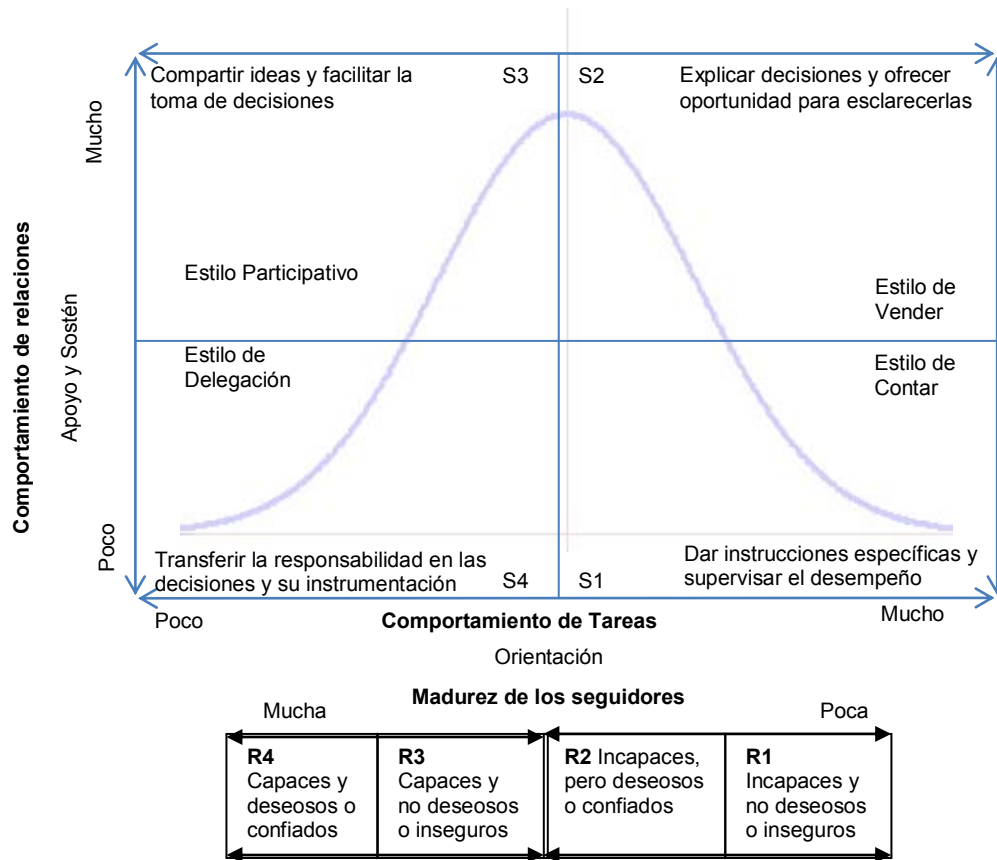


Figura 6. Teoría del liderazgo sujeto a la situación de Hersey y Blanchard. (Chiavenato 2004, p. 485)

Otro aspecto de la teoría de Hersey y Blanchard es que se definen cuatro etapas de Madurez, Etapa 1.- En este nivel el subordinado es incompetente y con falta de seguridad en el mismo, por lo que no puede ni quiere desempeñar la tarea.

Etapa 2.- El subordinado se encuentra motivado para desempeñar las tareas, pero no tiene las habilidades necesarias.

Etapa 3.- El subordinado sabe cómo hacer el trabajo y lo puede hacer, pero no está dispuesto a acatar las indicaciones del líder.

Etapa 4.- El subordinado quiere y puede hacer lo que se le pide y está dispuesto a acatar las indicaciones del líder.

Esta Teoría de liderazgo requiere que los líderes tengan la capacidad para identificar los requerimientos de la situación y el grado de madurez de los seguidores para utilizar el estilo de liderazgo más adecuado. Así como, realizar evaluaciones constantes para medir el grado de madurez de los seguidores e ir adecuando el tipo de liderazgo.

1.3.5 NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

A pesar de todas las investigaciones que han sido realizadas, el concepto del liderazgo continua desarrollándose y en la actualidad existe algunos enfoques que sugieren un liderazgo con diferentes perspectivas, a continuación conoceremos las más recientes.

Liderazgo Transformacional.-

“Fue desarrollado por Bass y Abolió (1985)” (Moreno 2002, p. 66). Este tipo de liderazgo se enfoca, principalmente, al cambio de Cultura Organizacional; para lograr ese cambio de cultura los líderes transformacionales deben de tener la capacidad para percibir la necesidad del cambio de cultura, capacidad para el diseño de estrategias y planes a seguir así como la capacidad de ejecutar las estrategias diseñadas.

Debido a que estos líderes se centran en los cambios en la organización, dirigen a través de la motivación, enfocándose en los valores morales e ideales de sus seguidores e influenciándolos para adquirir nuevas formas de ver los problemas, deben tener las siguientes características:

“Carisma.- Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, merece respeto y confianza.

Inspiración.- Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes empleando medios simples.

Estimulación Intelectual.- Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.

Consideración Personal.- Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa” (Chiavenato 2004, p. 487).

Este tipo de liderazgo es el más adecuado en situaciones de crisis ó cambios organizacionales, rápidos, por lo que es conveniente aplicar los siguientes comportamientos:

“**Crear Visión.-** Deben de tener una imagen ideal del futuro de la organización y de la manera de llegar a él, para esto la visión debe de ser realista y atractiva, tanto para la organización como para

los seguidores, lo que ayuda a que éstos adopten esa visión permitiendo exhortarlos ha alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo.

Crear marcos de Referencia.- Los líderes deben definir el propósito de sus acciones en términos significativos y establecer expectativas de alto rendimiento, además de expresar su confianza en la capacidad de los seguidores para realizar su visión basándose en que los objetivos estimulantes dan lugar a una mayor productividad.

Manejo de Impresiones.- Con el manejo de impresiones, el líder controla la imagen que otros tienen sobre él, destacando su atractivo y encanto mediante conductas deseadas para hacer realidad su visión”. (Moreno 2002, p. 69).

Liderazgo transaccional.-

Desarrollado por Bass y Abolió (1985) (Moreno 2002, p.72).Es una relación de intercambio entre líder y seguidores en donde se establece de forma muy clara los objetivos, tareas, reglas, recompensas cuando sean alcanzados los objetivos ó cumplidas las tareas, así como se establecen los castigos o sanciones que se aplicarán en caso de no cumplimiento de objetivos ó tareas.

Es necesario que el líder transaccional conozca muy bien lo que sus seguidores desean obtener a través de su trabajo, sensible a los intereses de los mismos para aplicar las medidas establecidas en un principio, y saber en qué momento va a aplicarlo a prometer una recompensa.

“Para alcanzar los objetivos establecidos los líderes transaccionales realizan las siguientes acciones:

Recompensas contingentes.- El líder ofrece varias recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.

Administración por excepción (Activo).- El líder controla y trata de evitar desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adopta la acción correctiva necesaria.

Administración por excepción (Pasivo).- Solo interviene cuando los empleados están por debajo de los estándares establecidos.

Laissez-Faire.- El líder enuncia a las responsabilidades y evita tomar decisiones así como llevar a cabo las acciones necesarias”. (Moreno 2002, p.73).

Súper liderazgo.-

“Elaborada por Charles Manz y Henry Sims(1993). (Moreno 2002, p. 79) Este es un tipo de auto liderazgo, el cual consiste en crear las condiciones adecuadas para facilitar, motivar e incentivar las conductas que se utilizan para influir sobre ellas mismas. De acuerdo a lo que nos dice: (Moreno 2002, p. 79):

“El líder debe establecer condiciones favorables para que cada empleado de la organización desarrolle sus propias motivaciones y potencialidades de desarrollo auto-dirigido que al unirse con el de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores”.

Lo que se puede entender es que un líder, creará las condiciones necesarias para que cada uno de los compañeros desarrolle su liderazgo, sin olvidarse que deberá trabajar en equipo y tendrá que unir sus capacidades a las de sus compañeros para lograr los objetivos.

“Para poder crear a cada subordinado como líder, deberán identificar los pasos que a continuación se mencionan:

- * Volverse uno mismo líder
- * Ser modelos para dirigir, esto es, tener conductas que los demás puedan adquirir.
- * Fijar metas alentadoras, para enfocar la energía y atención desatendida.
- * Crear modelos de pensamiento positivo, transmitir pensamientos positivos y productivos, expresados de manera cuidadosa.
- * Desarrollar la autodirección a través de premios y reprimendas constructivas, tratar un error como una oportunidad de aprender y debe proporcionar aceptación positiva a la persona a pesar del error.
- * Promover la autodirección a través del trabajo en equipo
- * Facilitar una cultura de autodirección, diseñar una cultura que anime, apoye y refuerce la autodirección a lo largo del sistema”. (Manz, 1991, mencionado en Moreno,2002, pp. 79-80).

“Para adquirir auto liderazgo se mencionan dos tipos de estrategias:

*** Conductuales:**

Fijación de metas

Emplear indicaciones

Ensayos

Auto observación, para corrección de errores.

Recompensas auto administradas.

Castigos auto administrados.

*** Cognoscitivas:**

Establecer recompensas naturales del trabajo.

El trabajo naturalmente gratificante motiva a quien lo desempeña, y de manera conjunta el empleado tendrá pensamientos positivos y constructivos.

Sensación de competencia, de ser capaz y tal vez el mejor en hacer su trabajo.

Sensación de autocontrol, la libertad que siente el individuo al realizar una tarea como el piensa que es la mejor.

Sensación de propósito, al realizar el trabajo, la persona, tiene la idea de que realiza algo importante para el mismo y para los demás.

Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes, se trata de que al realizar un trabajo se centre su atención en las sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.

Crear modelos de pensamiento constructivo, crear hábitos o modelos de pensamiento eficaces que tengan como fin buscar las oportunidades y no los obstáculos en los trabajos existentes, a través del control de creencias, imágenes mentales y los diálogos internos.

Modificación de creencias, la disposición mental hacia uno mismo tiene efectos sobre la conducta, por lo tanto es necesario tener creencias positivas de uno mismo para el logro de objetivos.

Experiencia imaginada, imaginar posibles soluciones a los problemas, influye en las acciones resultantes.

Hablar con uno mismo, al hacerlo debe generar una autocrítica constructiva y positiva, ya que estos modelos de pensamiento pueden influir en el éxito, la salud y longevidad entre otras cosas.

Cuando un líder fomenta, estimula y refuerza estas estrategias en sus seguidores y en los grupos de trabajo se convierte en superlíder, puesto que fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos y garantizar el apoyo de la organización al proceso.

El superlíder debe darle al grupo el suficiente poder para que pueda cumplir estas funciones que son desempeñadas generalmente por personas clave de la organización". (Mencionado en Moreno, 2002, pp. 80-83).

Otra opción que existe en la actualidad dentro del liderazgo es el **Coaching**, el cual desarrollaremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO .2 :
Nueva perspectiva en el liderazgo:
EL COACHING

2.1 ANTECEDENTES DEL COACHING.

Se entiende que los inicios documentados de lo que hoy conocemos como Coaching se remontan hasta los filósofos de la Grecia Clásica. El primero que podemos mencionar es Sócrates, quien se reunía con sus discípulos y, a través del diálogo y la realización de diferentes preguntas, hacía que aflorara el conocimiento que tenían dentro. A esta técnica la llamó Mayéutica, que significa Partera, ya que a través de ella lograba que sus discípulos dieran a luz a la verdad que se encontraba oculta.

Lo cierto es que así como él, los coaches “ayudan a que los coaches examinen sus vidas para que merezcan ser vividas” (Ravier 2005). Para conseguirlo, la metodología se basa en el Arte de la Mayéutica, a través de la cual, el cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida.

Retomando la filosofía socrática, se considera que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y el aprendizaje surge reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios *coachees* (clientes). En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más “abierto” sea el coaching, mayor lugar se da al trabajo con el conocimiento propio del coachee. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente.

“Es importante resaltar también la influencia de Platón, quien disentía en algunos aspectos ideológicos con su Maestro Sócrates y sin embargo entendía el valor de las conversaciones tal como le enseñó su maestro, preguntas poderosas y la escucha activa, son dos habilidades que un coach debe desarrollar para transformarse en un verdadero catalizador de la otra persona.

Los coaches entendemos a la educación como formadora del carácter. Nuestro trabajo consiste en ser catalizadores del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de nuestros clientes. El conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual nuestros coachees pueden acceder a un desempeño extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la fuente real de todo proceso de coaching. (Ravier, 2005).

Otro de los antecedentes que podemos encontrar del coaching está en la filosofía de Aristóteles. Su influencia radica principalmente en el argumento de que el hombre puede

llegar a ser lo que desee, dependiendo lo que grabe en su mente. Es decir, lo que se es (lo que nos viene dado), la primera naturaleza, al deber ser, segunda naturaleza. Es el *Ser*, donde se está, y el *Deber Ser*, hacia dónde se quiere llegar. Aristóteles, también argumentó que la búsqueda de la felicidad es uno de los motivadores más importantes en el hombre. Finalmente, su argumento de que la metodología básica para llegar a ser es la Acción, es una de las principales fases en coaching. (Ravier, L. 2005).

El coaching volvió a aparecer en el deporte, en la década de los setenta, en donde la actividad principal del coach es influir en la mente del jugador para que entienda que el oponente más fuerte es el que se tiene en la mente y no la persona del equipo oponente. (Ravier, L. 2005).

“Coaching, tiene su origen en Kocs, ciudad húngara en el siglo XV. En esa ciudad se utilizaba un carruaje particular denominado Kocsi (se pronuncia cochi) cuyo conductor (Coach) facilitaba el desplazamiento del cliente, pero no decidía el rumbo que debía seguir.” (Culshaw, F., 2010, p. 74)

Durante la década de los ochenta, las empresas se dieron cuenta de la importancia de soluciones específicas que resolvieran necesidades concretas, por lo que las estructuras piramidales de las empresas, con una administración rígida, basada en el control y la disciplina, se comenzó a transformar mediante la utilización de modelos y esquemas más flexibles, incorporando una mayor motivación hacia el personal como apoyo para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Dentro de este marco, el coaching en las organizaciones se convirtió en una buena alternativa. Durante la siguiente década, las empresas se ven en la necesidad de reducir sus estructuras por lo que fue preciso que los empleados desarrollaran mayormente sus habilidades y mejoraran su desempeño, razón por la cual el coaching tuvo un gran impulso.

Otro aspecto importante fue que, ante el auge del coaching, también comenzó a aparecer literatura al respecto. Destacan publicaciones como la de John Whitmore (1992) *Coaching for performance (Coaching para el desempeño)*, en este libro se presenta un modelo de

coaching, el cual desarrolló Alexander Graham (s.f.), y que se denomina **GROW**: **G**oal: meta, **R**eality: realidad, **O**ptions: Opciones, y **W**ill: Voluntad (Varela y Olea, 2011, p. 4). Cabe mencionar que dicho esquema es uno de los más usados en la actualidad.

2.2 ¿QUÉ ES EL COACHING? y ¿CUÁLES SON SUS BASES PSICOLÓGICAS?

Haciendo una recapitulación, el Coaching tiene sus inicios en Sócrates, fue retomado en el deporte, y es adoptado por las organizaciones específicamente al trabajo que realiza el líder, por la idea de que es quien selecciona, capacita, motiva y desarrolla las capacidades del personal.

A continuación se menciona la definición de lo que es el coaching, la cual será utilizada en el presente trabajo:

“Es el proceso de equipar a las personas con las herramientas, conocimientos y oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más exitosas” (Peterson y Hicks, 1996; mencionado en Hughes, R., Gimett, R., Curphy, G. 2007, p. 227).

De la definición anterior se entiende que el proceso de coaching contribuye a llevar a los seguidores de un líder a altos niveles de desarrollo, interviniendo una comunicación constante, sin barreras. El líder (Coach) debe de ser muy observador y objetivo para identificar las habilidades de sus seguidores, así como sus áreas de oportunidad, y también desarrollarlas al máximo; tener vastos conocimientos de su área para identificar los conocimientos que es necesario manejen sus seguidores en sus tareas para dotarlos de las mismas.

“El Coach es responsable de dirigir el proceso, por lo regular en un plazo breve, mediante preguntas y retroalimentación que faciliten la reflexión y el aprendizaje práctico”. (Varela R. y Olea, P., 2011 p. 22).

“El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación”. (Martínez, J. 2007, párr.15)

Es decir, es una relación entre el líder (Coach) y el subordinado (Coachee) en donde debe imperar la confianza, debe haber retroalimentación y, sobretodo y muy importante, debe haber un cambio positivo en el desempeño o una mejora en el trabajo.

En la actualidad el coaching está teniendo gran relevancia ya que, este entrenamiento trabaja en el desarrollo y crecimiento de las personas y sus puntos fuertes, para convertirlas en brillantes; se da a base de instrucciones y sugerencias para eficientar el trabajo de un individuo, pero además se busca transformar a la organización entera para evitar que los empleados sigan repitiendo historias, haciendo siempre lo mismo.

Es posible identificar algunas características del coaching:

- “Presenta un enfoque adaptado a fines particulares, está orientado hacia el futuro y tienen una duración determinada de antemano.
- Está basado en el establecimiento de una relación de apertura, confianza y colaboración, en donde el coach provee al coachee de retroalimentación cierta, puntual y clara, que sirve como base para establecer los objetivos o metas.
- El coachee establece la agenda, es decir, decide cuales son los aspectos que quiere cambiar o mejorar para ser más efectivo en el desempeño de su trabajo; el coach dirige el proceso hacia ellos, guiando al Coachee a que encuentre opciones concretas de aplicación.
- Acepta que el coachee posee los recursos y conocimientos para lograr sus metas o que puede adquirirlos. Aunque el coach puede ofrecer información útil a lo largo del proceso, el coachee decide acerca de la pertinencia de dicha información y de cómo usarla.

- El rol del Coach es formular preguntas que ayuden al Coachee a ampliar sus horizontes de pensamiento, más que el de dar consejo.
- El propósito del coaching organizacional es lograr que el Coachee desarrolle plenamente su potencial y que alcance determinadas metas que lo hagan más efectivo.
- El coaching busca lograr sus fines propiciando un ambiente de aprendizaje acelerado que mejore el desempeño de trabajo del coaching. Con esto, a su vez se espera que se favorezca una mejoría en los resultados de la organización”. (Varela y Olea 2011, p. 24)
- En la figura 7, se puede observar el Proceso del Coaching

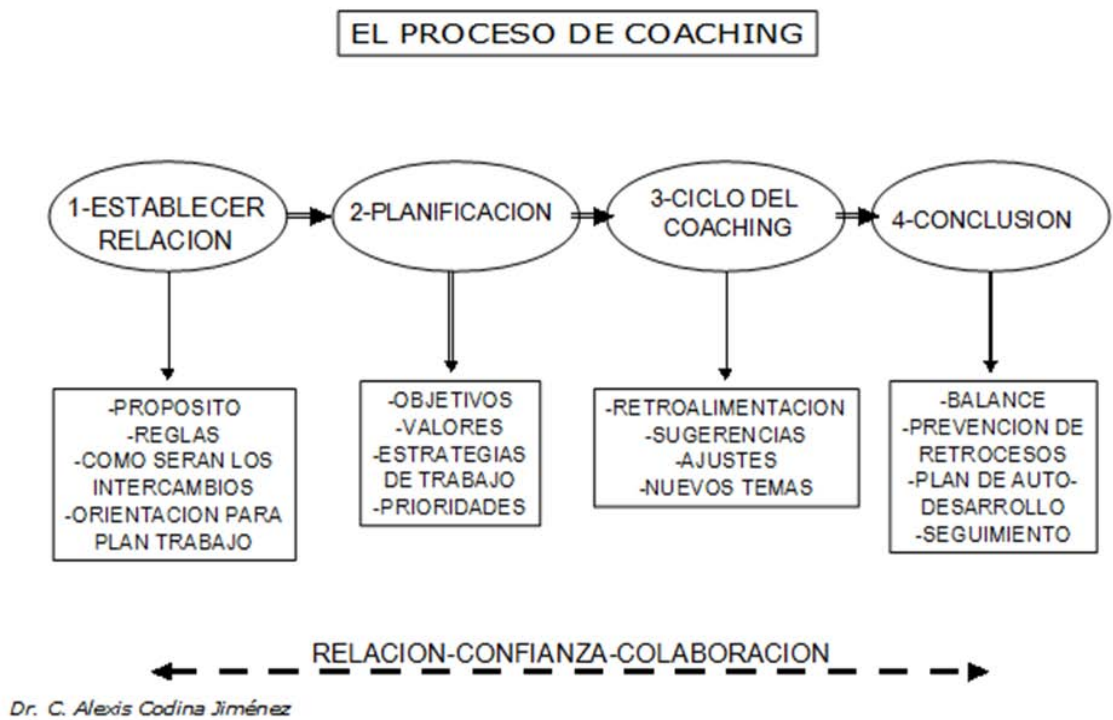


Figura N°7. Proceso esquemático del Coaching.
 Fuente: Codina, A. (2011) Coaching. De gerencia.com

Debido a que el coaching es un proceso de gran influencia entre líderes y sus seguidores y, como se mencionó, se caracteriza por una relación basada en la confianza, existe una gran

relevancia en las relaciones entre individuos Esto conlleva un proceso psicológico, cuyas bases se mencionan a continuación:

Psicología Humanista

La Psicología Humanista, la cual, tuvo una decadencia en los ochentas y es entonces cuando surge el coaching.

“La Psicología Humanista es la parte de liberación de potencial, el concepto de construcción del conocimiento que provee el constructivismo, la preparación mental a la que de manera sistemática recurre la programación neurolingüística.(Varela y Olea 2011, p. 2)

El coaching ha recibido gran influencia y enseñanzas de la Psicología Humanista, las cuales se resumen a continuación:

- Se valora la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- Se trabaja con la conciencia, dejando de lado todo aspecto del inconsciente. La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- Se buscan significados, no explicaciones.
- Las sesiones de coaching son no-directivas
- El coaching se centra en el coachee no en los objetivos.
- En otras palabras, es a través del cliente como se trabajan los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- El Rapport es fundamental en la relación humana entre el coach y el cliente.
- Los clientes son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
- Las principales herramientas de un coach son sus cualidades.
- El coaching no enseña, el cliente aprende.
- El coaching se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del ser humano: la auto superación o autorrealización.
- Se orienta al comportamiento (hacer, vivir y sentir).

- El cliente plantea qué quiere llegar a ser, desde el presente hacia el futuro, construyendo su realidad.
- La relación coach – coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro. La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza, es un axioma fundamental del coaching.

Influencias del Construccionismo

El construccionismo ha enseñado a facilitar, en los coachees, la construcción del conocimiento (del mundo interior y exterior). Se reconoce, que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales en los procesos de coaching y que determinan el ser y hacer (Ravier, L. 2005)

Otra base es el aprendizaje, ya que es necesario que los individuos aprendan nuevas formas de relacionarse, de desempeñar su trabajo o en su caso mejorarlo, pero es un aprendizaje acelerado, ya que el coaching debe implementarse de forma rápida, el Coachee debe realizar cambios rápidos.

Es decir, tiene como base el aprendizaje porque es necesario producir cambios en las conductas de las personas, al producirse un cambio hay aprendizaje. Se establecen modificaciones voluntarias en el comportamiento de los individuos a través de su interacción con el ambiente. La persona que recibe coaching aprende a instruirse, lo que trae consigo independencia, no dependencia. Al trabajar con el coaching, es necesario que se vayan corrigiendo los errores conforme se producen, se puede decir, que también hay un desaprendizaje, porque los hábitos y costumbres erróneas tienden a desaparecer, por lo que, como afirma Culshaw, F. (2010): “las empresas deben de ser más tolerantes con los errores y ver el aprendizaje como un subproducto del coaching”. (p.73)

2.3 EL COACHING EN MÉXICO.

En nuestro país, que ha venido pasando por muchas crisis, en un principio sólo se utilizaba cuando el desempeño de algún empleado exitoso disminuía o cuando era necesario mejorar habilidades. Posteriormente se empezó a visualizar como un líder visionario, el que se

enfocaba en los resultados, pero en resultados extraordinarios que jamás se habían pensado.

De aquí que fue aplicándose en empresas como: American Express México, Coca Cola, Bancomer, Banamex.

De acuerdo a lo escrito por Culshaw, F. (2010), “quien platicó con Helena Espinal, experta en el uso y la creación de la Cultura del Coaching Ontológico, da cuenta de algunos casos que muestran la redefinición de visiones en el campo empresarial en México: Trabajé como coach en una productora de Jugos en México y durante el primer año entendimos que no era una empresa juguera sino de venta de bebidas alimenticias. Ese nuevo entendimiento del negocio llevó a que se diseñaran otras áreas organizacionales. ¿Resultado? Aumentaron las ventas globales y en siete años esa empresa se vendió a una multinacional en 500 millones de dólares, lo que nunca se había visto.

Otro ejemplo, una empresa distribuidora de DVD en México, a punto de quebrar debido a la piratería de la zona. Los dueños cambiaron su visión a cinco años, se acomodaron al mercado y hoy se especializan en entretenimiento a través de varias ventanas, donde el DVD es sólo una de ellas. Se reformularon y se compraron derechos de algunas películas y series completas para cine y TV, además de adquirir derechos de colecciones para cinéfilos, lo que les ha permitido diversificarse y prosperar”. (p.74)

2.4 CONTRIBUCIÓN DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES.

En la actualidad, los líderes empresariales, aceptan que si se encuentran interesados en incrementar los índices de productividad en sus empresas, y también atraer y mantener a sus clientes a través de servicios de excelente calidad y sobrevivir en un mundo de alta competitividad empresarial, es necesario desarrollar al máximo las capacidades de las personas que conforman sus organizaciones y la capacidad de la organización en sí misma. Por lo escrito anteriormente, se deduce que las empresas están cambiando de:

* Estructuras piramidales y jerárquicas con autoridad centralizada a organizaciones matriciales y de red con autoridad distribuida.

* Estructuras culturales rígidas, limitadas y poco participativas a otras de carácter participativo y potenciador (Empowerment), dotadas de misión, visión y valores compartidos por toda la organización.

* Estrategias organizacionales basadas de modo exclusivo en la satisfacción del cliente como elemento de crecimiento hacia estrategias organizacionales que, además de la satisfacción del cliente, buscan la diferenciación y la innovación como factores de crecimiento y competitividad.”(Varela, R. y Olea P. 2011, p. 6).

El coaching trabaja una nueva cultura organizacional, la cual es muy dinámica, se basa en nuevas formas de relacionarse, prevaleciendo la confianza.

De los resultados que arrojan algunas encuestas, principalmente la del “American Management Association, en una muestra representativa de poco más de 1000 encuestados, un dato relevante fueron las razones de la implementación del coaching en las organizaciones, los resultados, en orden de importancia, se aprecian en la Figura 8,” (Varela, R. y Olea, P. 2011, p. 17)

Razón	Frecuencia
Para mejorar desempeño individual/productividad	79%
Para desarrollo de liderazgo/planes de sucesión	63%
Para incrementar el nivel de las habilidades del trabajador individual	60%
Para mejorar el desempeño organizacional	56%
Para atender problemas específicos del trabajo	44%
Para impulsar el compromiso del empleado	41%
Para mejorar tasas de retención	38%
Para mejorar el desempeño del empleado cuyo supervisor está participando en un programa de coaching.	26%
Para mejorar los resultados de reclutamiento	24%

Figura 8.- Razones y frecuencias por las que las empresas optan por el uso del coaching.(Varela, R. y Olea P. 2011, p. 17).

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que el coaching es una herramienta adecuada para las organizaciones, ya que, contribuye a mejorar el desempeño de los individuos para tener una mayor productividad, esto ayuda a que los negocios tengan una mayor competitividad y permanencia en los mercados.

Se puede decir, como apuntan Varela y Olea (2011), “el coaching organizacional influirá en sus empleados en tres rubros básicos: Incrementará su nivel de eficiencia, los inducirá a alinearse y comprometerse con las estrategias de la organización y, por último, les permitirá manejar y responder adecuadamente los cambios acelerados del entorno” (Varela, R y Olea, P., 2011 p. 17-18).

2.5 EL LÍDER COMO COACH EN LAS ORGANIZACIONES.

El trabajo del líder como Coach en las organizaciones es muy importante en el proceso diario de entrenamiento ya que debe de ser muy cercano y tener una comunicación estrecha para dar sugerencias, retroalimentación e instrucciones acerca de cómo mejorar su trabajo y poder mejorar sus competencias. Así Como el coach da sugerencias, también debe de saber escuchar y saber reconocer sus errores.

De acuerdo a lo escrito por Martínez, J. (2007, párr. 28) “El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales”.

El coach, sabe escuchar, entiende que su relación es con humanos, el coach no critica, impulsa, da crédito a las ideas que puedan tener sus subordinados, colabora a que se

conviertan en una realidad, les enseña el camino, ayuda a que se pueda lograr, no dice “cómo hacerlo”.

El coach tiene la responsabilidad de liderar el proceso y éste debe de ser breve, debido a que los cambios deben de ser rápidos, para lo cual debe de utilizar preguntas, dar retroalimentación que facilite la reflexión y un aprendizaje rápido.

Para que se pueda identificar que se está haciendo coaching, es necesario mostrar conductas, para las cuales tomamos las que nos muestra (Martínez, J. 2007, p.p. 5-6)

ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione

información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

DISCIPLINA: La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resulto, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coaching”. (Martínez, J., 2007)

Es posible decir, que el poder del coach, no radica en su autoridad, más bien es el compromiso de los subordinados con un desempeño superior. Por parte del coach existe mucho acercamiento, por eso, las conversaciones, dar retroalimentación, corregir errores, inculcar la mejora del desempeño, son indispensables para tener avances y lograr mejores resultados.

Un punto importante que se debe de resaltar es que, el coach conoce el trabajo, lo sabe realizar ya que debe de ser capaz de enseñar cuando así lo requiera la situación, además el saber contestar las preguntas de sus subordinados y si no lo sabe con honestidad contestar no lo sé e investigarlo, también debe de conocer a sus subordinados, hablarles por su nombre, conocer sus gustos, sus disgustos, sus fortalezas y sus debilidades. (Varela R. y Olea, P., 2011 p. 24).

Para mayor claridad se exponen las características entre un líder y un coach, en la figura N°9.

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

Figura N° 9. Diferencias entre el Liderazgo tradicional y el Coaching. Tomado de Martínez, J. 2007.

2.6 MODELOS DE COACHING.

Existen diferentes modelos utilizados en el coaching, estos se basan en diferentes corrientes filosóficas o psicológicas, a continuación los describimos:

Mentores-Coach.

Es un tipo de coaching en el que la relación es muy personal, consiste en que un líder experimentado (mentor) elige a un subordinado tres o cuatro niveles inferior a él y actúa como guía o modelo a seguir. "Los mentores proporcionan a los protegidos conocimientos,

asesoría, retos, consejos y apoyo acerca de oportunidades en la carrera, estrategia y política organizacional”. (Hughes y Ginnett y Curphy, 2007, p. 231).

“El Mentoring, es el proceso en el cual un mentor (“maestro”) contribuye con un mentee o mentorizado (“aprendiz”) para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales, etcétera.

El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente”. (Carreto, J. 2009)

“El Coaching de mentores tienen un fuerte componente de desarrollo y se diferencia del coaching puro, en que puede no tener como objetivo necesidades de desarrollo específicas. Los protegidos se reúnen con sus mentores para obtener una perspectiva distinta de la organización o en busca de consejo en asignaciones potenciales, en comités o fuerzas de tarea, u oportunidades de promoción. Otra diferencia es que esta guía no proviene del supervisor inmediato del protegido, sino de alguien en varios niveles de liderazgo más altos en la organización. Con frecuencia los protegidos reciben coaching informal de su jefe, pero es muy probable que busquen guía en la carrera y coaching personal de sus mentores. Otra diferencia es que los mentores pueden o no ser parte de la organización, puede ser una persona que se haya retirado de la organización, o ser alguien para el cual el protegido trabaja hace varios años”. (Hughes y Ginnett y Curphy, 2007, p. 232).

“El mentor se enfoca, ya sea en un programa formal de mentoring o enfoque de relaciones informales en la persona, en su carrera y el apoyo para el crecimiento individual y la madurez. Un mentor es como una caja de resonancia, que puede dar consejos, pero el mentoree es libre de elegir lo que hace. El contexto no tiene objetivos específicos de rendimiento”. (Carreto, J., 2009).

Un mentor ayuda a descubrir talentos desconocidos por las personas, competencias inconscientes. Debe de ser alguien con mucha influencia en la persona.

Modelo GROW

“Modelo muy estructurado y orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, utiliza la confrontación y el diálogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, muy orientado al entorno empresarial. Uno de sus mayores exponentes es John Whitmore”. (Amador, P, 2013 p. 2)

Este modelo es muy amigable y fácil de adaptarlo a cualquier realidad y tipo de persona. “Aumenta la conciencia de las propias aspiraciones del individuo, una mayor comprensión de su situación actual, las posibilidades que se les abren, y las acciones que podrían llevar a cabo para alcanzar sus metas personales y profesionales. Mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro, el modelo GROW promueve con éxito la confianza y la auto-motivación, lo que lleva a una mayor productividad y satisfacción personal. De otra forma, el modelo GROW proporciona una ruta para que la gente, con la ayuda de un consejero (el coach), logre alcanzar una meta”. (Rua, F., 2014).

“Etapa 1 GOAL (Meta) ¿Cuáles son sus Objetivos? lo primero que se hará es:

- a) Acordar el tema a discutir.
- b) Acordar objetivos específicos para la sesión.
- c) (Si es apropiado), fijar un objetivo a largo plazo.
- d) Clarificar el resultado deseado de la sesión.

Etapa 2 REALITY (Realidad) ¿Cuál es la Realidad? En esta etapa, el Coach:

a).- Evalúa la situación actual, en cuanto a las medidas adoptadas hasta el momento. Invita a la autoevaluación: ¿Qué has hecho antes para mejorar en esa situación?, ¿en qué ocasiones te has aproximado a lo que quieres?, ¿qué te hace falta probar?, ¿qué has intentado hasta ahora?

b).- Explica los resultados y efectos de las acciones realizadas con anterioridad. Este paso del modelo GROW ayudará a comprender cuales son los obstáculos tanto internos como externos así como las limitaciones a superar o las áreas de oportunidad a trabajar ofreciendo ejemplos concretos. Etapa 3 OPTIONS (Posibilidades) ¿Cuáles son sus Opciones? Una vez que sepa dónde se encuentra y dónde desea ir, el siguiente paso es explorar qué opciones tiene para llegar allí. El método GROW a menudo es visto como un mapa con un punto de partida (realidad actual) y un punto final (meta) con diferentes opciones para la ruta para

llegar ahí. Paso 4 WILL (Voluntad) ¿Qué acciones se llevarán a cabo? Ya conoce el punto de partida, la meta, y el camino para llegar. Sin embargo, para tener éxito, también se debe poseer la voluntad (*Will*) de recorrer dicho camino. El punto importante es que el coachee debe estar comprometido con la acción.

En este paso ha de realizarse un resumen y un plan de acción para implementar cada paso identificado.

La clave de este método, como del *coaching* en general, es la constancia. De nada sirve que se dé cuenta de lo que le falta para llegar al objetivo que se planteó, ni tampoco que sepa lo que tiene que hacer para conseguirlo, si decide postergar las cosas o darle poca importancia, o si no le pone ganas a lo que quiere e intenta alcanzarlo. ” (Rua, F., 2014).

Modelo Tavistock (Coaching de Equipo)

Está basado en la escuela Tavistock con un fuerte arraigo en el Psicoanálisis. Se enfoca principalmente en el subconsciente y su principio básico es que a los empleados en las empresas se les puede apoyar conociendo su entorno, su pasado y su contexto. (Amador P., 2013 p. 1)

“La teoría de Wilfred Bion acerca del comportamiento grupal o sistémico es la piedra angular del método Tavistock, se originó de observaciones de grupos durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Comenzó a difundirse al ser publicado en 1961 su libro Experiencias en grupos.

Una organización es un sistema abierto que tiene una tarea principal que realiza para sobrevivir. El sistema puede realizar su tarea principal únicamente mediante el intercambio de materiales o recursos con su medio ambiente. Este intercambio consiste en varios procesos: la importación de recursos humanos y materiales, la conversión de ellos, el consumo de algunos bienes para el mantenimiento del sistema y la exportación de productos, servicios y desperdicios.

El punto de vista Tavistock está caracterizado por un enfoque socio técnico, lo cual es una manera global e inter sistémica de conceptualizar una organización.

El método Tavistock toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los trabajadores. Así, el punto de vista Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico. Trata de promover la optimización de estos tres aspectos de la vida y realidad organizacionales.

En cada momento, en cualquier grupo o sistema, hay dos niveles de actividades o fuerzas que están operando. Hay actividades que reflejan la irracionalidad del grupo, las cuales Bion (1985) llamó las actividades o el grupo de "suposición básica." Hay también actividades del "grupo de trabajo," que es el nombre que él dio a aquel aspecto del grupo que queda dedicado a la tarea definida y que desarrolla una estructura que facilite esta tarea. Las dos clases de actividades son simultáneas y ejercen efectos mutuos entre sí.

Actividades del Grupo de Suposición Básica.-

Las suposiciones básicas son defensas regresivas en contra al movimiento hacia un comportamiento grupal más maduro, es decir, hacia *el grupo de trabajo*. Las principales ansiedades son causadas por algunos factores que podemos modificar (*por ejemplo, la estructura organizacional, la claridad de las fronteras, la definición del rol y de la tarea*) y algunos factores que no podemos erradicar (*por ejemplo, la inconsciencia del ser humano tanto como su naturaleza humana emocional*).

La primera suposición básica es la de dependencia, en la cual los miembros de una organización se comportan en su puesto de trabajo "como si" estuvieran reunidos allí para ser cuidados y dirigidos o educados por un individuo tierno y omnipotente. En este caso el grupo se comporta "como si" el grupo mismo fuera estúpido o incompetente, con la esperanza o expectativa de ser rescatado de su ignorancia e impotencia por un líder poderoso que según su suposición básica de dependencia deberá instruir y dirigir al grupo hacia el logro de sus objetivos.

Los miembros del grupo, bajo la influencia de esta creencia falsa, buscan evitar el ejercicio de su autoridad y responsabilidad personales y rechazan el concepto de su competencia

individual. Como consecuencia, la tarea principal del grupo se descuida, así subrayando su petición de "ayuda" o actividad de parte de su "líder."

La segunda suposición básica es la de pelea o huida, en la cual los miembros del grupo se comportan "como si" hubieran aceptado su puesto laboral únicamente o principalmente para mantenerse alejados de la ansiedad, del cambio y de la transformación, y "como si" fuera posible escaparse de sus incomodidades emocionales por pelear o huir de la situación. Es una defensa que se contrapone al desarrollo, precisamente porque el progreso implica la ansiedad y el cambio y la transformación.

La huida puede ser hacia el futuro o hacia el pasado, hacia eventos fuera de la situación actual o hacia la especulación intelectual. El grupo percibe que su supervivencia emocional depende o de pelear (*sea por agresión directa intra sistémica o inter sistémica o sea por la creación de chivos expiatorios*) o de huir de la tarea (*demostrado en la pasividad o el repaso de historias ya conocidas o el retraso en el cumplimiento de la tarea*). A cualquiera que movilice las fuerzas agresivas o evasivas del grupo, le es otorgado el liderazgo; pero los intentos de ser líder duran poco tiempo, porque el grupo tiende a vacilar entre pelear y huir y la naturaleza distinta de cada tendencia requiere de un líder diferente apto para cada actividad.

La tercera suposición básica es la de emparejamiento, en la cual dos o más miembros del grupo, con el acuerdo normalmente tácito de los demás, se unen y se distinguen del resto del grupo en busca de consolación o comprensión mutua. La implicación de este emparejamiento es que el grupo está reunido para salvarse de sus sentimientos irracionales a través de la unión de personas, grupos o subgrupos que son compatibles. El grupo desea que el emparejamiento cree algo o a alguien que pueda guiar las cosas hacia una nueva y mejor dirección. Sin embargo, el producto indispensable de esta unión no es un líder capaz sino la esperanza de una salvación que siempre tiene que quedarse por realizar.

En un grupo ubicado en el funcionamiento característico de la cuarta suposición básica, la de fusión o unidad, todos se sienten iguales, con los mismos problemas y las mismas emociones y capacidades, los mismos ideales. Los miembros de tal grupo o sistema actúan "como si" estuvieran de acuerdo en lo que deben hacer y en cómo hacerlo. El valor positivo

del conflicto, es decir, su capacidad de generar la transformación organizacional, queda descartado a la vez que el conflicto se niega o se suprime. Es sobresaliente el carácter irreal e improductivo de esta posición irracional.

Colectivamente, estas cuatro suposiciones básicas se consideran como la agenda oculta e inconsciente de los miembros del grupo. La mentalidad de las suposiciones básicas, compuestas de deseos inconscientes, temores, fantasías, impulsos y proyecciones, está enfocada hacia dentro de sí mismo y hacia una realidad emocional primitiva.

Ninguna organización humana se libera totalmente de la influencia del modo de pensar típico de las suposiciones básicas. Por lo tanto, reconocerlas, concientizarlas y a la vez proveer una tarea específica y claramente definida y una estructura que apoye la misma, representan los modos principales de manejarlas y así reducir su influencia negativa sobre los grupos y su verdadero trabajo.

Actividades del Grupo de trabajo: La Tarea Principal.

La tarea principal es la misión o el objetivo que justifica la formación de un grupo o sistema o de una empresa. Es el propósito conocido para su existencia como sistema u organización. El grupo de trabajo es relativamente civilizado y racional. Está orientado hacia afuera de sí mismo, hacia la tarea principal.

En un grupo que está funcionando con la mentalidad del grupo de trabajo, el liderazgo se deriva de la tarea y es posesión natural del que tenga la mayor capacidad para realizarla. Lógicamente, la posesión del liderazgo varía según las exigencias de la tarea actual. Así, hay transición continua entre el papel del líder y del seguidor.

En una organización, la tarea principal de cada individuo es determinada y definida por la de la organización entera. Así mismo, la autoridad y responsabilidad de cada persona dentro de un sistema proceden de su papel y su competencia. En este sentido, la autoridad es simplemente la capacidad para hacer el trabajo.

La estructura y la dirección de una organización deben autorizar y permitir el ejercicio legítimo de esta autoridad individual. La supervivencia del sistema depende que la

capacidad de sus miembros para ejercer su autoridad (*es decir, su ejercicio públicamente legitimizado del trabajo de que es competente y autorizado mediante su puesto y sueldo a desempeñar*). La autorización no es igual que la autoridad. La autorización es una conciencia subjetiva del grado al cual una persona tiene la autoridad delegada necesaria para hacer su trabajo. Óptimamente, una organización madura y racional fomenta la creencia de que cada persona tiene la responsabilidad de regular las fronteras de su propio comportamiento, basando sus decisiones en pro o en contra de ciertas actividades en el conocimiento de la tarea principal y de su propia tarea, autorización y competencia.

De una forma sustancial, la definición adecuada y delimitadora de la tarea principal de la empresa o del sistema disminuye las ansiedades irracionales que impiden el trabajo y la colaboración productiva. Suprime preocupaciones que surjan por asuntos ajenos a la tarea. En cambio, si la tarea principal no está precisada, cualquier mando, regaño o crítica por parte de los supervisores o directores parece arbitrario y puede personalizarse y así estimular la ansiedad y el desarrollo del grupo de suposición básica.

Actividades del grupo de trabajo: El Concepto de las fronteras

Las interacciones dentro del sistema e igualmente entre el sistema y su entorno se regulan por el concepto de fronteras. Las fronteras son tanto físicas como psicológicas.

Los límites establecidos tienen que ser lo suficientemente firmes para conservar la integridad de lo que se tiene dentro de ellos y lo suficientemente permeables para admitir de transacciones entre el medio interno y el externo. Todos los aspectos del trabajo tienen fronteras. La tarea, la autoridad, el rol y la responsabilidad pueden definirse con referencia a sus límites para una persona específica. Las fronteras se colocan racionalmente en donde sea lógico, desde la perspectiva de la tarea, es decir, donde haya diferencias de función.

La información más sobresaliente de cualquier empresa o sistema es siempre la que expone los límites de la tarea principal y que aclara la estructura de la empresa. Por lo regular, se tiene por información sólo lo que se puede saber conscientemente; pero, en el modelo Tavistock, los datos no verbales, encubiertos y estructurales también se emplean para analizar y comprender la capacidad de una empresa de hacer su trabajo.

Una manera de asegurar el funcionamiento organizacional es a través de la definición e imposición de una estructura racional. La estructura se refiere a los tipos de control, restricciones y énfasis selectivo que forman el medio laboral; fundamentalmente, la estructura del sistema tiene que ver con asuntos de las fronteras (*de papeles, de tarea, de territorio, de técnica, de tiempo*). Las estructuras conocidas y apoyadas por la dirección inspiran la confianza, mientras que las estructuras invisibles o implícitas incitan ciertos sentimientos de manipulación y ansiedad”. (De Loach, 2012)

Modelo DBM (Development Behaviour Modeling)

“Este modelo está basado en la programación neurolingüística, está muy orientado a la praxis enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conductas enfocadas al logro de objetivos”. (Amador, P. 2013, p. 1)

“La Programación Neurolingüística parte de la teoría constructivista, que define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Se basa en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de representaciones mentales del mismo, que determinan la forma en que cada individuo percibe el mundo. Proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo en comunicación y reprogramación de actitudes. Promueve la flexibilidad del comportamiento, la creatividad y la comunicación, el pensamiento trascendental y una comprensión de los procesos mentales, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano”. (Ortiz, J. L. 2013)

Este Modelo de Coaching, como proceso de intervención, ofrece la posibilidad de quedarse con la complejidad y trabajar, en la realidad, con ella. Sus etapas son las siguientes:

1.- Conseguir ejemplos de la actividad que se desempeña y que se quiere mejorar, estos deben de ser mínimo tres ejemplos específicos de comportamientos ejecutados en condiciones reales, sin tomar en cuenta los factores medio ambientales, e independientemente de lo que ya se haya dicho acerca de lo que se hace en la actividad que se desempeña. El proporcionar estos ejemplos, servirá para que la persona se comprometa plenamente y más adelante, dar puntos de vista u objetivarlos.

2.- Ya teniendo los ejemplos, lo importante es mejorarlos, por lo que es conveniente sugerir cambios y comprobar cuáles son los efectos en cada actividad, el resultado puede ser más sutil y útil. Con cada cambio o alteración realizada surgirá alguna de las siguientes consideraciones: Se mejorará el desempeño, se empeorará o no habrá algún cambio notable. En este modelo cualquiera de los resultados es útil porque se incorpora en un proceso activo de exploración.

El proceso descrito anteriormente, alterar una actividad y darse cuenta de lo que ocurre; llamará la atención del cliente y el coach, para identificar qué diferencias marcan una diferencia global y cuáles no. Esto afecta en dos direcciones, en el pasado se añade mayor comprensión de cómo hace el cliente el desempeño y al mismo tiempo, activa el paso siguiente, que es el de percibir. Se percibe el efecto de las alteraciones.

3.- Al percibir el efecto que tiene un cambio hay tres aspectos o niveles de distinción que estarán operando:

a) La experiencia “Pura” que está ocurriendo.

b) Las divisiones o calibraciones que hace la persona sobre ello.

c) El cambio que se ha producido en el desempeño inicial estándar, que se está notando.

Esto es la validación de los cambios. Y es posible que se reconozca la utilidad de un cambio, pero puede considerar que no es apropiado para él o ella.

4.- Confirmar lo cambiado. Una vez hecha (ejecutada) y percibida la alteración lo siguiente es confirmarlo. Esto es, repetirlo para verificar si es igual la segunda que la primera vez o si hay alguna diferencia (y si hay diferencia, qué información adicional puede ser proporcionada por este hecho). Luego probarlo en diferentes contextos.

Cabe mencionar que, confirmar los cambios permite tener más conocimientos del desempeño, una vez más se considera otro nivel de alteración y añade otro nivel de cambio a lo ya modificado.

Es conveniente, en este modelo, para que el coach pueda guiar y dirigir estos procesos, entenderlos con profundidad, por lo que debe de desarrollar un sentido propio subjetivo de toda secuencia.

5.- Evaluar. En muchas aproximaciones de coaching se hace hincapié en la importancia de medir los resultados. Esto es muy útil porque muchas personas pueden sentirse inicialmente

torpes con algo no familiar y abandonarlo aunque tenga gran utilidad para ellas. La valoración debe de supeditarse a la evaluación previa de utilidad y efecto. Cualquier evaluación negativa debe de ser considerada como información a añadir al propio proceso para modificarlo en el siguiente ciclo. Y así llegamos a completar un ciclo.

El nuevo desempeño mejorado puede ser comprobado ampliamente en el “mundo real”, fuera de las sesiones de coaching.

La aplicación de este modelo al proceso de coaching lo hace más transparente y alcanzable para el cliente y también para el coach. Brinda una posibilidad para que los dos, al mismo tiempo que trabajan sobre un tema específico exploren y desarrollen sus propias habilidades en el proceso. Esto a su vez pone en marcha y fomenta un proceso continuo de aprendizaje de experiencias.

Con formación adecuada y práctica este modelo deviene en una manera de describir, seguir la pista y guiar y coordinar todos los diferentes procesos de coaching que pueden estar ocurriendo en una relación entre coach y cliente, es decir:

- El coach haciendo coaching a su cliente (sobre la materia en cuestión):
- El coach haciendo coaching a si mismo (sobre la propia práctica de coaching):
- El cliente haciendo coaching a si mismo (sobre la materia y la práctica del coaching):
- El cliente haciendo coaching al coach (sobre cómo hacer coaching específicamente a él o ella):
- Es el único modelo de coaching que existe que brinda la posibilidad de realizar y coordinar entre si todos estos niveles al mismo tiempo.

Diagramáticamente podríamos representarlo así:

Desempeño	Alterar	Notar	Confirmar	Evaluar				
				D	A	N	C	E

Y, si hacemos lo mismo con las demás distinciones de la secuencia así:

Desempeño	Alterar	Notar	Confirmar	Evaluar																				
D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E

O incluso podemos ir al siguiente nivel de detalle así. Tomando una de las distinciones y yendo al nivel siguiente:

DESEMPEÑAR																								
Desempeño					Alterar					Notar					Confirmar					Evaluar				
D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E

En los inicios es muy probable que sea necesario solo el primer nivel de detalle pero a medida que se vaya avanzando y tratando temas con mayor profundidad y complejidad es muy importante el disponer de una manera de organizarlo, sin reducirlo a simplismos. Además esta es una de las condiciones de un modelo fractal completo. Todos los modelos Development Behaviour Modeling son fractales, esto es, son modelos autos similares, cuya forma es hecha de figuras similares más pequeñas.

(McWhirter, J. (2007). *Sentido y sin Sentido en el Coaching*. Artículo originalmente presentado en las jornadas de Mentoring y Coaching Universidad - Empresa organizadas por las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid y celebradas en la Universidad Complutense). Madrid.

Coaching Ontológico.

“Se trabaja con la transformación del ser a partir de dinámicas conversacionales. “Somos las conversaciones” que damos y que no damos, y a partir del análisis del discurso y sus silencios se pueden lograr transformaciones.” (Culshaw, F.2010, p. 74).

Se enfoca en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestras acciones. Un aspecto fundamental es aprender a tratar las formas de comunicación (juicios) que se hacen las personas, abriendo una ventana hacia el alma.

Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su manera de relacionarse, su forma de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen a sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de sus postulados es que es a través del lenguaje que se generala realidad.

Es un proceso que libera de sufrimientos y de las creencias condicionantes que nos limitan Se logran experiencias de aprendizaje distintas, de carácter transformacional, el ser se modifica. Es una opción que logra desbloquearnos, mostrar caminos que no veíamos, nos conecta con el poder transformador que poseemos.

“El Coaching Ontológico profesional es una disciplina que a través del uso del lenguaje, la corporalidad, la emocionalidad y la intuición, desafía paradigmas culturalmente arraigados, con el propósito de facilitar el accionar efectivo y bienestar de las personas y equipos, en un marco de respeto y compromiso.

¿Cuándo se utiliza?

Cuando nos damos cuenta que estamos insatisfechos con aspectos de nuestra vida, ya sea, personal, relacional, de pareja o laboral y queremos empezar un cambio y no sabemos cómo, o cuando creemos saber cómo, pero los resultados a que aspiramos no se materializan, y nos desanimamos o nos resentimos, y nos decimos cosas como: “Es que tengo mala suerte”, o, “Acá no se puede”, o, “Con esta gente no se puede esperar nada nuevo”, o, “que quieres, si estamos en México”, o, “lo que pasa es que yo no puedo”, “la culpa la tiene mi pareja”, o, “si fuera un poco más inteligente”, o, “si mis padres me hubiesen...” y cosas por el estilo. En la práctica esta disciplina se utiliza para por ejemplo: mejorar la comunicación, diseñar un futuro profesional ambicioso y posible, mejorar nuestra relación de pareja o con nuestros hijos o familiares. etc. En suma: lograr realizar aquello que juzgábamos imposible o “muy difícil” y descubrir oportunidades dónde solo veíamos limitaciones.

¿Cómo es una Conversación de Coaching Ontológico?

Si se trata de una consulta personal, se realiza en privado con el Coach, en un contexto especialmente diseñado para facilitar la comunicación, la apertura y la confianza. La duración de una conversación, puede oscilar entre los 30 y 60 minutos.

¿Qué puedo esperar al cabo de una Conversación de Coaching Ontológico?

A partir de una conversación, que se desarrolla no solo con el uso del lenguaje, si no también, involucrando las emociones, el cuerpo y las intuiciones o sentimientos, el Coach Ontológico, facilitará la toma de consciencia y la revelación de los “puntos ciegos” del aprendiz, interviniendo en el observador que éste, está siendo de aquello que le importa, posibilitando nuevas visiones y en consecuencia la construcción de nuevas acciones para el logro de sus aspiraciones”. (Grande, G. 2007)

2.7 TIPOS DE COACHING.

Antes de implementar el coaching en la empresa, éste se debe entender como un “proceso”, no como una herramienta, existen dos tipos de coaching, el formal y el informal. El formal, normalmente es un servicio que otorga una institución en la cual dotará de un asesor al líder de organización que lo requiera. En esta forma de coaching se crea un programa específico a las necesidades y metas del cliente, mismo que se irá desarrollando de acuerdo a los avances que tenga el proceso, se irá al ritmo del cliente, tendrá diferentes etapas de desarrollo.

Un programa formal de coaching es muy conveniente ya que ayuda al líder a utilizar mejor sus recursos y a obtener mayor productividad de sus subordinados, la duración es aproximadamente de seis meses a un año, a continuación se describen los principales tipos de coaching formal que se pueden encontrar:

Coaching Personal (life Coaching)

“El coach se centra principalmente en potenciar los apartados de la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. En un proceso de coaching personal, se obtienen los siguientes beneficios:

Alcanzar un desempeño más alto. Se es más productivo y se tiene un mayor compromiso.

Ganar confianza en uno mismo y autoconocimiento.

Se tienen más claros objetivos y valores.

Se obtienen mejoras en la calidad de vida con una vida más equilibrada.

Se consigue un enfoque mucho más claro de lo que se quiere y puede darse en las relaciones personales.

Desarrollar todo el potencial y grandeza y convertirse en la persona que se desea ser.

Aprender mejor los componentes de un aprendizaje efectivo.

Tomar consciencia de nuevas opciones y perspectivas.

Ponerse en marcha con un plan de acción.

Adquirir mayor flexibilidad”. (Amador P., 2013 p. 3)

Un coaching de vida te ayuda a alcanzar tus objetivos de vida.

Coaching Ejecutivo

“Se especializa en ayudar a ejecutivos. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero”. (Amador, P. 2013 p. 3).

De acuerdo a lo registrado por el Executive Coaching Forum: “El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo del liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto y largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción uno a uno, coach ejecutivo y Coachee (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas, y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado”. (Mencionado en: Alonso, G.M.A., Calles, D.A.M., Sánchez, A.C. (2010) p. 91.

Es posible agregar que es un proceso, guiado, estructurado, personalizado y confidencial lo cual va a ayudar a desarrollar al máximo la capacidad de las personas, desarrollar la responsabilidad de mejora continua y la autoconfianza, lo que permite alcanzar las metas planteadas.

Es un proceso individualizado porque el plan de acción se basa en las metas de cada uno de los directivos y del sistema organizacional. Los directivos sobresalientes o llámense los mejores directivos son los que aprovechan más el coaching ejecutivo, debido a que se parte del aquí y del ahora, enfocándose en los aspectos mejores y más fuertes, los débiles se dejan a un lado y en ocasiones crecen un poco.

Es Confidencial, porque todo lo que se trata en las sesiones de coaching, el seguimiento y las evaluaciones son estrictamente confidenciales, debido a que es la base para la creación de un clima de confianza y se permita alcanzar los objetivos.

Es un proceso guiado, porque el Coachee determina las metas y el coach lo motiva, lo encausa, lo estimula, lo incita, en general proporciona una guía que facilita la realización de las metas a través de un proceso de seguimiento. El coach acompaña al Coachee, pero es este último el que debe generar el proceso y llevar a cabo las acciones.

Es un proceso estructurado, porque se debe de elaborar un plan, organizado en fases bien definidas cada una con las acciones que deberán llevarse a cabo.

Incrementa la autoconciencia, porque cuando la persona comienza a darse cuenta qué aspectos, conductas o hábitos son los necesarios que cambie para incrementar los resultados y alcanzar los objetivos. Es determinante conocer el grado de conciencia que posee el directivo y determinar cuál es el grado de conciencia que se requiere alcanzar, así como los cambios de conducta que necesita realizar el mismo para poder ser efectivo. Porque, es indispensable que exista primero un cambio de conciencia y después el cambio de conducta, a la inversa, no funciona, es imposible y se encuentra comprobado.

Alcanzar metas propuestas, Se deben establecer metas, definirlas claramente y establecer tiempos. Una de las funciones del coach es ayudar a definir, a medir y establecer las metas a las cuales deberá llegar el Coachee.

Asumir la responsabilidad de mejora, esto es, la participación en el proceso es voluntaria, el directivo puede decir No a participar en el proceso, sin embargo, si acepta debe asumir la responsabilidad de prestar atención en lo que hace y decide, prestar atención, involucrarse totalmente en el proceso, ya que es prioritario mejorar y buscar la excelencia.

Construir su autoconfianza, porque en el proceso del coaching ejecutivo, es necesario tener confianza en sí mismo para que a futuro pueda desprenderse de su coach, teniendo la confianza de que podrá resolver las situaciones que se presenten. La confianza en uno mismo y la confianza que se deposita en el coach, son complementarias. Debido a que en el coaching existen tres niveles de aprendizaje: “En primer lugar, lograr una solución táctica de problemas. En segundo lugar, desarrollar capacidades de liderazgo y nuevas formas de pensamiento y de actuación que puedan generalizarse a otras situaciones y roles. Y por último, “Aprender a aprender”, desarrollando habilidades y hábitos de autorreflexión que garanticen que el aprendizaje continuará cuando termine el proceso de coaching. Este último nivel de aprendizaje tiene como objetivos garantizar que el Coachee puede romper, a largo plazo, la dependencia de su coach a la vez que le enseña hábitos de aprendizaje y de autorreflexión que se mantendrán toda su vida y le permitirán seguir desarrollando su carrera”.(Alonso, G.M.A., Calles, D.A.M., Sánchez, A.C. (2010) p. 93)

En el Coaching ejecutivo el centro es la vida profesional del individuo, pero no se debe perder de vista que es un ser indisoluble, completo, holístico, por lo que es necesario verificar los aspectos sociales, de pareja, enfermedad, etc. Debido a esto es que si el Directivo se encuentra pasando por un proceso difícil (divorcio, embarazo, problemas con los

hijos, enfermedades terminales en la familia, etc.), no se recomienda ingresar en un proceso de coaching porque hay que entrar consciente y voluntariamente a un proceso de cambio. No considerar este aspecto, genera un fracaso.

Cabe mencionar que el Coach, no es un experto en el trabajo que propiamente realiza el directivo, no es un asesor de una materia, es quien va a ayudar a mejorar al directivo, a desarrollarlo para alcanzar las metas, asimismo verificará que sus metas casen con los objetivos y metas de la organización.

“Conseguir cambios positivos implica distintos aspectos, entre ellos:

- Estudiar los procesos de comunicación, aprendizaje, motivación, actitudes, valores, Creencias, percepciones, fijación de metas, etc.
- Conocer información relacionada con la conducta de las personas: habilidades, Destrezas, conocimientos, satisfacción, estrés, rendimiento, absentismo, etc.
- Investigar los procesos grupales: la interacción individuo-grupo, los procesos individuales ante estímulos sociales del trabajo (actividad laboral de grupos, liderazgo, roles en grupos de trabajo, clima grupal, relaciones interpersonales, etc.).
- Analizar el contexto organizacional y laboral donde se desenvuelve cada persona”
(Alonso, G.M.A., Calles, D.A.M., Sánchez, A.C. (2010) p. p. 94-95)

Coaching Empresarial

“El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos”. (Amador P., 2013 p. 3)

El coaching empresarial se centra en llevar a los empleados a maximizar los resultados de su trabajo, siendo ellos mismos los responsables de esos resultados, lo cual genera una gran satisfacción a nivel personal y profesional y como consecuencia existe una mejora en la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Para lograr que los empleados maximicen sus resultados debe iniciarse desde la selección de los mismos, y deben ser elegidos por las habilidades que demuestran al enfrentarse a situaciones que involucran, su liderazgo, su comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el manejo de la presión, etc.

La capacitación debe enfocarse tanto en habilidades concretas (como la dirección, atención al cliente, sistemas de la empresa, etc.), como en el desarrollo personal, la seguridad en sí mismo, el manejo del estrés, comunicación, inteligencia emocional, etc.

En el coaching (entrenamiento), la motivación juega un papel muy importante, ya que crea situaciones con un enfoque individual y grupal, es la que ayuda a que se logren los resultados al identificar los motivos que frenan la ejecución de una tarea, ya sea porque no se sabe hacer o porque existe un obstáculo que lo impide. Es necesario, identificar los motivos que llevan al no cumplimiento de las tareas.

El proceso del coaching empresarial consiste en: Un objetivo e información, lo cual lleva a la realización de una acción, además involucra al Coach y al cliente o Coachee, y se elabora un Plan de acción, todo esto se conecta a través de una Estrategia Empresarial, la cual es la que va a permitir que el proceso de Coaching funcione como tal. Esta alianza empresarial es un enlace en donde la empresa puede ver sus objetivos fuera de la misma, es en donde el Coachee toma medidas y acciones para el logro de los objetivos.

En esta alianza queda establecida la confianza, sinceridad y responsabilidad para entregar lo mejor de cada una de las partes para que funcione el coaching, y que ya se ha revisado, es la primera etapa para que comience a darse la relación de coaching, tal como se muestra en la figura N°10

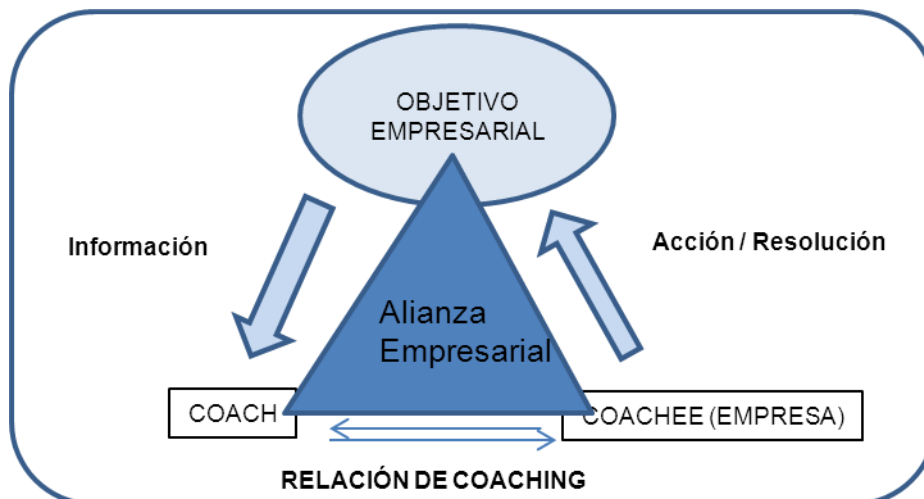


Figura N°10. Proceso de Alianza del Coaching Empresarial. Tomado de: Ravier, L. (2005) *Principios del Coaching Empresarial*. Blog Leo Ravier.

“El Coach trabaja con su Coachee sobre la base de la: Conciencia, Auto-creencia y Responsabilidad. Para trabajar con estas bases fundamentales del Coaching es imprescindible establecer una Alianza clara, escrita y consensuada por ambas partes.(Ravier. L. 2005, párr. 8).

Dentro del proceso antes descrito se establece un nuevo integrante mismo que contribuirá al logro exitoso del coaching, y establece la diferencia entre el coaching personal y el empresarial, por lo que es una relación tripartita, la cual ese establece de la siguiente manera:

“Empresa o Coachee Indirecto, Implicado o Coachee Directo y Coach, es decir, que no involucra sólo a dos entes con conciencia en sí mismos, sino que muchas veces implicarán directa o indirectamente a otras personas interesadas en que el proceso del coaching se desarrolle efectivamente”. (Ravier, L. 2005, párr.11)

El Cliente o Coachee lo componen tanto el “Coachee Indirecto” como el “Coachee Directo”, ambos son su “Cliente”, su “COACHEE”. Pero en la dinámica del proceso de coaching los intereses del “Coachee Directo” son prioritarios sobre el otro, y esto debe de ser de conocimiento y aceptación por parte del “Coachee Indirecto”, en este caso la Empresa”. (Ravier, L. 2005, párr.12).

Como se muestra en la figura N°11



Figura N°11 Proceso Tripartita del Coaching empresarial. Tomado de Ravier, L. (2005).

Cabe mencionar que los intereses de empresa (Coachee indirecto) no pueden anteponerse a los intereses profesionales del Coachee directo, ya que esto no sería sano para el coaching empresarial, ni efectivo para ambas partes.

“La Alianza Empresarial la componen: La EMPRESA (Coachee Indirecto), DEPARTAMENTO o EJECUTIVO (Coachee Directo) y el COACH. Esta Alianza debe concretarse entre todos ellos, para que el Coach trabaje sobre la base de la “Conciencia”, “Auto-creencia” y “Responsabilidad”, y bajo este prisma se logre el proceso mismo del Coaching en la empresa”. (Ravier, L. 2005, párr.14).

Tal como se muestra en la figura N° 12

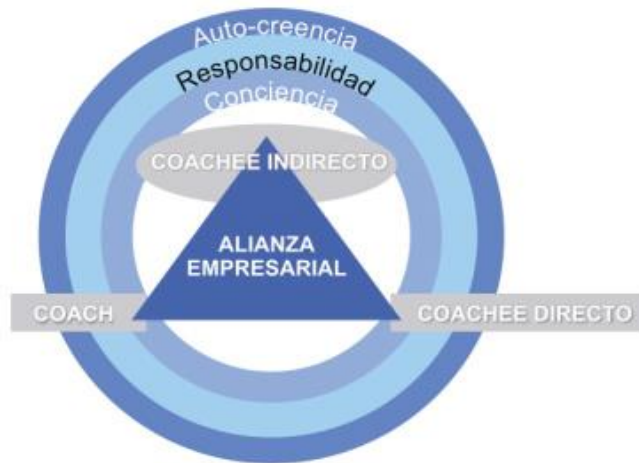


Figura N° 12 Proceso del Coaching Empresarial de Alta Calidad. Tomado de Ravier, L. (2005)

Este proceso del coaching Empresarial, es denominado Proceso de Alta Calidad, el cual tiene como premisa el valor de las personas por encima de cualquier objetivo corporativo. Esto es lo que lleva al “Buen Coach” a trabajar sobre la base de los intereses de los más implicados en el desarrollo de coaching (Coachees directo).(Ravier, L. 2005, párr.15).

Coaching Deportivo

“Orientado a los deportes y asociado comúnmente al concepto de entrenador. El coaching como líder deportivo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo”.(Amador, P. 2013 p. 3)

“El coaching deportivo es un proceso mediante el cual un entrenador se encarga de potenciar el talento y los recursos del deportista para hacer que su rendimiento crezca a través de un plan de acción en el que se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar”.

Es decir el coach se encarga de desarrollar al máximo las habilidades de su coachee, de tal manera que logre resultados sobresalientes, a través de sus metas y objetivos tome consciencia de sus capacidades y talentos, enfoque sus motivaciones y crezca el deseo de alcanzar lo que quiere, dotándolo de herramientas para ello.

El coaching deportivo ayuda en aspectos como

Falta de Seguridad en sí mismo

Miedo al fracaso

Miedo al éxito

Actitud mental negativa

Poca motivación

Está enfocado en mejorar el rendimiento y la productividad. Para lograr esto el coach parte del conocimiento la competencia y psicología del deporte. El coach ayuda en la búsqueda de soluciones y respuestas, para lo cual motiva al Coachee a encontrarlas. Tal como se esquematiza en la siguiente figura:

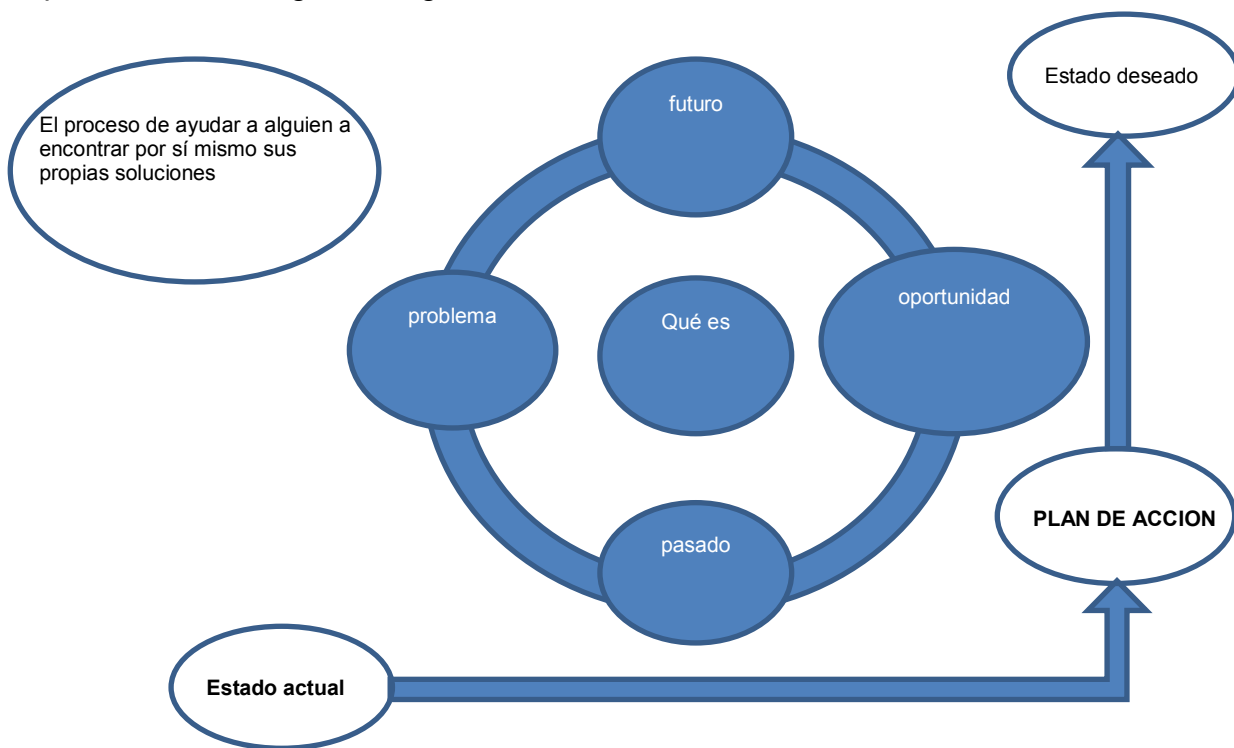


Figura 13 Proceso del Coaching Deportivo. Tomado de: Alaminos, G.O. M.J. (2010). *Hablando de Coaching Deportivo*. Revista Digital AECODE. N° 1. p. 3

“El proceso del coaching deportivo estimula a:

- Identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar por el profesional o el equipo y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro.
- Que el profesional, por medio de la toma de consciencia, reconozca sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar capacidades que le permita darse cuenta de aspectos que necesita cambiar para cubrir sus objetivos deportivos y aumentar su efectividad.
- Guiar y motivar para que llegue más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y desarrolle su pleno potencial.
- Aprender cómo establecer vínculos de confianza consigo mismo, con los demás y establecer relaciones ganadoras.
- Obtener mayores rendimientos de productividad y efectividad”.(Alaminos, G.O. M.J. (2010) p.4)

Por otro lado, existe el coaching informal, mismo que se da en cualquier parte de la organización, se considera coaching cuando el líder hace que sus seguidores cambien su comportamiento.

2.8 ETAPAS DEL COACHING

El coaching formal es muy similar al de un entrenador personal, ya que, la relación es muy personalizada, así es como se capacita a los líderes de empresas de las más altas jerarquías, sus etapas son las siguientes:

- 1) Es similar aún entrenador personal porque existe una relación de uno a uno entre el Gerente y el asesor, su duración es de seis meses a poco más de un año.
- 2) Se deben de realizar una serie de evaluaciones, entre ellas, baterías de exámenes psicométricos, evaluaciones de desempeño de 360°, entrevistas, por parte del asesor con colaterales, superiores y subordinados.
- 3) De los resultados del punto anterior, tanto el asesor como el cliente ubican las necesidades a desarrollar.
- 4) El Asesor y el ejecutivo se reúnen con regularidad (una vez al mes), para revisar los resultados, dar retroalimentación, trabajar en la construcción de habilidades y practicar comportamientos clave.

5) Para las sesiones de trabajo, se utilizan videocintas, juego de roles, práctica de nuevos comportamientos a aplicarse en el trabajo real, y proporcionar retroalimentación inmediata.

6) Si durante el proceso se detecta que existe una discrepancia entre los valores del ejecutivo, expresados y su comportamiento real, es posible diseñar estrategias para alinearlos.

De acuerdo a lo que indican Hughes, Gindett y Curphy (2007), las etapas del coaching informal son las siguientes:

“1) Conseguir una relación de confianza con sus seguidores, identificar metas en la carrera y motivadores de los seguidores y aprender como sus seguidores ven la organización y su situación.

2) Inspirar compromiso. En este paso, los líderes trabajan de manera estrecha con los seguidores para recopilar y analizar datos y determinar las necesidades de desarrollo.

3) Habilidades de Crecimiento,. Los seguidores usan sus necesidades de desarrollo de prioridad para crear un plan de desarrollo y los líderes, a su vez desarrollan un plan de coaching que establece con precisión lo que harán para apoyar el plan de desarrollo de los seguidores.

4) Promover la persistencia, los líderes ayudan a los seguidores a administrar los aspectos mundanos del desarrollo, y también a reenfocarse en su desarrollo al capitalizar oportunidades de dar a los seguidores retroalimentación relevante en el momento.

5) Una vez que el nuevo comportamiento es practicado varias veces y se convierte en parte del repertorio del comportamiento del seguidor, los líderes ayudan a los seguidores a *Transferir las habilidades a nuevos entornos* al aplicar dichas habilidades en nuevos escenarios y revisar sus planes de desarrollo.

CAPÍTULO 3:
UNA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA
EMPRESARIAL
LA PRODUCTIVIDAD

3.1 ¿Qué es la Productividad?

La productividad es una palabra que se ha venido utilizando mucho desde el siglo XX. En muchas ocasiones se condiciona el incremento de la productividad con un incentivo adicional al sueldo o con un incremento de sueldo. Además de que se considera que la productividad es el motor económico que está detrás del progreso de una organización. También en algunas ocasiones se utiliza como herramienta de mercadotecnia para la venta de algún producto o servicio.

Poco a poco ha adquirido un significado más preciso y se ha definido como: “Una relación entre lo producido y los medios utilizados para hacerlo”.

En 1950 la Organización para la Cooperación Económica Europea ofreció una definición más formal de la Productividad:

“Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción entre uno de los factores de la producción”. (Zepeda, 2009 p.26).

En términos de cantidades, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados.

De acuerdo a lo que indica Zepeda (2009), La productividad implica la mejora del proceso productivo y aumenta cuando:

- Existe una reducción de insumos mientras las salidas permanecen constantes.
- Existe un incremento de las salidas mientras las entregas permanecen constantes.

La productividad es una medida de la eficiencia económica, el nivel de productividad en una industria, un país, etc.

Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejora en la productividad supone una mayor rentabilidad en las empresas, es fundamental para crecer.

Un sinónimo de productividad podría ser rendimiento, ya que es necesario un buen manejo de los recursos para que todas las labores que se desarrollan dentro de la compañía se vuelvan eficientes, no solo la fabricación o producción de un servicio, y también los métodos utilizados.

La productividad se relaciona con la eficiencia y la eficacia; siendo la eficiencia el desempeño y la eficacia el cumplimiento de metas.

Es fundamental la realización de comparaciones de tendencia de la producción en diferentes tiempos, para así analizar la productividad y realizar mejoras a los procesos o ajuste de costos, dependiendo el análisis, para que la empresa siga siendo rentable y continúe su crecimiento.

Los tipos de productividad que se pueden encontrar son:

“**Productividad parcial**, es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo, p.e. la productividad de trabajo (cociente de la producción entre la mano de obra). Productividad del capital (la relación de la producción entre el insumo de capital).

Productividad de factor total: es la razón de la producción neta con la suma asociada con los insumos de mano de obra y capital. Por producción neta se comprende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados. (Tobar, s.f. párr.5-6).

Productividad Global de la empresa, es la relación de la producción final de la empresa con los factores (trabajo, capital y materias primas) que se han utilizado para obtener dicha producción.

Productividad Laboral, De acuerdo a la definición del Portal de Productividad laboral (2007):“ El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores”.

Es decir:

“Es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener el producto”. Los insumos utilizados para obtener el producto son las horas que invierten los trabajadores.

En nuestro país existe un portal creado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Empleo y Productividad y la Dirección General de Productividad Laboral, es un sitio Web mexicano cuyo objetivo es ofrecer herramientas e información para que empleadores y trabajadores logren que su centro de trabajo sea más productivo y competitivo.

En este Portal se publican artículos y revistas gratuitas.

3.2 TEORÍAS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Existen diferentes teorías que hablan acerca de la productividad en el trabajo y la enfocan en la satisfacción laboral, siendo esta el motor principal que hacen a un individuo permanecer en el empleo, ser productivo, etc.

A continuación se describirán algunas que nos ayudan a resolver la situación de satisfacción e insatisfacción laboral.

Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg.-

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

Se propone la existencia de dos clases de factores:

- a) Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- b) Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

La insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad. Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

Teoría de las necesidades de McClellan

David McClellan (1961) sostuvieron que los individuos poseen:

Necesidad de Logro.- Refleja el deseo de sobresalir, de alcanzar niveles superiores a los estándares en un grupo, deseo de alcanzar metas, la necesidad de lucha.

Necesidad de Poder.- Necesidad de conseguir que las personas se comporten de una forma que normalmente no harían, se refiere al deseo de influir en los demás.

Necesidad de Afiliación.- Necesidad de éxito, de amor, de afiliación, de establecer relaciones amistosas y cercanas con otras personas

Sostiene que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.

Con base en las investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClellan pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

La teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Teoría de la Equidad

.Adams (1963-1965) La teoría de la equidad se basa en una comparación social que realizan los trabajadores. Los trabajadores tienden a juzgar la justicia en el empleo, al comparar sus esfuerzos y retribuciones en el mismo, con las retribuciones y recompensas que reciben otras personas dentro de la empresa y en la sociedad. Se entiende que la gente hace comparaciones en su trabajo. En su formulación, señala 5 puntos relevantes:

“A. Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.

B. Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que perciben otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las 2 razones son iguales o de falta de equidad si las 2 razones son percibidas como claramente diferentes.

C. Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.

D. Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

E. Señala las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión:

- Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades.
- Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas.
- Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación, comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio.
- Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo.

La persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente”.

Teoría de la Expectativa de Vroom (1960)

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

“Víctor Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr el desempeño y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

- ✓ Valencia: Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede

variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

- ✓ Expectativa: Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.
- ✓ Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla".(Cortés, D., Torrealba, B., Vera, E., 2007)

Teoría de la Fijación de Metas de Locke.-

Locke (1968) Supone que, cuando los individuos realizan una tarea existe una motivación central, son los objetivos o metas que se persiguen. Esos objetivos determinarán el nivel de esfuerzo que las personas ponen al ejecutar su función. Esta Teoría intenta explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos o metas determinan la dirección del comportamiento del sujeto y son los que le dan energía al esfuerzo. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

De las investigaciones acerca de este modelo se ha podido formular conclusiones importantes para la motivación de las personas en el ámbito organizacional.

- “El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.
- Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Otro aspecto importante a considerar es que los objetivos más difíciles son aceptados por la persona que tiene que conseguirlos, además se tienen mejores resultados de ejecución que cuando hay objetivos sencillos. Se cumplen incluso en los casos en que los objetivos son tan altos que nadie logra alcanzarlos.

Involucrar al trabajador en el establecimiento de sus propias metas u objetivos, también considera esta teoría, influye en la motivación y en un mejor desempeño de las personas.

Asimismo es necesario considerar dar retroalimentación para mejora del desempeño. La retroalimentación autogenerada es la más adecuada en esta teoría ya que el individuo se encuentra monitoreando su propio progreso. (*Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Psicología On line.)

Teoría del Refuerzo.-

Esta teoría deja a un lado los procesos del pensamiento que generan un comportamiento, su enfoque es básicamente hacia el Comportamiento mismo de las personas y considera que el objetivo es **el refuerzo a los atributos y características positivas del comportamiento**.

Gran parte de esta Teoría se basa en la evaluación del entorno y la reacción al efecto del refuerzo, de esta manera, las consecuencias positivas es muy probable que sean repetidas y las consecuencias negativas poco a poco desaparecerán, por esta razón la teoría del refuerzo se usa para transformar el comportamiento actual a un comportamiento futuro.

Tipos de refuerzo

Existen cuatro tipos de refuerzo:

- ✓ Refuerzo positivo: Una técnica de refuerzo que se centra en incrementar la repetitividad de un comportamiento dado, a través de la recompensa de los actos de ese comportamiento. Normalmente las consecuencias positivas implican actos agradables tales como elogios, reconocimiento y dinero. Aunque se podía interpretar como positivo cuando se produce un castigo. La reacción es totalmente personal.
- ✓ Refuerzo negativo: Una técnica de refuerzo que se centra en incrementar la repetitividad de un comportamiento dado, por medio de hacer que una persona se comprometa con un comportamiento dado para ceder en otro, son estímulos no deseados. A la persona se le da la elección de aceptar el cambio al nuevo comportamiento o será sujeto de un comportamiento indeseado. Muchos directivos se comprometen con el esfuerzo negativo, ya que éste parece ser el estilo de refuerzo predominante en las organizaciones, especialmente en las pequeñas.
- ✓ Castigo: Es una técnica de refuerzo que se centra en disminuir la repetitividad de un comportamiento dado, por medio de consecuencias negativas. La capacidad del director para sancionar legalmente a la plantilla, pone este comportamiento en la categoría del castigo, aunque cualquier cambio de comportamiento podría verse en términos culturales como castigo. El castigo acarrea además del refuerzo, la noción de poder y control.
- ✓ Extinción: Es una técnica de refuerzo que se centra en la disminución de la repetitividad de un comportamiento dado, recibiendo o cancelando las consecuencias positivas de ese comportamiento. La extinción deja el control al individuo que está cometiendo el comportamiento indeseado y, por lo tanto, no es proactiva. Como consecuencia, podría no darse un cambio en el comportamiento, ya que el reforzador real es la atención prestada al individuo tratando de ignorar el comportamiento.

El refuerzo, como teoría, ha sido aplicado con un éxito mayor que el resto de las teorías previas. En términos de cambios reales de comportamiento, los refuerzos positivos, mientras sean positivos, parecen imponer respeto. Sin embargo, reducir a los humanos al estado de una máquina o animal en términos de la reacción no genera la noción de organizaciones que contienen personas con conocimiento, innovación, flexibilidad y dotadas de recursos. (Santos, 2011).

Satisfacción laboral y Características del Puesto.-Richard Hackman y Greg Oldham (

Este modelo indica que los puestos de trabajo se pueden describir en base a cinco dimensiones claves:

1.- Variedad de habilidades.- Es el grado en el que el trabajo presenta diferentes actividades y por lo tanto el ocupante del puesto requiere la utilización de diferentes habilidades para el logro de los objetivos.

2.- Identificación con la tarea.- Se refiere al grado en el que el puesto de trabajo requiere identificar un elemento de trabajo Total e identificable, esto es la participación del ocupante del puesto en una tarea total, no solo en alguna parte del proceso de la tarea.

3.- Trascendencia de la Tarea.- Es el grado en el que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o en los trabajos de otras personas. Cuando se tiene gente bajo su cargo.

4.- Autonomía.- Es el grado en el que el trabajo proporciona, libertad, independencia y discrecionalidad a los subordinados para programar sus actividades y determinen los procedimientos que utilizarán para llevarlas a cabo. Es el dar seguimiento a resultados.

5.- Retroalimentación.- Es el grado en el que la ejecución de las actividades permite que el subordinado conozca información directa y clara sobre la eficiencia de su desempeño.

Hackman y Oldham, afirmaban que de cumplirse con estas dimensiones existía una alta probabilidad de que existiera una alta productividad laboral.(Ceja, 2011)

3.3 Formas de Medir la Productividad laboral y sus beneficios.

La manera en la que las empresas pueden medir su productividad es a través de un cálculo en el que se realiza una comparación entre los insumos y los productos.

En donde la eficiencia representa un costo por unidad de cada producto.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS PARA OBTENER LA PRODUCCIÓN}}$$

Ahora bien para medir la productividad laboral en una fábrica, el Portal de Productividad laboral (2007), nos menciona que el indicador para medirla es de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} \text{Productividad} \qquad \text{Producción en Toneladas al mes} \\ \qquad \qquad \qquad = \text{-----} \\ \text{Laboral (P. L.)} \qquad \text{Horas trabajadas al mes} \end{array}$$

Producción en toneladas = 1,500 toneladas al mes
 Número de trabajadores al mes = 6
 Número de horas laboradas por día = 8
 Días laborados al mes (si el mes tiene 31 días) = 26

$$\text{P.L.} = \frac{1,500 \text{ toneladas al mes}}{1,248 \text{ horas al mes}}$$

$$\text{P.L.} = 1.2 \text{ tons. Por hora trabajada}$$

Esto quiere decir que si los mismos trabajadores (as) llegan a producir más toneladas a finalizar el mes y contemplando el mismo tiempo laborado, indica que fueron más productivos.

El mismo indicador, pero en la Industria o servicio, es de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} \text{Productividad} \qquad \text{Total de habitaciones atendidas al mes} \\ \qquad \qquad \qquad = \text{-----} \qquad \qquad \qquad \text{Labora} \\ \text{(P. L.)} \qquad \text{Horas trabajadas al mes} \end{array}$$

Total de habitaciones atendidas al mes por trabajador = 260
 Número de Trabajadores = 1
 Número de Horas trabajadas al día = 8
 Días laborados al mes (si el mes tiene 31 días) = 26

$$P. L. = \frac{260 \text{ habitaciones al mes}}{208 \text{ horas trabajadas al mes}}$$

$$P.L. = 1.25 \text{ Habitaciones atendidas por hora}$$

Esto quiere decir que si los mismos trabajadores (as) llegan a atender a más habitaciones y en el mismo número de horas laboradas, indica que fueron más productivos.

La Secretaria del Trabajo y Previsión social, en otro portal nos sugiere la siguiente medición:

“Unidades Físicas de Trabajo:

$$\frac{\text{Total de horas-hombre involucradas}}{\text{Total Producido}} = X$$

El resultado se interpreta como el promedio de trabajo por producto.(Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2007, pág. 8).

Beneficios

El llevar una medición de la productividad laboral, beneficia a una empresa, en los siguientes aspectos:

- * Se puede hacer una Planeación de los Recursos Humanos.
- * Controla el gasto de Mano de Obra, al tener la plantilla de personal adecuada a las necesidades de la empresa.
- *Detecta áreas de oportunidad a mejorar.
- *Es posible Detectar necesidades de capacitación, al no llegar a resultados óptimos.
- * Se llevan a cabo acciones para eliminar posibles situaciones de conflicto.
- * Es posible lograr los objetivos laborales sin realizar gastos de tiempo extraordinario.

3.4 Factores internos y externos que influyen en la productividad laboral.

Los factores externos son los que están fuera de la empresa y no es posible su control. Por el contrario, los factores internos son los que son posibles controlar, modificar o en su caso eliminar.

Los factores externos son de interés para las empresas porque la adopción de esos factores puede contribuir a incrementar la productividad a largo plazo en las empresas. Es por ello que es necesario personas capacitadas para involucrarse en esos factores, entenderlo e implementarlos en la empresa. Se pueden considerar como factores externos:

Disponibilidad de materiales o materias primas.

Políticas de Gobierno relativas a Impuestos y aranceles

Disponibilidad de capital e intereses

Los factores que influyen en la productividad laboral, es propiamente el Clima Organizacional, el cual es: el medio ambiente humano y físico en el que se desempeña el trabajo día a día. En muchas ocasiones dependerá de los altos líderes de la organización, quienes se deberán de enfocar entenerun ambiente propicio para que se desenvuelvan sus empleados; y es a través de las políticas de personal y recursos humanos la mejora de ese ambiente a través de técnicas adecuadas.

Un buen clima laboral está relacionado con alta productividad y eficiencia, un mal clima laboral, está relacionado con baja productividad y baja eficiencia debido a que genera conflictos, rotación, ausentismo, bajo rendimiento.

Para verificar el clima laboral, usualmente se utilizan las Encuestas de clima Organizacional, mismas que arrojan información acerca de los aspectos que se evalúan, entre ellos se encuentran: Condiciones físicas, relaciones interpersonales, Organización, reconocimiento, Equidad, remuneración y otros factores. Bustos, P., Miranda, M., Peralta, R., (2002)

3.5 Relación entre el Coaching y la Productividad Laboral

La productividad está relacionada con la calidad del producto, porque el incremento de la calidad, reduce los costos del producto debido a que se reducen los fallos en el proceso y en los desechos.

En la actualidad el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global por lo que se hace necesario un cambio de enfoque en las organizaciones. Esta competencia mundial solo puede ser enfrentada con empresas en las que se fomente la calidad y la productividad; este tipo de empresas se exigirán trabajar con personas valiosas, procesos claramente definidos, políticas claras, lo anterior, en conjunto permitirá tener una alta calidad certificada o lo que es lo mismo productividad con calidad.

En la productividad con calidad no se permiten procesos mal estructurados o falta de control de los mismos, operaciones mal diseñadas o falta de políticas claras, asimismo debe existir calidad de vida, de trabajo, de objetivos, de procesos y en general de todos los elementos que involucran a la empresa.

“De igual forma las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, de esta forma cada vez más eficiente, rápida y con mejor y mayor calidad”. (Álvarez, O., Ibarra, M. Istúriz, Y. Key, E. (2011).

Es importante resaltar que el coaching ayuda a elevar la productividad en la medida que mejora el desempeño, lograr superar los resultados que se han venido presentando, porque ante todo hay que recordar que el coaching trabaja en la conciencia y la confianza en los subordinados, lo que permite desarrollar una nueva cultura en las empresas confiando en el compromiso y responsabilidad de sus empleados los cuales trabajan con un enfoque en los resultados.

“Manchester Inc. ha publicado los resultados de un estudio que cuantifica el impacto en los negocios del Coaching Ejecutivo. El estudio incluyó a 100 ejecutivos, en su mayoría de compañías del Fortune 1000. Las compañías que proporcionaban coaching a sus ejecutivos obtuvieron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente y mayor agregación de

valor para los accionistas. Asimismo, tenían menos reclamos de clientes y podían retener y fidelizar a ejecutivos de talento y alto potencial que habían recibido coaching. Adicionalmente, la inversión de una compañía en coaching para sus ejecutivos tuvo un ROI (Retorno sobre la inversión, siglas en inglés) medio de casi seis veces el coste del coaching, es decir, un 600% de incremento de productividad”. (Infante A. M. 2011).

La productividad hoy en día incluye que se debe ser productivo laboral, personal y familiarmente y no se debe permitir que la gente que trabaja con nosotros se encuentre desbalanceada productivamente hablando, esto es, que únicamente sea productiva en la empresa y en su vida privada y familiar no lo sea.

Se debe permitir que las personas desarrollen igualmente su productividad.

El desafío de los líderes empresariales es inspirar a las personas, promover procesos productivos y generar políticas que miren al futuro.

A un líder-coach le interesan los buenos resultados, le agradan las personas, en cada momento va a encontrar el balance para la obtención de buenos resultados cuidando a las personas y permitiendo que den su mejor esfuerzo presente y futuro.

“Y también, un directivo- coach debe liderar a las personas y administrar los recursos generando los cambios necesarios, encontrando respuesta a preguntas poderosas e inteligentes sobre que no está creando, promoviendo o permitiendo en la actualidad, pero que de hacerlo le impulsaría hacia su real meta.

A partir de aquí, un gerente- coach construye un plan en el que integra la estrategia y táctica como herramientas para mantenerse permanentemente alerta del curso de los acontecimientos e impedir que tales hechos puedan desviarlo de la meta y potencializar cada nueva posibilidad, es decir, se prepara para visionar, ejecutar, valorar, evaluar o corregir el rumbo en caso de ser necesario”. (España, 2013)

De lo anterior se puede deducir que el coaching es una alternativa para incrementar la productividad ya que permite tener gran acercamiento con los empleados y es posible enfocarlos en desarrollar y aplicar sus fortalezas de esa forma es más factible que se trabaje con calidad, el factor humano tiene gran satisfacción por los logros obtenidos al realizar su trabajo. Contribuye a crear ambientes óptimos en donde la gente tenga calidad de vida y acuda a su centro de trabajo relajado y con ánimos para ir superando sus propios logros día a día.

PROPUESTA

Justificación

El interés al desarrollar este trabajo es dar a conocer la importancia del liderazgo y el Coaching en el manejo de la productividad dentro de las organizaciones.

Se sabe que existen diferentes teorías que explican el liderazgo, este trabajo se está enfocando en la Teoría del Liderazgo Trayectoria-Meta de House (1975), quien afirmaba que el líder debe de influir en los subordinados, a través de la motivación para el logro de los objetivos organizacionales y las metas personales; y se ha considerado que esta teoría está muy relacionada con el proceso de Coaching, ya que en el mismo se deben establecer metas que el subordinado quiere alcanzar, por lo que el Coach influye en el logro de esas metas, considerando que los resultados de sus subordinados (coachees) serán extraordinarios. Cabe mencionar que en el coaching existen diferentes modelos que es posible utilizar. Este trabajo profundiza en el manejo del coaching a través del Modelo DBM (Development Behaviour Modeling) y su relación con la productividad.

El coaching en las organizaciones es relativamente nuevo, ya que sus inicios fueron en el deporte, sin embargo es un tema que se ha adaptado bien en el ámbito empresarial. En las empresas mexicanas todavía es más nuevo aún.

Por otro lado es importante que, en el tema de la productividad, se incluya al coaching porque es un proceso que está directamente relacionado con el recurso humano de las organizaciones y sus bases psicológicas se encuentran dentro de la psicología humanista, que se enfoca en la parte positiva del individuo,

Es importante la intervención de un psicólogo para ayudar a los líderes a cumplir políticas y procedimientos o investigar los motivos por los cuales no se pueden cumplir con los estándares establecidos, por qué existe baja productividad, poca calidad de vida de los trabajadores y en el peor de los casos, una sensación de explotación. Por lo que, se

pretende contribuir con la Psicología para el manejo de un proceso que aporte nuevas formas de desarrollo a todos los niveles de la organización.

Objetivo General.

Desarrollar un taller de Liderazgo utilizando Coaching, dirigido a responsables de área, como contribución a promover la calidad y productividad en la organización.

Asimismo los participantes podrán adquirir los siguientes aprendizajes:

- Identificará la influencia del liderazgo en la productividad y su relación con el coaching
- Conocerá el proceso del coaching y las características del coaching efectivo para el logro de resultados extraordinarios.
- Identificará y aplicará las conductas de un coach efectivo por medio de una dinámica
- A través de una dinámica conocerá y ejercitará el Modelo DBM del Coaching

PARTICIPANTES.-

El taller está dirigido a responsables de área que no estén pasando por situaciones personales que distraigan su atención; con edad, sexo y estado civil indistinto. Grado escolar Carrera Técnica concluida o Universidad trunca. El número de participantes mínimo será de 10 personas, máximo 20

PROCEDIMIENTO.-

- 1.- A los responsables de área, mínimo con una persona a su cargo, se enviará una invitación a realizar una entrevista preliminar, vía correo electrónico. (Ver anexo 1).
- 2.- Se llevará a cabo una entrevista preliminar para la selección de candidatos a participar en el Taller de Coaching. (Ver anexo 2)
- 3.- A los candidatos seleccionados, se les hará llegar una invitación al taller con los datos de fechas, lugar y horario. (Ver anexo 3)
- 4.- La duración del taller será de 5 sesiones de dos horas cada una.

MATERIALES			
Nombre	Descripción	Cantidad	
1.	Papelería básica	Hojas blancas, lápices, hojas de rotafolio	20
2.	Medios electrónicos	Lap top, proyector	1
3.	Medios para escritura	Pizarrón y rotafolio	1
4.	Materiales diversos	Material para dinámicas	20
ESCENARIO			
Descripción: En instalaciones de una Empresa			
AULA			
Dimensiones	Min.: 30 m ² Máx.:80 m ²		
Mobiliario	Mesas	4 mesas grandes	
	Sillas	De 12 a 22 Sillas, de acuerdo al número de participantes	
Iluminación	Que se pueda manejar de acuerdo a las necesidades		
Ventilación	Suficiente para este tipo de eventos. Puede ser aire acondicionado o ventanas.		
Equipo necesario	Lap Top, proyector, pantalla.		

Carta Descriptiva

Tema: Antecedentes						
Objetivo específico: Identificar la influencia del liderazgo en la productividad y su relación con el coaching						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N° 1	Bienvenida	Presentación de instructor y presentación de cada participante para romper el hielo Normas de Convivencia. *Se entregará una carpeta de trabajo para ser utilizada durante el taller.	Una pelota	10 min.	Romper el Hielo	I. Torres
N° 1	Evaluación del aprendizaje (Ver anexo 9)	Se informará a los participantes que se aplicará un examen de conocimientos.	Lápiz, papel	20 min.	Evaluación Pre-test	I. Torres
N° 1	Exposición	Se expondrá sobre la Teoría del liderazgo Meta-House, conceptos de Productividad, forma de medirla.	PC, proyector, rotafolio	15 min.	Ejercicios en papel	I. Torres
N° 1	Dinámica N° 1 (Ver Descripción de ejercicio 1)	Se realizará una dinámica en la que se pondrá de manifiesto la influencia del liderazgo en la productividad, evidenciando producciones obtenidas.	3 mesas vasos, agua, 5 mascaradas y hojas de rotafolio	25 min.	Conclusiones en grupo	I. Torres.
N° 1		DESCANSO		10 min.		
N° 1	Exposición	Se expondrá información teórica acerca de los orígenes, beneficios y casos de éxito en la aplicación del coaching	PC, proyector	10 min.	Participación individual	I. Torres.
N° 1	Dinámica N°2(Ver descripción de ejercicio 2)	Se realizará una dinámica en la que se evidenciará el trabajo del coach y la relación con la productividad	Hojas de papel, tijeras, pegamento y hojas de rotafolio.	20 min.	Grupal	Grupo
N° 1	Corrillo	Se darán conclusiones de las áreas de oportunidad de ejercicios anteriores resaltando relación liderazgo-coaching con la productividad.	Hojas de rotafolio (Nuevas y trabajadas)	10 min.	Grupal	Grupos

Tema: Coaching						
Objetivo específico: Conocer el proceso del coaching y las características del coaching efectivo para el logro de resultados extraordinarios.						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N° 2	Exposición	Exponer qué es el coaching y esquematizarlo	PC y proyector	10 min.	Por equipos darán una conclusión	I. Torres
N° 2	Dinámica N°3 (Ver descripción de ejercicios)	Derivado del concepto anterior, expondrá cada equipo ejemplos del uso del coaching y 5 características del coaching	Rotafolio	40 min.	Por equipos darán una conclusión y al finalizar se tendrán las principales características del proceso del coaching.	Grupo

Tema: Conductas de un Coach efectivo.						
- Objetivo Específico: Identificar y aplicar las conductas de un coach efectivo por medio de una dinámica.						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N° 2	Dinámica N° 4 (Ver descripción de ejercicios y anexo 4)	Se elegirá a un participante al azar y a los demás participantes se les pedirá tomen una hoja blanca de su carpeta y un lápiz y se les solicitará hacer una figura a través de un dictado que realizará el participante elegido al azar	Figura geométrica	10 min.	Dibujo	Participante al azar
N° 2	Grupal	Conclusiones de áreas de oportunidad del ejercicio.	Rotafolio	15 min.	Participación individual	I. Torres
N° 2	Expositiva	Retomando las conclusiones anteriores se expondrán las conductas que debe mostrar un coach efectivo.	PC y proyector	10 min.	Participación individual	I. Torres
N° 2	Lectura(Ver Anexo 5)	De manera individual repasarán las conductas de un coach	Conductas escritas	15min.	Lectura Individual	I. Torres
N° 2	Análisis	En equipos de 3 a 5 personas analizarán las conductas presentadas	Hoja rotafolio	20 min.	Por equipo explicarán cada una de las conductas	Grupal

Tema: Conductas de un Coach efectivo

Objetivo específico: Identificar y aplicar las conductas de un coach efectivo por medio de una dinámica.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N° 3	Dinámica N° 5 (Ver Descripción de ejercicios)	Se solicitará al grupo hacer equipos de dos personas y, a cada pareja se entregará una situación laboral de incumplimiento de objetivos quienes desempeñarán uno el rol de subordinado y otro el rol de coach y éstos deberán practicar las conductas de un coach.	Hojas de casos	50min.	El subordinado evaluará al coach y dará retroalimentación	I. Torres con cada pareja de participantes.
N° 3		DESCANSO		10 min.		
N° 3	Dinámica N° 6 (Ver descripción de ejercicios7)	Se solicitará al grupo hacer equipos de dos personas y, a cada pareja se entregará una situación laboral de incumplimiento de objetivos quienes desempeñarán uno el rol de subordinado y otro el rol de coach y éstos deberán practicar las conductas de un coach.	Hojas de casos	50min.	El subordinado evaluará al coach y dará retroalimentación (Se intercambiarán los roles; El Coach ahora será subordinado y el subordinado será coach)	I. Torres con cada pareja de participantes.
No. 3	Grupal	Se obtendrán conclusiones por parte del grupo y se registrarán en una hoja de rotafolio, la cual permanecerá pegada en un lugar visible hasta el término del taller.	Hoja de rotafolio	10 min.	Participación grupal	I. Torres

Tema: Modelo DBM (Development Behaviour Modeling)						
Objetivo Específico: El participante a través de una dinámica conocerá y ejercitará el Modelo DBM del Coaching						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N° 4	Expositiva	Se mencionarán los diferentes modelos de coaching y se explicará el Modelo DBM.	PC, proyector	10 min.	Participación Individual	I. Torres
N° 4	Lectura (Ver anexo 7)	Lectura Individual del Modelo DBM de coaching	Información escrita	10 min.	Participación Individual	I. Torres
N° 4		DESCANSO		5 min.		
N° 4	Dinámica N° 7 (Ver Descripción de ejercicios y anexo 8)	Se solicitará se trabaje con tres actividades inherentes al puesto de trabajo de cada participante, que deseen ser mejoradas.	Papel, lápiz, Información escrita acerca del Modelo DBM del coaching, actividades escritas solicitadas en la invitación al curso.	60 min.	Por parejas se trabajará y dará retroalimentación el Coach	I. Torres Coach y Coachee

Tema: Modelo DBM (Development Behaviour Modeling)

Objetivo Específico: El participante a través de una dinámica conocerá y ejercitará el Modelo DBM del Coaching

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	Instructor
N°5	Dinámica N° 7 (Ver descripción de ejercicios y anexo 8)	Se solicitará se trabaje con tres actividades inherentes al puesto de trabajo de cada participante que deseen ser mejoradas.	Papel, lápiz, Información escrita acerca del Modelo DBM del coaching, actividades escritas solicitadas en la invitación al curso.	60 min.	Por parejas se trabajará y dará retroalimentación el Coach. (Se Invertirán los roles, el Coachee ahora será el Coach y el Coach ahora será Coachee)	I. Torres Coach y Coachee
N°5		DESCANSO		5 min.		
N° 5	Grupal	Un participante al azar, escribirá en una hoja de rotafolio las conclusiones que el grupo le diga, de acuerdo a lo practicado en el ejercicio anterior.	Marcador y hoja de rotafolio	15 min.	Grupal	Participante al azar
N°5	Evaluación del aprendizaje (Ver anexo 9)	Se informará a los participantes que es necesario aplicar un examen de lo aprendido en las 5 sesiones.	Lápiz, papel	20 min.	Evaluación de Aprendizaje	I. Torres
N°. 5	Evaluación del Taller (Ver anexo 10)	Se solicitará que cada participante evalúe el Taller.	Lápiz papel	10 min.	Evaluación del Taller	I. Torres
N° 5	Evaluación de Instructor (Ver anexo 11)	Se solicitará que cada participante evalúe al Instructor	Lápiz , papel	5 min.	Evaluación de Instructor	I. Torres
N°5	Clausura	En una palabra describirán lo que cada participante consideran se lleva del Taller.		5 min.	Participación individual	Grupo.

DESCRIPCIÓN DE EJERCICIOS

Dinámica 1. Influencia del liderazgo en la productividad

Se basa en la creación de dos grupos de 5 personas, en un grupo cuatro personas llevan los ojos vendados y una es el líder, en el otro grupo una persona lleva los ojos vendados y los demás son líderes. Se colocan 3 mesas, 2 tienen vasos y jarras de agua y otra mesa tiene jarras vacías. Los líderes deben dirigir a las personas ciegas para llenar un vaso con agua y recorrer la estancia hasta la jarra vacía en que se pone el agua. En el grupo en el que exista un solo líder, al dirigirlo deberá decirle palabras como: “adelante, tú puedes, sigue, estás por lograrlo, lo lograrás, vas bien”. Esta dinámica demostrará que el grupo funciona mejor si se cuenta con un solo líder que anime a sus seguidores al logro de los objetivos. En una hoja de rotafolio se le pedirá a uno de los integrantes de cada equipo escribir sus conclusiones.

Dinámica 2. Elaboración de estrellas

Se organizará al grupo en equipos de 5 personas y se entregará a cada participante los siguientes materiales:

- 1.- Molde para hacer una estrella
- 2.- Tijeras
- 3.- Tres estrellas desarmadas.
- 4.- Hojas de papel de diferente color
- 5.- Instructivo de cómo hacer una estrella.

Se le enseñará al grupo como hacer la estrella y se les pedirá entreguen por equipos la mayor cantidad posible de estrellas. Cada equipo deberá nombrar a una persona que será la encargada de entregar las estrellas al instructor (el representante del equipo), haciendo hincapié en que esta persona solo podrá entregar estrellas, registrar el número de entregas y observar el trabajo de sus compañeros; no puede hablar, ni dar indicaciones. Tendrán 10 minutos.

Posteriormente se les pedirá a los representantes del equipo que, de acuerdo a lo que observaron, organicen a su equipo de tal manera que cada uno de los integrantes realice la actividad en la haya demostrado mayor habilidad. Esto es, el que recorta mejor será

encargado de recortar; el que mejor doble las hojas, será encargado de doblar y así sucesivamente. En esta ocasión el representante del equipo sólo podrá hacer observaciones con los participantes, no se le permitirán críticas negativas. Tendrán 10 minutos para entregar el mayor número de estrellas. En una hoja de rotafolio deberán anotar sus impresiones al respecto de lo que sucedió en la actividad.

Dinámica 3. Exposición y desglose de características.

Por equipos de 4 personas se entregarán:

- (1) Hojas de rotafolio
- (2) Marcadores de diferente color
- (1) Cinta adhesiva

Se le pedirá a cada equipo que desglose las principales características de los conceptos analizados.

Cada equipo pasará a explicar lo registrado en las hojas de rotafolio.

Dinámica 4. Figura geométrica

Se elegirá a una persona del grupo al azar. A los demás se les pedirá tomen una hoja blanca de su carpeta del taller y un lápiz. A continuación se les darán las siguientes indicaciones:

De espaldas al grupo, el participante al azar deberá dar indicaciones a sus compañeros para que dibujen la figura geométrica (es el único que puede ver la figura), pero sólo puede decir que tracen líneas. No mencionar formas.

El grupo deberá dibujar de acuerdo a lo que indique su compañero.

Dinámica 5 y 6. Tres ejemplos de incumplimiento de objetivos

Se trabajarán en parejas, uno será el coach y la otra persona el subordinado, las situaciones son las siguientes:

- 1.- La recepcionista no transmite los mensajes a los vendedores en tiempo y forma.
- 2.- El almacén no envía la materia prima a producción en tiempo y forma.
- 3.- Los hallazgos detectados por el área de calidad no se han corregido.

El coach tendrá que platicar con su subordinado y deberá poner de manifiesto las conductas que debe mostrar un coach en el trato con sus subordinados, las que se han estudiado, tratando de dar una solución al problema y lograr establecer una relación de confianza con su coachee.

El subordinado deberá de mostrar cierta renuencia a establecer una relación de confianza y a solucionar el problema.

Al término de la actividad, se dará retroalimentación al participante que fungió como coach.

Dinámica 7. Tres actividades a mejorar

Al enviar la invitación al curso, se solicitará a cada participante tres situaciones inherentes a su puesto de trabajo que consideren deben mejorar.

Trabjarán por parejas y realizarán las modificaciones que sea necesario llevar a cabo.

Deberán llenar el formato que se encuentra en el anexo 8 pág. 113.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

Considerando lo ya revisado en el presente trabajo y de manera general puedo concluir que:

- Es posible lograr hacer un cambio dentro de las empresas a través del Proceso de Coaching, el cual, más que considerarse como difícil, es un gran compromiso, es una prueba de confianza en uno mismo, en el sentido que es posible lograr cambios primero en nosotros y después en los subordinados.
- Es importante destacar que la relación de la Teoría Meta-House con el coaching puede contribuir a crear relaciones cercanas entre el Líder-Coach y el Subordinado-Coachee para el reconocimiento de áreas de oportunidad en sus funciones diarias.
- El papel del líder como coach es de gran relevancia y es el punto central de donde parte y se genera todo el Proceso de Coaching para lograr grandes resultados. El Líder-Coach debe lograr una gran influencia en los subordinados para que lo sigan, estar muy cerca de ellos y dar retroalimentación certera para que logren resultados extraordinarios.
- El Modelo de Coaching Development Behaviour Modeling (DBM) ofrece grandes ventajas ya que es posible el análisis de actividades con gran profundidad y objetividad para el logro de sus metas, lo que permite a los subordinados darse cuenta con mayor claridad de sus aciertos y continuar mejorándolos.
- Gracias a la aplicación de este método, el Líder-Coach reducirá tiempos extras y gastos innecesarios, al llegar a los niveles de productividad establecidos por la empresa en horarios normales de trabajo, porque en el Modelo Development Behaviour Modeling (DBM) del Coaching, se analiza, se retroalimentan y se corrigen las conductas que ocasionan retraso durante los procesos de producción o durante el otorgamiento de un bien o servicio.
- Es importante destacar que una vez que el líder se convierte en coach su trabajo va a ser mucho más productivo, tanto en la empresa como con sus subordinados; ya que la

cantidad de insumos, desperdicios y rechazos, se van a ir reduciendo y su producción aumentará.

- Finalmente el proponer un Taller de Liderazgo utilizando el Coaching dirigido a responsables de área, como contribución a incrementar la productividad en las empresas, es una manera de concretar y poner en práctica las teorías acerca del coaching, y, de llevarse a cabo, podría mostrar una forma de trabajo más humana por parte de los líderes de las organizaciones, ya que se pretende enfocar en las fortalezas de los subordinados, dejando de lado las formas erróneas de realizar el trabajo.

**ALCANCES
Y
LIMITACIONES**

Alcances.-

De acuerdo a la investigación realizada se puede decir que el Coaching es un proceso que se debe implementar en cada una de las empresas, principalmente las empresas mexicanas, ya que ofrece una opción viable para el mejoramiento y crecimiento de toda la estructura y la infraestructura de la misma.

Debido a que el coaching es un proceso que se enfoca en todos y cada uno de los integrantes de las organizaciones y su máxima aportación es lograr que las personas lleguen a objetivos que ni ellos mismos pensaban podían conseguir, si esto lo trasladamos a todos y cada uno de los puestos en la Organización, realmente es un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa así como el mejoramiento del ambiente laboral, el mejoramiento en la calidad de vida de los empleados y trabajadores, eliminación de vicios y pretextos para no cumplir con objetivos o con el trabajo comprometido.

El Modelo de Coaching que se propone Development Behaviour Modeling, es para el análisis de actividades con gran profundidad, lo que ayuda a ser objetivos y realizar cambios en todos los niveles.

Este trabajo se enfoca principalmente en los responsables de área ya que su papel es de gran relevancia en el cumplimiento de objetivos, lo cual, en diversas ocasiones, ocurre gracias a la influencia que tienen en sus subordinados. Dicha influencia es sumamente relevante dentro del proceso de Coaching y se puede decir que es el punto de partida para su inicio, por lo que es conveniente tener identificados esos líderes que influyen positivamente en sus subordinados.

También es conveniente considerar que el coaching es un proceso de cambio, de desaprendizaje, esto es, se deben dejar atrás vicios o formas de hacer las cosas que generen en los subordinados desconfianza e incertidumbre, miedo a las consecuencias de no saber hacer las cosas. En este aspecto, un proceso de coaching prepara a los líderes

para enfrentar estas situaciones y ayudar a los subordinados a tener la confianza de superar esta etapa, de manera rápida, para evitar que se incremente la duda y se abandone el proceso. Cabe señalar que este proceso no debe durar más de seis u ocho meses, por lo que es necesario preparar muy bien al líder para evitar un estancamiento en esta etapa en particular.

Es importante también considerar la confianza que tenga el líder en él mismo, sin embargo es algo que se va incrementado conforme avance el Proceso de Coaching.

Otra ventaja es que el líder se convertirá en un gran estratega, ya que deberá hacer las estrategias de cambios, en coordinación con sus subordinados, y enfocándose en los aspectos positivos de la persona.

Es importante que las empresas consideren que el proceso de coaching, llevado a cabo de forma adecuada, no representa un gasto, más bien, es una inversión, la cual se va a recuperar en un corto plazo (seis u ocho meses) y sus ganancias serán aún mayores al año.

Limitaciones.-

La principal limitación de este trabajo es que ha sido una investigación teórica, sin embargo, es posible llevar a cabo en una empresa ya que se encuentra desarrollada toda la logística que se podrá seguir y seguramente se logrará el éxito que se persigue al implementar un Proceso de Coaching.

Otra limitante que podría presentar este proceso es la de enfrentarse con las particularidades que implica el contexto en el que se pretende aplicar, en este caso, las empresas mexicanas, tema que no se profundiza en el presente trabajo. Sin embargo, una propuesta de investigación que surge de este trabajo sería el impacto del coaching y su relación con la ideología mexicana.

El Modelo de Coaching propuesto para su utilización puede resultar complejo, sobre todo al principio, es necesario familiarizarse con él para manejarlo con mayor facilidad.

Una limitación más que se podría encontrar al implementar el Proceso de Coaching en los responsables de departamento, es que alguno de ellos o todos, se encuentren pasando por un momento difícil en sus vidas, entiéndase: un divorcio, una enfermedad terminal, un embarazo, problemas con un hijo adolescente, un problema legal de algún familiar cercano. Se considera que la persona que se encuentre en esta situación no se someta a este proceso, por lo que si se llegase a presentar, se propone que se observe a la persona con mayor influencia en el grupo para que sea quien se involucre en el proceso de coaching y, posteriormente el responsable, una vez resuelta su situación personal.

La falta de indicadores de productividad en las empresas, principalmente empresas pequeñas, puede dificultar la evaluación de los beneficios del coaching. Sin embargo, se puede reflejar un impacto positivo en el incremento en sus ventas. Cabe señalar que dicho beneficio se puede obtener en un año, aproximadamente.

REFERENCIAS

Alaminos, G.O. M.J. (2010). *Hablando de Coaching Deportivo*. Revista Digital AECODE. N° 1. p. p. 3-4. Recuperado de http://www.aecode.es/revista/RevistaAECODE_n1.pdf

Alonso, G.M.A., Calles, D.A.M., Sánchez, A.C. (2010). *Desarrollo de Personas y de las Organizaciones Coaching Ejecutivo y Mentoring, conceptos*. Revista: Mentoring y Coaching. N°3. P.p. 89-98.

Recuperado de: http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista_10.pdf

Álvarez, O., Ibarra, M. Istúriz, Y. ,Key, E. (2011). *Relación entre Calidad y Productividad*. Cátedra Calidad y Productividad. República Bolivariana de Venezuela Ministerio de Educación Superior Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo Palo Verde. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/49887566/Relacion-Entre-La-Calidad-y-La-Productividad>

Amador, P. (2013) *Los Tipos de Coaching*. El Blog de Pedro Amador. Una forma de ver el mundo. Recuperado de <http://www.pedroamador.com/tipos-coaching>

American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. Adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.

Amoros, E. (2007) *Comportamiento Organizacional. En busca de ventajas competitivas*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.eumed.net. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

Becerra, A. (2012). *Liderazgo 2.4*. Recuperado de: <http://gerentes-visionarios.blogspot.mx/2012/02/paradigmas-24.html>

Bustos, P., Miranda, M., Peralta, R. (2001). *Clima Organizacional*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Ceja, L. (2011) *Un buen diseño del trabajo en la empresa familiar, clave para motivar a los miembros de las siguientes generaciones*. Newsletter de Empresa Familiar. IESE Business School Universidad de Navarra. Recuperado de http://www.iese.edu/es/ad/catedras/EmpresaFamiliar/2011/Articulos/Julio2011_temadelmes.asp

Carreto, J. (2009). *Coaching y Mentores: Definición, diferencia y similitudes*. Management. Recuperado de: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.mx/2009/12/coaching-y-mentoring-definicion.html>

Codina, A. (2011) *Coaching*. De Gerencia.com Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/ayudar-a-los-demas-a-desarrollarse-aptitud-de-la-inteligencia-emocional>

Cortés, D., Torrealba, B., Vera, E., (2007) *Teoría de la Expectativa de Valencia de Víctor Vroom*. Blog Expectativa de Vroom. Recuperado de: <http://expectativadevalencia.blogspot.mx/>

Culshaw, F. (2010). Where is Coaching Headed. Revista Debates IESA. Volumen XV. Número 4 Octubre-Diciembre 2010.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

De Loach, S. (2012). *El Modelo Tavistock De la Organización: Los Conceptos de la tarea principal y las fronteras*. Psicología Organizacional. Recuperado de: <http://www.continents.com/tareaprincipal.html>

Dergal, M. L. P. (2013) *El liderazgo como una causa de rotación del Personal*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

España, J. (2013) *Gerencia: Como el Coaching puede mejorar la Productividad de su Empresa*. El Financiero. Costa Rica.

Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Gerencia-Coach-coaching-empresa-productividad-Jaime_Espana_0_317968222.html

Grande, G. (2007). *Qué es el Coaching Ontológico?*. Pazen y Sientan. Recuperado de: <http://gongrande-pazen.blogspot.mx/2007/07/que-es-el-coaching-ontolgico.html>

Gioya, P. y Rivera J. (2008) *Menos Lideres y más liderazgo*. Madrid: Lid.

Henric-Coll, M. (2003). *Coaching Empresarial y sus instrumentos*. Mejores Prácticas.

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>

Hughes, R.L., Gimett, R.C. y Curphy, G.J. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Mc Graw Hill.

Infante A. M. (2011). *El Coaching Ejecutivo eleva la productividad de las Empresas*. El Portal del Capital Humano. Recuperado de:

<http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=37&t=el-coaching-ejecutivo-eleva-la-productividad-de-las-empresas>

López S. A. (2013) *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol. 6No. 6 p. 41

Lussier, R. N. y Achua, CH. F. (2010) *Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning

Martínez, J. (2007). *Coaching y la disciplina del Coach. Parte I y II*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/coachingjennifer.htm>

McWhirter, J. (2007). *Sentido y sin Sentido en el Coaching*. Artículo originalmente presentado en las jornadas de Mentoring y Coaching Universidad - Empresa organizadas por las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid y celebradas en la Universidad Complutense). Madrid. Recuperado de:

<http://www.coachingconmodelado.es/2012/05/articulo-originalmente-presentado-en.html#more>

Moreno, A. C. (2002) *Análisis de las Teorías de Liderazgo a través de la Historia*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Dirección General de Capacitación y Productividad, Subsecretaría de Capacitación B. (2008) *Técnica se Instrumentos de Medición de la Productividad y la Calidad*. México. Recuperado de:

[http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas\(Productividad\)%5C18_Tecnicas_e_instrumentos_de_medicion_de_calidad-product.pdf](http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas(Productividad)%5C18_Tecnicas_e_instrumentos_de_medicion_de_calidad-product.pdf)

Ortiz, J.L. (2013). *¿Qué es la programación Neurolingüística? Y ¿Cómo funciona?*. SNC. Portal Informativo. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de:

[http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op\(02oct13\)joseluisortiz](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op(02oct13)joseluisortiz)

Psicología Online. *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Recuperado de:

<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-equidad.html>

Psicólogos Internos Residentes. (s.f.). *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Psicología On Line. Recuperado de:

<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>.

Portal de Productividad Laboral (2007). México Recuperado de:
<http://www.productividad.org.mx/>

Ravier, L. (2005). *Cuál es la historia del Coaching*. Esencia del Coaching. Publicado en Coaching Magazine No. 1(Nov-Dic) Recuperado de:
<http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>

Ravier, L. (2005). *Principios del Coaching Empresarial*. Coaching Magazine N°1 (Nov-Dic) Recuperado de: <http://leoravier.com/blog/2005/11/03/principios-fundamentales-del-coaching-empresarial/>

Ravier, L. (2005). *Cuál es la Historia del Coaching?* Coaching Magazine N°1 (Nov- Dic) Recuperado de: <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>

Rua, F. (2014). *Una herramienta del Coaching; EL modelo GROW*. El Rincón de Linimento. Recuperado de: <http://blogs.sefac.org/rincon-linimento/una-herramienta-del-coaching-modelo-grow>

Rubio, M. E. (s.f.) Reglas de Oro de un Buen Clima Organizacional. Consultoría-PYME.com. Recuperado de:
<http://www.consultoria-pyme.com/68-1-reglas+de+oro+de+un+buen+clima+laboral.html>

Tobar, W. (s.f.) *Productividad*. Revista Ser Gerente. Recuperado de:
<http://www.sergerente.com/content/productividad>

Santos, J.C. (2001). *Motivación. Teoría del Refuerzo*. El Mundo de los Negocios. El Blog para la Mujer y el Hombre de Negocios. Recuperado de:
<http://ciclog.blogspot.mx/2011/09/teoria-del-refuerzo.html>

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.

Varela, J. R. y Olea, S. P. (2011). *El Coaching Organizacional y sus aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Weber, M. (1981) *Economía y Sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica

Yukl, G. A. (2008) *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

Zepeda, H. M. C. (2009) *Propuesta de Curso-Taller de Productividad Efectiva para empleados*. Tesis de Licenciatura Universidad Nacional Autónoma de México.

(2006) *Teoría de la Producción y la Productividad*. ABC Color. Recuperado de:

<http://www.abc.com.py/articulos/teoria-de-la-produccion-y-de-la-productividad-938319.html>

ANEXOS

Anexo 1

Invitación a Entrevista Preliminar

México, D. F. a de de

Estimado Sr.

La empresa "X", que es en la cual usted colabora, involucrara a los Responsables de área en un Proceso de Coaching. Por lo que se le invita a una sesión informativa y posteriormente una entrevista con el asesor para la definición de los lineamientos del Taller.

A continuación se registran los detalles:

Fecha:

Lugar: Sala de Juntas de la Empresa X

Horario: 09:00 horas.

Realización de entrevista de : 9:15 a 09:20 horas.

Agradecemos su atención y esperamos su puntual asistencia,

Cordialmente

Director General.

En caso de No aceptar esta invitación, favor de Cancelar su asistencia a la ext. 252 con Lic. Torres.

Anexo 2

Entrevista Preliminar

Esta es una entrevista para evaluar la pertinencia de su participación en el Taller de Coaching para responsables de área, le solicitamos la mayor sinceridad, ya que de ello depende en gran medida el éxito del taller.

Nombre _____ Puesto _____

Área _____ N° Personas a Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____

1.- Estado Civil: _____ Fecha de Matrimonio: _____

En caso de haberse separado, tiempo Separado _____

2.- Núm. Hijos: _____ Actualmente embarazados?: Si ___ No ___ Hijos recién Nacidos: Si ___
NO ___

2.1 Edades de sus hijos _____

2.2 Como es la relación con sus hijos: Buena ___ Regular ___ Mala _____

2.3 ¿Porqué la considera regular o mala?

3. Sus Padres, ¿viven ambos? Sí ___ No ___

4.- Alguien de su familia, esposa, hijos, padres, hermanos, abuelos, tiene alguna enfermedad terminal? Si ___ NO ___

5.- En caso afirmativo,

5.1 Cada cuando lo visita _____

5.2 Usted participa en sus cuidados, esto es, lo cuida por las noches Sí ___ No ___

5.3 Lo cuida en sus días de descanso: Si ___ No ___

5.4 Lo puede dejar solo durante el día: Sí ___ No ___

5.5 En su horario de comida, va a verlo? Sí ___ No ___

6.- Alguien de su familia, esposa, hijos, padres, hermanos, abuelos, tiene algún problema legal o con la justicia? Si ___ NO ___

7.- En caso afirmativo,

7.1 Se encuentra: Amparado ___ Recluido _____

7.2 Cada cuando lo visita _____

7.3 Usted participa en su manutención, esto es, envía dinero para sus gastos en el reclusorio
Sí ___ No ___

7.4 Lo visita en sus días de descanso: Si ___ No ___

7.5 Le es indiferente la situación de su familiar Si ___ No ___

Resultado de evaluación: Ingresar al Taller: Si ___ No ___ Revisar en 8 meses _____

Nombre y Firma del evaluador: _____

Anexo 3

Invitación a Curso.-

Estimado:

Cargo:

Debido a que en la actualidad nos enfrentamos con un mundo empresarial altamente competitivo, es necesario diseñar estrategias que nos ayuden a tener permanencia en el mercado, a través del logro de las expectativas de nuestros clientes, es por ello que la empresa le hace una cordial invitación a participar en el:

TALLER DE COACHING

Ya que usted como responsable del Departamento _____, es considerado un candidato viable para el aprendizaje de este tan importante proceso en nuestra empresa.

Este Taller se llevará a cabo en La Sala de Capacitación de nuestra empresa.

Los días: 3, 4, 5, 6 y 7 de _____ del presente año.

En el horario de 7:30 a 09:30 horas. Requiriéndole una estricta puntualidad.

Le solicitamos asistir con una lista de tres actividades inherentes a su puesto de trabajo, las cuales sea necesario mejorar para lograr los objetivos del mismo.

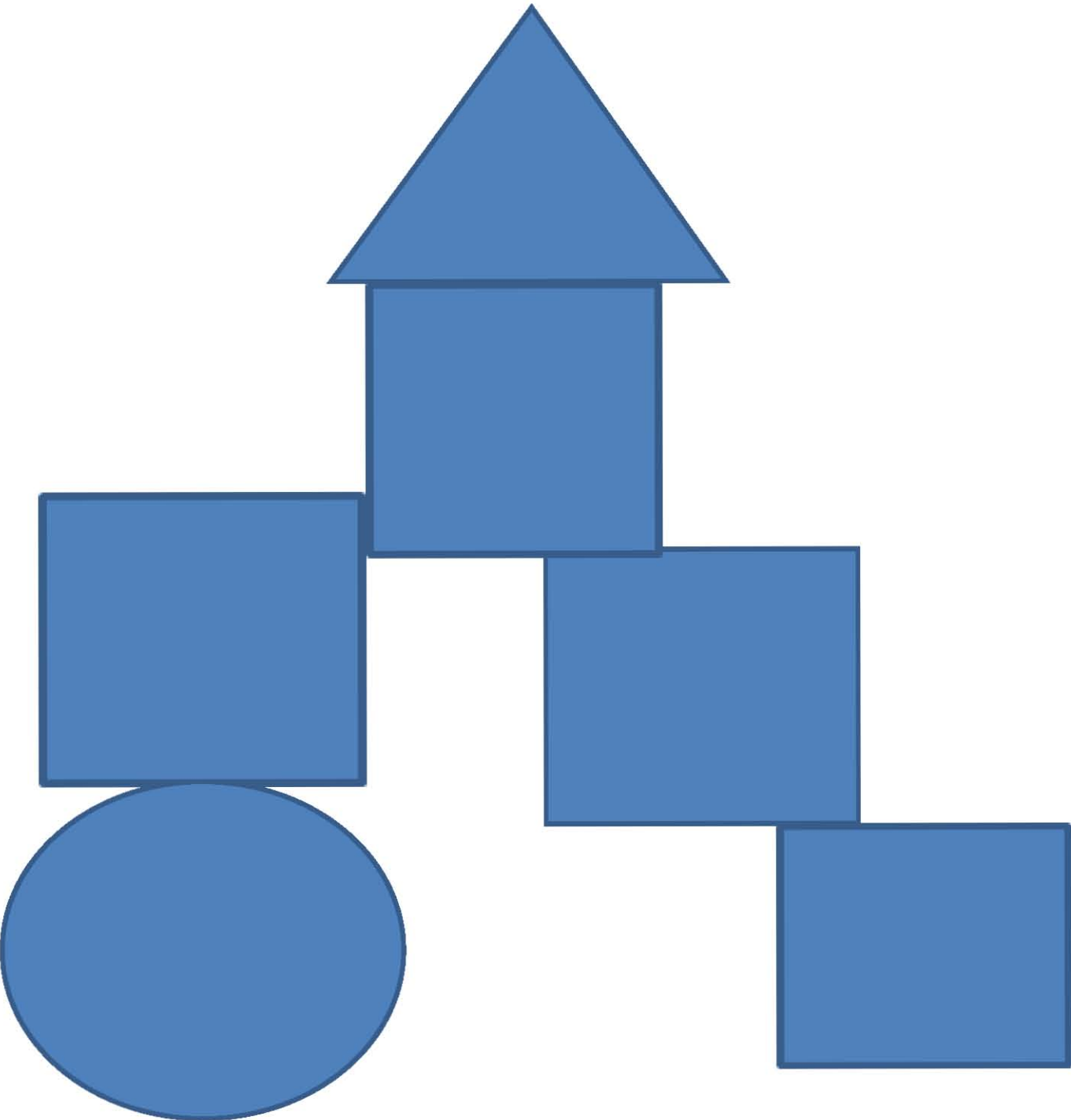
Esperando su asistencia, me despido, quedando a sus órdenes,

Cordialmente

Director General

En caso de No aceptar esta invitación, favor de Cancelar su asistencia a la ext. 252 con Lic. Torres.

Anexo 4 Dinámica N° 4



Anexo 5. Lectura Individual. Conductas de un Coach efectivo.

Para que se pueda identificar que se está haciendo coaching, es necesario mostrar conductas, para las cuales tomamos las que nos muestra (Martínez, J. 2007, p.p. 5-6)

ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir al coachee que está siendo escuchado. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de obtener la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser

competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

DISCIPLINA: La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resulto, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coaching”.

Anexo 6 Dinámica N° 5 Formato para evaluación de Conductas de un Coach

Instrucciones:

A continuación se enlistan las conductas que deberá mostrar un coach en el trato con sus subordinados, favor de evaluar de acuerdo a la representación que se realice, con base en los siguientes criterios:

A) Excelente B) Muy Bien C) Bien D) Regular E) Mal

ATENCIÓN: Mantuvo su cara frente a usted, mantuvo contacto visual, hizo gestos de asentimiento, evito conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc.. Mostró aspectos verbales como palabras y expresiones de asentamiento. Escucho sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona planteo. Es decir, evito evaluar si lo que se dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no.

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

INDAGAR: Fue capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Ayudo a resolver un problema, sabiendo la forma en que usted entendía el problema, lo que se hizo para resolver el problema y la forma en que piensan en que puedo ser resuelto.

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

REFLEJAR: Expresó lo que entendió de lo que usted dijo y comunicó los sentimientos que usted manifestó.

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

AFIRMAR. Mostró interés en que usted se sienta competente. Reforzó en usted el sentido de logro y contribuyó al compromiso de la mejora continua.

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

DISCIPLINA: Mostró comprensión y compromiso para la creación de condiciones adecuadas para la solución de problemas y en general para dar retroalimentación enfocándose en los aspectos positivos de tus acciones.

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

Anexo7. Lectura de: Development Behaviour Modeling.

1.- Conseguir ejemplos de la actividad que se desempeña y que se quiere mejorar, estos deben de ser mínimo tres ejemplos específicos de comportamientos ejecutados en condiciones reales, sin tomar en cuenta los factores medio ambientales, e independientemente de lo que ya se haya dicho acerca de lo que se hace en la actividad que se desempeña. El proporcionar estos ejemplos, servirá para que la persona se comprometa plenamente y más adelante, dar puntos de vista u objetivarlos.

2.- Ya teniendo los ejemplos, lo importante es mejorarlos, por lo que es conveniente sugerir cambios y comprobar cuáles son los efectos en cada actividad, el resultado puede ser más sutil y útil. Con cada cambio o alteración realizada surgirá alguna de las siguientes consideraciones: Se mejorará el desempeño, se empeorará o no habrá algún cambio notable. En este modelo cualquiera de los resultados es útil porque se incorpora en un proceso activo de exploración.

El proceso descrito anteriormente, alterar una actividad y darse cuenta de lo que ocurre; llamará la atención del cliente y el coach, para identificar qué diferencias marcan una diferencia global y cuáles no. Esto afecta en dos direcciones, en el pasado se añade mayor comprensión de cómo hace el cliente el desempeño y al mismo tiempo, activa el paso siguiente, que es el de percibir. Se percibe el efecto de las alteraciones.

3.- Al percibir el efecto que tiene un cambio hay tres aspectos o niveles de distinción que estarán operando:

a) La experiencia "Pura" que está ocurriendo.

b) Las divisiones o calibraciones que hace la persona sobre ello.

c) El cambio que se ha producido en el desempeño inicial estándar, que se está notando.

Esto es la validación de los cambios. Y es posible que se reconozca la utilidad de un cambio, pero puede considerar que no es apropiado para él o ella.

4.- Confirmar lo cambiado. Una vez hecha (ejecutada) y percibida la alteración lo siguiente es confirmarlo. Esto es, repetirlo para verificar si es igual la segunda que la primera vez o si hay alguna diferencia (y si hay diferencia, qué información adicional puede ser proporcionada por este hecho). Luego probarlo en diferentes contextos.

Cabe mencionar que, confirmar los cambios permite tener más conocimientos del desempeño, una vez más se considera otro nivel de alteración y añade otro nivel de cambio a lo ya modificado.

Es conveniente, en este modelo, para que el coach pueda guiar y dirigir estos procesos, entenderlos con profundidad, por lo que debe de desarrollar un sentido propio subjetivo de toda secuencia.

5.- Evaluar. En muchas aproximaciones de coaching se hace hincapié en la importancia de medir los resultados. Esto es muy útil porque muchas personas pueden sentirse inicialmente torpes con algo no familiar y abandonarlo aunque tenga gran utilidad para ellas. La valoración debe de supeditarse a la evaluación previa de utilidad y efecto. Cualquier evaluación negativa debe de ser considerada como información a añadir al propio proceso para modificarlo en el siguiente ciclo. Y así llegamos a completar un ciclo.

El nuevo desempeño mejorado puede ser comprobado ampliamente en el “mundo real”, fuera de las sesiones de coaching.

La aplicación de este modelo al proceso de coaching lo hace más transparente y alcanzable para el cliente y también para el coach. Brinda una posibilidad para que los dos, al mismo tiempo que trabajan sobre un tema específico exploren y desarrollen sus propias habilidades en el proceso. Esto a su vez pone en marcha y fomenta un proceso continuo de aprendizaje de experiencias.

Con formación adecuada y práctica este modelo deviene en una manera de describir, seguir la pista y guiar y coordinar todos los diferentes procesos de coaching que pueden estar ocurriendo en una relación entre coach y cliente, es decir:

- El coach haciendo coaching a su cliente (sobre la materia en cuestión):
- El coach haciendo coaching a si mismo (sobre la propia práctica de coaching):
- El cliente haciendo coaching a si mismo (sobre la materia y la práctica del coaching):
- El cliente haciendo coaching al coach (sobre cómo hacer coaching específicamente a él o ella):
- Es el único modelo de coaching que existe que brinda la posibilidad de realizar y coordinar entre si todos estos niveles al mismo tiempo.

Diagramáticamente podríamos representarlo así:

Desempeño	Alterar	Notar	Confirmar	Evaluar				
				D	A	N	C	E

Y, si hacemos lo mismo con las demás distinciones de la secuencia así:

Desempeño	Alterar	Notar	Confirmar	Evaluar																				
D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E

O incluso podemos ir al siguiente nivel de detalle así. Tomando una de las distinciones y llendo al nivel siguiente:

DESEMPEÑAR																																		
Desempeño					Alterar					Notar					Confirmar					Evaluar														
D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E	D	A	N	C	E

En los inicios es muy probable que sea necesario solo el primer nivel de detalle pero a medida que se vaya avanzando y tratando temas con mayor profundidad y complejidad es muy importante el disponer de una manera de organizarlo, sin reducirlo a simplismos. Además esta es una de las condiciones de un modelo fractal completo. Todos los modelos Development Behaviour Modeling son fractales, esto es, son modelos autos similares, cuya forma es hecha de figuras similares más pequeñas.

(McWhirter, J. (2007). *Sentido y sin Sentido en el Coaching*. Artículo originalmente presentado en las jornadas de Mentoring y Coaching Universidad - Empresa organizadas por las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid y celebradas en la Universidad Complutense). Madrid.

Anexo 8 Dinámica N° 7 Formato de Registro de Conductas.

En el presente formato se analizarán tres actividades inherentes a su puesto de trabajo que desee mejorar. Debe ser muy honesto.

Desempeño	Alterar	Notar	Confirmar	Evaluar				
				D	A	N	C	E
				D	A	N	C	E
				D	A	N	C	E

Anexo 9 Examen Previo y examen Final

1. El Coaching es una Herramienta utilizada en las empresas para el incremento de la productividad.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

2. El coaching, ayuda en la mejora del desempeño.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

3. Un líder establece objetivos, un coach establece metas diarias.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

4. Se puede entrar en un proceso de Coaching, aunque la persona se encuentre pasando por un momento difícil en su vida personal (Un divorcio, una enfermedad terminal, un embarazo, etc.). Ya que, el trabajo y la situación personal son separados.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

5. La productividad se relaciona con la eficiencia y la eficacia; siendo la eficacia el desempeño y la eficiencia el cumplimiento de metas.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

6. Productividad, es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener el producto.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

7. “Reflejar”, es un término utilizado en el Proceso de Coaching.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

8. “Indagar”, es una conducta utilizada en el proceso de Coaching.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

9. “Realizar ajustes”, se utiliza en el coaching

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

10. Locke afirma: “los objetivos más difíciles son aceptados por la persona que tiene que conseguirlos, además se tienen mejores resultados de ejecución que cuando hay objetivos sencillos”.

1.- Totalmente de acuerdo ____ 2.- De Acuerdo ____ 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____
4.- En desacuerdo ____ 5.- Totalmente en desacuerdo ____

Anexo 10 EVALUACIÓN DEL CURSO

Nombre del Curso: **Taller de Liderazgo utilizando Coaching**

Fecha: de de 20 .

Con la finalidad de obtener retroalimentación para mejorar las áreas de oportunidad presentadas. Les pedimos contestar esta pequeña evaluación del curso, como se indica.

E	EXCELENTE	Se superaron mis expectativas
B	BUENO	Se cumplieron mis expectativas
R	REGULAR	Se cumplieron parcialmente mis expectativas
M	MALO	No se cumplieron mis expectativas

1. El cumplimiento de los contenidos propuestos
2. El aporte de nuevos conceptos y/o técnicas presentados
3. La profundidad en los contenidos
4. La relación de los contenidos con el objetivo propuesto
5. El orden en la presentación de los contenidos
6. El contenido del curso en relación con mi trabajo actual.
7. La aplicabilidad inmediata del conocimiento adquirido
8. El fortalecimiento de mis competencias
9. El Salón fue cómodo
10. La Iluminación y el ambiente del salón
11. El material suministrado
12. La calidad de los equipos audiovisuales
13. La calidad de los alimentos y bebidas suministradas
14. La oportunidad en la convocatoria y comunicación de la información relativa al evento
15. La facilidad de contacto con los organizadores del evento, para tratar asuntos relacionados con esta capacitación
16. La solución de problemas o contingencias presentadas durante esta capacitación
17. El respaldo de su jefe para asistir a esta capacitación

E	B	R	M

Anexo 11. EVALUACIÓN DE INSTRUCTOR

Nombre del Curso: **Taller de Liderazgo utilizando Coaching**

Fecha: de de 20 .

Con la finalidad de obtener retroalimentación para mejorar las áreas de oportunidad presentadas. Les pedimos contestar esta pequeña evaluación del curso, como se indica.

E EXCELENTE Se superaron mis expectativas
B BUENO Se cumplieron mis expectativas
R REGULAR Se cumplieron parcialmente mis expectativas
M MALO No se cumplieron mis expectativas

Instructor:

El conocimiento y el dominio del Tema

La metodología empleada

El manejo del grupo

La solución de inquietudes

El manejo del tiempo

La puntualidad

La promoción de la participación

E	B	R	M

Comentarios: _____

GLOSARIO

Autoconfianza.- Es el conocimiento personal, conocer nuestra cualidades, virtudes y límites, ser sinceros con nosotros mismos y tener la certeza de saber que tenemos las capacidades para afrontar las dificultades que se nos presenten.

Auto-creencia.- En coaching se entiende que es la necesidad que tenemos las personas de creer en nosotros para conseguir nuestros objetivos y metas.

Autorreflexión.- Es la capacidad de pensar en uno mismo con respecto a los actos presentes, pasados y futuros.

Calibraciones.- Es un proceso de comparación, se comparan valores obtenidos a través de un instrumento de medición contra un estándar.

Coach.- Se refiere a un preparador o entrenador.

Coachee.- Se utiliza para referirse a la persona que se encuentra recibiendo un entrenamiento o coaching.

Coaching.- Es un nuevo enfoque de liderazgo, cuyo inicio fue en el deporte y se extendió a las organizaciones, tienen la finalidad de ayudar a los seguidores a desarrollar al máximo sus capacidades.

Coaching life.- Modelo de coaching el cual se enfoca en el logro de las metas a nivel personal.

Conciencia.- Es el marco de normas morales que tiene una persona de sí misma y de su entorno.

Competitividad.- Es la capacidad que tiene las empresas o personas que ofrecen un producto o servicio, de dar la mayor satisfacción a los consumidores fijando un precio o poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad al producto o servicio.

Dependencia.- Es la falta de capacidad funcional para el desarrollo de actividades de la vida diaria y para las cuales se requiere de ayuda para su realización.

Desaprendizaje.- Es el proceso mediante el cual los individuos desechan el conocimiento erróneo, equivocado o innecesario para sus actividades diarias.

Destrezas.- Es la habilidad de la persona para la realización de una actividad determinada, se asocia a la fuerza física o manual.

Development Behaviour Modeling.- Modelo de coaching, que consiste en la evaluación del desempeño de individuos, a través de las conductas.

Disonancia Cognoscitiva.- Estado de tensión y ansiedad que es producido cuando una decisión, creencia o comportamiento propio es incorrecto y se contradice con alguna creencia al respecto.

Eficacia.- Es la capacidad de alcanzar las metas que se espera o se desean tras la realización de un trabajo.

Eficiencia.- Se refiere al desempeño que realiza un empleado o trabajador para alcanzar un objetivo determinado.

Empowerment.-- Empoderamiento, es el hecho de dar poder y autoridad a los subordinados, atribuirles el sentimiento de que son dueños de su trabajo.

Estrategias Organizacionales.- Es la creación, implementación y evaluación de Planes de acción y las decisiones dentro de una organización, con base en los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Se especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos.

Estructuras Piramidales.- Se utilizan a nivel organizacional y es en donde se define claramente la jerarquía de la organización.

Estructuras Culturales.- Son el conjunto de costumbres, normas, actitudes y conocimientos que definen a un pueblo o nación

Extrínsecos.- Lo que es exterior a algo. Lo que viene de afuera.

Fractales.- Es un término matemático que se aplica a modelos cuya estructura básica o irregular se repite a diferentes escalas. Es auto similar, su forma es hecha de copias más pequeñas de la misma figura.

Holístico.- Proviene de “holismo”, el cual considera que un sistema completo funciona distinto que la suma de sus diferentes partes.

Independencia.- Es la capacidad de dirigirse y actuar de forma propia, sin depender de un tercero.

Instruirse.- Es el proceso de informarse y aprender sobre algo, un tema, un asunto personal político social.

Interacción.- Es una acción recíproca entre dos o más personas, sustancias, agentes, etc.

Intrínsecos.- Aquellas características, que son la esencia de algo. Es lo que corresponde a un objeto por razón de su naturaleza y no por su relación con otro.

Liderazgo.- Conjunto de habilidades que un individuo posee para influir en un grupo de personas y lograr llegar a las metas u objetivos planteados.

Mentoring.- Un modelo de Coaching, que consiste en capacitar a una subordinado de 3 o 4 niveles hacia abajo.

Ontológico.- Parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser.

Planificación.- Proviene de la palabra plan y es un proceso metódico creado para el logro de metas u objetivos.

Praxis.- Referente a la práctica. Los conceptos se enfocan en la realidad, se viven.

Programación Neurolingüística.- Es un modelo de comunicación personal interpersonal que se ocupa de la relación entre los comportamientos exitosos y la subjetividad.

Positivismo.- Es una corriente filosófica que afirma que el único conocimiento verdadero es el que proviene del conocimiento científico.

Proceso.- Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Productividad.- La cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Productividad laboral.- Es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto.

Pymes.- Es un término utilizado en el ámbito empresarial y Significa: **Pequeñas y Medianas Empresas.**

Rendimiento.- Es la proporción que surge entre lo obtenido y los medios utilizados para hacerlo, también se le denomina al beneficio que se obtiene de algo o alguien.

Retroalimentación.- Es la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño, con la finalidad de ayudar a reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

ROI.- Siglas en inglés de Retorno sobre la inversión (RSI, en inglés Return Over Investment) es una medida financiera que compara la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

Tripartita.- Es un término utilizado en las organizaciones y se refiere a una relación existente entre el gobierno federal, las empresas y los empleados o trabajadores.