

**“UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO”**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

MIGUEL ADEMIR MAR VELÁZQUEZ

TESIS PAREA OBTENER EL TÍTULO

DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**“EL COACHING EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO”**

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

REVISOR

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VAZQUEZ

CD. UNIVERSITARIA, D. F. ABRIL 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

Y el tiempo de agradecer llego...hay tantas personas, tantos momentos, tantas emociones que mencionar...

Santiago, mi pequeña esfera de luz, gracias por llegar a mi vida y enseñarme a tu corta edad la fortaleza, el calor de un abrazo sincero y el amor más profundo del mundo. Gracias por ser esa fuerza que le inyectas a mi ser cada día, gracias por recordarme la maravillosa capacidad del asombro y ver el mundo de manera asombrosa. Sin duda mi pequeño Mar eres tan bello y sabio, y me siento tan orgulloso de ser tu Papa.

A ti que me enseñaste que la vida se disfruta bailando en ella, a ti que me enseñaste la pasión por mi vocación, a ti que me enseñaste que el amor viene en las formas que menos esperas, a ti que me diste la vida y las herramientas necesarias para vivir... a ti Mama, que con tu partida me enseñaste lo mas importante en mi vida "la valentía", gracias por ser esa contención en todo momento, aunque físicamente no estés te llevo siempre en mi corazón.

Dr. Grados, como dice su nombre, usted a sido ese ángel que ah guiado mi desarrollo profesional y personal en mi estancia en la facultad, le quiero agradecer por confiar en mi, por contagiarme de ese amor por la psicología y sobre todo por la capacitación. Admiro esa sencillez y calidez que emana, es un placer formar parte de su equipo de trabajo, pero sobretodo poder llamarlo amigo.

Maestra Elda, sin duda alguna siempre tiene la palabra precisa, el libro adecuado y las instrucciones claras para poder guiar mi camino, gracias por compartir un poco de su vida conmigo y dejar que aprenda de usted ese profesionalismo y elegancia en el trabajo, la quiero mucho.

Familia Huitrón Apolinar, primero Anita gracias por ser una mujer extraordinaria y la mejor madre que nuestro hijo pudo a ver tenido, gracias por tu apoyo incondicional durante mi desarrollo profesional ya que si no hubiese sido por ti, esta tesis no estaría terminada, gracias por dejarme aprender más de ti y escucharme en esos momentos abrumadores en mi vida. Lolita, Juan Manuel, Canica, Gorda, Leo, Erick y Joaquín son la familia más amorosa que conozco, gracias por su amor sincero y enseñarme el valor de una familia unida, sin duda alguna mi hijo tiene la mejor familia del mundo mundial gracias infinitas.

A todos los ángeles que acompañan mi camino distintas maneras, Irma Ortega, Hilda, Tita, Tia Anita, que son el recuerdo y la esencia de lo que mi madre me enseñó gracias infinitas.

A mi familia mi Papa, Reina, Dany, y abuelo que hicieron este sueño posible gracias por todas sus enseñanzas, apoyo incondicional y compañía cálida

A mi segunda familia mis amigos, que me han enseñado cosas tan particulares en mi vida, Memo tu lealtad, Carlos tu compromiso, Cesar tu perseverancia, Lalo tu autenticidad, Brenda tu apertura al aprendizaje... Gracias por ser los pilares de mi vida.

Tropa Gra2 también agradezco las experiencias tan bellas que a su lado eh vivido también les quiero agradecer lo aprendido: Isra tu sabiduría, Nake tu responsabilidad, Alex tu originalidad, R2 tu innovación, Adal tu inocencia, Nati tu creatividad, Cass tu chistosidad y Arely tu entrega. Los adoro.



Gracias Mamá y Papá, por brindarme las herramientas y enseñanzas que necesitaba para crecer, si tuviera que escoger, sin duda alguna los volvería a elegir, me siento orgulloso de ser su hijo.



Gracias a las personas y a mis alumnos que hicieron que este día se pudiera lograr, Gracias.

*Este es el final de un nuevo comienzo...*

---

**INTRODUCCIÓN** **9**

---

**CAPÍTULO 1: ACERCAMIENTO AL COACHING** **11**

---

<b>ORÍGENES FILOSÓFICOS Y PSICOLÓGICOS DEL COACHING</b>	<b>11</b>
<b>ANTECEDENTES DEPORTIVOS DEL COACHING</b>	<b>14</b>
<b>¿QUÉ ES COACHING?</b>	<b>16</b>
<b>TIPOS DE COACHING</b>	<b>17</b>
(ALONZO, 2011)	18
COACHING PERSONAL	18
COACHING DE PAREJA	18
COACHING EJECUTIVO	19
<b>COACHING DE EQUIPOS</b>	<b>20</b>
<b>ESTILOS DE COACHING</b>	<b>21</b>
<b>COACHING TRANSFORMACIONAL</b>	<b>21</b>
<b>COACHING ONTOLÓGICO</b>	<b>22</b>
<b>COACHING DEPORTIVO</b>	<b>23</b>
<b>EL COACH</b>	<b>24</b>
<b>EL COACHEE</b>	<b>25</b>
<b>PROCESO DEL COACHING</b>	<b>26</b>
<b>LA RELACIÓN COACH/COACHEE</b>	<b>27</b>
<b>QUIEBRES</b>	<b>28</b>
<b>PREGUNTAS UTILIZADAS EN EL COACHING</b>	<b>29</b>
<b>AUTOCONOCIMIENTO</b>	<b>32</b>
<b>CREENCIAS</b>	<b>33</b>
<b>FEEDBACK</b>	<b>33</b>
VENTANA DE JOHARI	37
<b>¿QUÉ NO ES COACHING?</b>	<b>39</b>

---

**CAPÍTULO 2. TEORÍAS PSICOLÓGICAS UTILIZADAS EN EL COACHING** **42**

---

<b>TERAPIA PSICOANALÍTICA</b>	<b>43</b>
<b>SISTEMA INTRAPSÍQUICO</b>	<b>43</b>
<b>ETAPAS PSICOSEXUALES.</b>	<b>44</b>
ETAPA ORAL	44
ETAPA ANAL	44
ETAPA FÁLICA	45
PERÍODO DE LATENCIA	46
ETAPA GENITAL	46
<b>MECANISMO DE DEFENSA</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS TRANSACCIONAL</b>	<b>49</b>

PADRE	50
ADULTO	51
NIÑO	51
<b>PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA</b>	<b>53</b>
<b>SISTEMA DE REPRESENTACIÓN VISUAL</b>	<b>54</b>
<b>SISTEMA DE REPRESENTACIÓN AUDITIVO</b>	<b>55</b>
<b>SISTEMA DE REPRESENTACIÓN KINESTÉSICO</b>	<b>55</b>
<b>METAPROGRAMAS</b>	<b>55</b>
<b>ANCLAJE</b>	<b>57</b>
<b>TERAPIA RACIONAL EMOTIVA CONDUCTUAL</b>	<b>57</b>
<b>PSICOTERAPIA GESTALT</b>	<b>59</b>
TÉCNICAS DE LA PSICOTERAPIA GESTÁLTICA	60
<b>TERAPIA CENTRADA EN EL CLIENTE</b>	<b>63</b>
TÉCNICAS DE LA TERAPIA CENTRADA EN EL CLIENTE	64
<b>LOGOTERAPIA</b>	<b>65</b>
<b><u>CAPÍTULO 3: ACERCAMIENTO A LOS GRUPOS</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b>DEFINICIÓN DE GRUPO</b>	<b>67</b>
<b>ORIGEN, CONCEPTO DE DINÁMICA DE GRUPOS</b>	<b>67</b>
<b>CLASIFICACIÓN DE GRUPOS</b>	<b>69</b>
GRUPOS FORMALES.	69
GRUPOS NO FORMALES	69
<b>CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL DE UN GRUPO</b>	<b>72</b>
<b>POR QUÉ LAS PERSONAS SE REÚNEN EN GRUPOS</b>	<b>73</b>
SEGURIDAD	73
<b>ESTATUS</b>	<b>73</b>
<b>AUTOESTIMA</b>	<b>73</b>
<b>PERTENENCIA</b>	<b>73</b>
<b>PODER</b>	<b>73</b>
<b>LOGRO DE METAS</b>	<b>74</b>
<b>ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO</b>	<b>74</b>
<b>VARIABLES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS</b>	<b>75</b>
<b>TAMAÑO DEL GRUPO</b>	<b>75</b>
<b>INTERACCIÓN</b>	<b>76</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>77</b>
<b>ROLES DE TAREAS</b>	<b>78</b>
<b>ROLES DEL MANTENIMIENTO</b>	<b>78</b>
<b>ROLES INDIVIDUALES</b>	<b>79</b>
<b>COHESIÓN</b>	<b>79</b>
<b>NORMAS</b>	<b>79</b>

<b>METAS</b>	<b>80</b>
--------------	-----------

---

<b><u>CAPÍTULO 4: ¿QUE SON LOS EQUIPOS?</u></b>	<b><u>81</u></b>
---	------------------

<b>CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO.</b>	<b>81</b>
<b>TIPOS DE EQUIPOS</b>	<b>84</b>
EQUIPOS PARA RESOLVER PROBLEMAS	84
EQUIPOS DE TRABAJO AUTO DIRIGIDOS	84
EQUIPOS TRANSFUNCIONALES	84
EQUIPOS VIRTUALES	85
<b>FACTORES QUE DETERMINAN QUE LOS EQUIPOS SEAN EXITOSOS</b>	<b>85</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO</b>	<b>87</b>

---

<b><u>CAPÍTULO 5.- EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y COACHING DE EQUIPOS</u></b>	<b><u>89</u></b>
--	------------------

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>89</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>90</b>
<b>CURVA DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO</b>	<b>92</b>
<b>LAS 4 “C” DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>94</b>
<b>DEFINICIÓN DE COACHING DE EQUIPO</b>	<b>96</b>
<b>PROCESO DEL COACHING DE EQUIPOS</b>	<b>97</b>
<b>MODELO GROW</b>	<b>98</b>
<b>ZONA DE CONFORT</b>	<b>100</b>
<b>ZONA DE EXPANSIÓN</b>	<b>101</b>
<b>ZONA DE TEMOR O PÁNICO</b>	<b>101</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>102</b>
<b>MANERAS DE EVALUAR EL COACHING</b>	<b>103</b>
BALANCED SCORECARD	104
DIAGRAMA DE GANTT	107
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>109</b>
<b>POBLACIÓN</b>	<b>109</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>109</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>110</b>
<b>PROCESO</b>	<b>110</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>127</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	<b>130</b>

---

<b><u>ANEXOS</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
----------------------	---

## Introducción

A partir de los años 80's el coaching se ha ido desarrollando y transformando, haciéndolo cada día más específico dependiendo la situación a tratar o la meta a alcanzar, y más cuando el objetivo no depende de un solo individuo, sino de un número de personas con intereses comunes y con habilidades específicas para realizarlo, llamados hoy en día equipos de trabajo.

Es por eso que a lo largo de la investigación, se ha propuesto como principal meta lograr que un conjunto de estudiantes de la clase se capacitación y desarrollo que inicialmente surgió como equipo, por medio del coaching, se transforme en un equipo de alto desempeño, que rebase sus propias expectativas y mejore su desempeño grupal.

La presente tesis está compuesta por los siguientes capítulos que se describirán a continuación

**Capítulo 1.** Se describe la historia, estructura y fundamentos básicos del coaching así como sus distintas corrientes que lo han ido formando.

**Capítulo 2.** Se revisa las distintas teorías y técnicas psicológicas que forman el modelo funcional del coaching, ya que se considera de gran importancia que el coach maneje distintos enfoques para poder darle una perspectiva más amplia del manejo de la personalidad y emociones.

**Capítulo 3.** Se analiza a los grupos: sus características, procesos y tipos, los cuales alrededor de la historia han sido la base para lograr que se formaran las primeras teorías acerca del comportamiento grupal.

**Capítulo 4.** Se revisan las diferencias básicas entre el grupo y equipo, así como la composición y tipos de equipo..

**Capítulo 5.** Aquí se describe a detalle el concepto de equipos de alto desempeño y se detalla el proceso (diagnostico, intervención y evaluación) propuesto para la intervención realizada en la presente investigación.

Se realizó este estudio, para facilitar el entendimiento del coaching en las empresas, como modelo para el mejoramiento en la calidad, en los procesos organizacionales, así como factores personales de los colaboradores en las industrias, para lograr una mejor estructura en sus roles así como un desempeño que supere las meta esperadas por la organización.

Esto con la ayuda de un grupo de estudiantes, que al guiarlo con este modelo, se esperó que logran resultados sobresalientes, y que además nos brindara una metodología practica para la integración grupal.

## Capítulo 1: Acercamiento al coaching

### Orígenes filosóficos y psicológicos del coaching

Se ha discutido mucho acerca del origen del coaching, ya que esto va más allá de una sola disciplina o teoría, porque el coaching es una combinación de conocimientos psicológicos, filosóficos, etc., que muchos pensadores a lo largo de la historia han creado para ayudar al desarrollo personal de los seres humanos. A todas estas técnicas las podemos llamar coaching.

A pesar de que el término del coaching es bastante nuevo, su esencia se remonta mucho tiempo atrás. Un ejemplo muy claro es del filósofo griego Sócrates (470 — 399 a. C), considerado uno de los mayores pensadores de la historia, desarrolló la práctica de la mayéutica, que por medio de preguntas buscaba cuestionar a sus discípulos sobre sus creencias y poder crear una conciencia clara para lograr sus objetivos.

La práctica de la mayéutica Sócrates la relacionó con el parto “ayudaba a parir ideas”. Él decía que a ninguna persona se le podía enseñar, todo el conocimiento se lleva en el interior, y mediante diversos cuestionamientos, se logra crear una idea clara para resolver algún conflicto.

La relación que tiene la mayéutica y el desarrollo personal de los seres humanos es muy grande, ya que a través de los años diferentes corrientes psicológicas han utilizado esta técnica para poder llegar a un descubrimiento personal profundo, y el coaching lo retoma, ya que el coach no le enseña a su coachee sus fortalezas, miedos, bloqueos, etc., lo que se hace, es que el propio coachee, mediante las preguntas que se le van realizando, haga consciente sus propias limitaciones, bloqueos, etc., y así logre un mejor autoconocimiento de sí mismo, para que pueda lograr sus metas y objetivos.

La segunda gran influencia filosófica del coaching, es la propuesta por el más destacado alumno de Sócrates, Platón filósofo Griego (428-347 A de C).

Platón reconoce la estructura de los diálogos, como una base para que el conocimiento se vaya creando. El en una de sus conclusiones, destaca la importancia de las preguntas para la potencialización de las conversaciones, basándose en una escucha activa y preguntas poderosas, por lo que gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales.

Leonardo Ravier, coach español menciona la influencia de otra corriente filosófica en el coaching. Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.). El filósofo macedonio plantea que el hombre puede ser y lograr lo que desee. Define al ser como lo que nos viene dado, nuestra realidad en este momento, lo que somos y el deber ser como hacia donde se quiere llegar, nuestras metas u objetivos. Por lo que del ser, al deber ser, hay un camino que recorrer y para llegar a ese camino explica que la metodología básica es la acción, porque te lleva a lugares que no has experimentado.

También impactando de una manera significativa al coaching tenemos al existencialismo, con la filosofía la existencia individual la cual nos plantea preguntas el para que de las cosas, el cómo, a donde me llevará eso. De acuerdo a ella, es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida. Por ello en el coaching es fundamental esta reflexión interna, y la toma de conciencia tanto interna como del entorno que nos rodea. Si Aristóteles nos enseñó que la acción hace a la construcción de nuestro propio ser (a través del hábito), la filosofía existencialista nos presenta la otra cara de la moneda: la reflexión. Otra influencia propia de la filosofía existencialista, es que en nuestro trabajo nos orientamos al qué y al cómo, y no tanto al porqué de las cosas y las conductas. Este principio es un axioma fundamental de la metodología del coaching. (Ravier, 2008).

El principal antecedente psicológico, viene de la logoterapia desarrollada por Victor Frankl, de origen Austriaco (1905-1997).el fue un reconocido neurólogo, psiquiatra y psicoterapeuta, quien mediante su experiencia en los campos de concentración de la segunda guerra mundial en Alemania, desarrolla su modelo de psicoterapia.

En su libro “Ante el vacío existencial” publicado en 1994, define a la logoterapia como:

“Un tipo psicoterapia que se basa en el análisis existencial y se centra en una voluntad de sentido. Se centra en personas que sufren problemas existenciales, ante el cambio de costumbres, la devaluación de las tradiciones y de los Valores así como una pérdida de sentido o crisis personal”, mediante el dialogo con la persona y a partir de este notar que es lo que le da sentido a su vida. El dice que las personas que lograron sobrevivir a los campos de concentración fue gracias a que se aferraron a alguna meta, objetivo o persona que los esperaba saliendo de esta perturbadora guerra, y es por eso que le da gran importancia al encontrar lo que uno quiere realizar en un futuro, haciendo esta meta una situación significativa en su vida”.

La logoterapia menciona que el ser humano, al poder desprenderse de lo material, físico, triunfos, problemas y de todo aquello por lo que a luchado en la vida, visualiza solo le queda su esencia, su logos, su ser.

De esta forma podrá ver detalles, cualidades, recursos y características de uno mismo que nunca pensó ver o encontrar, se fijará en aspectos de la vida realmente importantes; con el tiempo la persona logrará trascender y ver un verdadero sentido en su vida y se sentirá feliz de estar vivo”, ya que una persona o alguna vivencia nos da un sentido de vida.

Después fue la psicología humanista la que influyó de manera potencial al coaching, esta corriente psicológica se centra en: el ser humano desde un punto de vista global, acentuando sus aspectos existenciales, tales como la libertad, la conciencia, el aquí y el ahora, hacerte responsable de cada acción y el conocimiento, entre otras. La psicología humanista intenta mostrar al ser humano, en función de sus motivaciones y de sus necesidades, en lugar de enfocarse en sus patologías. Nuestros clientes son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión ya que el coaching no enseña, el cliente aprende. Hacemos que nuestros clientes se planteen qué quieren llegar a ser, desde el presente hacia el futuro, construyendo su realidad.

### **Antecedentes deportivos del coaching**

“En los estados comenzó a proliferar el coaching como profesión alrededor de 1980, y se creó la “International Coach Federation” (Federación Internacional de Coaching), la cual cuenta actualmente con más de 5000 miembros en 30 países. Así mismo, los centros académicos y universidades han desarrollado cursos para el entrenamiento de coaches, especialmente en las Facultades de Psicología y Administración.”(ICF, 2004)

La referencia más cercana es la de Timothy Gallwey, literario, nacido en 1938 en San Francisco, California, en su libro *The Inner Game* publicado en 1974, explica con profundidad que es el coaching deportivo, y su enfoque en un desarrollo personal y no necesariamente deportivo. Gallwey afirmaba que “el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, porque facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de una manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”. En donde plantea dos estados del yo, en los cuales estamos relacionados al realizar alguna actividad, el yo número 1 “aquel que habla” y el yo número 2 “aquel que ejecuta”, entonces dice que cuando estamos haciendo alguna actividad, el yo número 1 si no está equilibrado desconfía del yo número 2 que es el que ejecuta y causa una tensión mental, física y emocional ,de esta manera es cuando fallamos al querer lograr algo, y de

la misma manera pasa en el coaching, porque cuando se trata de hacer una cosa y existe ese nivel de tensión, “se piensa demasiado la acción que se va a realizar y provoca mucho desperdicio de energía y por tal razón, no se cumplen los objetivos”, no importa si somos muy buenos y tenemos capacidad, lo más seguro es que se falle, por eso el coaching retoma la teoría de Gallwey y lo fusiona con todo su marco teórico enriqueciéndolo y abriéndole las puertas a que el coaching nazca de una manera profesional.

Otra influencia importante del coaching deportivo, proviene de John Withmore nacido en el año 1937, militar, deportista y psicólogo con especialización en psicología del deporte, es el primero en trasladar los postulados del coaching deportivo al ámbito empresarial en Europa. Basándose en el libro de Gallwey “*The Inner Game*”, en 1978 Withmore funda una escuela en Inglaterra, donde enseña tenis aplicando con éxito las técnicas de Gallwey. Al principio de la década de los ochenta, Withmore comienza aplicar las técnicas del coaching no a deportistas, si no a altos directivos empresariales, obteniendo muy buenos resultados, formando así Performance Cosultans, una empresa dedicada a aplicar el coaching en los negocios. (Gallwey, 2000)

Debido al desarrollo del coaching se crearon tres grandes áreas, para poder clasificar el objetivo de cada división. En la actualidad son conocidas como, coaching personal, coaching ejecutivo y coaching organizacional que se describirán posteriormente.

## ¿Qué es coaching?

Alrededor de la historia la palabra coaching ha tenido significados importantes, los cuales le dan la esencia a este proceso y todo se remonta a la historia.

En los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse conocida la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligatoria para los que viajaban entre estas dos capitales.

Por lo tanto se empezó a hacer común el uso de un carruaje con un sistema de suspensión para dichos viajes, lo cual lo hizo más cómodo frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche.

La Federación Internacional de Coaching (2008, pag 1), define al mismo como “una relación profesional continua, que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones.”

Enrique López De Los Ríos (2009), coach mexicano describe al coaching como “ayudar y acompañar a una organización persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”.

Mirna Perez Piris (2010), administradora de empresas, de origen Puerto Riqueño, lo define como “el arte y la disciplina de destacar, fortalecer y enriquecer el potencial del ser humano”.

Leonardo Wolk (2007), psicólogo Argentino lo menciona así. “El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como a un proceso de aprendizaje”

Más allá de resolver problemas inmediatos, el coaching implica un compromiso con el desarrollo del potencial de la persona a largo y mediano plazo, promoviendo el autodescubrimiento “darse cuenta”, lo cual ayuda a ver esas posibles dificultades personales que dificultan la realización de algún objetivo en específico en su vida personal o trabajo, al igual que el cambio de comportamiento actual para llegar a esa meta a futuro. Por lo cual es importante mencionar a la guía que lleva el proceso y los tipos de coaching que se utilizan para desarrollarse como persona.

### **Tipos de coaching**

Alfonzo Alonzo, psicólogo y coach español, en su artículo “Tipos de coaching” publicado en el 2011 nos dice:

Tenemos que tener en cuenta los diferentes tipos que existen, ya que existen diferentes contextos o escenarios para lo que se aplica. De esta forma nos encontramos con las situaciones personales, laborales, individuales o grupales que dan lugar a cuatro tipos de coaching:

- Coaching Life o personal.
- Coaching de pareja.
- Coaching ejecutivo.
- Coaching de equipos.

## Relación entre el número de personas y su aplicación.

		ÁMBITO DE APLICACIÓN	
		PERSONAL	LABORAL
NÚMERO DE PERSONAS	INDIVIDUAL	COACHING LIFE O PERSONAL	COACHING EJECUTIVO
	GRUPAL	COACHING DE PAREJAS	COACHING DE EQUIPOS

NÚMERO DE MIEMBROS	2	3	4	5	...	N CRECIMIENTO LINEAL
						
NÚMERO DE RELACIONES	1	3	6	10	...	(FÓRM.) CRECIMIENTO GEOMÉTRICO

(Alonzo, 2011)

### Coaching Personal

“El coaching está basado en procesos de relaciones humanas. Permite trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales. Se apoya en dos factores motivadores del ser humano: la auto superación y la autorrealización. Aborda la clarificación de valores y visiones personales, establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria.

(Muradep, 2009)

### Coaching de pareja

El Coaching de pareja es una forma de intervención diseñada para ayudar a las parejas, a corto y largo plazo en su esfuerzo mutuo para resolver sus problemas de interacción se les enseña a evaluar y reflexionar sobre sus roles, creencias y objetivos.

(Goma, 2009)

## Coaching ejecutivo

Está relacionado con todos los colectivos que se dan en la empresa: high potencial, mando intermedio y directivo. En cuanto a los primeros, nos encontramos que dentro de la empresa tenemos: primero, a los futuros “número uno”, entendiendo por éstos los que tienen el suficiente potencial para poder asumir puestos de mucha responsabilidad en un futuro, y para agilizar el proceso, se les aplica este tipo de dinámica; segundo, a los que ya han demostrado y siguen demostrando que están en puestos de mucha responsabilidad, y se les acompaña, sobre todo, en la reflexión estratégica de la compañía.

Hablamos de los puestos directivos a nivel de presidentes, directores generales, pequeños y medianos empresarios, etc.; y por último, también se realiza con los mandos intermedios o gerentes fundamentalmente por la problemática que tienen, al tener que realizar las labores directivas y las de ejecución. El rol que asumen, es, por tanto, el de dar órdenes y al mismo tiempo recibirlas.

Las razones más comunes para el desarrollo de este tipo de coaching son:

- Imposibilidad de controlar todas las decisiones, conflictos que se plantean, definición y aclaración de los problemas que surgen dentro de la empresa.
- Un acceso limitado a curso para su desarrollo personal
- Los días complicados en los que la emoción supera a la razón y ocasiona conflictos entre los trabajadores

## Coaching de equipos

La ICF “Federación Internacional de Coaching Española” (2010) lo describe como “un proceso que permite al equipo elevar la conciencia de qué es lo que hacen y cómo lo hacen, reforzando las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que tendrá una influencia directa en la confianza de las personas entre sí, como equipo, en el desarrollo de su autoestima para poder afrontar y superar cualquier tipo de circunstancias para el logro de objetivos.”

El coaching de equipos se utiliza fundamentalmente para las situaciones siguientes:

- Alineamiento del equipo con la cultura de la empresa
- Cuando desciende el rendimiento del equipo estando las tareas perfectamente delimitadas
- Para crear y generar cohesión
- Entender y canalizar los distintos niveles culturales, que van desde el país en que ha nacido cada
- profesional hasta la formación que han realizado.
- Generación de compromisos por parte del equipo y que éstos se cumplan.

(Alonso, 2011)

En medio de todos estos tipos de coaching, es muy frecuente encontrar distintos estilos de que a lo largo de este tiempo se han ido desarrollando para realizar trabajos con un proceso en particular y una corriente específica, a continuación se mencionara los que se consideran, para fines de este trabajo más distintivos y que dan una aportación al coaching.

## **Estilos de coaching**

Vicens Olive Pibernat (2010) mencione los diferentes estilos de coaching que existen:

### **Coaching transformacional**

Se basa en la creencia de que cada persona tiene la oportunidad de demostrar su potencial ilimitado y así generar una manera poderosa de vivir.

El coaching transformacional se centra en la persona así como en su lenguaje. El lenguaje describe nuestra realidad por medio de juicios basados por la experiencia adquirida, creando una realidad subjetiva. Los juicios interpretativos dan sentido a nuestra existencia, definen lo que es posible para nuestra vida y predicen nuestro accionar.

Existe la posibilidad, de que reinterpretemos nuestras creencias cuando consideramos que no nos están ayudando a vivir mejor. Cuando tomamos consciencia de que no sabemos como son las cosas realmente y que solo sabemos nuestra propia interpretación, nos atrevemos a revisar y cuestionar nuestras interpretaciones, comenzando una transformación. Así que el quiebre, entendido como una crisis recurrente provoca por la manera limitada de vernos como personas, contiene una doble dimensión: la tensión y la búsqueda.

La tensión es el impulso energético expresado corporal, emocional y lingüísticamente en diferentes matices, es un nivel de conciencia de que una necesidad no está satisfecha.

La búsqueda es una energía direccionada hacia la mejora, al tomar conciencia de lo que estamos viviendo obstaculiza, en algún aspecto, nuestra capacidad para vivir. La búsqueda significa energéticamente posibilidad por que descubre

opciones, las considera, las incorpora. Somos realmente no solo lo que sabemos, sino todo lo que estamos dispuestos aprender.

### **Coaching ontológico**

Rafael Echeverría (2006) sociólogo, filósofo y precursor de este modelo chileno, define la ontología de la siguiente manera:

“La ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica, nuestra interpretación de lo que significa ser humano. Cuando decimos de algo que es ontológico, hacemos referencia a nuestra interpretación de las dimensiones que todos compartimos en tanto seres humanos y que nos confieren una particular forma de ser.”

Por lo cual podemos definir al Coaching Ontológico como una forma de cuestionar, con respeto, las maneras en que las personas perciben sus realidades y situaciones para poder cambiar estrategias ancladas, que aunque en el pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados. De esta manera se explican las características de este estilo de coaching.

La persona, está integrada por tres centros: el emocional, el lingüístico y el corporal. Permanentemente vivimos esas tres dimensiones, cuando tenemos un quiebre, estos centros tienen una determinada coherencia particular, que es única para cada persona. Cuando recibo un impacto del exterior, las emociones son lo primero que me afecta, son las que reaccionan al principio. Mi corporalidad está afectada de una determinada manera y ahí empiezo a tener los primeros pensamientos. El primer contacto con la realidad es emocional, es sensorial y por lo tanto también corporal. A partir de entonces pienso en lo que me está sucediendo. En lo lingüístico, tenemos una historia que nos contamos a nosotros mismos, pero la conexión con la acción real, con la vida, viene desde lo emocional. Mi accionar, mi interpretación, se mueve en el mundo del lenguaje. “y

es de vital importancia para el coach distinguir entre las interpretaciones y las afirmaciones

Las afirmaciones son descripciones objetivas de la realidad, de los hechos. El mundo científico se mueve constantemente con este tipo de distinciones, por ejemplo con las descripciones de un experimento científico donde cualquiera pueda probar.

Las interpretaciones, que es casi todo el mundo lingüístico, son mis percepciones, opiniones, juicios, valoraciones, acciones. Mi ser, mi humanidad, se expresa a través de la riqueza de las interpretaciones, (Corral, 2010)", ya que este estilo de coaching se basa completamente en el lenguaje y lo que genera el mismo.

### **Coaching Deportivo**

El coaching deportivo aparece para facilitar el crecimiento del individuo en línea con sus propios valores y visión del futuro, desarrollando sus habilidades mentales y emocionales, hábitos y autoconfianza, con el objetivo de maximizar el rendimiento y alcanzar la plenitud vital.

Algunos autores mencionan que el rendimiento deportivo se puede describir a partir de la siguiente ecuación simple:

Rendimiento deportivo = potencial natural - interferencia

Todos los entrenadores, la mayoría de deportistas y directivos del deporte reconocen actualmente la importancia de disponer de una alta motivación y de un buen control emocional para conseguir resultados extraordinarios. No se trata solo de rendir el máximo en una competición o durante un periodo de tiempo, si no de también saber encontrar aprendizajes en los resultados adversos y oportunidades en los cambios.

## **El coach**

Dentro de este proceso que ayuda a la transformación del ser humano, existen elementos clave que nos facilitan el aprendizaje, uno de ellos es el coach, el cual participa como facilitador del aprendizaje y logra que sus clientes obtengan resultados positivos y de mejora en sus vidas. Por lo cual es importante revisar sus características al igual que su definición:

La ICF (2004) define al coach como “agente de cambio, ofrece una colaboración permanente que ayuda a los coaches no solo a obtener buenos resultados, si no a transformar, sus vidas personales y profesionales”.

El coach no es un consejero, maestro, psicoterapeuta, etc, su papel principal consiste en desarrollar preguntas poderosas y adecuadas para facilitar a su cliente “coachee” a obtener una percepción distinta sobre sus eventos relevantes que no le permiten seguir adelante.

Perez (2010) dice que “El coach debe buscar fomentar la capacidad de observar el comportamiento: observa como interactúa para poder comunicarle sus observaciones, de manera que sean percibidas y aceptadas por el coachee, y así fortalecer el autoconocimiento y las diferentes posibilidades de acción”

De acuerdo a la ICF existen 11 competencias clave que un coach debe tener. las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente dentro de una categoría de orientación lógica de las competencias según los puntos en común que tienen lógicamente basado en el modo habitual en que se contemplan las competencias en cada grupo.

### **Establecer los cimientos**

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching

### **Crear conjuntamente la relación**

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
4. Estar presente en el coaching

### **Comunicar con efectividad**

5. Escuchar activamente
6. Realizar preguntas potentes
7. Comunicar directamente

### **Facilitar aprendizaje y resultados**

8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y establecer metas
11. Gestionar progreso y responsabilidad “

También fueron creados con la intención de que las personas interesadas en certificarse en esta disciplina tengan un panorama general de la formación que los futuros coach van a recibir.

### **El coachee**

El coachee es la persona que recibe este proceso, es la que tiene comunicación directa con el coach y con la cual se desarrolla un ambiente de autoconocimiento, una plena conciencia de las situaciones que bloquean su vida y un constante desafío consigo mismo. Con las diferentes técnicas que tiene el coaching, el

cliente es llevado a todo un viaje de retos, compromisos y diferentes reflexiones internas, las cuales se llaman “awareness”, que se define como una posible respuesta para vencer sus miedos y poder completar alguna tarea.

Uno de los compromisos vitales que tiene el coachee, es apertura total al feedback “retroalimentación” que le proporcione su coach, una escucha activa y darse permiso de hacer cosas que nunca había hecho para tener resultados contundentes.

### **Proceso del coaching**

Como dice (Pérez, 2010), “el proceso del coaching comienza con el interés genuino en un individuo de crecer profesionalmente, personalmente, o en su calidad de ser humano”. Es el compromiso que establece un ser humano consigo mismo de desarrollo. Un proceso de coaching comienza al buscar como apoyarse para lograr ciertas metas, objetivos y buscar el apoyo de un coach.

En ocasiones, esta búsqueda puede deberse a un quiebre o una etapa difícil que obligue al individuo a buscar ayuda para enfrentar una situación que se le presenta, o bien a que la organización decida ofrecerle apoyo de coaching a su personal.

Sin importar cuál sea el motivo que de la pauta para comenzar un proceso de coaching, es necesario conocer cuál es la situación actual del individuo, conocer cómo ve, siente, evalúa e interpreta la situación desde su propio enfoque, para luego ver, evaluar y considerar posibilidades de acciones encaminadas al logro de los objetivos deseados. Un proceso de coaching tiene como propósito crear en el coachee un autoconocimiento que le permita elevar el nivel de su propio entendimiento.

## **La relación coach/coachee**

La relación coach/coachee se fundamenta en la confidencialidad, para poder llevar a cabo conversaciones significativas, que permitan que la relación se solidifique, para crear un estado de total apertura y transparencia para poder abundar sobre temas complejos, delicados y sumamente confidenciales. Durante las conversaciones e interacciones entre el coach/coachee se busca que el coachee se da la oportunidad de tener un tiempo para reflexionar sobre los temas que se abordan. Esto es importante en un proceso de coaching, debido a que podemos estar actuando de forma inconsciente y no darnos cuenta de lo que nos pasa. Así como se busca que el coachee se dé el tiempo para la reflexión e introspección, también el coach debe dárselo para la reflexión sobre su relación con su coachee, e ir evaluando el proceso y el progreso.” (Perez, 2010)

El motivo principal que hace que el coachee reflexione sobre sus acciones, es su identidad. Cada persona está definida por su cultura, religión, creencias, experiencia, por eso al iniciar este proceso, nos encontramos con gente que no comparte nuestra misma ideología, en este caso el coach, y esto nos brinda la posibilidad de expandir la manera en que nosotros percibimos y creemos que es la vida, haciéndonos más flexibles y con un mayor criterio para no aferrarse a una sola cosa.

Por este motivo el coaching es muy efectivo, ya que quiebra las creencias, haciéndonos ver que existen una gama eterna de estas y claro sería imposible decir que son malas, pero lo que se aprende, es que si esa creencia está afectando de una manera contundente tu desarrollo personal , ay que ver si nos sirve o como transformar ese pensamiento.

## Quiebres

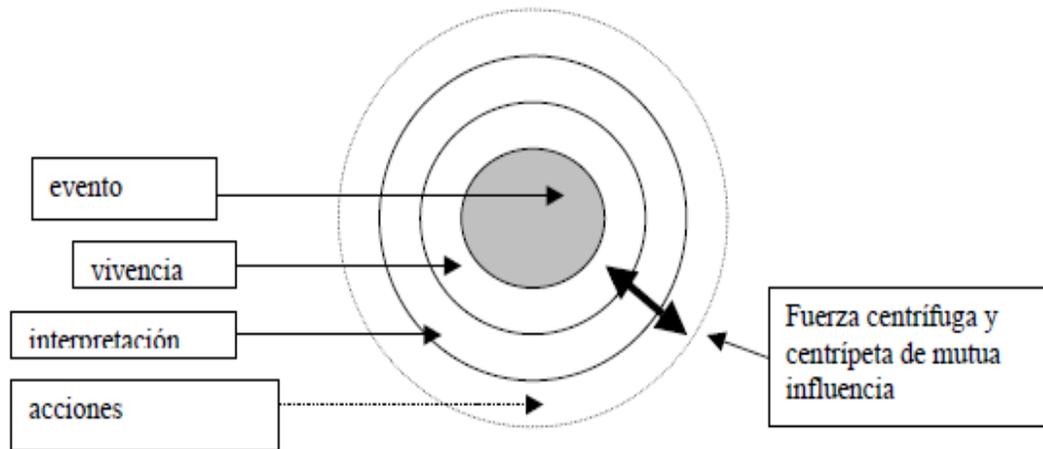
Eduardo Walker, arquitecto y coach organizacional en su artículo “Quiebres” (s.f) define a los quiebres como:

Sucesos neutros en nuestra vida, que son la base de como percibimos nuestro entorno. Algunos afectan de manera positiva o negativo las creencias de una persona al igual que sus acciones.

Walker menciona los componentes de un quiebre::

- El **evento** es cualquier tipo de acontecimiento que interrumpe el fluir de la vida. La muerte de un ser querido, un accidente, el despido del trabajo, una declaración de amor, la invitación a integrarse en un proyecto, el matrimonio, la separación, el nacimiento de un hijo, etc.
- La **vivencia** es lo que un observador determinado experimenta respecto a un evento “el cómo lo vivimos”. La vivencia ocurre principalmente en los dominios del cuerpo y de la emoción, un ejemplo seria: Me sentí bien o me sentí mal o sentí un dolor en el pecho o un dolor en el estómago.
- La **interpretación** es el mundo explicativo que hace un observador sobre el evento y su vivencia. Un ejemplo seria me separé porque no me sentía realizado, se murió porque era demasiado bueno para este mundo, etc.
- Las **Acciones** posibles se relacionan tanto con la vivencia, como con la interpretación (que es coherente con la vivencia). Si un observador está en la rabia y su mundo interpretativo está puesto en el daño que alguien le generó, sus acciones posibles tendrán que ver con eso: se aislará o atacará a quien juzga que le hizo el daño.”

## Tabla de las etapas del quiebre



(Walker, s.f)

El quiebre es esencial para el proceso de coaching, ya que al saber de qué manera el coachee interpreta sus eventos y cómo reacciona a ellos, el coach podrá guiarlo y servirle de espejo para que se visualice, al hacer esto, tendrá una conciencia de sus actos y podrá ver las diferentes posibilidades de actuar además de la que está acostumbrado a hacer.

### **Preguntas utilizadas en el coaching**

La tarea del coach es iluminar ciertas áreas o zonas desconocidas hasta el momento por el coachee. Para lograr este objetivo el coach plantea diferentes preguntas que lo ayuden a generar espacios de reflexión a partir de los cuales saldrán las respuestas y acciones necesarias que lo ayudarán a lograr sus metas.

De acuerdo con la consultoría ucoach dedicada a certificaciones de coaching, plantean los siguientes rubros para los tipos de preguntas más utilizadas en este proceso:

1. Ayudar al empleado a definir y precisar sus metas:

- ¿En un mundo ideal en el que todo es posible qué es lo que quieres lograr?
- ¿Qué exactamente verás, oirás o sentirás cuando logres lo que quieres?
- ¿Cómo te visualizas habiendo logrado tu meta?
- ¿Cuándo quieres alcanzar esta meta?

2. Ayudar al cliente a identificar los valores que están representados en sus metas:

- ¿Qué te aportará el logro de esta meta?
- ¿Qué te motiva o impulsa a querer lograr esta meta?
- ¿Qué vas a obtener al lograr esta meta?

3. Ayudar al cliente a obtener retroalimentación sobre el logro o avance hacia su meta:

- ¿Qué pruebas tendrás de que te estás acercando al logro de tu meta?
- ¿Cómo sabrás que has logrado tu meta?
- ¿Cómo medirás tu progreso hacia tu meta?
- ¿Qué hiciste que te ayudó a lograr tu meta? (cuando el resultado fue exitoso)
- ¿Qué has aprendido de lo que pasó? (cuando el resultado no fue exitoso)
- ¿Qué puedes hacer de diferente la próxima vez? (cuando el resultado no fue exitoso)

4. Ayudar al cliente a identificar los recursos que necesita para lograr su meta y los obstáculos que le impiden alcanzarla:

- ¿Con qué recursos cuentas desde ahora para lograr tú meta?
- ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu meta?
- ¿Qué vas a hacer para tener estos recursos?
- ¿Conoces a alguna persona que ya haya logrado esta meta? ¿Qué hizo para lograrla?
- ¿Qué te impide lograr esta meta? ¿Qué hábitos te están deteniendo en tu avance hacia tu meta?
- ¿Qué vas a hacer para superar estos obstáculos?

5. Ayudar al cliente a identificar cuánto control e influencia tiene en el logro y mantenimiento de su meta:

- ¿Del 1 al 10, qué tan retadora sientes esta meta?
- ¿Qué vas a hacer concretamente para alcanzar esta meta?
- ¿Qué necesitas hacer para alcanzar esta meta?
- ¿Qué otras opciones tienes para alcanzar esta meta?
- ¿Una vez que hayas alcanzado tu meta, qué vas hacer para mantenerla?

6. Ayudar al cliente a evaluar el impacto ecológico que tendrá el logro de su meta (impacto en su vida y en su entorno):

- ¿Las personas que son importantes para tí qué piensan de esta meta?
- ¿Qué impacto va a tener en tu vida y en la de los otros el logro de esta meta?
- ¿Cómo se verán afectadas tus diferentes áreas de la vida cuando logres esta meta?

- ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre las diferentes áreas de tu vida al lograr esta meta?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar si logras esta meta?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar si alcanzas esta meta?

Las preguntas como base de las sesiones de coaching son muy importantes, ya que en ellas el coach hace reflexionar al coachee para que llegue a ver algunas áreas de su vida que sin alguna guía no podría ver con la claridad necesaria. Una de las razones fundamentales es que llegue a tener un autoconocimiento más grande de su vida, de su entorno y sus relaciones, ya que así podrá lograr sus objetivos de una manera más precisa, y al sondear el proceso con esta clase de preguntas ayuda a ver cómo me afecta el resultado en el coachee, en su entorno y en sus relaciones.

### **Autoconocimiento**

El coaching se enfoca en crear en el coachee, un alto conocimiento de sí mismo, por medio de un desarrollo de reflexión y conciencia de su contexto social en donde usualmente se encuentra, incluyendo su percepción de sí mismo, con su familia, compañeros de trabajo, amigos, pareja, etc.

El apoyar al coachee para crear autoconocimiento, dará la pauta para que se entienda y comprenda como es que ve su realidad y como la está interpretando. “Por tanto, es primordial un proceso de autoconocimiento para poder conocerse internamente, el conjunto de lo que piensa, siente, estados de ánimo, sensaciones, y con base en esto, poder concientizar y entender cómo se relaciona consigo mismo, con otros, con la naturaleza al igual que con el medio ambiente.”(Perez, 2010)

## **Creencias**

Se entiende por creencias a esos aspectos tan profundos que sentimos que nos dan identidad, y forman parte de quienes somos, los cuales están arraigados a aprendizajes que se basan en experiencias pasadas. A veces tenemos creencias que nos llevan a actuar de una manera u otra y no estamos conscientes de cómo estas dirigen nuestras vidas y es lo que nos hace que actuemos de manera inconsciente ya que vemos como normal (alguna conducta o respuesta), y no percibimos el bloqueo que genera en nuestro aprendizaje y es por esto que el coaching trabaja mucho con el autoconocimiento y el concientizar sobre sí mismo, para así lograr una transformación en su vida personal y laboral. (Pérez, 2010)

## **Feedback**

Al trabajar por objetivos como lo hace el coaching, es muy importante retroalimentar no solo una acción que se lleva a cabo, también aquello que se ha descubierto que bloqueaba a nivel emocional o psicológico el logro de su objetivo.

Algunos autores definen a este proceso como:

“Es la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo *feedback positivo*; o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar *feedback negativo*. La calidad de nuestras relaciones, ya sean profesionales o personales, depende de la cantidad y calidad del feedback, que cada persona recibe de la otra. Si el feedback es pobre, también lo será la relación. Si es crítico o abusivo, la relación lo reflejará. Sin embargo, si es positivo, la relación lo será de igual modo. “(Iciar Piera, 2008).

Cuando estamos trabajando con coaching pueden surgir diferentes creencias para dar un feedback de apoyo, lo cual puede crear poca integración grupal, tensión en cualquier actividad laboral y falta de iniciativa.

- “No tengo que reconocer algo que es su obligación. Para eso lo pago”
- “Si le felicito por su trabajo se relajará”
- “Si muestro mi admiración, se me subirá a las barbas o me pedirá algo a cambio”
- “Ha hecho algo bien, pero hay cosas que hay que mejorar”
- “Siempre se puede hacer mejor”
- “Mi responsabilidad es enseñarlo dónde lo puede hacer mejor, no indicarle lo que ya está haciendo bien”

(Piera, 2008)

Jaime Grados (2004), psicólogo mexicano dice, la gran mayoría de nosotros siempre estamos atentos a los acontecimientos de nuestro entorno; nos preocupa lo que sucede en nuestra familia, en nuestro trabajo, en nuestro país. Tenemos cierto grado de información al respecto y en ocasiones llegamos a ser expertos en algún tema. Por los cambios que aceleradamente se registran en nuestro tiempo, nos mantenemos ocupados y pocas veces tenemos pleno conocimiento sobre nosotros mismos. Generalmente no nos damos tiempo para reflexionar y obtener información sobre nuestra vida misma y como se mencionó antes no nos damos el permiso de auto conocernos.

Grados también describe las reglas que se deben de seguir en la retroalimentación:

1. Debe de darse en un clima de ayuda. La retroalimentación se da en grupos que están en proceso de crecimiento, por lo cual todos los involucrados en esta experiencia tienen características de cooperación, de ayuda para aceptar y procesar adecuadamente la retroalimentación que se proporcione de manera individual
2. Se debe de dar en primera persona. Al ofrecer nuestro comentario, debemos hablar en primera persona, ya que vamos a dar a conocer la forma en que advertimos y sin comprometer la opinión otras personas, con nuestro punto de vista muy personal.
3. Se debe de pedir permiso para dar la retroalimentación. Es necesario verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación se siente con la disposición de aceptarla. Para que la retroalimentación tenga efecto, debe existir la actitud de recibirla.
4. Ver directamente a la persona. La vista es un instrumento de comunicación con la mirada podemos acariciar, reprobar, comunicar, rechazar, agredir, aceptar, etc. La meta es aprender a manejar el contacto visual como un medio más de comunicación.
5. Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor. Es indispensable referirse a fragmentos de la conducta que le sean claros al que recibe la retroalimentación.
6. Comentar sobre aspectos susceptibles de cambio. La retroalimentación debe señalar aspectos que sean de ayuda y factibles de ser cambiados, si es que la persona que recibe la retroalimentación así lo desea
7. Tener en cuenta la sensibilidad de la otra persona. Se refiere a desarrollar empatía, a colocarnos en el lugar de la persona que están recibiendo la información y o proporcionarla si no es el momento adecuado
8. Ser contingente. La información debe de ser proporcionada en un espacio de tiempo tal, que el que la reciba recuerde el hecho; puede ser el tiempo de una etapa de trabajo ante un evento negativo o coronado por el éxito.

9. No justificarse. No se permite que la persona que recibe la retroalimentación exponga razones, que intelectualice, que argumente. Los que aportamos la retroalimentación le estamos diciendo como lo vemos, y el que la recibe debe captar la información y procesarla, evaluarla, analizar si es justa o no y si es de utilidad.
10. Los dobles mensajes no son válidos. No se deben emplear dobles frases como; “te ves bien con ese vestido, pero no me gusta el color”, “tus zapatos están bonitos pero no los limpiaste, etc.
11. Equilibrar el número de positivas y negativas. Es importante que busquemos la manera de equilibrar el número de comentarios positivos y negativos, pues en ocasiones la retroalimentación se carga en alguno de los sentidos y es más frecuente que sean en la parte negativa
12. Al finalizar, dar las gracias. Tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa se está proporcionando información para el crecimiento personal del que lo recibe, entonces, se debe agradecer la ayuda que le está aportando al grupo.”

Así que esta herramienta es esencial dentro del coaching, ya que con una retroalimentación adecuada, el coachee es consciente de sus habilidades positivas que le ayudarán para el cumplimiento de los objetivos establecidos en las sesiones, creando un autoconocimiento más grande de si mismo, lo cual genera mayor seguridad y le da un pensamiento positivo de si mismo, de la vida y de sus circunstancias, también para hacer consiente las áreas de oportunidad que hay que mejorar para realizar satisfactoriamente cualquier tarea

## Ventana de JOHARI

La ventana de JOHARI apoya a la retroalimentación, al concientizar las áreas de oportunidad personales que se tienen para poder realizar cualquier proyecto. Es un esquema elaborado por Joseph Luft y Harry Inghan, psicólogos estadounidenses, que toma su nombre de la contracción de sus nombres. Con este modelo se pretende describir la personalidad, teniendo en cuenta, 2 características; el grado de apertura en nuestras relaciones y el grado en que aceptamos la retroalimentación de los demás. Este modelo psicológico representa, en un cuadrante, las áreas que caracterizan la dinámica de la personalidad.

- **Área abierta.-** Es el área pública de lo que yo sé de mi y lo que las demás personas saben de mi. Yo pienso de una manera conocida y predecible.
- **Área ciega.-** Es lo que ustedes saben de mi y que yo no se de mi mismo. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, pero no nos lo dicen , tanto lo favorable como lo adverso.
- **Área oculta.-** Es lo que yo sé de mi y ustedes no saben de mi y además no me agrada decir o que sepan de mi, en lo favorable o en lo adverso.
- **Área desconocida.-** Es lo que no se de mi mismo y ustedes no saben de mi. Esta área se descubre ante situaciones extremas de crisis, en sus aspectos favorables y adversos. También se le conoce mediante un tratamiento psicoterapéutico por su relación con el denominado inconsciente.”

## Ventana de JOHARI

	CONOCIDO POR MÍ	DESCONOCIDO POR MÍ
CONOCIDO POR OTROS	AREA ABIERTA	AREA CIEGA
DESCONOCIDO POR OTROS	AREA OCULTA	AREA DESCONOCIDA

(Grados, 2004)

Al recibir feedback durante el proceso de coaching, incrementa el área abierta de una persona, esto permite al coachee tener una mejor visualización de que es , lo que hace y como lo hace, ya que el coach tiene la intención de reducir el área ciega la cual no permite ver ,sus habilidades y lo que da hincapié a que el cliente no realice sus objetivos porque según su perspectiva, no tiene la habilidad para realizar lo que quiere y llevarlo a todas las áreas de su vida.

## **El darse cuenta o awareness**

Ángeles Martín (2006), psicóloga española menciona este concepto como capacidad del ser humano para percibir lo que está sucediendo dentro de sí mismo y en el mundo que lo rodea, así como comprender y entender aspectos de sí mismo, y cualquier otra circunstancia o acontecimiento que se produzca en su mundo.

Ser consciente, darse cuenta, conocerte a ti mismo como se explicó en la ventana de Johari que sería el área abierta, esta proporciona al coachee la información indispensable para el crecimiento personal, información a la cual ninguna otra persona tendría acceso si se queda en el área ciega, y sin la cual, el coachee permanecería estancado en el mismo lugar en el cual se encuentra.

La tarea principal del coach consiste en expandir la autoconciencia del coachee, que permite a este tener una visión mucho más realista de sí mismo, situación que a su vez, le permitirá vislumbrar nuevas rutas, tener un amplio espectro de opciones y por lo tanto, ser capaz de transformar su visión del mundo que los rodea, permitiéndole atravesar por situaciones transformadoras para él y para otros, que probablemente hubiera pasado desapercibidas sin ayuda del coaching.

## **¿Qué no es coaching?**

El coaching profesional es un servicio bien diferenciado que se centra en la vida de un individuo, en relación con el establecimiento de objetivos, la creación de resultados y la gestión del cambio personal. En un esfuerzo por comprender lo que es un coach, puede resultar útil distinguir el coaching de otras profesiones de apoyo personal u organizativo. De acuerdo a esto la ICF (2004) las diferencia:

- **“Terapia.-** el coaching difiere de la terapia en distintos aspectos. En primer lugar, el coaching es una profesión que fomenta el crecimiento personal y profesional sobre la base de un cambio iniciado por el individuo para alcanzar resultados concretos. El coaching se centra en el avance hacia el futuro; en cambio, la terapia consiste en tratar el dolor, la disfunción y el conflicto en un individuo, o una relación entre dos o más individuos. En una relación de coaching, el énfasis se sitúa en la acción, la responsabilidad y la continuación.
- **Consultoría.-** aunque los enfoques de la consultoría varían ampliamente, el consultor suele diagnosticar problemas y percibir soluciones, llegando a a implementarlos en algunos casos. En el caso del coaching los individuos o equipos son capaces de generar sus propias soluciones y el coach ofrece enfoques y marcos de apoyo basados en el descubrimiento.
- **Formación.-** los programas de formación se basan en la adquisición de determinados objetivos de aprendizaje definidos por el instructor. Aunque los objetivos del proceso de coaching son claros, es el individuo o el grupo quien los establece con la orientación del coach. La formación también conlleva una ruta de aprendizaje lineal que coincide con un programa establecido. El coaching es menos lineal y carece de un programa de estudios predefinido.
- **Desarrollo deportivo.-** aunque utiliza con frecuencia metáforas deportivas, el coaching profesional es distinto del entrenamiento deportivo tradicional. El entrenador deportivo suele verse como un experto que guía y dirige el comportamiento de individuo o equipos gracias a su mayor experiencia y conocimiento los coaches profesionales.
- **Mentoring.-** Podría definirse como el proceso de guiar a partir de la propia experiencia, o de compartir la experiencia en un área sectorial o en el desarrollo de una carrera, se confunde a veces con el coaching.”

Por lo tanto se puede decir que el coaching es un modelo funcional que integra varias disciplinas, con la finalidad de que su coachee, pueda lograr su meta. Así como la mayoría de las corrientes psicológicas tienen un origen socrático, existen diálogos, tienen un objetivo y se plantea un objetivo a seguir, el coaching lo tiene. Pero a diferencia de los modelos psicológicos, el coaching fusiona y se vuelve un modelo ecléctico, ya que al hacer que su coachee logre sus objetivos, rompiendo paradigmas, creencias, etc., el mismo modelo no se encapsula en una única solución. En el siguiente capítulo se describirán algunos de los modelos psicológicos que juntos hacen lo que hoy llamamos coaching.

## Capítulo 2. Teorías psicológicas utilizadas en el coaching

La práctica del coaching crea la necesidad de trabajar aspectos de personalidad, la cual tiene una estructura variante por cada persona y un significado totalmente distinto, es por eso que se propone que es importante conocer diversas teorías y técnicas que faciliten la orientación del coach para su trabajo con el coachee.

A través de la revisión de diferentes autores dedicados al estudio y práctica del coaching, se ha encontrado que muchos de los estilos de esta disciplina han incluido en su práctica distintas teorías psicológicas:

- Psicoanálisis
- Análisis transaccional
- Programación Neurolingüística “PNL”
- Terapia Racional Emotiva
- Psicoterapia Gestalt
- Terapia centrada en el cliente
- Logoterapia

Los cuales se describirán a continuación, aclarando que no son los únicos modelos, pero si los más utilizados dentro de esta disciplina

## **Terapia psicoanalítica**

Creada por Freud (1856-1939) médico neurólogo austriaco, utilizando la interpretación, explora las motivaciones inconscientes, buscando las causas profundas de problemas actuales, que por lo general se encuentran en etapas pasadas del individuo. Como esta teoría se desarrolló en una época conservadora y rígida es comprensible el énfasis que se dio al desarrollo sexual. Partiendo de esta idea. Freud estructuró la personalidad a partir de tres instancias; el ello, el yo y el súper yo que se le denominó sistema intrapsíquico.

Grados y Sánchez (2007), en su libro “La entrevista en las organizaciones mencionan la teoría psicoanalítica de la siguiente forma:

### **Sistema intrapsíquico**

El ello se basa en el principio del placer, el yo, en el principio de la realidad y el Super yo, en el principio del deber ser. Tanto el ellos como el súper yo son inconscientes, mientras que el yo es la parte consciente de la personalidad, de tal manera que la existencia de cada una de las instancias a lo largo del desarrollo, será lo que dará forma a la personalidad.”

### **La libido**

“La Libido se refiere a la energía sexual específica del ser humano que se desarrolla a partir del inicio de la existencia. Este desarrollo atraviesa por distintas etapas que las nombro:

## **Etapas psicosexuales.**

### **Etapa oral**

El centro del placer se ubica en la boca y los labios; en recibir, en tomar. Si Oscar se ha quedado fijado en esta etapa, éstas características aparecerán en forma de sublimaciones y sobre compensaciones. Si una persona tuvo una succión placentera, tendrá la convicción de que todo saldrá bien en la vida y siempre encontrará un sustituto maternal que lo cuidará y satisfacer sus necesidades. Disfrutará de actividades relacionadas con esta parte del cuerpo, tales como hablar, comer, beber, fumar, comerse las uñas, morder lápices. Si una persona no obtuvo placer durante esta etapa siempre estará requiriendo algo de las demás personas, si no lo recibe percibe a los demás como agresivos, además de presentar ambivalencia entre la hostilidad y la cordialidad.

Las personas que se quedan fijadas en esta etapa de desarrollo son personas que en su vida adulta se comportan de manera dependiente, manipuladora, exigentes de atenciones, cariño, afecto y tiempo. Por ejemplo tenemos a los alumnos que van a la escuela con la expectativa de que los profesores les deben dar todo. O al empleado que siempre se queja de su empresa diciendo que no le dan capacitación y por eso no ha continuado actualizándose. Son personas demandantes y dependientes, se puede decir que son un pozo sin fondo de necesidad de afecto y atención.

### **Etapa anal**

Esta etapa se forma precisamente cuando a los niños se les empieza a entrenar en el control de sus esfínteres; esto se refiere al entrenamiento de los músculos para retener y soltar las heces fecales a voluntad. Cuando una persona se ha quedado fijada en esta etapa se caracterizará por tener un orden exagerado, ser parsimonioso, terco, limpio, detallista y tener control de las situaciones, las cosas y las personas..

También se presentan hostiles, maliciosos, recelosos, inaccesibles y conservadores. Un ejemplo claro de este tipo de personalidad la vemos en las personas que llamamos tacaños, los que son controladores de las situaciones, ya que desean tener las riendas de las situaciones (no quieren soltar nada). Son posesivos, dominantes y obstinados. Estas personas no sólo guardan cosas también coleccionan cualquier cosa; como, personas, afectos, sentimientos y atesoran gran cantidad de objetos, casi les es imposible soltar las cosas de manera espontánea

### **Etapa fálica**

Es cuando los pequeños descubren la diferencia sexual y el varón se percata de que él tiene pene y las niñas no; dicha diferencia da en el varón la sensación de poder, mientras que la niña se percibe como un ser castrado o incompleto. En esta etapa las niñas tienen una gran predilección por el papá y los niños se sienten atraídos por la mamá. Hay una especie de enamoramiento del padre del sexo opuesto. Justo en esta etapa es cuando se puede desarrollar el complejo de Edipo (el niño enamorado de la madre), o el complejo de Electra (la niña enamorada del padre). Esta fijación en el padre y la madre da por resultado la capacidad posterior de las personas para relacionarse con gente del sexo opuesto, en esa etapa se aprenden modelos de comportamiento con la pareja.

Las personas que se fijaron en esta etapa se comportan de forma dominante. Se sienten que nacieron con la verdad en la mano y que sus decisiones no se deben discutir bajo ninguna circunstancia; no les agrada que los contradigan. Imponen, ordenan, manejan, mandan, son autoritarios. Por supuesto que estos rasgos los poseen tanto hombres como mujeres adultos, hay mujeres de las que decimos que son castrantes. Por ejemplo una pareja en donde el esposo pregunta inconscientemente, “¿mi amor, dónde vamos a pasar la Navidad?”, recibiendo por respuesta “En mi casa, ya lo sabes, no sé para qué preguntas... que te quede claro, la Navidad, el Año Nuevo, tu cumpleaños, nuestro aniversario y todo lo que

se festeje será en casa de mis papás, en tu casa no saben hacer las cosas bien y no vuelvas a preguntar lo mismo, ya llevas 15 años con la misma tontería, ¿quedó claro?”.

### **Período de latencia**

Es el momento en que las niñas sólo se reúnen con niñas y los niños con niños, es el tiempo del “club de Tobi”. En esta etapa se están consolidando las etapas anteriores y se está preparando para la última fase de madurez psicosexual.

Las personas adultas que se quedaron fijadas en esta etapa, por ejemplo, los hombres, aún consideran “sagrados” los jueves del billar, los viernes del dominó, los domingos del fútbol entre puros caballeros.. Es un momento en que no está bien visto que ninguna de las esposas les haga compañía... es el momento de los “cuates”; pero la pareja sabe que esos momentos son prácticamente siempre, porque él se siente mejor con personas de su sexo, dejándola fuera de las actividades. Es más, en las reuniones familiares, se aprecia claramente cómo se distribuyen; en una parte de la casa están las mujeres (generalmente la cocina) y en otra parte los hombres (generalmente la sala). Estas personas no aprendieron a convivir y relacionarse adecuadamente con personas del sexo opuesto. En el caso de las mujeres, las vemos reunidas para tomarse el café, para platicar “cosas de mujeres” en donde ningún hombre puede entrar, cuando están en una reunión y una de ellas dice “voy al baño”, se paran otras 4 y todas juntas van al baño, unidas por un misterioso hilo que las hace casi inseparables.

### **Etapas genitales**

Es la última etapa de desarrollo psicosexual, en la que según Freud, el individuo que haya concluido exitosamente las etapas anteriores, será capaz de amar y trabajar obteniendo gran satisfacción en ambas actividades. Esta etapa está orientada a encontrar el objeto, sujeto y finalidad de la sexualidad. Una persona que alcanza bien esta etapa se relaciona bien con las personas del sexo opuesto,

tiene la finalidad de obtener y dar placer, así como de reproducirse. En caso de no alcanzarla presentará algunas anomalías en su comportamiento sexual, como solo alcanzar placer sexual con animales, niños, mirando a otros tener relaciones sexuales, con prendas u objetos, etc. En esta etapa se define el objeto y el objetivo de vida. "(Grados, 2012)

El coachee que este fijado en alguna etapa psicosexual en ocasiones pueden ocultar conductas aversivas con los llamados mecanismos de defensa, que son los recursos del yo para disminuir la ansiedad y proteger su integridad.

### **Mecanismo de defensa**

A continuación se mostraran los mecanismos de defensa que son estrategias utilizadas por nuestro inconsciente para hacerle frente a la realidad y poder proteger la autoimagen.

- **“Racionalización.-** es el proceso de excusa del yo en el que se repudia, mediante una lógica errónea, la incapacidad para aliviar la frustración o resolver el conflicto, con esto absuelve la culpa y se ablanda la ansiedad. Por ejemplo “ en realidad he tenido suerte de que no me admitieran en la escuela de psicología , terminaría enfermo con todo lo que estudian”
- **Proyección.-** La persona siente que sus propios motivos frustrados o en conflicto los posee otra persona, esta irradiación psicológica le permite despojarse del fracaso. Por ejemplo “creo que ya nos debe de dar un receso porque toda la gente está cansada y aburrida” ( la única persona que se siente cansado y aburrido es él).
- **Desplazamiento.** Este mecanismo es muy común cuando no está en la posibilidad de enfrentarse directamente al objeto que produce la frustración, y la agresión subyacente se transfiere a otra persona o cosa; por ejemplo “con mi jefe no me enfrento pero me desquito con mis subordinados”.

- **Sublimación.-** Es la adaptación lógica y activa del individuo a las normas del medio, con provecho para si mismo y para la sociedad. Existen desplazamientos más negativos hacia tendencias positivas, por ejemplo el trabajo puede ser un recurso para orientar las energías agresivas como también lo es el deporte, el arte, entro otros.
- **Fantasía.-** Consiste en soñar despierto, ubicarse en un contexto fuera de la realidad, como querer ocupar un puesto ejecutivo sin tener los conocimientos ni la experiencia requerida.
- **Formación reactiva.-** Este mecanismo se caracteriza por la existencia de sentimientos ambivalentes y simultáneos, el sentimiento predominante es remplazado por su contrario. Por ejemplo admiro a mi papá es lo máximo, lo respeto y lo quiero y por otro lado ojalá se muera o que el no hubiera sido mi papá.
- **Intelectualización.-** Es ocultar un descuido con terminología técnica para que no se pueda evaluar fácilmente su exactitud. Por ejemplo “obtuve un puntaje de 14 en la escala de calificación en el tema de entrevista” (traducción reprobé).
- **Compensación.-** Este mecanismo se presenta en sujetos que al carecer de algo tratan de reemplazarlo o complementarlo. Por ejemplo “una persona de baja estatura puede ser muy agresiva o aparentar ser muy intelectual”.
- **Negación.-** es el mecanismo más primitivo y operante, por medio del cual se rechaza todo aquello que causa displacer en la realidad. Por ejemplo una persona que está a punto de dar una conferencia y está nervioso y se le pregunta ¿estás nervioso? Y él contesta – no solamente soy una persona con mucha energía-.” (Grados y Sánchez, 2007)

Así la relación del modelo Psicoanalítico con el coaching, es que este permite al coach, prestar atención a aquellas conductas que parecen ser inconscientes y distinguir aquellas que dependen del pensamiento reflexivo, las experiencias que

vamos acumulando a lo largo de la vida, contribuyen a formar la personalidad o carácter como adulto. Freud consideraba que las experiencias traumáticas en la infancia, tenían un efecto especialmente fuerte en el desarrollo de la personalidad del adulto. Durante el proceso de coaching, el conocer el modelo psicoanalítico, le permite al coach detectar la personalidad de su coachee, para de esta forma llevarlo a un plano consciente y poder ayudarlo a mejorar, conociéndose así mismo.

A continuación se les presentará otra teoría de la personalidad (que está apoyada en el psicoanálisis, conductismo y humanismo), nos ayuda a entender el comportamiento de las personas en diferentes casos y así nos da una herramienta de cómo concientizar sus propias acciones inconscientes.

### **Análisis Transaccional**

Eric Berne médico psiquiatra originaria de Canadá, desarrolló el Análisis Transaccional, que es un método para analizar el comportamiento humano, con el fin de mejorar nuestra comprensión sobre el comportamiento de las personas y así saber por qué al igual que él cómo actúa. Una de las ventajas del A.T. es su sencillez y claridad en las expresiones usadas para describir el comportamiento de la gente.

En su libro “Introducción al tratamiento de grupo” publicado en 1979, explica los estados del yo que menciona en su teoría y dice que “todo ser humano tiene a su disposición un repertorio limitado de estados del yo, que se reparten en 3 tipos. Los estados del yo padre provienen de las figuras parentales y reproducen los sentimientos, actitudes, comportamientos y reacciones de las mismas. Los estados del yo adulto se relacionan con la recopilación y el procesamiento autónomos de datos y con la estimación de probabilidades como base para la acción. Los estados del yo niño son reliquias de la niñez del individuo y reproducen su comportamiento y estado de ánimo en un momento o época determinados de su desarrollo, valiéndose, sin embargo, de las posibilidades incrementadas de que

dispone de mayor.” Cabe mencionar que es mejor que el otro, pues cada uno tiene su lado positivo y negativo. lo importante es usar el estado del yo apropiado de acuerdo a la situación

## **Padre**

Durante los primeros años de vida existe una dependencia hacia los padres y las autoridades, ya que aún no se ha dado el nacimiento social del individuo. Los padres son los responsables de la educación de los hijos y es así como el individuo aprende la tradición moral, prejuicios y valores. El estado del yo Padre, lo constituyen los recuerdos grabados en la memoria acerca de la manera de actuar de nuestros padres, o cualquier otra figura que haya actuado como tal

- **Padre protector.-** ayuda y protege a los demás, los guía y alienta a sentirse bien, pero impide el crecimiento de las personas en su afán de ayudarles. Por ejemplo, tenemos a una persona que le pide ayuda a un amigo para realizar un trabajo en computadora, el amigo le pregunta que es lo quiere hacer y le hace todo
- **Padre crítico.-** sigue las reglas y fórmulas, expresa opiniones sin pensar en los hechos. Critica de acuerdo con sus vivencias personales. Por ejemplo El esposo que le dice a su pareja, “vamos a ir a casa de mis papás, por favor, no salgas con tus comentarios inadecuados de siempre... es mejor que te mantengas callada”.
- **Nutriente.-** es aquel que enseña, guía, indica el camino mas no lo recorre por uno, motiva y corrige. Por ejemplo, en el caso del amigo y el trabajo en computadora, no se lo haría, sino que le enseñaría y después verificaría que lo hubiese aprendido, permitiendo que se adquiriera una habilidad más.

## **Adulto**

El Adulto se responsabiliza de nuestros pensamientos, contiene información y datos que provienen del mundo exterior. A través del Adulto, el niño comienza a distinguir las diferencias entre la vida tal y como le fue enseñada por sus padres, la vida que imaginaba y lo que ve por sí mismo.

El Yo Adulto proporciona el poder de ser objetivos, separa la realidad de la fantasía; Contiene conceptos razonados de la vida, hace lo que conviene hacer. Se expresa a través de verbos en tiempo presente y en primera persona. “Yo pienso”, “yo quiero”, “yo opino”.

Es una parte importante de la personalidad, porque es el encargado de encauzar la creatividad y energía del yo Niño hacia fines acordes con la realidad y basado en valores. Una forma de identificar a una persona en su yo Adulto es cuando precisa datos, usa calculadora, agenda, reloj, escucha con atención, deja que su interlocutor termine y después pregunta y al último presenta su argumento. No hace juicios de valor, sino descripciones de hechos.

## **Niño**

El estado del yo Niño contiene emociones auténticas, está dirigido a buscar placer y evitar el dolor, utiliza el pensamiento mágico; no tolera que se posterguen las situaciones, ni la frustración. Contiene los conceptos de la vida y hace lo que le gusta hacer. Cuando hay placeres, temores, sentimientos y emociones, ahí se encuentra actuando el yo Niño. Cuando una persona funciona en este estado se muestra exigente, violenta, sumisa, llorona, alegre y se comporta como un niño ante determinadas situaciones. Al igual que el yo Padre, tiene tres facetas:

- **Niño libre.-** disfruta la vida, es espontáneo, curioso, afectuoso, impulsivo; pero también es egoísta, agresivo, no calcula las consecuencias de sus actos. Tiene gran facilidad para divertirse, así como preguntar cada vez que le surge una duda.
- **Niño adaptado.-** se somete a determinado comportamiento con el fin de agradar, es amable, cortés, generoso, sociable y considerado con los demás. Representa las conductas sugeridas por los padres de una manera manifiesta y es necesario para poder convivir con la sociedad. En ocasiones esa adaptación lo hace dependiente, limita su iniciativa y creatividad, y lo vuelve conformista. Algunas frases típicas del Niño adaptado son: “ellos me pidieron hacerlo”, “lo hice porque me lo dijeron”, “siempre se ha hecho así”.
- **Niño rebelde.-** se opone a todas las normas que se le establecen, es violento, agresivo, desadaptado; aún más, es más impaciente que los demás “niños”. No le importa dañar a otros con tal de lograr sus caprichos.

(Grados, 2012)

De acuerdo a Grados (2004), con la aplicación del Análisis Transaccional en la organización se tienen los siguientes beneficios:

1. Organizaciones de excelencia
2. Cambio de cultura organizacional
3. La creación de equipos de trabajo
4. Se mejora considerablemente la comunicación
5. Se resuelven conflictos interpersonales e intergrupales

6. Se reduce el estrés en el trabajo
7. Mejora la toma de decisiones
8. Facilita el desarrollo de competencias individuales, como el liderazgo y creatividad.

La aplicación del Análisis Transaccional en el coaching, nos sirve para identificar patrones de comportamiento en nuestro coachee, haciéndolo consciente de que en cada situación de su vida se comporta de manera distinta, y así ver sus áreas de oportunidad, ya que en situaciones donde requiera un estado del yo como por ejemplo el de padre crítico sepa identificarlo y saberlo usar en el momento óptimo. Por ello se explica la teoría de la Programación Neurolingüística que ayuda a comprender de una manera mejor la personalidad mediante el lenguaje y los estilos de aprendizaje.

### **Programación Neurolingüística**

La PNL fue elaborada por el matemático y psicólogo Richard Bandler y el lingüista Jhon Grinder ambos nacidos en E.U. Mientras se proponían identificar los modelos que utilizaban los terapeutas destacados como Virginia Satir, Fritz Pearls y Milton Erickson para conseguir resultados excelentes con los pacientes.

Rubén Armendáriz (1999) psicólogo, Mexicano define a la PNL como “un conjunto de habilidades finas y muy poderosas de comunicación que se emplean para obtener modelos de excelencia en el comportamiento humano.” y las separa en 3 divisiones.

1. **“Programación:** se refiere a las habilidades para descubrir y utilizar en forma efectiva los programas, modelos o mapas de la realidad que la persona usa para su comunicación intra e intrepersonal, a fin de alcanzar sus objetivos deseados.

2. **Neuro:** hace la referencia al sistema nervioso, a través del cual la persona procesa su experiencia mediante sus 5 sentidos. Es el estudio del como recibimos información del mundo y luego como la integramos a nuestros mapas o modelos de la realidad.
3. **Lingüística:** habilidades para la utilización del lenguaje verbal y no verbal mediante el cual son codificadas y ordenadas nuestras experiencias neurológicas cotidianas. Son las formas en que compartimos con otros nuestros respectivos mapas de la realidad.

Desde la visión de la PNL, el ser humano sólo es capaz de captar una parte de la realidad, no la totalidad cada individuo tiene un mapa. Cada individuo interpreta el mundo según haya codificado sus experiencias. Después del mapa cognitivo que generamos en nosotros que serían nuestros mapas, se da el primer filtro que son los sentidos; cada quien percibe su mundo de acuerdo con la modalidad sensorial privilegiada, ya sea visual, auditiva o kinestésica, y de acuerdo con esta se comporta, se expresa “verbal y corporalmente” e interactúa. Partiendo de estos tres estados se pueden modelar y estructurar los comportamientos, con base a su sistema de representación.

### **Sistema de Representación Visual**

Cuando pensamos en imágenes (por ejemplo, cuando 'vemos' en nuestra mente la página del libro de texto con la información que necesitamos) podemos traer a la mente mucha información a la vez, por eso la gente que utiliza el sistema de representación visual, tiene más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez. Visualizar nos ayuda además, a establecer relaciones entre distintas ideas y conceptos. La capacidad de abstracción está directamente relacionada con la capacidad de visualizar, también la capacidad de planificar.

## **Sistema de Representación Auditivo**

Cuando recordamos utilizando el sistema de representación auditivo lo hacemos de manera secuencial y ordenada. El alumno auditivo necesita escuchar su grabación mental paso a paso. Su sistema auditivo no permite relacionar conceptos o elaborar conceptos abstractos pero es fundamental en el aprendizaje de los idiomas, y naturalmente, de la música. Aprende mejor cuando reciben las explicaciones oralmente, cuando puede hablar o explicar esa información a otra persona.

## **Sistema De Representación Kinestésico**

Cuando procesamos la información asociándola a nuestras sensaciones, movimientos y a nuestro cuerpo, estamos utilizando el sistema de representación kinestésico. Aprender utilizando el sistema kinestésico es lento y profundo. Una vez que sabemos algo con nuestro cuerpo, que lo hemos aprendido con la memoria muscular, es muy difícil que se nos olvide. Los alumnos kinestesicos: requieren más tiempo que los demás, aprenden cuando hacen cosas o experimentan, necesitan moverse. Cuando estudia muchas veces pasea o se balancea para satisfacer esa necesidad de movimiento. En el aula buscará cualquier excusa para levantarse y moverse. Gracias a lo anterior lograremos una transformación en el aprendizaje, un fundamento de ello son los metaprogramas que a continuación se explican.

## **Metaprogramas**

La palabra meta que procede del griego que significa mas alla y programa del latín programme, que significa declaración por escrito delo que se proyecta hacer. Joseph O Connor coach organizacional nacido en Irlanda y John Seymour master en PNL nacido en Inglaterra en su libro "PNL para formadores" describen los metaprogramas como:

Son los filtros inconscientes y habituales que hemos aprendido a ponerle a nuestra experiencia. Estos filtros determinan cual información llega a nosotros, cómo llega y la forma de seleccionarla:

- **Acercarse y Alejarse:** Una importante diferencia en los estilos de aprendizaje es la que existe entre quienes avanzan hacia el objetivo positivo y quienes reaccionan alejándose de los problemas y dificultades. Muchas personas están motivadas hacia lo que quieren, y a menudo formulan preguntas directas sobre la manera de obtener resultados con el material de la formación, otros plantean posibles problemas; lo que les motiva es evitar dificultades. El único modo de averiguar con certeza que sucede es hacerlo.
- **Lo Interno y lo Externo:** Para mucha gente, es importante decidir por sí misma y definir sus propios criterios, las personas que se rigen por una referencia externa tienden a tomar sus criterios del mundo exterior y buscan explicaciones e instrucciones de otros.
- **Opciones y Procedimientos:** Algunas personas prefieren seguir cursos de acción establecidos, les gustan las secuencias. Otras personas quieren tener opciones y les resulta más difícil seguir procedimientos establecidos, les gusta tener alternativas.
- **Lo General y lo Específico:** Las personas de tipo general se sienten más cómodas cuando tratan fragmentos grandes de información. Las personas de tipo específico prestan atención a los detalles y necesitan fragmentos pequeños para encontrarle un sentido al cuadro completo.
- **Semejanzas y Diferencias:** Algunas personas se fijan sobre todo en lo que las cosas tienen común, por lo general, a estas personas suele gustarles que su vida tenga estabilidad y continuidad. Otras se fijan en las diferencias y a menudo buscan distintas experiencias o trabajos.

De igual manera la PNL tiene otras herramientas que facilitan el aprendizaje y utilizarlo en la vida diaria, para afrontar situaciones personal difíciles, momentos de presión al igual que momentos con mucho stress. (O'connor; Seymour; 1996)

### **Anclaje**

“Esta herramienta consiste en que un evento externo es apareado con uno interno, aunque los anclajes suelen avocar la totalidad de una experiencia y no solo una parte de la misma. Existe una gran diversidad de anclajes en nuestra vida cotidiana como sonidos, palabras, olores, lugares, personas, etc., y nos evocan automáticamente una respuesta emocional.” (Rubén, 1999)

En la actualidad el uso de la PNL en el coach es lo más utilizado, ya que es una técnica que puede desarrollar pensamientos, actitudes y conductas positivas para el logra de un objetivo, ya que el lenguaje es una manera de manifestar, interna o externa algún sentimiento el cual nos puede llevar al éxito o fracaso de nuestros propósitos. Lo cual nos lleva a desechar pensamientos irracionales, los cuales generan, stress, angustia y una serie de suposiciones creadas por una serie de creencias y vivencias lo cual nos a desarrollado nuestra personalidad, creencias y el autoconcepto de nosotros y nuestro entorno. Por eso fue partimos a un modelo que estudia los pensamientos irracionales y como poder transformarlos.

### **Terapia Racional Emotiva Conductual**

Albert Ellis psicólogo estadounidense creo La terapia Racional emotiva en 1956 durante el congreso de la American Psychological Association en Chicago.

Ellis (1962) “La TREC se basa en la idea de que tanto las emociones como las conductas son producto de las creencias de un individuo, de su interpretación de la realidad. Por esta razón, la meta primordial de la TREC es asistir al paciente en la identificación de sus pensamientos irracionales o eficientes, que le permitan lograr con más eficacia metas de tipo personal. Por consiguiente , el modelo ABC

utilizado por la TREC para explicar los problemas emocionales y determinar la intervención terapéutica para ayudar a resolverlos, tiene como eje principal la forma de pensar del individuo, la manera como el paciente interpreta su ambiente, sus circunstancias y las creencias que ha desarrollado sobre si mismo.

José de Jesús (1999) psicólogo mexicano menciona que “este método postula que se puede ayudar a las personas a llevar una vida más satisfactoria, enseñándoles a organizar y disciplinar su mente, es decir, enseñándoles a pensar de manera racional.” Ya que Ellis afirma que es importante demostrar al paciente, las principales creencias irracionales que suele seguir y que pensamientos más racionales pueden sustituirlas, pues en caso contrario el individuo acabaría adoptando otro conjunto de ideas ilógicas.

“La teoría del TREC no dice que las emociones sean indeseables; de hecho, son parte de la salsa de la vida. La distinción que el terapeuta de la TREC hace es entre emociones que sirven de ayuda y aquellas que son dañinas. Una emoción dañina obstaculiza la capacidad de los pacientes en su intento de alcanzar sus objetivos, de disfrutar, y puede tener como resultado un comportamiento auto degradante.”(Lega, Cabello y Ellis, 2009)

A continuación se describirá la técnica del ABC utilizada por esta teoría.

El modelo ABC de la TREC habla de una A “acontecimientos activantes”, de una B “creencias irracionales” y de una C “consecuencias”.

**Los acontecimientos activantes o las A son** cuando las personas describen un acontecimiento perturbador en sus vidas. La TREC hace una distinción entre realidad percibida y la realidad objetiva. La realidad percibida es la realidad conforme la describen los pacientes y como supuestamente creen que es. La realidad confirmable se refiere al consenso social de lo que sucedió.

**Las creencias a las B.** Dentro de este elemento existen dos sistemas de creencias:

1. Creencias racionales.
2. Creencias irracionales

Ambas son evaluaciones de la realidad, no descripciones o predicciones de ella. La gente es capaz de tener ambos tipos de pensamientos al mismo tiempo. Una de las misiones de este modelo es ayudar a clarificar a las personas cuales son los pensamientos racionales que le benefician y los cuales le ayudan a tener un panorama más amplio de su evaluación de la realidad.

**Las consecuencias o las C.** Son cuando la persona expresa que se siente enojado, mal, triste, etc., por algún acto que realizó y lo llevan generalmente a terapia. Es el estado emocional y físico que viene después de la acción o vivencia.

Este modelo nos ayuda a poner al coachee en un estado reflexivo constante, ya que la mayoría de las veces, al tener un sueño o una aspiración la reprimimos por una serie de pensamientos que nos bloquean y no permite que salga el potencial que realmente tiene el cliente, ya que se juzga o pone una etiqueta, la cual tiene origen de alguna experiencia y una mala evaluación de algún acontecimiento importante en su vida. Por eso este enfoque nos ayuda a poner al coachee en plena realidad de su contexto y así llevarlo a donde él quiere llegar.

## **Psicoterapia Gestalt**

Frederick Perls transformo la psicología gestalica y convirtió en psicoterapia gestáltica, ya que fue el primero en integrar cuerpo y mente haciendo de un todo al ser humano y poder estudiarlo de mejor manera. La psicología de la Gestalt ve la necesidad de observar la percepción y la experiencia inmediata para no distorsionar la realidad del fenómeno observado y es por eso que Perls liga los términos con la siguiente frase “es la organización de hechos, percepciones y

conductas lo que los define y lo que les da su significado específico y particular”. Esta ley se basa en el hecho real de que el hombre o percibe las cosas como entidades aisladas y sin ninguna relación.

Para la Gestalt, el organismo es considerado como una unidad en una continua interrelación con el ambiente. Por tanto organismo y ambiente son dos campos que se consideran en total interrelación, condicionándose mutuamente, y toda conducta tanto normal como patológica se interpreta como la expresión o más bien como una forma de expresión, de las diferentes maneras en que el organismo funciona y reacción en totalidad.

La conducta patológica o normal depende de la capacidad que tiene el organismo para satisfacer sus necesidades sin oponerse de una forma radical y violenta a las demandas del mundo externo. El organismo se ajusta lo mejor que puede a estas demandas. A continuación veremos algunas técnicas usadas en la Gestalt para afrontar las necesidades no satisfechas y evitar conductas patológicas:

### **Técnicas de la psicoterapia gestáltica**

**El principio del aquí y el ahora.-** Es uno de los principios más importante y más difíciles de mantener en la corriente gestáltica, ya que los coaches tienden a hablar del pasado o de sus experiencias como de algo histórico. Esto no significa que no tengo importancia el material pasado, lo que se trata es de incorporar ese material a la experiencia lo que se trata es de incorporar ese material a la experiencia a la experiencia presente, y para ello, cuando surge, se le pide que lo haga y lo exprese como si lo estuviera viviendo ahora mismo, como si ese sentimiento que se ha apareciendo estuviera sucediéndole ahora.

**Yo y tú.-** Con este principio o regla se trata de expresar en forma clara la idea de que la verdadera comunicación solo se da cuando el emisor y el receptor se dirigen el uno al otro, mirándose directamente y expresándose abiertamente lo que sienten. Hay sujetos que actúan como si hablaran al vacío o a alguien que

estuviera ausente. Su mirada nunca se dirige a la persona con la que está hablando con lo cual la comunicación se empobrece y, en ocasiones, se pierde la posibilidad de entablar una relación más cálida y estrecha.

Esta regla está relacionada con la responsabilidad y la participación. Me hago responsable de lo que siento cuando te miro directamente a los ojos, y así mismo me hago responsable de lo que evito cuando no te miro. Cuando miro al otro me implico de una manera más profunda con él, y por lo tanto hay una mayor participación de mis sentimientos en los intercambios.

**Lenguaje corporal versus lenguaje impersonal.-** a menudo usamos un lenguaje impersonal con nosotros y con nuestro cuerpo cuando nos referimos a él, a nuestra conducta y a los actos que ejecutamos, como si estos no fueran partes nuestras, sino algo ajeno a nosotros. Así, por ejemplo, decimos: “Tengo un temblor”, en lugar de decir: “estoy temblando”. El lenguaje impersonal nos despersonaliza y nos quita responsabilidad por nuestros actos, acciones y sentimientos.

**El continuo de conciencia.-** se conoce en gestalt como el “como” de la experiencia, y es fundamental en la psicoterapia gestáltica. En lugar de poner el acento en el “por que” de la conducta, se pone el acento en el “que” y el “como”. Así se le pregunta al paciente ¿Qué estás haciendo ahora? ¿Cómo te sientes? , etc. De esta manera la persona toma conciencia de sus sentimientos corporales, sensaciones y percepciones, ya que es lo único que sabemos seguros.

**“Si... pero...”.-** El sí pero es una fórmula que usa a menudo, y que tiene como objetivo evitar el compromiso y la responsabilidad. Pearls decía que el “si...pero...” tenía que ser transformado en “sí y...”. Esta sencilla formula devuelve el poder para hacer elecciones y responsabilizarme de ellas.“El si...pero...” solo sirve para echarle la culpa a algo o a alguien externo a mi, cuando en realidad soy yo quien elijo hacer una u otra cosa.

**La silla vacía o silla caliente.-** Consiste en hacer dialogar a las distintas partes que se oponen al individuo, y en poner en contacto aquellas otras que negamos o rechazamos. Con la técnica de la silla caliente el sujeto va entablando diálogos entre las dos partes hasta que las integra y las hace suyas, reincorporándolas a su personalidad. También puede desarrollarse el dialogo entre el paciente y alguna persona significativa para el. Por medio de este juego el paciente va adquiriéndola habilidad, no solo de reincorporar partes suyas proyectadas en los otros, si no también la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

**Asuntos pendientes.-** Los asuntos pendientes son todos aquellos sentimientos y emociones no resueltos, que han podido ser expresados por que la persona no se ha atrevido o no ha tenido oportunidad de expresarlos en el momento que surgieron o tomo conciencia de ellos. Durante la sesión, cada vez que se logra identificar uno de estos asuntos pendientes, el terapeuta le pide al paciente que trate de completarlo. Esto puede hacerse a través de un encuentro con dicha persona, en cualquier caso debe expresarle abiertamente aquellos sentimientos que no se atrevió a expresar en otro tiempo.

**Me hago responsable.-** este juego se basa, en algunos de sus elementos, en el continuo de conciencia, pero en todas las percepciones se consideran actos, por ejemplo, cuando un sujeto expresa algo que le está sucediendo, se le puede decir que añada a esa percepción por ejemplo me doy cuenta de que estoy nervioso e intranquilo y me hago responsable de ello. Con esta fórmula, el coachee deja de echar la culpa al mundo de sus estados, y tiene la oportunidad de hacer algo por si mismo para cambiar o disminuir sus consecuencias.

La teoría de la psicoterapia Gestalt regala varios fundamentos esenciales para el proceso del coaching, el cual se centra en el aquí y el ahora, ya que cuando se plantean los objetivos a llegar dentro de esta metodología, se hace consiente al coachee de los obstáculos “creencias”, que tiene en ese momento para realizar la tarea, evitando empantanarse en el pasado y trabajar hacia el futuro.

## Terapia centrada en el cliente

La teoría y técnica de la terapia centrada en el cliente fue creada por Carl Rogers quien nació en 1902, en Oak Park, Illinois. La cual plantea que existe en todo organismo, incluyendo al hombre, una corriente subyacente que lo mueve hacia la realización plena y constructiva de sus posibilidades inherentes, una tendencia al crecimiento. Dicha corriente puede ser reprimida, pero no destruida.

A continuación se presentan los supuestos básicos de esta terapia:

- **Tendencia a la propia actualización y el proceso orgánico de valoración.** Los seres vivos tienden de manera innata a la actualización, que tiene como propósito mantener y hacer más atractivo al organismo lo cual le permite desarrollar todas sus capacidades cuando el y el ambiente lo permite, a diferencia de un medio de tensiones o poco saludable dificultan la tendencia a la actualización.
- **Bondad básica de la naturaleza humana.** se considera fundamental que las motivaciones y tendencias humanas sean positivas. El afirma que las emociones negativas (el odio, la envidia, la destructividad, los celos, etc.) son solo productos secundarios de la frustración, de deseos vitales como la seguridad, aceptación, amor y autosatisfacción
- **Naturaleza dual del yo.** Cuando el autoconcepto está distorsionado o mal conformado, como ocurre de manera frecuente con quienes buscan terapia, los potenciales plenos de la persona conducen a trastornos psicológicos o físicos. Tanto la distorsión defensiva como la malinterpretación perceptiva son muy perjudiciales para el desarrollo y funcionamiento de la personalidad. Rogers consideraba que la motivación más importante del comportamiento es el propio concepto, pues lo que la persona piensa de sí misma influye en todo lo que hace; se actúa como se cree ser, por tanto, tener una concepción defectuosa del yo conlleva a las normalidades.

## **Técnicas de la terapia centrada en el cliente**

**Saber escuchar.** Lo que los clientes quieren generalmente es hablar acerca de sus problemas con alguien que los entienda, escuche, no critique, no juzgue, no los consuele para lograr en el cliente una sensación de mejoría.

**Escucharse a sí mismo.** Saber escucharse, es darse cuenta de que aquello que no se está comunicando a si mismo pero si a los demás. Saber escucharse asi mismo es cobrar insight y promover el cambio.

**Técnicas de reflejo.** Es un reconocimiento de los sentimientos y pensamientos del cliente a través de la repetición verbal para darles entender que tenía un respeto positivo hacia ellos.

**Reflejo de sentimiento.** El propósito es conducir al paciente, a sentir todo aquello que expresa como parte de su propia personalidad y no fuera de sí mismo,

**Reflejo de pensamiento.** Esta técnica ayuda a los participantes del grupo a percibir mejor, no solo sus sentimientos y actitudes, sino también a conocer y analizar sus propios pensamientos y expresarlos como parte de sí mismos. Para ello, el conductor del grupo permite a cada participante hablar de sus pensamientos en forma libre y sincera. (Gonzales, 199)

## Logoterapia

Viktor Frankl (1946) sostiene que el hombre no inventa el sentido de nuestra existencia, más bien lo descubre. En la búsqueda de un sentido y de los principios que la rodean, pueden nacer de una tensión interna y no de un equilibrio interno, como lo dice en su libro *el hombre en búsqueda de sentido*, no hay nada que nos ayude a sobrevivir en las peores situaciones, como el hecho de saber que la vida tiene un sentido". Ya que salud indica Frankl se basa en cierto grado de tensión existente en lo que ya se ha logrado y lo que todavía no se ha conseguido; o entre lo que es y lo que debería de ser

Retomando lo anterior, el coaching va realizando un proceso para enriquecer a la persona y siempre mejorar de manera personal, familiar, laboral, etc., logrando así los objetivos planteados en cada etapa de su vida mediante un estilo de pensamiento positivo y de mejora continua.

Como ya lo vimos, el que un coach sepa de técnicas terapéuticas para realizar el proceso del coaching es muy importante, ya que en la actualidad los que se dedican a dar sesiones de coaching, no necesariamente son del área humanista y se dedican a otra profesión, como por ejemplo ingeniería, administración, arquitectura, etc. Por lo cual se considera que el que se dedique a dar coaching tiene la obligación de conocer diferentes teorías de la personalidad, al igual que sus técnicas, para abordar a alguna persona y así poder prevenir alguna intervención deficiente y no ser un gatillo para desencadenar una conducta no deseada.

Y más cuando se trata de trabajar con grupos o equipos los cuales se necesita, un conocimiento de técnicas para trabajar de forma grupal para poder atacar una situación de manera más} directa. Es por eso que se describirá las características de los grupos así como de los equipos para entender mejor sus procesos al igual que su desarrollo. Por lo tanto, este modelo llamado coaching es una gran área de oportunidad y de trabajo para los psicólogos, ya que la psicología maneja todas las teorías antes explicadas y además se centra en el desarrollo personal de los

individuos, ya que se trabaja con emociones, pensamientos y objetivos para alcanzar la autorrealización, haciendo que el psicólogo sea el mejor candidato para llevar la batuta de los modelos realizados por el coaching.

## Capítulo 3: Acercamiento a los grupos

### Definición de grupo

A continuación se presentan algunas definiciones que nos presentan algunos autores para poder definir de manera concreta lo que es un grupo.

Robbins y Judge (2013) administrador estadounidense “Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son inter dependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos”.

Soto (2001) master en administración de empresas, “Un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta en común.”

Cazares (2000), “Se entiende por grupo cualquier número de personas, ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una reunión o serie de reuniones”

La escuela de psicodrama y humanidades (2004) en su material “Historia de los grupos y contexto sociocultural”, recupera la definición de Lewin de un grupo que dice que es un conjunto de personas reunidas por razones experimentales o por razones de su vida diaria, para realizar algo en común y que establecen relaciones entre sí; conformando de esa manera una totalidad que produce mayores efectos que los mismos individuos aislados.

### Origen, concepto de dinámica de grupos

Kurt Lewin psicólogo alemán “fue quien introdujo el concepto de Dinámica de Grupos como estudio científico de los pequeños grupos en los años 30, llegando al convencimiento que la sociedad necesitaba una aportación científica para un mejor conocimiento de las relaciones humanas y la vida de los grupos. En 1938 utiliza el método experimental para trabajar la noción de campo dinámico

originándose la muy conocida experiencia de tres climas sociales (liderazgo: autoritario, democrático y laissez faire).

Patricia López (2010) en su artículo las "dinámicas de grupo" la define como: Dinámica, del griego dynamis que significa fuerza, es decir la fuerza del grupo. Es esencial para trabajar con grupos de aprendizaje en cualquier nivel académico el realizar actividades y ejercicios diseñados para el grupo que permitan conocerse, relacionarse entre ellos, resolver conflictos, llegar a un consenso.

"Menciona a Kurt Lewin, que centró sus experimentos en los grupos y como se desenvuelven, y con este formulo "tres hipótesis para poder mejorar las relaciones dentro de un grupo y con los demás en general:

1) La integración no podrá llevarse a cabo dentro del grupo, mientras las relaciones interpersonales entre los miembros no se basen en comunicaciones abiertas, confiadas y adecuadas.

2) La capacidad de comunicarse de forma adecuada con la otra persona, de llegar a ella psicológicamente y entablar diálogo, no es don innato, sino una aptitud adquirida con el aprendizaje. Sólo quienes han sido capaces de aprender a abrirse a los demás y a objetivarse, son capaces de realizar intercambios auténticos.

3) Sólo aceptando poner en entredicho la propia manera habitual de comunicación, las actitudes profundas personales con respecto a los demás, puede el ser humano esperar descubrir las leyes fundamentales de la comunicación, sus requisitos y sus componentes esenciales, las condiciones de su validez y de su autenticidad."

## **Clasificación de grupos**

### **Grupos formales.**

Son aquellos que definen la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe de tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de estas. (Robbins y Judge, 2013)

### **Grupos no formales**

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal y determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontaneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos. los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

**Grupo de mando.-** Está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.

**Grupo de tarea.-** También los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, si no que tiene relaciones de mando cruzadas. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea pero no a la inversa, por que los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización.

**Grupo de interés.-** Son las personas que pertenecen o no a un grupo común de mando o de tarea, o tal vez coincidan en la consecución de un objetivo que les

interese por ejemplo los compañeros que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común.

**Grupo amistoso.-** Son grupos que se desarrollan ya que sus miembros individuales tiene una característica o más en común. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo se basan en edades grupos étnicos similares, equipos de futbol de interés y música en común.

No hay razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios. (Robbins y Judge, 2013)

**Grupos T.-** Se considera a Kurt Lewin la figura más importante en el desarrollo de este tipo de grupos en 1948 en los laboratorios nacionales de entrenamiento en Bethel, Maine. Es una técnica educacional que se aplica en grupos relativamente inestructurado, en la que el aprendizaje surge de los propios miembros del grupo. Esto implica que el tipo de aprendizaje es la propia experiencia en el grupo, y que lo aprendido tiene su origen en la experiencia que los miembros del grupo obtienen a través de su participación (Grados, 1981). Tesis de equipos de alto desempeño.

Es un grupo constituido por 12 o 15 personas con la ayuda de un instructor especializado, a este grupo de personas se les deja en una situación donde no hay estructura .el instructor no señala objetivos ni condiciones, cada sesión dura de 2 a 3 horas y durante ella los miembros del grupo, con una mínima ayuda del instructor, otorgan al grupo su propia estructura. (Domínguez, 1996) Tesis de equipos de alto desempeño. El grupo T presenta un enfoque aquí y ahora que se refiere fundamentalmente a la conducta actual e inmediata generada por los miembros del grupo en el proceso de interacción. (Grados, 1981). Tesis de equipos de alto desempeño.

Entre sus objetivos se encuentra ayudar a las personas a aprender a través de la experiencia, haciendo conciencia de sí mismo y sensibilizando hacia la conducta interpersonal, tanto propia como ajena. De igual manera, brinda a los participantes la oportunidad de usar la retroalimentación sobre su conducta al mismo tiempo que ayudan a los demás en el mismo proceso. (Sanchez, 1996).

**Grupos operativos.-** Enrique J. Pichon Riviere de nacionalidad francesa y naturalizado Argentino, en 1946 fue el responsable de este método de trabajo. El trabajo en este tipo de grupos consiste en el adiestramiento para operar como equipo, permitiendo la rectificación de conductas aprendidas en el grupo familiar.

Se aprende a observar y escuchar, a relacionar las propias opiniones con las ajenas, a admitir que otros piensen de modo distinto, permitiendo así rectificar la propia conducta habitual, logrando mejorar el factor humano mediante el aprendizaje de nuevas pautas de comportamiento, nuevas expectativas, nuevos roles, etc. (Acuña, 1982)

**Círculos de calidad.-** Los círculos de calidad nacieron en Japón por el Dr. Kauro Ishikawa en 1962, y se expandió a partir de los años 70, son grupos pequeños de trabajadores voluntarios que realizan un trabajo similar y que se reúnen voluntariamente para identificar problemas relacionados con su trabajo, analizarlos y encontrar propuestas de mejora que presentan a la dirección para, si lo considera oportuno, llevarlas a cabo”.

Los círculos se pueden formar de diferentes niveles jerárquicos de la organización. Su tamaño puede variar de 4 a 15 miembros. La actuación del grupo suele desarrollarse periódicamente una hora a la semana, durante la jornada laboral o fuera de la misma. (Fernández, 1999)

A continuación se presenta la estructura y el funcionamiento de un círculo de calidad:

- “comité directivo, que se ocupa de planificar la implantación del programa, evaluarlo, establecer relaciones con otros estamentos de la organización,

etc. El número de miembros del comité es de 6 a 12 y están representados la alta dirección, supervisores, técnicos, el coordinador del círculo y los sindicatos.

- Coordinador-facilitador del círculo, líder democráticamente elegido y aceptado por los miembros del grupo.
- Miembros del círculo, cuya función primordial es seleccionar, analizar y encontrar soluciones a problemas relacionados con su área de trabajo.

Con los círculos de calidad se logra un aumento de la productividad y disminución de los costos. Son presididos generalmente por el supervisor y en coordinación con su jefe de departamento, mantienen sesiones de estudio para fijar metas. (Arrona, 1992)

### **Configuración estructural de un grupo**

La configuración estructural o también llamada red de comunicación, describe las interacciones relativamente permanentes de los roles dentro de los grupos. Estos arreglos reflejan el carácter de la comunicación entre quienes desempeñan los roles y pueden contribuir a la unión del grupo.

La red en forma Y (sobre todo invertida) y la red en forma de cadena se parece a la cadena de mando de un grupo. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo por toda la jerarquía, con pocos saltos de niveles o poca comunicación fuera de la jerarquía.

La red en forma de círculo, se parece a la cadena, salvo que los extremos de la comunicación se juntan. Por ejemplo, el miembro de nivel más bajo del grupo puede tener por tutor al gerente de más alto nivel y comunicarse con él o ella. En la red completamente conectada, todos los miembros del grupo se comunican regularmente con los demás. (Soto, 2001)

## **Por qué las personas se reúnen en grupos**

A continuación se presentan algunos puntos importantes para la consolidación de los grupos.

### **Seguridad**

Al unirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de estar solo. Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de las mismas y resisten más las amenazas.

### **Estatus**

La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus en los miembros.

### **Autoestima**

Los grupos dan la gente sentimientos de valía. Es decir, además de llenarlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a este también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

### **Pertenencia**

Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

### **Poder**

Lo que no es posible lograr de forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo en el número hay poder.

## **Logro de metas**

Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizara un grupo formal.

## **Etapas del desarrollo de un grupo**

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada la cual se desglosara en las siguientes etapas:

1era etapa. La formación se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros se prueban para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de que si son parte de un grupo.

2da etapa. La etapa de tormenta o re encuadre, es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quien controlara el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara del liderazgo dentro del grupo.

3era etapa. La normalización es donde se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa termina cuando la estructura del grupo se solidifica y este ah asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4ta etapa. El desempeño en este punto la estructura es funcional y aceptado por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo.

5ta etapa. La terminación, en esta el grupo se prepara para la separación, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal si no que la atención se dirige a terminar sus actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo. (Robbins y Judge, 2013)

### **Variables que pueden afectar el desempeño de los grupos**

Cuando trabajamos con grupos debemos tomar en cuenta algunas variables que afectan el desempeño de los mismos, como son: Tamaño de grupo, interacción, estructura, cohesión, normas y metas.

#### **Tamaño del grupo**

Se espera que a mayor número de personas, aumente el talento existente en el grupo; y es de esperarse que cada individuo aporte distintas destrezas y puntos de vista, que si se usan con eficiencia, incrementan la efectividad del grupo. Otra ventaja que se espera de los grupos grandes, es que cada individuo tiene mayor posibilidad de encontrar personas afines a él con quienes compartir experiencias más personales. Sin embargo, también existe la posibilidad de que en grupos numerosos, las personas tengan menos oportunidad de expresar sus ideas y de ser escuchadas por los demás; debido a que siempre se encuentran en los grupos personas que son más dominantes en las discusiones y/o actividades, negando la oportunidad a individuos con menor empuje. Las personas que menos participan pueden sentirse inconformes, resentidas y terminar por retirarse del grupo, lo cual afecta el rendimiento del mismo.

El grupo numeroso tiende a fomentar la creación de subgrupos, y si éstos tienen objetivos diferentes al resto del grupo, formarán un grupo de oposición, rompiendo la dinámica original u obstaculizando el logro de metas.

Al principio existe solo un simple agrupamiento de personas. Podemos observar que los intereses de los asistentes están dispersos, y por lo tanto, sus objetivos son muy limitados. Si empleamos las técnicas adecuadas para la interacción, podemos transformar el simple agrupamiento en una verdadera cohesión, teniendo un grupo perfectamente bien integrado. Este proceso solo puede alcanzar su pleno desarrollo si se cuenta con el clima propicio para el trabajo en equipo.

### **Interacción**

Se nombra así al proceso que implica las relaciones de cierto número de personas, unas con otras. La forma de cómo nuestra conducta afecta a otra, y cómo la conducta de otros, afecta la nuestra. Ni la proximidad física, ni el interés común constituyen un grupo, ya que es preciso que exista una interacción entre las personas y además, consciencia de la relación común. La interacción se puede dar entre dos o tres miembros del grupo, con el jefe o con el compañero, y existe un clima de influencia recíproca entre el grupo y el individuo. Cada uno de los miembros ve limitadas sus acciones y libertad personal restringidas por los intereses del grupo.

Por otra parte, el grupo no puede ignorar las aspiraciones y necesidades de sus miembros. Existe pues, una dependencia mutua entre el individuo y el grupo. De ahí que las personas que se interrelacionan más frecuentemente, se parezcan más entre sí, y la similitud que existe entre la actividad que realizan es mayor, en comparación con aquellas entre las cuales la interacción es menos frecuente.

La interacción constituye un proceso circular, en el que podemos distinguir dos conductas:

**Interacción por oposición:** Esto es cuando existe conflicto o competencia, se está a disgusto, incomoda, pero se sigue en el grupo, se dice: “ya estoy harto, ya vámonos”, y si no existe respuesta del grupo, el que dijo eso, permanece en la sesión con sentimientos de no haber sido oportuno.

**Interacción por adaptación:** Cuando existe armonía en el grupo, en intereses e ideas, el miembro siente que aporta y recibe del grupo elementos para su satisfacción.

## **Estructura**

Ésta se constituye de acuerdo a las necesidades del grupo, dichas estructuras pueden ser previas al grupo como en el caso de las organizaciones, o bien emergentes como sucede en los grupos informales. La estructuración de un grupo implica una estratificación, una jerarquía sobreentendida de acuerdo a los roles asignados en función del objetivo del grupo (trabajo, estudio, recreación).

Si dentro del grupo se establece un consenso básico con respecto al orden de status (posiciones) apropiado, se dice que el grupo está socialmente estructurado, y por consiguiente, en permanencia y duración, su madurez se verá incrementada. Obviamente el comportamiento de los miembros, por sus funciones en el grupo, aumenta su capacidad para ejercer influencia dentro del grupo, y según aumenta su influencia, se vuelve más atractivo, tiene más ascendencia.

La estructura define incluso, qué miembro va a emitir mayor número de interacciones. Por ejemplo, cuanto más alto sea el rango jerárquico que ocupe un individuo, tanto mayor van a ser las relaciones que se originen como las que reciba. El conductor de un grupo no se puede, ni se debe encerrar, tiene la

obligación por su rol, de estar en contacto con todos los miembros, o bien, definir quiénes son sus rectores de opinión (supervisores, personal con antigüedad, etc.). (Grados, 2012)

Soto (2001) dice que, las personas asumen una serie de roles, es decir, el conjunto de comportamientos esperados asociados con un trabajo en particular y con funciones o posiciones no laborales. Los roles de grupos se dividen en tres categorías que son de tarea, de mantenimiento e individuales:

### **Roles de tareas**

Estos roles se concentran en el cumplimiento de las tareas y metas. ¿Qué tareas debe realizar un equipo de trabajo? ¿Qué roles se requieren para realizar una tarea? .Un trabajador puede fingir como coordinador de actividades, encargado de buscar o proporcionar información, evaluador de estrategias para resolver problemas o instaurador de dichas estrategias.

### **Roles del mantenimiento**

Los roles como conciliador, animador o portero ayudan a elevar y mantener el desempeño del grupo. Estos roles del mantenimiento no se concentran tanto en las tareas como en los procesos del grupo. Por ejemplo, estos roles pueden aliviar la tensión existente entre los miembros del grupo, respaldar el aprendizaje individual de los trabajadores, filtrar la información que entra y sale del grupo o fomentar las aportaciones personales y la creatividad. La persona que cumpla con el rol de observador del grupo, dentro de los roles de mantenimiento, aportara mucho a la eficacia del grupo, por que estará atento a las operaciones del grupo y ofrecerá retroalimentación en cuanto a la calidad del desempeño del grupo.

## **Roles individuales**

Los roles individuales tienden a ser disfuncionales o destructivos para el grupo, sencillamente porque coloca las necesidades individuales por encima de las del grupo. Algunos roles individuales reflejan el comportamiento de una persona en busca de reconocimiento, se resiste al avance del grupo o evita, con su pasividad las actividades del grupo.

## **Cohesión**

Una vez que se establece la interacción durante algún tiempo, se logra la cohesión, que se da cuando el grupo vence obstáculos en la persecución de sus objetivos, provocando la unión. La cohesión es uno de los factores que forman actitudes y comportamiento del grupo, es la atracción global del grupo para que todos sus miembros permanezcan unidos.

En el grupo existirán miembros que están identificados plenamente con los objetivos de grupo y trabajan por su mantenimiento; otros miembros que se sientan frustrados serán sabotadores. Esta relación de los miembros poco interesados, y los muy interesados defenderán la cohesión interna. Cuántas veces se identifica a personas que tienen efecto de “granada”, grupo al que llegan, se dispersa. Los grupos de alto índice de cohesión son más amistosos y parecen resistir con mayor eficiencia la situación de frustración y de prueba.

## **Normas**

Éstas son pautas de interacción (amistad, cooperación, competencia, solidaridad, etc.) y atención a la diferenciación de roles, dictadas por las creencias y estilos de comportamiento de sus miembros.

Las normas cumplen con diferentes funciones:

- Influyen en las percepciones y juicios.
- Guían el comportamiento individual y grupal.
- La aceleración de normas favorece alcanzar los fines del grupo.
- Ejerce presión sobre los miembros del grupo, generalmente son compartidos por temor a la sanción potencial que el mismo grupo impone y son compartidos por el grupo; y puede ser desde una pequeña censura hasta el rechazo del grupo.

## **Metas**

Los miembros del grupo deben compartir intereses comunes que los hagan unirse en un intento por satisfacer necesidades. Estas metas deben satisfacer al grupo y a sus miembros, deben ofrecer reto, que merezca la pena unirse para alcanzarlo, pues si es más fácil alcanzarlo en forma individual, no contendría la cualidad de meta de grupo. (Grados, 2012). Se cree importante conocer las semejanzas y diferencias de los grupos y equipos, ya que la investigación se basó en un grupo de estudiantes, que con el paso del tiempo se fueron convirtiendo en un equipo. Las características que ellos poseían al ingresar a esta investigación se fueron transformando, sus características grupales ya no empezaban a coincidir con el diagnóstico por que se fueron transformando a medida que se trabajaba con ellos. Es por eso que el siguiente capítulo habla sobre las características de un equipo, para darle continuidad al estudio

## Capítulo 4: ¿Que son los equipos?

Fernández (1999), menciona el concepto equipo de trabajo y nos dice que los grupos pequeños están en contacto directo, se apoyan entre si y tienen una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización de la que ellos son responsables.

En los equipos se combinan habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. La mayoría de nosotros tiene en mente un cierto equipo, reflejo de nuestras experiencias personales, buenas y malas. En la práctica lo que realmente hace al equipo es el grupo de personas se den cuenta y sientan la necesidad de alcanzar una meta y esto va a depender del esfuerzo de todos los miembros.

### **Características de un equipo.**

Carreón (1981), propone las siguientes características de un equipo.

1. **Objetivo común y tareas aceptadas.-** En un equipo se dedica un tiempo considerable para establecer claramente el objetivo y lograr que haya una aceptación y compromiso por parte de todos los miembros del equipo. Aquí es cuando cada miembro se hace la pregunta que voy a ganar con la participación de equipo y una vez que se contesta, decide si participa o no en el equipo y así concibe sus metas individuales con las del equipo lo que le permite que le de mayor solidez.
2. **La definición de objetivos.-** Es muy importante que los integrantes tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitivas del concepto de grupo.

3. **La asignación de roles y normas.**- Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con los grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o que establezcan su código de cooperación. Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuales son los roles necesarios para llevar a cabo una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo
4. **Número reducido de personas.**- No debe de estar formado por más de 12 participantes ya que si se excede de este número disminuye la oportunidad de que todos los miembros del equipo den opiniones y sugerencias, además provoca que los participantes se sientan cohibidos e inhiban sus impulsos de participación. Además que entre menos número de integrantes mayor interacción, se identifica más rápido al saboteador y al líder.
5. **Unicidad y totalidad.**- El equipo es una organización única e irrepetible dada la importancia de las características personales de los miembros en la realización de la tarea. En este contexto, los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos y habilidades al esfuerzo grupal. Un equipo es como una huella digital no se parece a otros, son semejantes por el concurso de talentos.

- 6. Compromiso personal.-** Nivel de adherencia que se logra cuando cada integrante del equipo determina cual va a ser su nivel de interacción con los demás, para el logro de los objetivos, su nivel de compromiso, la entrega va a ser determinada con el entusiasmo que con ella compita.
- 7. Límites y disciplina.-** Los límites se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por las políticas de la institución. La coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más rígida que la establecida formalmente por los reglamentos de la organización.
- 8. Convergencia de esfuerzos.-** En el equipo a pesar de que la tarea es diversa y que cada miembro tiene un rol específico, todas las acciones son complementarias, lo que permite que este resulte mejor.
- 9. Aprovechamiento del conflicto.-** El conflicto interpersonal es inevitable en un equipo de trabajo, para solucionarlo debe de analizarse las razones cuidadosamente. El grupo debe de buscar resolver el desacuerdo en lugar de buscar dominar al miembro que esté en contra.
- 10. Conciencia de la situación interna.-** En un clima de seguridad y solidaridad los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad del procedimiento y la calidad del proceso socio/afectivo. Estos factores contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna y de su nivel de madurez.

## **Tipos de equipos**

### **Equipos para resolver problemas**

Están compuestos por 5 o 12 empleados que trabajan por horas para el mismo departamento y se reúnen un par de horas por semana para analizar la manera de mejorar su calidad eficiencia y ambiente de trabajo. en los equipos para resolver problemas los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

### **Equipos de trabajo auto dirigidos**

Son grupos de empleados de 10 a 15 miembros que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que la labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo del trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes.

Los equipos de trabajo auto dirigidos incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre si su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

### **Equipos transfuncionales**

Son formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximadamente, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar acabo una tarea. Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización o incluso de otras organizaciones

intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.

## **Equipos virtuales**

Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta en común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias de video o correo electrónico, ya sea que los separe solo una oficina o estén dispersos en distintos continentes.

(Robbins y Judge, 2009)

## **Factores que determinan que los equipos sean exitosos**

### **Capacitación**

Los equipos efectivos no aparecen de la nada. Además sus habilidades y capacidades en relación con la tarea, los miembros del equipo también deben de saber cómo funcionar bien como integrantes del equipo. Esto casi siempre apunta a la capacitación. Según el tipo y la finalidad del equipo, quizá se necesite capacitación en materia de resolución de problemas, pensamiento creativo o habilidades interpersonales. Sin duda alguna, los miembros del equipo deben estar vinculados con la filosofía de la compañía y de su equipo de trabajo, su misión, funciones y las responsabilidades que tendrán los individuos por formar parte del equipo.

## **Recursos Adecuados**

Los equipos forman parte de un sistema organizacional mas grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia, al apoyo nos referimos a información oportuna, equipo apropiado, personal adecuado, estímulos y apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, lo equipos deben de recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

## **Liderazgo y estructura**

Los miembros de los equipos deben de estar de acuerdo en quien va a hacer que y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificación del trabajo y como se ajustan a las aptitudes individuales integra requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo.

## **Clima de confianza**

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento o tareas de los otros y unifica a los miembros alrededor la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacaran ventaja de ellos.es importante tener confianza en los lideres en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar al igual que comprometerse con las metas y las decisiones del líder.

## Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa

En primera instancia el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo debe ser modificado, a fin de que se refleje en el desempeño del equipo. Las evaluaciones de desempeño individual, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe de considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el equipo, para que se refuerce el esfuerzo y compromiso. (Robbins y Judge, 2009)

## Diferencia entre grupo y equipo

Una vez ya explicado lo que es un grupo y un equipo se pretende ser más claro en la diferencia entre una y otra, para dar paso a los equipos de alto rendimiento.

**Tabla de diferencias entre grupo y equipo**

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
No tiene un número definido de integrantes	Debe de estar formado por un número reducido de integrantes. (De 6 a 12)
Se apoya en las contribuciones individuales	Se esfuerza por lograr una repercusión superior a aquello que pudieran lograr sus miembros a nivel individual.
Sus integrantes se enfocan en su individualidad	Sus integrantes tienen sentido de pertenencia
Sus integrantes realizan un trabajo	Sus integrantes trabajan divertida y

serio y duro; se desempeñan en un ambiente de competencia.	productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado
No aportan contribuciones al desempeño cuando se requiere del trabajo combinado de dos o más integrantes.	Existe responsabilidad mutua y habilidades intercambiables como complementarias.
No aceptan responsabilidad por otros resultados que no sean los suyos propios.	Existe un profundo grado de compromiso de los miembros entre si. Si uno de nosotros fracasa, fracasamos todos.
A sus integrantes se les dice que hacer y no se espera que den opinión.	Sus integrantes contribuyen al éxito de la organización y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.
La gente trabaja para el líder	La gente trabaja con el líder
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
Liderazgo autócrata	Liderazgo participativo
Describe su trabajo en término de funciones o tareas.	Describen su trabajo con base en resultados
Menor compromiso	Compromiso mutuo

(Bautista, 2003)

## Capítulo 5.- Equipos de alto desempeño y coaching de Equipos

### Definición

Katzenbach y Smith (1996) mencionan que un equipo de alto desempeño es un número de personas, que comparten habilidades, conocimientos y vivencias complementarias y que se encuentran comprometidos por un objetivo en común, se establecen metas reales, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas, también aseguran resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables”

Según (Avalos, 2002) los equipos de alto desempeño necesitan cubrir los siguientes requisitos:

- Estar enfocados a sus clientes internos y externos.
- Haber clarificado su misión, roles y reglas de interacción.
- Haber desarrollado habilidades para el trabajo en equipo.
- Estar involucrados en las metas y resolución de problemas de mejora continua.
- Estar facultados para poder planear, ejecutar, controlar, coordinar e implementar esfuerzos para la mejora continua

## Características

De acuerdo con Francisco Helguera coach y consultor español (2009) los equipos de Alto Desempeño se caracterizan por:

1. **Tener un propósito claro.** Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir a la consecución del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.
2. **Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.** Un intercambio ágil de la información, permite asegurar que se adopten las decisiones correctas y no existan dudas en los miembros del equipo respecto a que deben hacer, cuándo y por qué.
3. **Voluntad de aprender de los demás.** Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas y métodos para ser aplicados en el proyecto. Si no existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente son los mejores.
4. **Participación en el grupo.** Para que los miembros del equipo del proyecto se sientan como parte de este, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben de tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
5. **Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del grupo debe de tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que

contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamental del estilo de liderazgo del gerente y/o directivo.

6. **Búsqueda de la excelencia.** No solo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
7. **Celebración de los logros.** La celebración de los éxitos alcanzados contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de este, sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el jefe de proyecto destaque de forma especial a quienes han contribuido con el éxito alcanzado, más allá de lo esperado.
8. **Involucrar a todas las personas relevantes.** Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden solucionarlo, la tarea debe de ser abordada por el equipo, la tarea debe de ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.
9. **Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.** Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y logística), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. **Búsqueda de la innovación.** El intercambio de ideas que se producen en un equipo multidisciplinar genera nuevas formas de ver y solucionar problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor manera de innovar en la forma de ejecutar proyectos.
11. **Descontento con el status quo.** Se debe querer cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y quiere buscar nuevas más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo
12. **Compromiso.** Al trabajar en equipo los integrantes de este sienten un compromiso no solo con el trabajo a realizar, sino también con sus compañeros.

### **Curva de desempeño del equipo**

Katzenbach y Smith (1995) describen la curva de desempeño del equipo y dicen que:

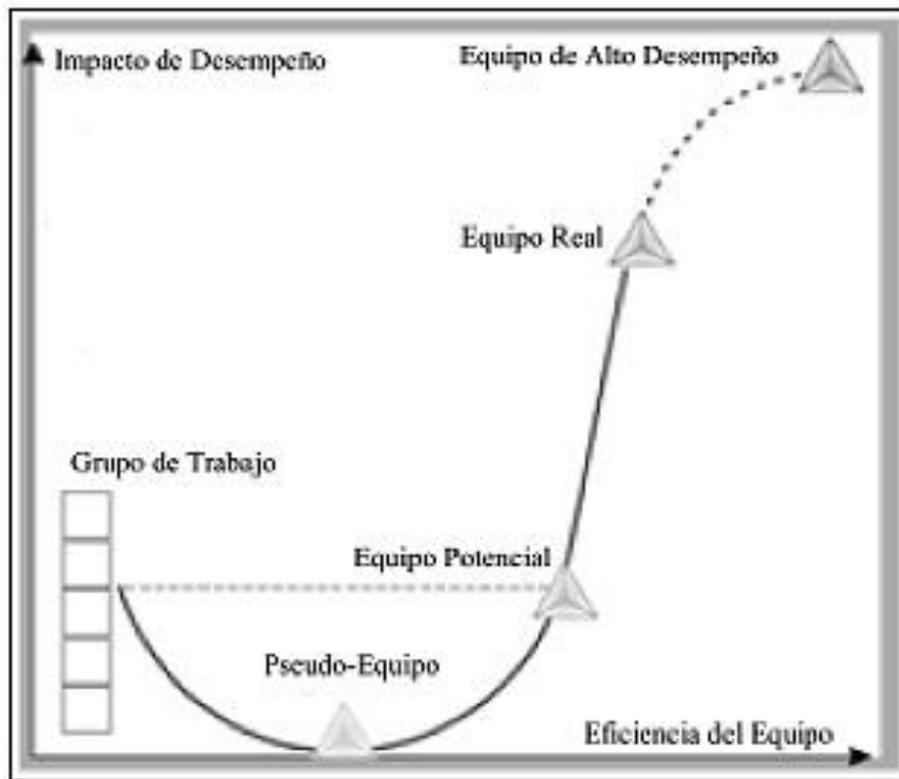
1. **Grupo de trabajo.** Grupo para el cual no hay necesidad de desempeño adicional importante u oportunidad que requeriría que se convirtiera en un equipo. Los miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y para tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Más allá de eso, no existe un auténtico propósito en común de grupo pequeño, metas de desempeño adicionales o potos del trabajo conjuntos que requieran de una propuesta de equipo o de una responsabilidad mutua.
2. **Seudoequipo.** Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante, pero que no se ha centrado en el desempeño colectivo ni tampoco ha intentado hacerlo. No tiene interés en desarrollar un propósito en común o un conjunto de metas

de desempeño, aunque suele llamarse así mismo equipo. Los seudoequipos son los más débiles de todos los grupos en términos de repercusión del desempeño. Casi siempre contribuyen menos a las necesidades del desempeño de la compañía que los grupos de trabajo, debido a que sus interacciones disminuyen el desempeño individual, de cada uno de los miembros sin producir ningún beneficio conjunto. En los seudoequipos la suma del total es inferior al potencial de las partes individuales.

3. **Equipo potencial.** Conjunto para el que existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño. Sin embargo, por lo general requiere más claridad de propósito, metas, o productos de trabajo y más disciplina para elaborar una propuesta común. Aún no determinado la responsabilidad colectiva. Como lo demuestra la curva del desempeño, cuando una propuesta tiene sentido, la repercusión sobre el desempeño puede ser significativa.
4. **Verdadero equipo.** Número pequeño de personas con habilidades complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito, metas y propuesta de trabajo comunes por los que se sienten mutuamente responsables.
5. **Equipo de alto desempeño.** Grupo que cumple todas las condiciones de los verdaderos equipos y reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y el éxito personal mutuo. El equipo de alto desempeño supera en rendimiento en forma importante a todos los equipos parecidos y rebasa en desempeño todas las expectativas razonables de sus integrantes.

(Katzenbach: Smith ,1995)

## Tabla de curva del desempeño de los equipos de alto desempeño



(Katzenbach: Smith ,1995)

### Las 4 “C” del desempeño del equipo de trabajo

**Contexto.** Se refiere al ambiente organizacional en el que debe de trabajar. Se ha encontrado que algunas organizaciones implantan estructuras o sistemas de recompensa formales que se convierten en barreras para el trabajo de equipo. Los equipos de alto desempeño manejan de modo eficaz el contexto al:

- a. Establecer metas medibles claras y convincentes para el desempeño del equipo

- b. Asegurarse de que sus integrantes comprendan que el trabajo productivo del grupo es esencial para lograr las metas
- c. Establecer sistemas de recompensa que premien el desempeño colectivo
- d. Eliminar todos los obstáculos para el trabajo del equipo que podrían crear las estructuras formales de la organización.
- e. Establecer una cultura organizacional que apoya los procesos y comportamientos orientados a la labor de equipo.

**Composición.** La composición del equipo de trabajo tiene que ver con las habilidades de sus integrantes. Es preciso contar con la gente adecuada para lograr las metas en conjunto y alcanzar un alto desempeño. Los equipos de alto desempeño utilizan destrezas y capacidades complementarias de cada integrante con sinergia a fin de obtener resultados favorables. El tamaño del grupo también representa un papel significativo: uno demasiado grande quizá se torne inmanejable y provoque que sus elementos pierdan interés debido a la falta de participación individual; por otro parte, tener muy pocos miembros tal vez coloque cargas innecesaria sobre ellos y propicie que el equipo no tenga los recursos para alcanzar sus metas.

**Competencias.** Los equipos tienen ciertas competencias que existen con independencia de cualquiera de los miembros pero que están integradas en sus procesos formales e informales. De este modo aunque el contexto y la composición del equipo determinan el escenario, las competencias lo impulsan al alto desempeño.

**Cambio.** Los equipos de trabajo de alto desempeño deben de cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones a fin de ser productivos a lo largo del tiempo. Los factores relacionados con el contexto, composición y competencias quizá necesiten modificarse para obtener el éxito en alcanzar una nueva meta. Un grupo capaz de vigilar su desempeño y comprender sus fortalezas y debilidades,

genera los discernimientos necesarios para formular un plan de acción a fin de mejorar en forma sostenida. (Dyer, W; Dyer Gibb; Dyer J. 2008)

Como se describió, un equipo de alto desempeño, va más allá de sus propias expectativas, rompiendo paradigmas y creando una cohesión muy fuerte entre los miembros que lo componen. Pero esto no podría darse de la noche a la mañana, ya que se requiere un proceso físico, mental y emocional, para lograr un equipo con ese nivel de trabajo tan alto. Por ello se eligió trabajar con el coaching para poder desarrollar las competencias necesarias y lograr que cada integrante del equipo con el que se trabajó, lograra integrarse para lograr un equipo de alto desempeño.

Dándole la entrada al coaching de equipos, que es un estilo de trabajo que mejora y potencializa el trabajo en equipo, incrementando los resultados y mejora la comunicación entre sus participantes.

### **Definición de coaching de equipo**

Yome, (2009) lo define como “El Proceso de Coaching de Equipos es un proceso de Transformación del equipo elevando la conciencia de que es lo que hacen y como lo hacen, reforzando las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que tendrá una influencia directa en la confianza del equipo, así como en el desarrollo de su autoestima para poder afrontar y superar cualquier tipo de circunstancia; y despertar una actitud de implicación y compromiso con el desarrollo y logro de objetivos. En definitiva crear equipos de alto rendimiento, con visión compartida y sostenible en el tiempo”. (ICF, 2010)

## **Proceso del coaching de equipos**

El coaching de equipos está orientado a la consecución de objetivos colectivos, generando una cultura grupal que permita el aprendizaje y desarrollo de cada uno de sus miembros. Les apoya en la revisión y mejora de sus relaciones, procesos de trabajo y valores. Genera la energía necesaria para que se afronten los desafíos como oportunidades, así como la evolución hacia una autonomía colectiva, el bien común y la corresponsabilidad”.

Todo proceso de coaching de equipos empieza con una situación actual del equipo. Las herramientas de diagnóstico nos ofrecen una información muy válida, sobre características del equipo, identidad, fortalezas, roles de sus integrantes, estilos de liderazgo, de comunicación. Constituyen un punto de partida para la reflexión dentro del equipo, y para la definición de un plan de acción en función de los objetivos que se quieran conseguir. (ICF, 2010). A continuación se presenta las fases del proceso del coaching de equipos, los cuales retoman procesos de investigación de la psicología:

## Etapas de un proceso de coaching de equipos

DIAGNÓSTICO	INTERVENCIÓN	EVALUACIÓN
<p><b>Objetivo:</b> el equipo identifica dónde está, marca sus objetivos, diseña hacia donde quiere ir y elabora un plan de acción.</p> <p><b>Herramientas posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas Individuales.</li><li>• Jornadas específicas de diagnóstico con el equipo.</li><li>• Cuestionarios, indicadores, o tests aplicados al equipo.</li><li>• Dinámicas de simulación.</li></ul>	<p><b>Objetivo:</b> desarrollo del plan de acción.</p> <p><b>Herramientas posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jornadas específicas de intervención mediante dinámicas de enfoque sistémico.</li><li>• Observación, feedback y seguimiento en reuniones reales del equipo.</li><li>• Sesiones de Formación intercaladas.</li><li>• Coaching Individual a los miembros del equipo.</li></ul>	<p><b>Objetivo:</b> valoración del desarrollo y la consecución de los objetivos marcados por el equipo.</p> <p><b>Herramientas posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jornadas/entrevistas específicas de evaluación.</li><li>• Aplicación posterior al proceso de los cuestionarios, indicadores o test aplicados al principio para medir el progreso.</li></ul>

De igual manera (ICF,2010) plantea al modelo GROW como herramienta de diagnóstico.

### Modelo GROW

Fue diseñado por Graham Alexander coach europeo y se popularizó por John Withmor en 1980. En inglés GROW significa crecer, sin embargo su verdadero significado está en sus siglas: Goal (Meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad).

**Paso 1. Meta.** Primero se fija una meta o resultado para dar una dirección a lo que el cliente quiere. Se trabaja con el cliente para crear una descripción clara y precisa de la meta y los pasos que harán posible.

### **Preguntas que se utilizan en este paso:**

- ¿Qué quieres lograr en esta sesión?
- ¿Qué es la cosa más importante para nosotros en la que tenemos que centrarnos?
- ¿Qué cambio quieres hacer más?

**Paso 2. Realidad.** Identifica la realidad de la situación actual del cliente: ¿Qué está pasando?, qué es posible, cuáles son las fortalezas y las debilidades del cliente, se hace un chequeo de la realidad de las cosas.

**Paso 3. Opciones.** Se explora con el cliente las opciones y las posibilidades disponibles. Invita al cliente con las ideas geniales a que busque recursos y cambia la conversación enfocada a la solución.

- Orientar hacia opciones y posibilidades para acercarse al futuro deseado
- Ayudar al cliente a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que pueden existir
- Compartir las sugerencias u opciones que ves, pero solo cuando realmente no se le ocurre nada más a tu interlocutor
- Ayudar al otro a seleccionar las opciones adecuadas de acuerdo a la reflexión, y a partir de ahí, generar un plan de acción

**Paso 4. Resolver.** Cierra la sesión creando un plan de acción con tareas específicas, con un tiempo específico, con apoyos específicos, con medias de éxito, etc.

La fortaleza de este modelo de cambio es que proporciona una mirada rápida y concentrada a los cambios que en una persona desea, utiliza los mecanismos de cambio del deseo y las metas, examinando las posibilidades realistas de la persona y su contexto, utilizando el enfoque en la solución para crear un plan de acción, y después monitorea este plan. (Hall, 2010)

Este modelo nos ayuda con el principio de nuestra intervención que es la fase del diagnóstico, ya que clarifica el objetivo a llegar, el cómo lo voy a hacer, cuando y en donde, así como una claridad de cuál es la situación en la que se encuentra, dándole una metodología al coach y punto de partida a los coachees. Los diferentes participantes tienen objetivos en común pero también algunos distintos, así que une lo que se quiere realizar en el equipo, creando así una misión a cumplir por parte de todos los integrantes de este proceso.

La segunda fase que es la fase de intervención, plantea que se tienen que trabajar jornadas específicas con un modelo propuesto por Leonardo Wolk.

Él se refiere al aprender como un concepto que vincula aprendizaje y acción. Aprender es actuar. Y no cualquier acción, se habla de acciones efectivas. El aprendizaje también es activo por que requiere la voluntad y la acción de movernos de una zona que llamaremos de confort, a otra que llamaremos de expansión, cuidando de no pasar a una tercera que llamamos de pánico.

### **Zona de confort**

En ella tenemos todo el conocimiento adquirido; no hay nada más que aprender; funcionamos en piloto automático y se ira expandiendo a medida que incrementemos nuestro aprendizaje. Como los campos del aprendizaje son ilimitados, esta zona se va extendiendo también al incorporar nuevas competencias y no tiene límites rígidos. Ese conocimiento adquirido, en cualquier dominio nos posibilita operar con mayor efectividad. En todo caso lo malo o no

deseado sería circunscribirnos a esta área, ya que estaríamos muy limitados en nuestro campo de acción.

### **Zona de expansión**

En ella se produce principalmente el aprendizaje. Esta área también es ilimitada y no sin esfuerzo a nuestro alcance. Porque para aprender, para expandir nuestra conciencia y capacidad de acción, es necesario salir de la zona de confort. Esta salida implica una herida narcisista ya que requiere una declaración de no saber, que muchas veces puede herir nuestra autoestima. Es un reconocimiento de que hay algo que no se pero al mismo tiempo requiere una voluntad de aprender. Al aprender, expandimos nuestra capacidad de acción y al mismo tiempo estaremos ampliando nuestra zona de confort. Es el proceso por el cual seremos capaces de producir un resultado que antes estaba fuera de nuestro alcance.

### **Zona de temor o pánico**

Es la zona en la que prácticamente es imposible aprender. Donde hay temor no hay lugar para el amor. Podrá haber cumplimiento pero no compromiso. En el temor lo que queremos es estar a salvo, salvar la vida, no exponernos. Pensemos que posibilidades se abrirán para un niño que aprende con amor , sin temor, en comparación con otro que vive aterrorizado por el castigo si cometo un error. Las conductas o actitudes que desarrollare en consecuencia serán no participar, disimular, ocultar mi ignorancia. Conductas que muy probablemente seguiré repitiendo en mi vida adulta y que se expresan como arrogancia, soberbia hipocresía, etc. Son las máscaras defensivas detrás de las cuales ocultaremos la ceguera y la ignorancia.

Esta teoría en la parte de intervención es fundamental, ya que dependiendo de la situación, guiamos a nuestro coachee en la fase que esta para lograr su objetivo, haciendo consciente su aprendizaje y enseñarle a enfrentar la zona de pánico, con técnicas, resolviendo situaciones personales y transformando sus obstáculos.

La tercera parte del proceso es la evaluación, la cual se realiza por medio de una medición de competencias por rubricas, las cuales hacen posible medir cualquier cosa, ya que primero se desarrolla la competencia que se quiere desarrollar, después se conceptualiza, generalizar el significado de la competencia para evitar confusión, y después por medio de escala Lickert se evalúa, contabiliza y grafica para poder visualizar los resultados de una manera más clara. Para poner en contexto el instrumento de medición se harán una seria de definiciones.

### **Competencias laborales**

Son conductas observables, medibles y modificables, las cuales nos ayuda a identificar habilidades, destrezas y cocimientos de una persona frente a una situación de trabajo, la cual se relaciona a un desempeño superior de alguna habilidad en específico con referencia a un criterio estándar.

**Rúbrica.** Una rúbrica es un conjunto de criterios y estándares, generalmente relacionados con objetivos de aprendizaje, que se utilizan para evaluar un nivel de desempeño o una tarea. mCombinados estos conceptos crean una herramienta de evaluación poderosa y efectiva para demostrar los resultados obtenidos durante la intervención. Se puede ver que se aumentó, que se disminuyó y que no cambio.

## **Características de la Evaluación por competencias**

- 1) Se orienta a evaluar las competencias, teniendo como referencia el desempeño de estos ante las actividades y problemas en un contexto profesional.
- 2) Toma como referencia evidencia e indicadores, buscando determinar el grado de desarrollo de tales competencias en tres dimensiones (afectivo-motivacional, cognoscitiva y actuacional).
- 3) La evaluación con base en competencias no es una tarea puntual como ocurría en la evaluación tradicional, sino que es un proceso que implica: definir con exactitud las competencias a evaluar con sus respectivas dimensiones, construir los indicadores para evaluar las competencias de forma integral con criterios académicos y profesionales, definir el tipo de evidencias que se deben presentar para llevar a cabo la evaluación, establecer las estrategias e instrumentos con los cuales se llevará a cabo la evaluación, analizar la información con base en los indicadores, determinar fortalezas y aspectos a mejorar, retroalimentar de forma oportuna a los estudiantes y generar un espacio de reflexión en ellos tanto sobre el proceso como entorno a los resultados de la evaluación, con la posibilidad de cambiar los resultados de acuerdo a los argumentos que ellos presenten.

## Maneras de evaluar el coaching

### Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) también llamado cuadro de mando integral es una herramienta desarrollada por David Norton economista y Robert Kaplan ingeniero en 1992, por la necesidad de tener una mejor planificación y gestión en los procesos internos de las empresas, el BSC permite traducir la estrategia de una empresa en objetivos, que son medidos por indicadores lo que permite desarrollar planes de acción para que los colaboradores lleguen a su objetivo. Este cuadro de mando se divide en de 4 perspectivas base:

**Perspectiva financiera.** Son los objetivos financieros medibles que la empresa se plantean en un tiempo determinado. ¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar?. Un ejemplo sería cuánto dinero quieres ahorrar para lograr tu objetivo y visualizar como administra su dinero

**Perspectiva de clientes.** Se basa en como satisfacer las necesidades financieras con base en la satisfacción de los clientes, por ejemplo la venta de productos, prestación de servicios, etc. ¿qué necesidades del cliente/sociedad, debemos satisfacer?. En este caso los clientes se vuelve el entorno del coachee su familia, pareja y lazos interpersonales, los cuales influyen en la toma de decisiones y esto impacta al logro de objetivos.

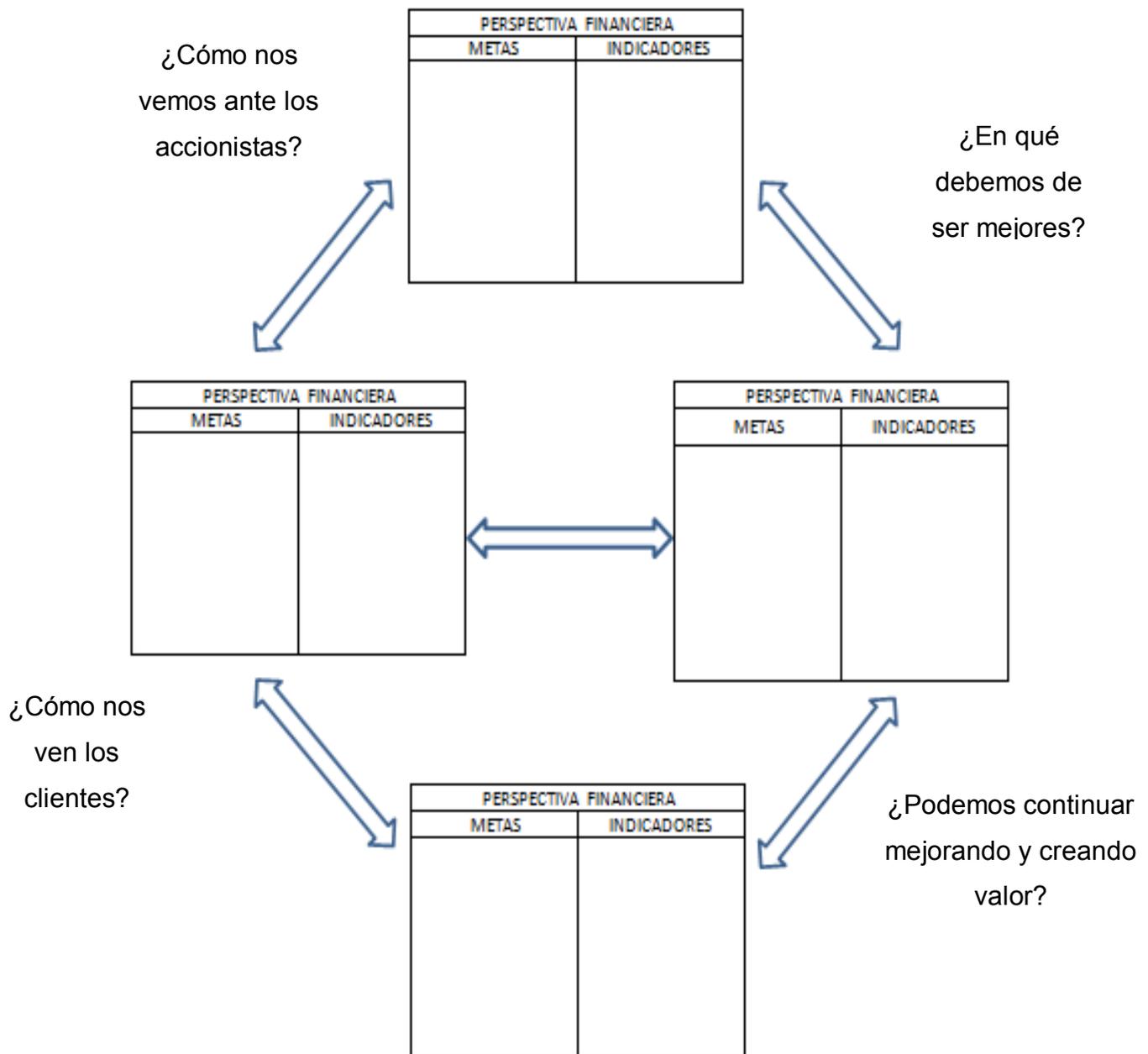
**Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.** Esta dimensión está relacionada con el capital intangible, es decir el capital humano. Capital organizacional y sistemas de tecnología e información. ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser excelentes?”. Estas son las habilidades y conductas de nuestro coachee que hay que reforzar, ya que estas le ayudarán a culminar sus tareas y lograrán una formar una guía para que logra todos los objetivos planteados.

Perspectiva de los procesos internos. Las mediciones internas del BSC deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente. ¿Con qué Infraestructuras (personas, tecnología, activos fijos y alianzas) y cómo debemos aprender, innovar y crecer?. En esta área se detectan las áreas de oportunidad que tiene nuestro coachee, como por ejemplo conductas que no sabe por qué las hace, costumbres muy arraigadas, etc. Para que su vida empiece a fluir sin esas creencias y actitudes que nublan su visión de vida.

De esta manera al trabajar con el balanced scorecard, podemos generar indicadores que como empresa se necesitan en el trabajo o vida diaria, que vayan midiendo nuestro desarrollo en los objetivos planteados dentro del coaching. Los indicadores juegan un papel muy importante para medir el % que lleva completado nuestro objetivo.

Al aplicar esta herramienta al coaching, se pierde la subjetividad que puede haber en la eficacia de un proceso y así se administra el avance del objetivo planteado, ya que al tener acciones determinadas y plazos establecidos se puede realizar en un tiempo real a mediano o largo plazo.

## Ejemplo de Balanced ScoreCard



## Diagrama de Gantt

Este documento es una modificación de un artículo aportado por: María Alejandra (<http://geotipolis.com>) Modificado por: Marcela Daniele – (09-2007)

Es una herramienta creada por el ingeniero norteamericano Henry Gantt en 1917 que permite a las personas la planificación de tareas necesarias para realizar algún proyecto. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de inicio y termino, e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento permite que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto. Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

(<http://geotipolis.com>)

- En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.
- En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

## Ejemplo de un diagrama de Gantt

Tarea	Plazo	Semanas													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Investigación de mercados complementaria	2 semanas	■	■												
Constitución de la empresa	3 semanas	■	■	■											
Ejecución de las Inversiones	4 semanas				■	■	■	■				■	■		
Construcción de la infraestructura	6 semanas				■	■	■	■	■	■	■				
Montaje de maquinas y muebles	2 semanas										■	■			
Reclutamiento y selección de personal	3 semanas						■	■	■						
Inducción y capacitación de personal	2 semanas										■	■			
Preparación de campaña de lanzamiento	2 semanas									■	■				
Organización administrativa	4 semanas							■	■	■	■				
Inicio de operaciones	1 semana													■	

De esta forma se puede saber el avance del coachee en sus objetivos, las tareas a realizar y si existe algún retraso con el plan de acción acordado. Es muy importante resaltar que esta es una manera empírica de medir el coaching dejando de lado la subjetividad y creando una medida nominal que en este caso son las fechas y actividades a realizar.

Con este material se puede afirmar que el coaching es un modelo efectivo y medible, ya que usando el Balanced Scorecard el diagrama de Gantt se llega al mismo objetivo que es, calificar y visualizar el desarrollo de cada persona que toma este proceso. (<http://geotipolis.com>)

## **Metodología.**

### **Objetivo General**

Conocer el impacto del coaching en la formación de equipos de alto desempeño, mediante 5 sesiones de coaching de equipo.

### **Población**

El proceso de coaching fue dirigido 10 alumnos, de 7 semestre, de la Facultad de Psicología que se inscribieron a la clase de “*Capacitación y formación de personal*” donde habían 5 mujeres y 5 hombres, cuyas edades iban desde los 22 a los 30 años.

### **Justificación**

La intervención tiene como fin, verificar que el coaching es un modelo efectivo para desarrollar un equipo de alto rendimiento con las competencias necesarias para lograr un trabajo en conjunto que supere las expectativas comunes de los integrantes y su desempeño vaya incrementándose, con la finalidad de llegar al objetivo que se propongan. El proyecto se inició ya que se contaban con los conocimientos acerca del coaching y haciendo una revisión los trabajos ya publicados acerca del tema, se descubrió que no había una tesis enfocada en los equipos de alto desempeño.

## **Duración**

Son 5 sesiones grupales (de 1 hora) y 1 una individual por cada integrante en un plazo de cada 2 semanas desde que se inicia el proceso.

## **Proceso**

El diagnóstico, la intervención y la evaluación fue dividida en 5 sesiones de 1 hora, se realizaron después de la clase de capacitación, en donde en la primera mencionada se les enseñaba el proceso, estructura e impartición de un curso de capacitación y en las sesiones de coaching de equipo, la intención fue la formación de un equipo de alto desempeño, en donde a través de las sesiones diseñaron la misión que iban a tener a lo largo del proceso.

La descripción de las sesiones es la siguiente.

**Sesión 1.-** Primero se les explicó por el proceso que iban a pasar, y que la intención es que llegaran a ser un equipo de alto rendimiento, después se llegó a un acuerdo con todos los integrantes del equipo, de cuantas sesiones serían así como su duración. (5 sesiones de 1 hora y 1 sesión individual con la misma duración). Se realizó un diagnóstico mediante la técnica GROW para evaluar las características que tenía el equipo. Y se empezó con la definición de un objetivo que involucrara y motivara a todos los participantes y fue el siguiente.

Este fue el GROW del equipo.

**G (objetivo).** “Realizar excelentes capacitaciones con una visión de compromiso y trabajo en equipo”

**R (realidad).** Comunicación superficial, falta de compromiso, no se tenía un objetivo en común, no se conocíamos, ausencia de unión.

**O (opciones)** mayor disposición y cooperación (llegar temprano para ayudar en la logística y organización a la persona que le tocaba dar curso), ser puntual, transformar la relación de trabajo por una de amistad y cooperación, ser abierto con los desconocidos, cooperación para comprar material, aportación de ideas, comunicación para conocer tiempos y poder organizar las capacitaciones.

**W (Compromiso).**- apoyar en lo que se necesitara sin que se tuviese que pedir, comprar algunas cosas para uso general del equipo (material de papelería, lápices, plumas, folders, hojas hasta lapiceros, dulceros manteles), ayudar a los compañeros con las dudas que tuvieran que ver con la logística y organización de su capacitación, seriedad y respeto de acuerdos.

Una vez desarrollado el GROW del equipo, hubo una mayor claridad, se notó el compromiso por parte de los integrantes y se sintió una motivación para poder lograrlo y culminó la sesión de ese día.

**Sesión 2.-** La sesión inicio con la dinámica de cuadros de Bavelas, para ver su comunicación y destreza grupal, así como detectar las habilidades individuales que ayudan al trabajo en equipo, así como las que lo obstaculizan y ver si se tenía la habilidad de ayudar a los demás. Después se les pidió a cada participante de qué manera ellos iban a apoyar a lograr la misión propuesta en la primera sesión de acuerdo a como habían vivido la dinámica y por último se les pidió ver la película de “Los croods” la cual habla acerca de zona de confort, como romper el miedo y cómo lograr sus objetivos, a través de analogías, para así dar pauta a la teoría descrita en el capítulo 5 que habla de las 3 zonas del coaching.

Se les preguntó cómo se sintieron con la dinámica y respondieron:

- Integrados
- Organizados
- Colaborativos
- Comunicados

- Unidos en el espacio para ver las piezas
- Es difícil hacerlo de manera individual

También se vieron las áreas de oportunidad

- Falta mayor integración
- Empezar a conocernos
- Complementar al equipo con debilidades y fortalezas
- Determinar roles

Realizaron su definición de equipo de alto rendimiento.- es ejercer el conjunto de cualidades necesarias para que el equipo destaque, sea sobresaliente y sobrepase los objetivos (expectativas). Proceso para conocerse e integrarse, hay visión, misión y compromiso, responsables por el mismo objetivo, habilidades complementarias, confianza, vínculos, identidad. También determinaron los valores del equipo:

- Respeto
- Lealtad
- Dedicación
- Responsabilidad
- Comunicación

**Sesión 3.-** Revisaron el contenido de la película “*Los croods*” y de qué manera el miedo a lograr sus objetivos o su zona de confort impedía llegar a su meta. Sus conclusiones personales fueron las siguientes

- Que sin importar las diferencias una familia permanece unida y eso es lo que le da fuerza y estructura y lo apliqué en mi equipo dando mi máximo esfuerzo en el apoyo a mis compañeros.

- Que los cambios son necesarios, vivimos en un mundo en constante cambio y que debemos hacerlos y adaptarnos para mejorar
- La unión, comprensión, a romper paradigmas, a ser más creativo en mi forma de pensar, lo apliqué conociéndolos más a fondo y siendo mejor compañeros con cada uno de ellos.
- Dejar el miedo atrás, hacer cosas diferentes para obtener resultados diferentes. Me abrí un poco más al grupo
- Siempre ver las cosas del lado positivo, abrirse a opiniones nuevas y diferentes.
- capacidad de ser flexibles, de desarrollar tanto nuestro sentido de urgencia como de tolerancia a la frustración. Que siempre creemos que nuestro esquema es el conveniente, el ideal, el mejor.

Después de haber escuchado sus conclusiones se retomo la teoría ya mencionada “zona de confort, zona de expansión y zona de pánico para poder aterrizarlo al equipo de trabajo y poder enfocarse en el objetivo planteado.

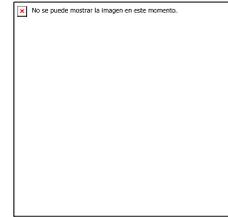
**Sesión 4.-** Empezó la sesión con la dinámica de masa y esculturas con la finalidad de hacer notar a los miembros del equipo, que existen diferentes maneras de interpretar, pensar, percibir, actuar y demostrar, lo que nos dicen nuestros compañeros y con esto mejorar la comunicación interna al igual que se abrieran a la posibilidad de aprender nuevas maneras de aprender, para lograr una integración de habilidades y destrezas en equipo.

**Sesión 5.-** Evaluación de los resultados, ver si se cumplió la misión y cerrar con el equipo. Para la evaluación se creó un instrumento por medio de rubricas que medían las competencias necesarias para formar un equipo de alto desempeño. En el instrumento se tomaron en cuenta 6 competencias que fueron:

- Comunicación efectiva
- Compromiso
- Innovación

- Retroalimentación positiva
- Retroalimentación negativa
- Cohesión

Los cuales fueron definidos conceptualmente, para que no hubiera confusiones o distorsiones del concepto, para que los participantes se autoevalúen de manera objetiva. La aplicación del instrumento de rubricas por competencias era de 5 minutos, se realizó antes y después del proceso de coaching, para así medir las diferencias entre los resultados.



## PRE - TEST

### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas, no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostró poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostró mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostró buena claridad en sus ideas y aportaciones	Mostró excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo

## Resultados

Se realizó una comparación de las frecuencias obtenidas en la aplicación del instrumento, que mide las 6 competencias que caracteriza a un equipo de alto desempeño, para conocer los resultados pre y post-test de la intervención y saber cuales competencias ya estaban desarrolladas así como las que apenas inician su desarrollo dentro de la intervención.

A continuación se presentan las gráficas:

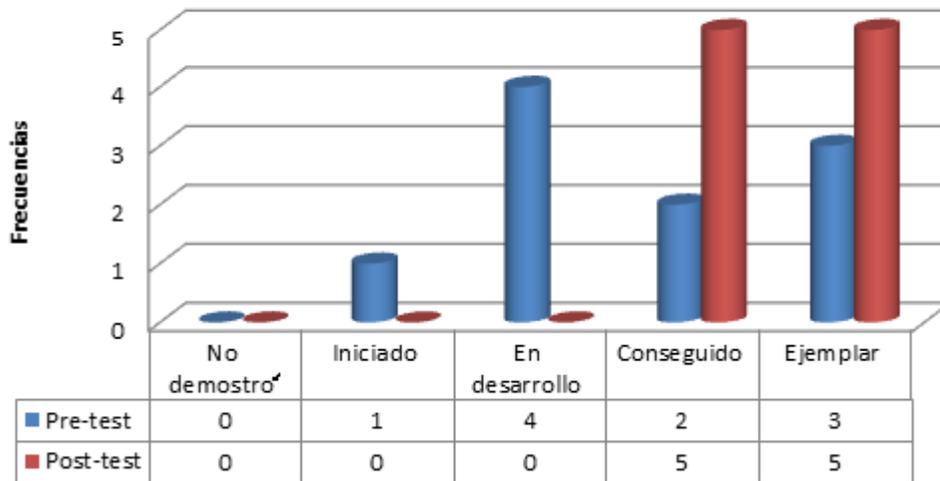


Gráfica 1.1 comunicación efectiva, comparación de frecuencias

En la gráfica 1.1 Se puede observar que antes de realizar la intervención, el 40% de los participantes se encontraban desarrollando la competencia *comunicación efectiva*, en comparación del 60% que ya habían logrado desarrollar dentro de la clase de capacitación y solo faltaba potencializarla.

Esto indicaba que la comunicación entre ellos era eficiente, lo cual ayudó mucho dentro de las sesiones que se realizaron, por ejemplo, en la primera sesión se coordinaron fácilmente para desarrollar el objetivo que iban a tener dentro de este proceso (GROW). Al medir los resultados después de la intervención se notó que el 100% del equipo ya se encontraba en la fase de potencializar la competencia, Teniendo un resultado positivo en la evaluación y en el cumplimiento de los objetivos. Gracias a la comunicación, acordaron cosas con sus compañeros, como llegar temprano y así apoyar a su compañero en la logística de su capacitación, la persona que se encontraba como instructor, coordinó las tareas de sus compañeros, delegando funciones para lograr una capacitación de excelencia, esto fue un acontecimiento que en los 30 años que lleva la clase, jamás se había dado, esto se sabe ya que al final de la intervención se compartieron los resultados con el profesor de la clase, el cual externó que no había pasado algo como eso en la trayectoria de la materia, otro ejemplo fue cuando en la tercera sesión acordaron comprar todo el material de las capacitaciones en conjunto para que saliera más barato y no se invirtiera más tiempo, así como la reutilización de los materiales como centro de mesa, manteles, etc para las demás capacitaciones.

## Compromiso



Gráfica 1.2 Compromiso, comparación de frecuencias

Al medir el compromiso antes de la intervención, se notó que un 50% de los participantes se encontraban en plena construcción de esta competencia y otro 50% ya lo estaba desarrollado, lo cual fue un punto importante en el diagnóstico, ya que el compromiso es vital para la integración de equipos de alto desempeño y sin este no se podría lograr el objetivo de la intervención. Se observó la falta de esta competencia desde la primera sesión, ya que se acordó que se iniciaría a las 8am, antes de la clase de capacitación, para lo cual solo 3 personas fueron las que llegaron a tiempo y como se puso de regla que la sesión se podía empezar solo cuando estuviera todo el equipo, se prolongó el inicio hasta las 8:40am dejando solo 20 minutos para poder trabajar, de igual manera se percibió en la falta de realización de las tareas a las cuales se habían comprometido y la falta de interés a las sesiones individuales que se les dio, ya que llegaban tarde o simplemente no iban, lo cual dio pauta a trabajar con el compromiso del equipo.

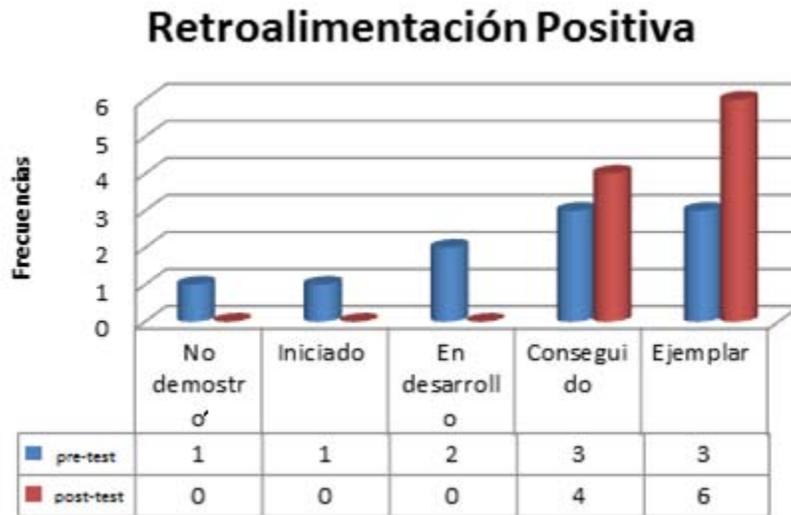
Al medir los resultados del post- test se observó que el 100% de los participantes se encontraron en el perfeccionamiento de la competencia compromiso, Se demostró en la contención, ayuda y apoyo que se daban antes de los cursos, ayuda en la logística de cada capacitación, en donde se pusieron de acuerdo para ver quien llegaría temprano para acomodar cosas. Al final, para ser exactos en las últimas dos sesiones, todo el equipo se encontraba de manera puntual en el salón para trabajar, y si faltaba alguien se apoyaban entre ellos para empezar a la hora acordada y no faltar a su compromiso como equipo.



Gráfica 1.3 Innovación, comparación de frecuencias

El resultado de la innovación antes del proceso de coaching fue de un 60% lo cual se vio reflejado en la clase de capacitación. Al inicio de la misma, se les avisó que sería una clase totalmente vivencial lo requeriría mucho de su tiempo, dinero y esfuerzo, esto fue para sondear al grupo y ver quien tenía la actitud para lograr los objetivos, al igual notar las ganas de trabajar. En la segunda clase algunas personas se dieron de baja dejando un total de 10 personas.

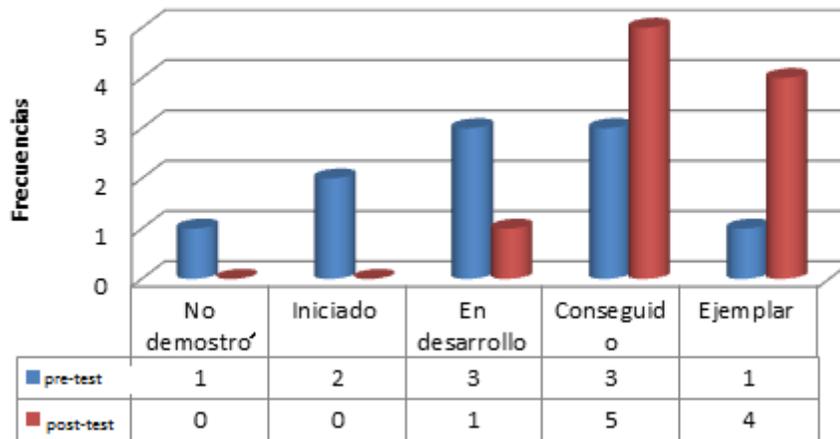
La innovación es un punto fundamental, ya que un equipo de trabajo de alto desempeño se caracteriza por romper con las expectativas de las personas, mejorar los procesos internos y así obtener éxito con sus objetivos. Al medir los resultados se obtuvo un incremento de 20% y así llegaron al 80%, lo cual indica que el equipo estaba trabajando en perfeccionar la competencia y así mejorar sus procesos internos para el logro de las metas, lo que provocó que hubiera implementación de nuevas estrategias para organizarse en sus capacitaciones. Lograron que cada persona que le tocaba dar curso, delegara algunas tareas a sus compañeros para que él se pudiera enfocar en la impartición de su cargo, esto fue algo totalmente nuevo ya que a pesar de que los compañeros que ayudaban también tenían que preparar su capacitación apoyaban a sus compañeros para poder hacer el trabajo más rápido y eficiente.



Gráfica 1.4 Retroalimentación positiva, comparación de frecuencias

La gráfica 1.4 muestra que el 60% antes de la intervención ya tenían desarrollada la retroalimentación positiva, lo cual facilita la integración como equipo de alto desempeño, ya que una de sus características menciona los lazos afectivos y la importancia en el reforzamiento de conductas positivas, esto genera una repetición de la misma y un mejoramiento en la actitud del equipo, después de la intervención el 100% de los participantes desarrollaron esta competencia, lo cual creó una atmósfera positiva entre los integrantes del equipo sin dejar a un lado la responsabilidad que se tiene, haciendo su trabajo divertido, porque al hacer un anclaje entre el conocimiento y la alegría, la mente la registra de una manera más rápida y con un acceso del recuerdo inmediato. Esto se pudo ver al finalizar las sesiones de coaching, donde se les preguntó si se había llegado al objetivo, y en donde todos se dieron retroalimentación positiva, reconociendo a cada uno de sus compañeros, se creó una atmósfera sensible y positiva al cierre de la intervención.

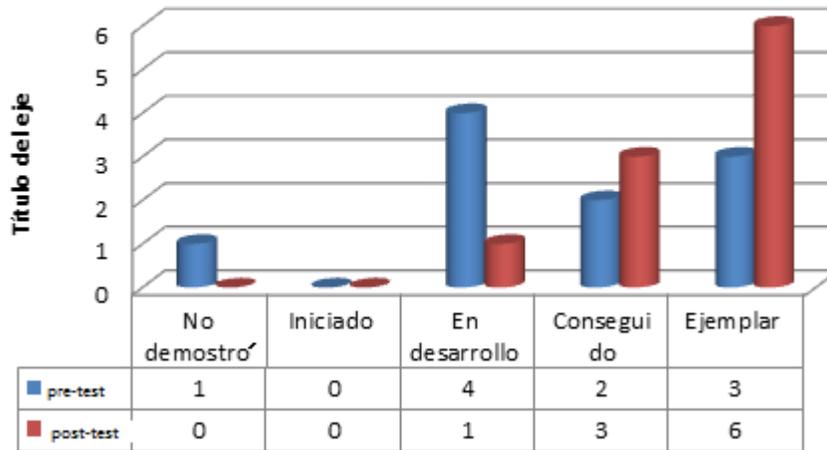
## Retroalimentación Negativa



Gráfica 1.5 Retroalimentación negativa, comparación de frecuencias

Como se muestra en la gráfica 1.5 la retroalimentación negativa fue un punto importante a trabajar, antes de la intervención se mostraba que un 60% del equipo estaba en construcción, lo cual impactaba en los resultados del equipo, ya que no se daban el permiso de dar una retroalimentación negativa por miedo a herir los sentimientos de la otra persona, por pena y por desconocimiento de cómo realizarla. Esto indicó que el equipo aun era inmaduro y no tenía la preparación para realizar esta dinámica. Para desarrollar la retroalimentación se realizó una actividad en la cual todos los participantes, debían hablar con aquellos compañeros que tenían algún tema que les incomodara o alguna situación que les molestara, para así poder limar asperezas para mejorar su comunicación y trabajo en equipo. Después de hablar de lo que les causó incomodidad, tenían que decir un aspecto positivo de su compañero para así darle un balance y hacerles notar que el compañero el cual les incomodaba también tiene características positivas para potencializar. Al finalizar la intervención los resultados mostraron un incremento hacia el lado positivo, con un 90% potencializando dicho comportamiento. Cuando se empezaron las sesiones de coaching se trabajó mucho esta competencia y como fue pasando el tiempo la retroalimentación que se les daba al finalizar cada capacitación era, objetiva, directa y constructiva lo cual ayudó al desarrollo personal

## Cohesión



Gráfica 1.6 Cohesión, comparación de frecuencias

Los resultados de la gráfica 1.6 fueron muy interesantes, ya que al igual que en el compromiso, se volvía a dividir al equipo, dándole una coherencia a la evaluación, si no existe un compromiso con alguna persona, por supuesto que no van a tener cohesión entre ellas y menos dentro de un equipo de alto desempeño. Al final de la evaluación, el 90% de los participantes lograron un nivel de cohesión que impulso al equipo al logro del objetivo que ellos se plantearon y a la meta de esta investigación. Logrando que a pesar de que algunos participantes viven en otro estado, sigan manteniendo contacto y con planes para reunirse.

Los resultados de las gráficas mostraron que las competencias que incrementaron su desarrollo fueron:

- Comunicación efectiva
- Compromiso
- Retroalimentación positiva

Lo cual refleja a un equipo maduro, centrado en la fase 4 de las etapas del desarrollo, que es el desempeño, en esta fase el equipo se conoce y se entiende para llevar a cabo las tareas asignadas. Las competencias menos desarrolladas fueron:

- Cohesión
- Retroalimentación negativa
- Innovación

Hay que aclarar que estas competencias no se desarrollaron en la misma intensidad que las demás, pero esto no significa que no hubiera conductas de las mismas, por lo que se tuvo un equipo equilibrado, con las herramientas necesarias para su desarrollo.

## Conclusiones

El coaching de equipos se ha convertido en una nueva herramienta para la formación de equipos de alto desempeño. Por ser un constructo concepto que esta en evolución constante, permite mejorar el diseño de las intervenciones para adaptarla a cualquier organización que trabaje trabajo con los equipos de alto desempeño.

La formación de equipos de alto desempeño, además de una moda se ha convertido en un estilo de trabajo de las empresas, ya que en estos equipos se desarrollan las competencias que requiere una organización, como por ejemplo liderazgo, comunicación efectiva, unión, cohesión, etc. Logrando que los colaboradores vayan más allá de la relación laboral y logren resultados que sobrepasen las expectativas y límites que comúnmente tienen los equipos de trabajo. De esta manera se han ido incorporado los equipos de alto desempeño en los intereses de las organizaciones, al igual que la búsqueda de herramientas que faciliten este proceso.

Por eso se eligió hacer la presente investigación de coaching, ya que es una herramienta que forma, dirige y guía a las personas para el logro de sus objetivos en muy poco tiempo. Tiene un enfoque dinámico, que rompe la estructura de pensamiento de cualquier persona y que potencializa el talento humano. Por eso es importante la creación de procesos que unan al coaching y la formación de equipos de alto desempeño, ya que estos ayudarán a tener a un personal proactivo, que puedan afrontar cualquier situación de una manera precisa y se apoyen de manera incondicional.

De esta manera se puede decir que el coaching es una herramienta útil y práctica para la potencialización de habilidades así como el logro de objetivos, ya que transforma las creencias de los participantes y con esto se puede desarrollar una autopercepción real, positiva y con constante desarrollo en las áreas ocultas de cada integrante, con la finalidad, que se den el permiso de ver desde otro ángulo,

las limitaciones que ellos mismos o la empresa ponen y notar que toda acción tiene una razón de ser.

Con dicha investigación se puede resaltar que las personas que pasaron por la intervención de coaching de 5 sesiones grupales e individuales lograron la formación de un equipo de alto desempeño, ya que a través del modelo GROW, el objetivo que definieron, el instrumento de medición de las 6 competencias de un equipo de alto desempeño, que fueron; comunicación efectiva, compromiso, retroalimentación positiva, retroalimentación negativa, innovación, cohesión, además de las dinámicas realizadas en las sesiones, como el cuadro de bavelas, la reflexión de la película de los croods, masa y esculturas, entre otras fueron creando nuevas competencias y además potencializando las que ya existían, llevándolas a un rango de 90 a 100%, logrando un equipo proactivo, que superaron las expectativas que se tenían y desarrollando roles dentro del equipo que nunca habían experimentado.

De igual manera cada participante se dio permiso de escuchar a sus compañeros, dejar a un lado sus creencias, y de ir al máximo quedándose más tiempo del que requería para ponerse de acuerdo y enfocar los resultados. Es por esto que el psicólogo debe fomentar este tipo de herramientas como el coaching, que le permitan desarrollar el talento oculto y reconocido de cada persona y llevarlos a lugares que por miedo no llegarían solos. Ya que en la actualidad se necesitan personas que sobrepasen sus propios límites, que hagan cosas distintas y rompan el vicio de lo cotidiano, para eso se forman los hoy llamados equipos de alto desempeño.

Es importante reconocer que el psicólogo es el que está mejor preparado para realizar el proceso de coaching, ya que está formado para identificar patologías y así manejarlas sin que este las pueda proyectar en su coachee, de igual manera la carrera está enfocada al desarrollo humano, tal y como el coaching lo hace. Por eso el psicólogo juega hoy en día un papel fundamental en este modelo en desarrollo, ya que combinando su preparación y los planteamientos del coaching,

puede lograr resultados sobresalientes en cualquier empresa, institución u empresa que lo contrata para realizar este tipo de intervenciones.

### **Limites**

- Que haya sido en un ámbito escolar
- Falta de tiempo, ya que era después de los cursos de capacitación que duraban 10 horas y los participantes estaban cansados.
- Falta de más sesiones grupales e individuales (se propone 5 sesiones mas)
- Que los sujetos no contesten con franqueza la evaluación
- Algunos participantes se iban antes de terminar las sesiones en equipo
- Falta de un grupo control y una experimental

### **Fortalezas**

- Que todos los participantes cooperaron para la evaluación
- El número de participante era el adecuado para trabajar equipos de alto desempeño
- Se logró sensibilizar al grupo y una excelente integración
- Todos los participantes terminaron el proceso de intervención

### **Propuesta**

- Se puede utilizar un instrumento diseñado psicométricamente específico para cada equipo y se obtenga una medición más confiable.
- Aumentar las sesiones grupales e individuales para ir monitoreando cuidadosamente los resultados del equipo
- Aumentar el tiempo de las sesiones.
- Tener más de un equipo para comparar resultados
- Hacer la intervención en un ambiente profesional,

## Referencias bibliográficas.

1. Armendáriz, Rubén. (1999). PNL Sanando Heridas Emocionales. México. Editorial Pax México
2. Arrona, H (1992). Círculos de calidad ¿el porqué de su éxito? México. Editorial Icasa.
3. Avalos, José. (2002). Equipos de alto desempeño y su aplicación en la industria. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
4. Bautista, Nashieli. (2003). Equipos de alto desempeño. Una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones.
5. Carreón, Elizabeth. (1981). Modelo de integración y desarrollo de equipos de trabajo. (tesis). México. Universidad Nacional Autónoma de México
6. Dyer, William; Dyer, G; Dyer, J. (2008). Equipos de alto desempeño. México. Editorial Patria.
7. Echeverría, Rafael (2006). Ontología del Lenguaje. Buenos Aires. Editorial Granica
8. Ellis, Albert (1962). Reason and Emotion in psychoterapy. Nueva York. Editorial Lyle Stuart.
9. Fernández, Nicolás (1999). Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones. España. Editorial Civitas.
10. Frankl, Viktor (1946). El hombre en busca de sentido.. Barcelona. Editorial Herder
11. Frankl, Viktor (2003). Ante el vacío Existencial.. Barcelona. Editorial Herder
12. Gallwey, Timothy (2008) The inner game of tennis. Editorial Random House
13. Gonzales, José (1999). Psicoterapia de grupos: Teoría y Técnica a partir de diferentes escuelas psicológicas. México. Editorial Manual Moderno.
14. Grados, Jaime (2004). Capacitación y Desarrollo. México. Editorial Trillas.

15. Grados, Jaime (2012) integración de equipos de trabajo, supervisión y administración de proyectos. México.
16. Hall, M (2006). Manual del entrenamiento de Coaching Genius. Coaching & Consulting.
17. Katzenbach, J; Smith, D. (1995). La sabiduría de los equipos. México. Editorial Cecsca.
18. Marti, Ángeles. (2013) Manual de Gestalt. México. Editorial Desclee de Brouwer.
19. Lega. L, Caballo .V, Ellis .A (2009). Teoría y práctica de la terapia racional emotiva conductual. España. Editorial siglo XXI.
20. Pérez, Mirna. (2010). El arte de ser coach y algo más. México. Editorial Trillas.
21. O'Connor, J; Seymour, J (1996). PNL para formadores. España. Editorial Urano.
22. Olive, Vicens (2010). PNL y Coaching. España. Editorial Ridgen.
23. Robbins, S. Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México. editorial Pearson.
24. Soto, Eduardo (2001). Comportamiento organizacional. México. Editorial Thomson Learning.
25. Wolk, Leonardo (2009). Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires. Editorial gran aldea editores

## Referencias electrónicas

1. Alonzo, Alfonso (2011). Tipos de coaching. (electrónico) <http://www.observatoriorh.com/> (recuperado el 2 de enero del 2014).
2. Daniele, M (2007) Diagrama de Gant y de Pert (electrónico) <http://unrn.edu.ar/> (recuperado el 22 de febrero del 2015).
3. Escuela de psicodrama y humanidades (2004). De la psicología individual a la psicología grupal. Historia de los grupos y Contexto Sociocultural. (electrónico). <http://impronta-psicodrama.es/>. (recuperado el 24 de febrero del 2014)
4. Goma, H. (2009). Coaching la pareja como equipo. (electrónico) <http://www.coachingparadirectivos.com/> (recuperado el 04 de enero 2015).
5. Helguera, F. (2009). Características de un equipo de alto rendimiento. (electrónico). <http://www.formaciondirectivos.com/> (recuperado el 28 de febrero del 2014).
6. ICF (2010).Coaching de equipos. Herramientas de diagnóstico. (electrónico) <http://www.cuadernosdecoaching.com/> (recuperado el 2 de marzo del 2014)
7. ICF (2004).Competencias clave en el coaching profesional (electrónico) <http://www.icf-es.com/> (recuperado el 2 de febrero del 2014).
8. ICF (2009).Coaching de equipos. Herramientas de diagnóstico. (electrónico) <http://www.cuadernosdecoaching.com/> (recuperado el 2 de marzo del 2014).

9. López, P. (2010). Dinámica de grupos. (electrónico). <http://http://www.eduinnova.es/ene2010/DINAMICAS>. (Recuperado el 24 de febrero del 2014).
10. Piera, Iciar (2008) [¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback. \(electrónico\). www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) (recuperado el 3 de enero del 2014).
11. Ravier, L. (2008). ¿Cuál es la historia del coaching? (electrónico) <http://leoravier.com/> (recuperado el 14 de enero del 2014).
12. Walker, E. (S/F). Quiebres. (electrónico) <http://www.impulsa.cl/> (recuperado el 3 de enero del 2014).
13. Yome, E. (2009). El proceso de coaching de equipos. (electrónico). <http://innovacioneducativa.upm.es/> (recuperado el 2 de marzo del 2014).

## Sitios web

- <http://aiteco.com/equivent.htm>
- <http://ucoach.leonardo.xlab.si/es/aplicar-herramientas/cambios-y-mejoras/herramientas-de-cambio/enfoque-pnl/preguntas-poderosas/>

# Anexos



Sujeto 1



## PRE - TEST

### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

1. **Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar</u> (4)</b>
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas</u>

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar</u> (4)</b>
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 2

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones</u>	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	<u>Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	<u>Mínimo reforzamiento de conductas positivas</u>	Buen reforzamiento de conductas positivas	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b> <u>X</u>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo

Sujeto 3



Sujeto 3  
**PRE - TEST**



**COMPETENCIAS**

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 4

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones</u>	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	<u>Mínimo reforzamiento de conductas positivas</u>	Buen reforzamiento de conductas positivas	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	<u>Poca retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 5

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar), para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones</u>	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales</u>	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	<u>Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo</u>	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	<u>Poca retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	buena retroalimentación negativa para modificar conductas	excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 6

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales</u>	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 7

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 8

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 9

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones</u>	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

2. **Compromiso.**- Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales</u>	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

3. **innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	<u>Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo</u>	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 10

## PRE - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

2. **Compromiso.**- Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales</u>	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

3. **Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	<u>Poco reforzamiento de conductas positivas</u>	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 1

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar</u> (4)</b>
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas</u>

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b><u>Ejemplar (4)</u></b>
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 2

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 3

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas</u>

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 4

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 5

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 6

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas</u>

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 7

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 8

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones	<u>Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones</u>

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Buena retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>



Sujeto 9

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	<u>Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>	Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	<u>Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	<u>Buen reforzamiento de conductas positivas</u>	Excelente reforzamiento de conductas positivas

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas</u>	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>	Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo



Sujeto 10

## POST - TEST



### COMPETENCIAS

A continuación se te presentan una serie de competencias con su respectiva definición, las cuales tendrás que evaluar según tu criterio y ver qué tan desarrolladas están dentro de tu equipo de trabajo. Es importante que sepas que no existen respuestas buenas ni malas, por lo que se te pide que contestes con la mayor objetividad posible.

Tendrás que calificar del 0 (no demostrado) al 4 (ejemplar) subrayando la respuesta, para medir el desarrollo de esa competencia en tu interacción con el equipo.

- 1. Comunicación efectiva.** Es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea más importante, es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
No demostró	Mostro poca claridad en sus ideas o aportaciones	Mostro mínima claridad en sus ideas o aportaciones	<u>Mostro buena claridad en sus ideas y aportaciones</u>	Mostro excelente claridad en sus ideas y aportaciones

**2. Compromiso.-** Es el cumplimiento de tareas o acciones (individuales y en equipo), con un alto sentido de responsabilidad,

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Poco cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	Cumplimiento mínimo de las tareas de equipo e individuales	Buen cumplimiento de las tareas de equipo e individuales	<u>Excelente cumplimiento de las tareas de equipo e individuales</u>

**3. Innovación.** Crear y mejorar ideas, procesos y conceptos con la intención de que sean útiles para poder incrementar el rendimiento y productividad en el equipo y así el lograr los objetivos establecidos.

<b>ND (0)</b>	<b>Iniciado (1)</b>	<b>En desarrollo (2)</b>	<b>Conseguido (3)</b>	<b>Ejemplar (4)</b>
<b>No demostró</b>	Se mostró poca creación y mejoramiento de ideas ,procesos en el equipo	Se mostró mínima creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	Se mostró buena creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo	<u>Excelente creación y mejoramiento de ideas procesos en el equipo</u>

**4. Retroalimentación positiva.** La capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poco reforzamiento de conductas positivas	Mínimo reforzamiento de conductas positivas	Buen reforzamiento de conductas positivas	<u>Excelente reforzamiento de conductas positivas</u>

**5. Retroalimentación negativa.** Señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Poca retroalimentación negativa para modificar conductas	Mínima retroalimentación negativa para modificar conductas	Buena retroalimentación negativa para modificar conductas	<u>Excelente retroalimentación negativa para modificar conductas</u>

**6. Cohesión.** Es la atracción global del equipo para que todos sus miembros permanezcan unidos y así aprendan uno del otro.

ND (0)	Iniciado (1)	En desarrollo (2)	Conseguido (3)	Ejemplar (4)
<b>No demostró</b>	Demostró poca unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró mínima unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	Demostró buena unión y aprendizaje con los miembros de su equipo	<u>Demostró excelente unión y aprendizaje con los miembros de su equipo</u>