EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	***SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA*** ***TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO***	ITBOCA
	INSTITUTO TECNOLOGICO DE BOCA DEL RIO	
	Portada del Proyecto de Residencias Profesionales	

Nombre del Proyecto:
Propuesta de Mejoramiento del Ambiente Laboral, Mediante un Plan Estratégico de Coaching en el Grupo Constructor, Piro S.A. De C.V. De Veracruz, Ver.

Nombre del Alumno
Hernández López Adrián

Numero de Control
15990728

Nombre de la Carrera
Lic. Administración.

Especialidad
Mercadotecnia en Alta Dirección

_____	_____
Lic. Maria De Jesus Cecilia Ramon Vila	Ing. Pólito Robles Lucero Del Carmen

Boca del Rio, Veracruz a 18 de Diciembre del 2019

ÌNDICE.

Agradecimientos……...i

Resumen…….iii

Introducción…….1

Descripción de la empresa……..3

Alcances y Limitaciones……..8

Problema a resolver: Mejoramiento del Ambiente Laboral en el departamento de Recursos Humanos……..9

Objetivos……12

Justificación……...13

CAPITULO 1 HISTORIA DEL GRUPO PIRO, S.A DE C.V. ……...19

1.1 Antecedentes……19

1.2 Misión……..19

1.3 Visión ……..20

1.4 Valores…….20

1.5 Políticas Empresariales……22

1.6 Políticas de Calidad……..22

1.7 Servicios……...23

1.8 Organigrama……24

CAPITULO 2 AMBIENTE LABORAL…..…….25

2.1 ¿Qué es Ambiente Laboral?.....25

2.2 Elementos que conforman el Ambiente Laboral.…….38

2.3 Tipología del Ambiente Laboral……...40

2.4 Como Lograr un Ambiente Laboral…….57

2.5 Beneficios del Mejoramiento del Ambiente Laboral……60

CAPÍTULO 3 TIPOS DE PLANES ESTRATÉGICOS…..……..64

3.1 ¿Qué es un Plan Estrategico?.....64

3.2 Tipos de Planes…….72

3.3 Importancia de un Plan Estratégico…….79

3.4 Etapas de un Plan Estratégico……..80

3.5 Para que sirve un Plan Estratégico……86

3.6 ¿Cómo se elabora un plan Estrategico?.....88

3.7 ¿Cómo se Implementa un Plan Estratégico?.....92

CAPÍTULO 4 COACHING EMPRESARIAL……..96

4.1 ¿Qué es el Coaching Empresarial?.....96

4.1.1 ¿Qué es el Coaching Empresarial?.....124

4.2 Para que sirve el Coaching Empresarial…….129

4.3 Tipos de Coaching……..131

4.4 Como Ejecutar el Coaching Empresarial……143

Diseño del Plan de Acción de Coaching……..159

Resultados……166

Conclusiones……186

Recomendaciones……190

Competencias Desarrolladas……192

Fuentes de Información……194

Anexos……196

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres por su dedicación esfuerzo y compañía en este camino que emprendí y hoy en día reconozco que, sin ellos, no hubiese sido posible llevar a cabo este sueño de convertirme en profesional, depositando en mí su entera confianza y espero no haberlos defraudado.

A mis amigos por su solidaridad apoyo y dedicación en cada momento que los necesité, gracias por sus consejos, me siento muy orgulloso de ellos que fueron mi espejo y motivación personal que me inspiró para ser quien soy hoy en día.

Agradezco al Instituto Tecnológico de Boca del Rio que durante este tiempo de mi carrera me impulso de manera integral y profesional.

Gracias a mi asesora de residencias a la Licenciada María de Jesús Cecilia Ramon Vila, por ser mi maestra y guía a lo largo de este proceso en mi trabajo de residencias.

Gracias a la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V., a los ingenieros Juan Antonio P. R. y Lucero Del Carmen P.R. por abrirme las puertas de su empresa y permitir desarrollar lo aprendido a lo largo de mi carrera para la realización de este proyecto.

RESUMEN.

El principal objetivo de este proyecto fue realizar un diagnóstico detallado, analizando el clima organizacional, fue muy acertado y oportuno realizar una encuesta a los trabajadores donde arrojó una gran cantidad de factores que interrumpían hacer de este un buen ambiente de trabajo, las causas que determinaban sus malos hábitos y a su vez desarrollar unas herramientas que aportaran significativamente para el mejoramiento del clima organizacional.

Una de las cosas que se desea al momento de ejecutar este trabajo de grado es concientizar a los trabajadores que no hay nada más saludable que tener un buen clima organizacional, armonía con el equipo de trabajo, que no exista algún tipo de discriminación o subgrupos de trabajo dentro de la organización, que todos trabajen eficientemente con el mismo entusiasmo y desempeño. Con capacidad de liderar en cada momento así exista un jefe y los más importante tener sentido de pertenencia por la empresa y su puesto de trabajo.

Fue muy gratificante desarrollar este proyecto iba con un propósito netamente laboral y me encontré con un personal con mucha calidad humana, conocí la raíz de sus problemas y en parte afectaban su productividad, aunque la mayoría de los trabajadores son hombre sin un grado básico de escolaridad fueron criados con humildad y aprendieron el valor de la unión familiar

esto también permitió que al momento de desarrollar el trabajo me dieran parte de motivación porque fue bien aceptado e propósito de esta investigación.

Palabras claves: diagnostico, planteamiento del problema, sistematización, eficiencia, eficacia, productividad, trabajo en equipo, motivación, creatividad, armonía, felicidad, valores, ideologías, normas, creencias, cultura, colaboración, sentido de pertenencia, interacción, satisfacción, autocritica, normas, responsabilidad, oportunidad, liderazgo, productividad, ambiente, efectividad, cooperación, delegar, solidaridad, compromiso, comunicación, coaching.

INTRODUCCION.

Actualmente las empresas para conseguir el éxito requieren de una acertada administración del talento humano. “Administrar es lograr resultados a través de la gente, pero esta debe estar adecuadamente seleccionada, vinculada, inducida, entrenada, remunerada, evaluada y cuidada para que mantenga la disposición y el ánimo de producir”.

Es así como muchas de estas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado que posibilite un buen desempeño profesional.

A partir de lo anterior, se plantea que un buen clima organizacional posibilita el buen desempeño y aumenta la productividad, ayuda y su vez alienta la participación de los trabajadores de la empresa, creando una conducta madura de todos sus miembros y permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la misma.

Por tal razón, este estudio pretende realizar un análisis que permita poner en marcha un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V., ubicada en la ciudad de Veracruz, Ver., para contribuir en la satisfacción de los empleados; lo cual se traduce en beneficios como la productividad y competitividad para la empresa.

Para lograrlo, es necesario realizar en primer lugar un diagnóstico situacional para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional y en segundo lugar proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

DATOS GENERALES:

RAZÓN SOCIAL:
GRUPO CONSTRUCTOR PIRO S.A. DE C.V.

NOMRE COMERCIAL:
GRUPO PIRO

DIRECCIÓN:
AVENIDA 8 MANZANA 62 LOTE 1

COLONIA:
VALENTE DIAZ (CD. INDUSTRIAL)

MUNICIPIO:
VERACRUZ

ESTADO:
VERACRUZ

CÓDIGO POSTAL:
91697

TELÉFONOS:
(01 229) 9 81 22 81

REPRESENTANTE LEGAL:
ING. JUAN ANTONIO PINILLA RODRÍGUEZ

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES:
GCP11 01 26 8J4

CORREO ELECTRÓNICO:
Grupo.piro@gmail.com

PUESTO DEL RESIDENTE:
Auxiliar administrativo, capacitador.

INSTALACIÓN Y/O OFICINAS.

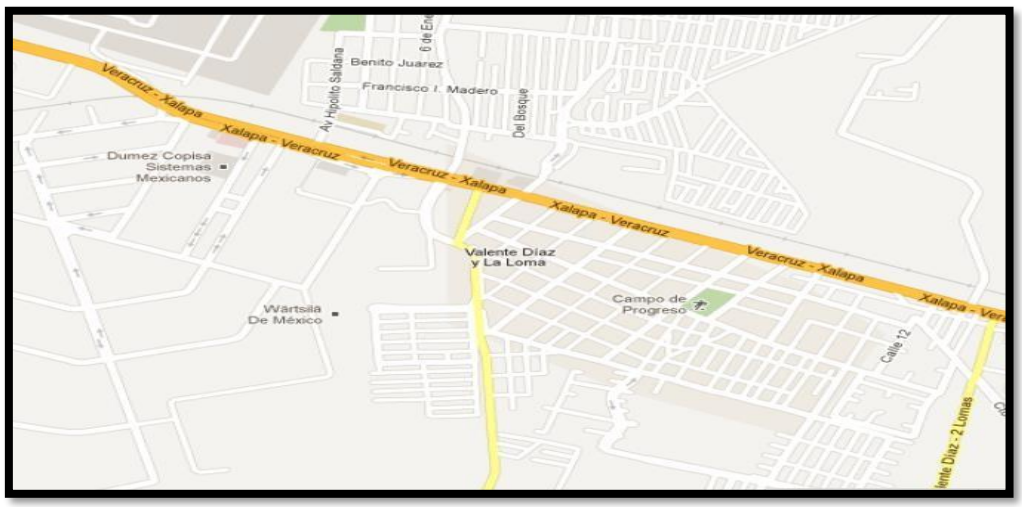
GRUPO CONSTRUCTOR PIROS.A. DE C.V.

CALLE 2, ESQUINA AV. 8

COLONIA VALENTE DIAZ.

VERACRUZ, VERACRUZ.

C.P. 01 (229) 9812281



Funciones del departamento donde se lleva a cabo el proyecto:

Departamento de Recursos humanos:

- Definir los objetivos de la organización.
- Desarrollar, aprobar y poner en práctica políticas.
- Supervisar las actividades de todos los departamentos, definiendo su estructura jerárquica:
  - Seleccionar a Gerentes, Directores y demás personal ejecutivo.
- Hacer seguimiento de los recursos materiales y financieros, así como del talento humano:
  - Coordinar el trabajo de las divisiones y departamentos.
- Representar a la organización o delegar a los representantes que desempeñarán funciones oficiales, asistirán a negociaciones o actividades de Relaciones Públicas.
- Brindar asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas del departamento de Recursos humanos.
  - Participar en reuniones con el personal administrativo, orientar a los jefes de la empresa en materia de recursos humanos, tales como relaciones laborales, gestión del talento, planificación del desarrollo profesional, entre otros.
- Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación pertinente al área:
  - Verificar que los archivos estén actualizados y que estén debidamente resguardados para garantizar su confidencialidad.
  - Garantizar que las políticas, procedimientos y programas estén sujetos a las metas de la organización y que estén conformes con los estándares profesionales y legales.
  - Desarrollar y revisar los perfiles de cada cargo.
  - Realizar el directorio y el organigrama de la empresa.
- Desarrollar, analizar, implementar/actualizar y revisar las políticas, enfoques y procedimientos de la empresa, tales como el presupuesto a ser destinado para la nómina, programa de compensación y de evaluación de desempeño, entre otros, así como las vías para su mejora:

  - Desarrollar y conservar las métricas que impulsan las capacidades de previsión y enfoques estratégicos.
- Trazar acciones para fomentar el compromiso de los empleados y desarrollar estrategias de retención:
  - Desarrollar y ejecutar estrategias de aprendizaje y desarrollo para garantizar el crecimiento profesional del empleado.
  - Establecer programas y distribuir comunicaciones que apoyen las metas de la organización o empresa y reforzar una cultura de cooperación, compromiso y alto desempeño, llevando a cabo, para ello, encuestas anuales, eventos internos, iniciativas de reconocimiento, programas de orientación, entre otros.
- Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos, a los fines de lograr una mejora en el desempeño individual y grupal del personal:
  - Asesorar al empleado en cuanto a sus relaciones laborales.
  - Trabajar en conjunto con los empleados para la resolución de conflictos.
- Hacer seguimiento al proceso de reclutamiento:
  - Implementar métodos o procedimientos para la definición de estrategias destinadas al desarrollo y atracción de talento humano, además de garantizar que las mismas satisfagan las necesidades actuales y futuras de la empresa.
  - Entrevistar a los candidatos.
- Supervisar el proceso de contratación:
  - Desarrollar estrategias efectivas para tramitar los nuevos ingresos e impartir una inducción a los nuevos empleados.
  - Gestionar un programa de orientación y asesoría para los nuevos empleados.
- Hacer seguimiento a las quejas o reclamos, así como al expediente de cada empleado:
  - Supervisar el proceso de resolución de quejas o reclamos.
  - Elaborar informes para reflejar la rotación del personal, ausencias, entre otros.
  - Hacer seguimiento de tareas operativas, tales como el aniversario de la empresa y las fechas tope para contrataciones.
  - Gestionar las acciones disciplinarias, dando asesoría y recomendaciones a los fines de mejorar el desempeño o ejecutar la terminación de la relación laboral.

  - Hacer seguimiento a las entrevistas de salida del personal, implementar estrategias para garantizar que la transición de empleados se lleve de la mejor manera posible dentro de la empresa.
- Gestionar los procesos correspondientes a la nómina y a la compensación o beneficios:
  - Gestionar los planes de beneficios para garantizar que correspondan al otorgamiento de un reconocimiento por buen desempeño.
  - Garantizar un salario o remuneración adecuado por trabajador.
  - Identificar las oportunidades de optimización de los procesos pertinentes a la nómina, garantizando a su vez el debido cumplimiento de la legislación aplicable.
  - Negociar los términos de los convenios colectivos.
- Manejar los aspectos financieros de las operaciones de recursos humanos, incluyendo la identificación efectiva de la reducción de gastos.
- Manejar el comité de higiene y salud laboral:
  - Velar por el cumplimiento de la legislación aplicable.
  - Participar activamente como líder en las iniciativas de salud y seguridad laboral.
- Supervisar la organización y coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación:
  - Evaluar las necesidades para identificar la capacitación requerida y la mejor manera de llevarla a cabo.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances:

El presente trabajo ayudara a fortalecer el Ambiente Laboral en la Empresa.

Reforzar los conocimientos adquiridos en la escuela.

Limitaciones:

Poca participación de los colaboradores.

Mala comunicación entre los departamentos de la misma.

Poca información disponible para la realización del trabajo.

PROBLEMA A RESOLVER, MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Luc Brunet, dice que “el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta, a sus empleados e incluso al exterior; por ello, el administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones”.

De acuerdo con lo establecido por este autor, se tiene que el clima de una organización refleja la opinión y la percepción que sobre las condiciones características de cada organización tienen sus participantes. “No se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión y/o percepción que sobre las mismas tengan los trabajadores”

Al evaluar previamente la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V. se encontraron falencias en cuanto al tema del clima organizacional, debido a que en la empresa desde hace varios años atrás no se fomenta el buen ambiente de trabajo, pues no se conocen las necesidades de sus trabajadores, lo anterior debido a que no existe un plan de mejora continua, la empresa carece de evaluaciones operativas y sus directivas no han demostrado interés en que sus trabajadores estén motivados para realizar efectivamente sus labores, tan solo se establecen las

tareas y se revisan sus resultados, saltándose una parte importante como lo es el bienestar de los trabajadores de la empresa.

Así mismo, se pudo determinar que actualmente la empresa no cuenta con buenas bases administrativas, es decir carece de muchos procesos, métodos y definiciones sólidas en todo su campo, tanto administrativo como operativo, lo que genera como resultado una desmotivación en los empleados de la organización, desanimándose por que no se tienen en cuenta sus peticiones o sugerencias sobre aspectos tan importantes como la comunicación interna entre empleado y superiores, la desorganización en el trabajo debido a las órdenes que cambian de un día a otro, la mala distribución de las áreas en la planta, el salario que en ocasiones se retrasa por varios días.

Y como lo afirma Chiavenato “el clima organizacional influye en el estado de ánimo motivacional de las personas y viceversa´´ es por esto que el actual clima organizacional de desmotivación que vive la empresa, se ve reflejado en la baja productividad y a fin de mes en mayores costos para la misma, lo que su vez representa ser menos rentable para sus directivos. Pero este proceso motivacional requiere de dos elementos la necesidad del trabajador y la oportunidad de satisfacerla. Para esto, los jefes deben esforzarse por conseguir que los trabajadores tengan, condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor cantidad de necesidades.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el mecanismo de mejoramiento más adecuado para fortalecer el ambiente laboral en la empresa Grupo Constructor Piro S.A De C.V.?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la empresa y de sus empleados que se quiere resolver en cuanto al clima organizacional?

Encontrar las herramientas adecuadas como aporte para fortalecer el ambiente laboral

¿Cómo mejorar la comunicación interna así como el tipo de redes comunicacionales del Departamento de Recursos Humanos?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento del ambiente laboral en la empresa Construcción, Grupo Constructor Piro S.A. De C.V.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo.

- Diseñar la herramienta adecuada como aporte que permita mejorar el ambiente laboral.

- Elaborar el plan de mejoramiento adecuado para mejorar el ambiente laboral en la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V.

JUSTIFICACION.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente estudio surge con la motivación y el propósito de realizar un análisis profundo de la situación actual en cuanto al ambiente laboral y cómo este afecta el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V., así mismo el proyecto constituirá una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la compañía en procura de optimizar la calidad del servicio.

Otra razón por la cual se propone la realización del estudio, es porque traerá beneficios directos, entre los cuales se destacan la mejora en el ambiente laboral que a su vez implica una mejora en varias áreas o aspectos de la empresa como son la comunicación interna, la motivación de los empleados, la distribución de las áreas de trabajo, así como la mejora en pago a tiempo de los salarios, también se mejorará como consecuencia la productividad y la rentabilidad.

Es por lo anterior, que la principal razón por la cual se propone desarrollar esta investigación, es la de dar solución a los problemas previamente encontrados en la empresa en cuanto al ambiente laboral , como son las fallas del ambiente , debido a que los directivos de la empresa desde años atrás han descuidado este vital aspecto de la empresa.

Como consecuencia y con el paso de los años, se ha dejado de fomentar el buen ambiente laboral y por lo tanto el clima organizacional en la empresa se ha deteriorado, dejando a un lado el conocer las necesidades directas de los trabajadores y como resultado esto ha generado que trabajen desmotivados, sin ánimo, pudiendo hacerlo de una forma diferente.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el ámbito académico, el proyecto se justifica porque es un trabajo práctico donde el estudiante pone a su disposición la creatividad y los conocimientos teóricos adquiridos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución, Incentivando las habilidades del estudiante quien va a afrontar una realidad empresarial que le ayuda a vislumbrar su perfil profesion y le permitirá analizar y comprender la influencia del clima organizacional en el rendimiento de los empleados.

Así, la importancia de este estudio reside en la contribución benéfica que tiene para los empleados el diagnóstico del ambiente laboral y posteriores recomendaciones que les permitirá trabajar con satisfacción encontrando en su labor una actividad gratificante, que no sólo les proporcione beneficio económico sino a su vez autorrealización, armonía y felicidad, que a su

vez suscita el aumento de la productividad y mejoras en los resultados, lo que refleja en la satisfacción de los clientes de la organización garantizando la fidelización y permanencia de los mismos, aumentando así la productividad, estabilidad de la empresa, garantizando de esta manera trabajo a todos los empleados.

Así mismo, se tiene que la empresa podrá mejorar en aspectos que actualmente tiene falencias y que afectan directamente el clima organizacional como son:

En primer lugar se pudo determinar que la empresa necesita una reestructuración administrativa, no posee buenos patrones metodológicos en esta área, aunque se reconoce que cumple con algunos criterios administrativos que brindan confianza al cliente cuando se acerca a la empresa. Pero así mismo hace falta y una asesoría personalizada para que desde que llegue hasta que salga tenga la perspectiva de que en la empresa encontró lo que realmente buscaba; calidad, credibilidad, satisfacción, economía, confort y un alto grado de responsabilidad y compromiso con el cliente.

Así mismo, el mal clima organizacional actual en la empresa, afecta la operatividad de la empresa pues se tiene que los empleados no están conformes con las decisiones que se toman a

nivel interno y algunos no sienten pertenencia con la empresa y sienten que no hay posibilidad de crecimiento a nivel profesional y no están desempeñando sus tareas con la mejor calidad y no están dando el cien por ciento de su empeño para cumplir con los objetivos establecidos por sus directivos. Y lo que se busca es que los empleados estén cien por ciento a gusto con su trabajo y con las directrices que sus jefes dan, por su puesto siguiendo la normatividad establecida y cumpliendo con cada uno de los estatutos de la empresa con responsabilidad y disciplina.

Por otro lado, con el desarrollo y puesta en marcha del plan estratégico de coaching, también se busca establecer parámetros en el área administrativa que promuevan la buena cultura organizacional, y le permitan a la empresa generar un cambio de actitud en sus empleados por medio de valores y principios humanos para que se genere un buen clima laboral y los empleados se sientan cien a gusto trabajando en la empresa, por su puesto con responsabilidad, disciplina y las exigencias que a nivel profesional exige la misma empresa.

Así mismo se planteará en el plan de mejoramiento el tema de las capitaciones de forma continua para los empleados en diferentes áreas como la seguridad industrial, se promoverán valores de higiene y cuidado personal, el uso de los uniformes y accesorios de trabajo para su seguridad, así como el orden y limpieza del lugar de trabajo. A su vez motivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas y en que esto genera para la empresa su reconocimiento y asegura permanecer en el tiempo y poder continuar ofreciendo empleo para ellos en el futuro. Y

motivarlos con una cultura de amabilidad en donde se implemente el saludo, la buena actitud en el trabajo.

En otro ámbito se propondrá la creación de espacios para conocer la percepción del cliente de la empresa, de sus servicios y de su atención, así como la percepción que los trabajadores tienen de la empresa, de sus directivas, de su lugar de trabajo, del salario y de todo lo concerniente a su trabajo, con el propósito de saber si están o no a gusto con lo que hacen y conocer sus necesidades a nivel laboral para generar un buen clima organizacional.

Así mismo se propondrá la autoevaluación a los empleados con respecto a la forma en que se desempeñan en su trabajo a diario y se evaluarán sus aptitudes, conocimiento y experiencia para saber desde su experiencia los métodos con los que trabajan y que ayudan a la empresa en temas como la optimización del tiempo y los recursos que se utilizan en las obra, reconociendo su capacidad de creación y de innovación e implementando estos métodos en nuevas obras.

Se sugerirá que la empresa diseñe un calendario con las actividades de cada obra y estas se cumplan con disciplina con el objetivo de optimizar cada recurso económico de la empresa, así

como la valuación de desarrollo de cada obra e identificar las fallas con el propósito de evitar que se repitan en las nuevas obras.

CAPITULO 1 HISTORIA DEL GRUPO CONSTRUCTOR PIRO, S.A. DE C.V.

1.1 Antecedentes.

Grupo Constructor Piro es una empresa que ofrece servicios especializados en el ámbito de la Construcción de obra civil y electromecánica.

Proporcionamos servicios de calidad a nuestros clientes, logrando obtener su confianza para conocer sus nuevos proyectos y llevar a cabo una planeación adecuada a sus necesidades. Nuestro compromiso es ser la herramienta en sus necesidades de construcción.

Nuestras obras nos fortalecen para ofrecerle un producto de calidad, teniendo presente puntualidad y eficiencia.

1.2 Misión.

“Somos una organización con una amplia gama de servicios en el sector de la construcción y el arrendamiento de maquinaria pesada, para dar respuesta a la medida y de acuerdo a las

necesidades de nuestros clientes, buscando la optimización de los recursos con trabajos de calidad.”

1.3 Visión.

“Ser una organización reconocida por nuestros logros obtenidos en la industria de la construcción, por brindar servicios de calidad a nuestros clientes y además preocupada por nuestro principal recurso que es el capital humano para alcanzar el éxito y liderazgo del ramo.”

1.4 Valores.

Satisfacción del Cliente.

Entregar a nuestros clientes sus proyectos con la calidad, precio y tiempo estipulados, brindándoles el mejor servicio antes, durante y después del proyecto.

Calidad.

Proporcionar servicios que cumplan las normas de calidad establecidas por nuestros clientes, logrando la optimización de recursos económicos, técnicos y de capital humano. Hacer las cosas bien y a la primera.

Responsabilidad.

Cumplir nuestras obligaciones, asumir las consecuencias de nuestras acciones. Lo que decimos, lo hacemos.

Trabajo en Equipo: Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.

Principios éticos.

- La empresa se caracteriza por la atención adecuada y oportuna a través de las necesidades que el cliente manifieste.
- Debe prevalecer el interés general que el particular.
- Respetar los derechos y deberes de los trabajadores.
- El profesional que esté vinculado a la empresa debe demostrar profesionalismo y sentido de pertenencia.

- Se deben respetar las opiniones de cada persona.
- Acompañamiento tanto laboral como personal.
- Enfocar el nicho al que pertenece con solidaridad al cambio de oportunidad.

1.5 Políticas Empresariales.

Política Global

El recurso humano de GRUPO PIRO, contribuye el activo más importante de la empresa, la prevención de enfermedades, accidentes y la protección del medio ambiente son prioridades de la empresa.

GRUPO PIRO, está comprometido con la salud, seguridad, confianza de sus clientes y empleados. Reconocemos la importancia de trabajar de manera coordinada con nuestros empleados, direccionando los esfuerzos para satisfacer los requerimientos en el mercado. Esta política requiere de la participación de cada empleado y sus compañeros de trabajo, haciendo cumplir así los valores de la empresa.

1.6 Políticas de calidad.

Basados en la experiencia adquirida, en la empresa brindamos un servicio eficiente asesorando desde el diseño, construcción, gerencia de proyectos, con una administración y supervisión de proyectos de construcción, fundamentado en el desarrollo tecnológico y humano, buscando la completa satisfacción y relaciones de largo plazo con nuestros clientes, cumpliendo con los compromisos adquiridos dentro de las más estrictas normas técnicas y de calidad.

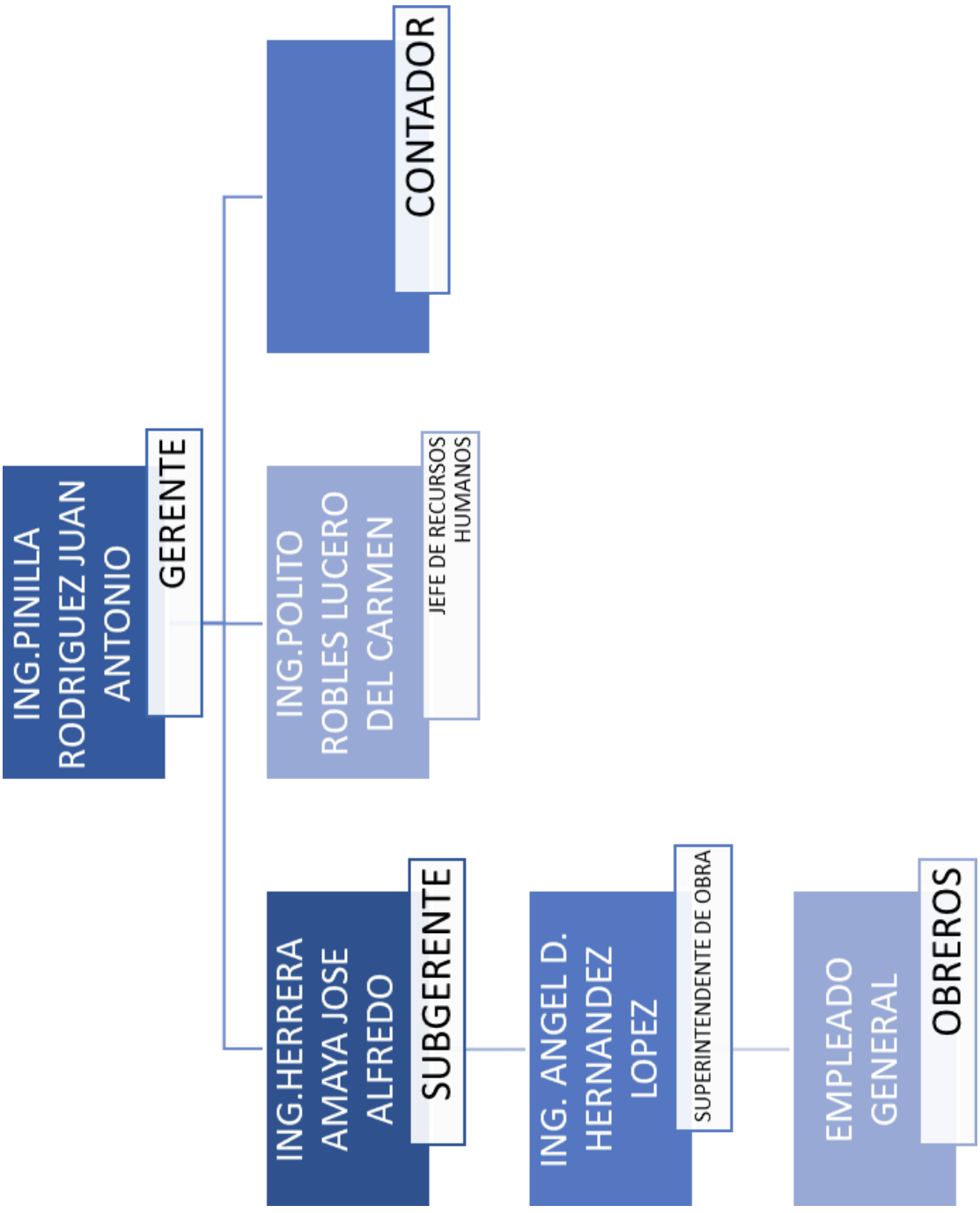
Para garantizar el crecimiento, la empresa cuenta con procesos de mejoramiento continuo en el Sistema de Gestión de Calidad y un grupo idóneo de profesionales, técnicos, proveedores y contratistas, altamente capacitados.

1.7 Servicios.

Los servicios específicos que ofrecen son:

- Construcción de obra eléctrica en media y alta tensión.
- Movimientos de tierras y construcción de carreteras.
- Construcción de obra civil y electromecánica.
- Proyectos ejecutivos civiles y eléctricos.
- Proyectos llave en mano.
- Renta de maquinaria y equipo.

1.8 Organigrama.



CAPITULO 2 AMBIENTE LABORAL.

2.1 ¿Qué es el Ambiente Laboral?

Las investigaciones sobre el Clima Laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Los estudios de Clima Organizacional y Satisfacción, permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además,

introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima Laboral

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento". (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75)[1] "Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo".

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el "Clima Organizacional", el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Gonçalves [en línea] pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

---

1 CHIAVENATO, Adalberto. Administración del Recurso Humano, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, .p. 75.

La satisfacción laboral.

Las personas tienden a clasificar lo que perciben en las organizaciones en términos de satisfacción o insatisfacción.

Bajo la perspectiva de Márquez la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser".

Robbins a su vez establece que “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir “.

A modo de resumen se puede definir que la satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo.

De esta forma un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. En caso contrario, se puede afirmar

que el trabajador se encuentra insatisfecho. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Muchos autores coinciden en la importancia de los estudios de satisfacción pues entre otras razones:

- La baja satisfacción de sus empleados constituye uno de los síntomas de mal funcionamiento de la organización. Así pues, si se considera la satisfacción laboral como un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los trabajadores puede utilizarse como un criterio para evaluar el éxito de las mismas.
- La satisfacción laboral se encuentra muy relacionada con las variables rotación, rendimiento, estrés, conflictos, entre otras; por lo que considerando los resultados

negativos de las mismas para la organización, es recomendable una alta satisfacción laboral.

Beneficios de los estudios de clima y satisfacción laboral.

Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen, por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.

- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- Les permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

La motivación de los trabajadores.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- Condiciones de trabajo favorables.

Los sistemas de recompensas.

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe.

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración.

La formación de los trabajadores.

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la

transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones.

¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Participación, colaboración e interacción social.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla.

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

Condiciones de trabajo.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

El Liderazgo.

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como “el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas”

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar. También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar entusiasmo y devolución, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo.

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los mismos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.2 Elementos que Conforman el Ambiente Laboral.

El medio físico y humano en el que se lleva a cabo la jornada laboral es lo que se conoce como ambiente laboral que se encuentra íntimamente relacionada con la productividad, creatividad, competitividad y el alcance de las metas propuestas por la empresa, pues un buen ambiente laboral servirá para potenciar el funcionamiento efectivo de la misma.

Diversos estudios se han llevado a cabo para lograr el desarrollo y mantenimiento de un buen ambiente laboral, el interés viene dado por la necesidad de tener dentro de las organizaciones, empleados motivados que se sientan identificados con los objetivos de la empresa y sientan satisfechas sus necesidades y expectativas.

Factores que sirven al desarrollo de un buen ambiente laboral.

Diversos factores se asocian a la idea de buscar establecer un ambiente laboral favorable a la productividad, como la aplicación de incentivos universales que logran satisfacer necesidades individuales, por lo que será necesario identificar cuáles son esas necesidades y entender las particularidades de cada caso.

¿Qué debemos observar?

El ambiente físico de trabajo. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son fundamentales a la satisfacción de los empleados, una oficina limpia, espaciosa, bien iluminada, ordenada y armoniosa, promoverá no sólo el bienestar sino la productividad de los trabajadores.

Equilibrio entre vida y trabajo. Diversos estudios demuestran que un empleado está más motivado cuando percibe un equilibrio armónico entre su vida familiar y su vida laboral, lo que se logra con políticas que promuevan que el empleado pase más tiempo con su familia (horarios flexibles, guarderías, permisos especiales).

Objetivos individuales y colectivos. Se debe lograr alinear los objetivos particulares de los empleados con los objetivos de la empresa, crear una vinculación y un sentido de pertenencia.

Oportunidades de crecimiento.

Ofrecerles a nuestros trabajadores oportunidades de crecimiento dentro de las empresas favorece el clima laboral, aplicando un sistema de incentivos y ascensos, el trabajador se sentirá valorado y será más propenso a esmerarse en sus tareas diarias

Liderazgo efectivo. Es importantísima la vinculación que tienen los líderes de una empresa u organización con la creación de un buen clima laboral. La capacidad que tienen éstos para

comunicar los objetivos de la empresa y fomentar el éxito, a través de la relación con sus empleados será fundamental.

Relaciones laborales. Promover las relaciones entre los empleados basadas en el respeto, el profesionalismo y la colaboración, favorecerá a un buen ambiente laboral.

Sistemas de recompensas. Es muy importante que los empleados sientan que aportan algo positivo a la empresa y se les reconoce su esfuerzo. Por esta razón es importante establecer un método de reconocimiento a quien mejor trabaja, bien sea con un bono, días libres, mayor remuneración, etc.

Existen muchos factores asociados con el logro de un ambiente laboral positivo, dirigido al éxito, productividad, competitividad y altos niveles de creatividad de nuestras organizaciones, sin embargo, para que estas estrategias sean duraderas debemos implantar una gestión de escucha a los trabajadores y un plan de incentivos constante en la empresa.

2.3 Tipología del Ambiente Laboral.

Es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo, el momento en el se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral. Sin ánimo de elaborar una minuciosa cronología de las distintas aportaciones teóricas —algo

pretencioso a todas luces— a continuación, se señalan algunos de los principales modelos explicativos.

Para ello, las siguientes líneas proponen un recorrido cronológico a través de 30 modelos en cerca de cincuenta años por las diferentes definiciones que se han dado entorno al concepto de clima laboral.

El clásico modelo de Halpin y Croft (1963) para algunos el primer modelo formalizado explicativo de clima laboral, bien es cierto que referido al ámbito educativo— destaca en su terminología el concepto "spirit" que hace mención al grado en que los trabajadores perciben el modo en el que se van satisfaciendo sus necesidades y del disfrute que proporciona la labor cumplida. Junto a este aspecto, también ocupa una posición central en el estudio la percepción que los trabajadores tienen del comportamiento directivo. En este sentido, temas como la cohesión y el grado de compromiso, junto al nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad resultan fundamentales en estos primeros compases explicativos en la comprensión del clima laboral.

Forehand y Gilmer (1964) definen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa (tamaño, estructura y complejidad), junto a otros como el estilo de liderazgo y la orientación hacia fines concretos, mientras que Likert (1967), en ese mismas fechas, realiza una singular aportación al conjugar una interesante amalgama de elementos

explicativos del clima laboral: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un modelo que coincide parcialmente, por un lado, con el modelo de Meyer (1968) —en lo referente a la idea de recompensas— para quien además la conformidad, responsabilidad, normativa, claridad organizativa y espíritu de trabajo son elementos clave y, por otro, con el de Schneider y Bartlett (1968) con quienes coincide en el protagonismo del conflicto, si bien estos últimos además introducen como elementos explicativos otros tantos como son: el apoyo directivo y el interés por los nuevos empleados por citar solo algunos.

Friedlander y Margulies (1969), casi al tiempo en el que eclosionan otros modelos, combinan elementos de riesgo (obstáculos) junto a otros favorecedores de un clima laboral adecuado (confianza y empeño), donde además el espíritu de trabajo, la actitud y consideración son también elementos sustantivos del modelo. Ya en otro plano, mucho más alejado de los aspectos más emocionales, Payne, Pheysey, y Pugh (1971) se centran en dos ejes principales: El tipo de organización y el papel del control como garantes del desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

En línea con lo anterior, Pritchard y Karasick (1973), tras varios ensayos, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del

clima laboral, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Payne y Mansfield (1973), definen un nuevo modelo de valoración del clima sustentándolo en un conjunto de 20 escalas de las que pueden citarse por el peso que tienen sobre el conjunto, la distancia psicológica con los líderes, el cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato y la preocupación de la gerencia por la participación de los empleados.

Moos e Insel (1974) realizan una evaluación del clima auxiliándose de la Work Environment Scale (WES) —compuesto por 90 items con respuesta dicotómica verdad / falso— evaluando diferentes dimensiones del clima organizacional. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

Hellrieger y Slocum (1974) emplean otro conjunto de variables, conjugando desde los aspectos "hard" (estructura; aspectos físicos; recompensa) con los "soft" (consideración; calidez y

apoyo). También destacan las aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974) que singularizan el escenario explicativo del clima laboral a través de una serie de aspectos como: Competencia —eficacia, responsabilidad, practicidad— concreción, riesgo e impulsividad. En suma, diferentes enfoques con el denominador común de interpretar qué se esconde tras el clima laboral en una organización más o menos compleja.

Siguiendo con este recorrido histórico, el trabajo de Gavin (1975) combina nuevamente en su explicación los obstáculos frente a las recompensas, sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, junto a los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización.

Steers (1977), realiza una nueva apertura de enfoque al concentrar su visión sobre un conjunto de 10 variables, incluyendo en su caracterización la idea del status como categoría clave de análisis y que, desde una perspectiva sociológica, es especialmente relevante. Diez años más tarde de que Litwin y Stringer (1978) plantearan un modelo explicativo, proponen una nueva versión, poniendo el acento en nueve dimensiones. Además de la estructura organizativa y el régimen de conflictos —únicas que siguen considerándose— se menciona la responsabilidad personal, aspectos remunerativos, desafíos, relaciones sociales, cooperación, cumplimiento de estándares e identificación con la organización.

James y Sells (1981) definen un modelo, a partir de una importante revisión de la literatura, depositando una especial atención en el terreno de las percepciones de los trabajadores,

destacando como elementos explicativos cinco grandes escenarios: el relacionado con las características propias del puesto de trabajo, el rol o papel laboral desarrollado, las particularidades sobre las que se construye el liderazgo, el trabajo en equipo y las características propias de la organización, lo que de algún modo sugiere la presencia de la cultura organizativa como elemento transversal del análisis.

Quinn y Rohbraugh (1983) en un sencillo modelo, pero de gran potencia explicativa, menciona dos ejes caracterizadores de las organizaciones: La flexibilidad (descentralización-diferenciación) frente al control (centralización-integración) y la orientación interna (procesos y empleados) frente a la orientación externa (entorno). La combinación de estas dos dimensiones genera cuatro orientaciones del clima organizacional basado en: apoyo, innovación, reglas y metas.

Nuevamente, y en un intento por sintetizar buena parte de la literatura al uso, Glick (1985) propone un modelo reintegrador de diferentes dimensiones explicativas del clima laboral mencionando: La confianza en el superior, la consideración, la comunicación, la distancia psicológica al líder, la apertura o flexibilidad mental, la orientación al riesgo, la equidad y la calidad de servicio y atención.

Por otro lado, Koys y Decosttis (1991) profundizan en otras variables con un marcado rango psicológico y que —al menos desde nuestra particular comprensión— parecen constituirse en un importante catálogo competencial para la organización: autonomía, cohesión, confianza,

presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. En este sentido, queda abierta una nueva línea de investigación donde las competencias se ponen al servicio de la explicación del clima laboral (Olaz, 2009a)

Sería el año siguiente cuando entre la literatura anglosajona se abre paso por méritos propios el estudio de Alvarez (1992) quien sistematiza el clima laboral a través de un extenso abanico de categorías: valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimientos de pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas, relaciones jefes-subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) también profundizan en la definición de un modelo de clima laboral, en el que se puede hacer una lectura de influencia auditora al incluir variables de control como son: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los mismos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos.

Anderson y West (1998) en una línea explicativa más sintética —que no por ello menos relevante— construyen una escala de ítems como resultado de la visión, seguridad participativa, orientación a la tarea e innovación.

Goleman (2000), aunque severamente denostado por muchos y posiblemente más enfocado hacia el terreno de cómo potenciar y gestionar el caudal de las relaciones humanas, no pierde la oportunidad de reflexionar acerca del papel del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el clima de trabajo. Más concretamente, analiza las características que concurren en el líder y, de algún modo, el impacto que ello puede representar en el clima organizativo. En este sentido, se mencionan 19 factores agrupados en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo (del líder), autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

Uno de los trabajos más curiosos —destacable además de su trabajo empírico, por el sector que se estudia— es el proporcionado por Davidson et al (2001), quien analiza el clima en los hoteles australianos de alta gama, proponiendo varias dimensiones de análisis: liderazgo, espíritu profesional, conflicto, presión organizativa, autonomía, cumplimiento de estándares, aspectos cooperativos y la necesidad del desarrollo del trabajo en equipo.

Parker et al. (2003) a través de un ambicioso meta-análisis estudia y analiza un importante número de investigaciones sobre el clima a nivel mundial, fruto del cual señala las categorías explicativas que con más frecuencia aparecen en los estudios y que, por tanto, pueden indicar la importancia que los diferentes investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

En línea con el trabajo anterior, Patterson et al (2005) en un intento más por categorizar el clima laboral, realiza un completo inventario revisando buena parte de la literatura precedente. Resultado de este análisis bibliográfico propone las siguientes variables explicativas: autonomía, supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa de la organización, metas, presión, calidad, feedback en el desempeño del puesto, eficiencia, cumplimiento de aspectos relacionados con la tradición, afecto, satisfacción y dedicación en el trabajo.

En nuestro país, Muñoz-Seco, E. et al. (2006) lidera una interesante investigación examinando la vinculación existente entre la calidad de vida profesional y el clima organizativo a través de dos cuestionarios en el ámbito sanitario, resaltando entre sus principales conclusiones que el clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo; el compromiso mejora la motivación intrínseca y la valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

Björnberg y Nicholson (2007) introduce nuevos elementos de análisis en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del clima, algo que quizás hasta este momento no ha quedado recogido como hubiera sido deseable. Ya más cercanos en el tiempo, Araujo (De) et. al (2011), apuestan por la evaluación psicométrica de un instrumento de clima organizacional orientado a la generación de informaciones relevantes que permitan la puesta en práctica de la estrategia empresarial. En este sentido, el estilo gerencial, el

reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo- apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis.

Como puede apreciarse, cada uno de estos 30 modelos explicativos no son sino expresión del particular modo en el que los diferentes investigadores han puesto el acento en el siempre legítimo interés de explicar qué es el clima laboral.

Lejos de entenderse esta pluralidad polisémica como una dificultad añadida a la complejidad de aprehender el concepto de clima, es oportuno aclarar la riqueza conceptual que comporta su análisis y lo "poliédrico" de su representación, en un espacio donde afortunadamente queda abierto a la investigación en múltiples frentes, epistemológico, metodológico y aplicado.

El clima y sus relaciones con otras cuestiones afines.

La literatura ha sido pródiga en el análisis relacional del clima con otras categorías objeto de estudio, si bien y entre tantas, parecen destacar de un modo más relevante aquellas que la relacionan con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 1976; Brunet 1987). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el clima global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral.

Bennis (1973) relaciona el clima con el Desarrollo Organizacional, al mencionar que el mejor camino para el cambio organizativo, se encuentra supeditado a una mejora en el clima de las organizaciones. En este sentido, Beckhard (1999) indica en cómo, además, los procesos de cambio organizativos deben realizarse desde los altos estamentos de la organización enfatizando en la idea de los comportamientos.

Otra de las relaciones que se hace patente a la hora de relacionar el clima laboral con otras categorías, es la que conecta directamente con la idea de los estilos de dirección y liderazgo. No deben olvidarse los estudios de Likert (1967) al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de clima distintivos: autoritario-explotador, autoritario- paternalista, consultivo y participativo.

Otros estudios igualmente interesantes hacen percibir una importante correlación entre clima y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), ya que de igual modo que los estilos de liderazgo pueden ejercer una importante influencia sobre el clima organizativo, es altamente probable que el clima repercuta en los estilos de dirección existentes. Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en la literatura revisada, es la que relaciona el clima laboral con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el "clima colectivo" (Joyce y Slocum, 1984). En esta línea de

trabajo otros autores (González-Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la "atmósfera" organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este "clima colectivo"; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Más tarde otros autores (Ortiz y Olaz, 2009) relacionan el concepto de clima organizativo como expresión de la cultura organizativa y, más concretamente, examinando esta relación en el ámbito de la empresa familiar (Ortiz, Olaz y Carrasco, 2009)

En suma, un campo abierto a nuevos procesos de construcción en el siempre dificultoso y complejo propósito de caracterizar y explicar el clima laboral en el ámbito de la empresa.

Un nuevo enfoque hacia la modelización del clima laboral.

Las formulaciones teóricas de Bennis (1973) quien conecta el clima con el desarrollo organizacional, al remarcar la idea de que el mejor itinerario para obrar un cambio organizativo, se encuentra vinculado a una mejora en el clima de las organizaciones.

Esta primera aproximación, se refuerza con la idea de que los procesos de cambio organizativos deben dirigirse de "arriba hacia abajo", esto es, desde los más altos estamentos de la organización hacia los de base, enfatizando en la prespecialidad de los comportamientos y

pautas de actuación (Beckhard, 1999) como elementos claves de análisis y posterior puesta en marcha. Este modelo también puede considerarse deudor de Campbell (1976) cuando el clima puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, como más tarde se tendrá oportunidad de comentar.

Ya en otro plano, de índole metodológico, debe hacerse especial mención al sustrato relacional entre variables como elemento vertebrador de este modelo. Autores como Escobar (2007) han examinado el comportamiento multivariante en modelos explicativos de análisis, siempre más flexibles y abiertos a la interpretación que los meramente causales.

Bajo estos presupuestos varios son los elementos a considerar:

• En relación a su definición como variable dependiente o independiente de otras tantas, el clima puede considerarse, desde un punto de vista funcional, como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo, afectando no de igual manera a todos aquellos componentes de la organización. Desde otra perspectiva el clima también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras. Esta doble perspectiva convierte al clima en efecto y causa a la vez de cuántas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

- Es el resultado de un proceso generalmente fraguado en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).

- Puede advertirse como un fenómeno exterior al individuo, no obstante, su grado de percepción puede variar en función de los umbrales de percepción de cada persona, siendo, en ocasiones, divergentes las interpretaciones que pueden hacerse del mismo, esto es, no todo el mundo necesariamente lo percibe de igual modo y manera.

- El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el "ambiente", la "atmósfera" o el "aire" que se respira en el seno de una organización.

La idea básica sobre la que gravita este modelo consiste en la representación de dos escenarios a través de un conjunto de variables y su conexión con los denominados síntomas de deterioro,

anticipando vías de análisis y posibles repercusiones de un clima tóxico y, sobre todo, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio. Este es el objetivo del modelo propuesto, procurando ir más allá de la mera caracterización y propiciando claves que permitan la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización.

A continuación, se dibujan dos grandes escenarios, el estructural-organizativo y el de recursos humanos. Cada uno de ellos alberga diferentes dimensiones de análisis que permitirán articular un conjunto de variables explicativas del clima laboral.

El escenario estructural-organizativo recoge dos dimensiones, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo. Cada una de estas permite reconocer un conjunto de variables denominadas subyacentes.

• Dimensión I: contexto organizativo, comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

• Dimensión II: contenido del trabajo, toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: Entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.

El escenario recursos humanos (RR.HH.), siguiendo el esquema anterior, recoge dos nuevas dimensiones emparentadas más especialmente con las personas, el significado que presenta el grupo y la particular apreciación del individuo hacia determinadas variables.

• Dimensión III: significado del grupo, se refiere las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del equipo de trabajo: Comunicación efectiva, motivación intrapersonal, liderazgo proactivo y trabajo en equipo.

• Dimensión IV: apreciación personal del individuo, se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización— como expresión del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

Estos aspectos guardan relación con aquellos elementos que deben contemplarse en un primer diagnóstico inicial de la situación, ya que, dependiendo de la respuesta obtenida, podrá observarse desde una situación conforme a lo esperado a otra que requeriría de una rápida intervención.

Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro y posibles vías iniciales de análisis.

Siguiendo el esquema propuesto y sobre la base de las conexiones anteriores, es el momento de preguntarse acerca de cuáles son los posibles síntomas de deterioro que una organización presenta. Por síntomas se entienden las manifestaciones o, si se prefiere, las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento asumido como normal por parte de la organización.

Esto no implica necesariamente una lectura lineal entre síntoma (efecto) y variable (causa). Es decir, un síntoma, aunque generalmente relacionado con una variable no es de su total exclusividad. En otras palabras, un síntoma puede ser expresión de distintas "dolencias", así como una anomalía puede generar diferentes manifestaciones. En el modelo propuesto y a diferencia de otros enfoques, basados en relaciones causa-efecto de carácter unívoco, el constructo contempla el análisis de las relaciones de una manera biunívoca tanto en un sentido como en otro e incluso simultáneamente y, además, siendo quizás lo más importante en términos de correlación. Estos aspectos justifican la correspondencia entre síntoma y variable subyacente de un modo más abierto que en un esquema mecanicista.

Es en este punto donde es oportuno pensar en posibles vías de análisis que ayuden a "paliar" los signos negativos propios de un clima laboral deteriorado o lo que podría denominarse como clima tóxico. Ahora bien, esto no debería confundirse como el remedio o la "pócima mágica"

que finalmente resolviera cualquier elemento de conflicto, sino una aproximación al problema y un posible enfoque acerca de cómo poder abordarlo. Se trata, por tanto, de iniciar mecanismos de corrección que restituyan en la medida de lo posibles unos adecuados niveles de convivencia en el marco del clima laboral. La clave consiste es actuar en las variables a través de la interpretación de los signos. De otro modo, actuando sobre los síntomas solo se conseguirían pequeños y cortos remedios que en poco o en nada resolverían las grandes dolencias.

2.4 Como Lograr un Ambiente Laboral.

Menciona que el diagnóstico organizacional "es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo" (2004, p. 80).

Por otro lado, Rodríguez menciona que un diagnóstico "es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica" así como también "un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional". Dentro de un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de

una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos.

Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.

A continuación, se señalan algunas ventajas y desventajas de llevar acabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

Ventajas

• Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.

• A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.

• Se genera un ambiente participativo.

Desventajas

• Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.

• Puede traer problemas entre los empleados.

• Un diagnóstico puede ser manipulado.

Modelos de diagnóstico organizacional.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas (Burke, 1998).

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 1998). Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de este estudio, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de clima laboral es el Modelo de Seis Casillas de Weisbord.

2.5 Beneficios del Mejoramiento del Ambiente Laboral.

El entorno laboral saludable son aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente. (Casas, 2006)

Dentro del ámbito laboral, el entorno físico del lugar de trabajo va a impactar directamente en la salud y seguridad de los trabajadores, como lo son:

- Puestos de trabajo
- Características ambientales como: el frío, calor, ruido e iluminación.

Un lugar de trabajo es considerado como un entorno prioritario para la promoción de la salud, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Un entorno laboral saludable, no solo logra la salud de los trabajadores sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general.

Por medio de este documento se quiere dar a conocer a las organizaciones de Salud como a través de la promoción en salud se pueden desarrollar entornos laborales saludables, ya que el lugar de trabajo es donde las personas pasan la tercera parte de sus vidas, por eso la importancia de impulsar ambientes laborales saludables. La OMS y OPS explica que la promoción de la salud incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países.

1. Existen principios fundamentales, en cuanto a la promoción de la salud en el lugar de trabajo y hacen parte de las políticas y actividades en los lugares de trabajo que debe tener en cuenta el empleador para poder aumentar el control sobre la salud de los trabajadores favoreciendo la productividad y competitividad de las organizaciones, estos son Carácter participativo y Empoderado.

La literatura refiere promover la participación de los trabajadores y directivos a través de comités de salud, seguridad e higiene ocupacional. Esta participación lo que hace es brindar en el colaborador una mayor seguridad, en su capacidad para hacer cambios en su vida y desarrollar habilidades para la promoción y protección de la salud. Además, permite que ellos puedan tener y desarrollar sus propias iniciativas en este campo.

2. Sostenibilidad. Para lograr este principio, la promoción y la protección de la salud en los lugares de trabajo deben convertirse en parte integral de la gestión y organización de la empresa o lugar de trabajo y de la organización comunitaria que la rodea.

3. Justicia social. Los programas se deben ofrecer a todos los miembros del lugar de trabajo, independientemente de su cargo, tipo de contrato, nacionalidad, sexo o grupo étnico.

POSIBLES INTERVENCIONES

Es importante recalcar que las diferentes fuentes bibliográficas refieren ciertas actividades de intervención que corresponden a la promoción de la salud en el lugar de trabajo como lo son:

• Construcción de políticas públicas de trabajo saludable

• Fortalecimiento de la organización y participación de la comunidad trabajadora y general a través de comités o comisiones de seguridad y salud.

• Desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas, relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores.

• Crear ambientes favorables en el sitio de trabajo, partiendo del concepto integral del puesto de trabajo, sin admitir barreras en su alcance. Se debe incluir la clara identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la empresa, que permitan orientar las soluciones para el adecuado control de los riesgos del

trabajo, realizando acciones tales como modificaciones para eliminar los factores de riesgo para la salud y la seguridad en el entorno físico, cambios en la forma de organizar el trabajo, etc. (Casas, 2006)

• Se puede concluir que dentro del entorno laboral saludable referenciándolo como un espacio físico los trabajadores pueden ser partícipes en el apoyo de metas de las organizaciones ya que a través de la promoción en salud se crean ambientes laborales con buenas prácticas y relaciones personales y en especial contribuye a la salud emocional del trabajador.

CAPITULO 3 TIPOS DE PLANES ESTRATEGICOS.

3.1 ¿Qué es un Plan Estratégico?

El Planeamiento Estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una Herramienta Administrativa de la Alta Dirección de las Empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. A continuación, se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo de la bibliotecología como el caso de Corrall y Contreras. Se desarrollará desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos citados.

El autor George Steiner (1983) nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la

dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Existen diversas definiciones de Planeamiento Estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Tomando como marco este concepto, el presente trabajo tiene como fin desarrollar la etapa de planeamiento estratégico, que lo constituyen la formulación de los objetivos, propósitos, y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos que serían la base de un plan estratégico, herramienta que va a posibilitar la toma de decisiones y encaminar las acciones de la Biblioteca hacia una misión y objetivos específicos.

El “Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público”, define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento:

En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una Entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la Visión de la Organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la Gestión Institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión (Imagen Futura) de la Entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional.

En otras palabras, el planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

Otra definición nos dice:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Contreras lo resume de la siguiente manera: “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.”

La autora nos señala algunas de las principales características del planeamiento estratégico, como son: el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Estos últimos tres conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamiento estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

Los autores Serna Gómez y Corrall, mencionan la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito.

El proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal de todos los niveles.

Entonces entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y dirección a sus actividades.

Por último la International Encyclopedia of Information and Library Science, define el planeamiento estratégico de la biblioteca y servicios de la información, englobando los conceptos mencionados.

En resumen, definiremos el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

Sobre el origen del planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, Douglas G. Birdsal nos dice que éste surgió después de la Segunda Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizados para actividades de planeamiento a largo plazo. Durante este periodo, el Harvard Business School señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que incluyera todas las facetas de las operaciones, incluyendo producción, finanzas y mercadeo. Fue a finales de los 70s, cuando surgieron una serie de crisis financieras en la educación superior (en los Estados Unidos), que se empezaron a aplicar los conceptos del planeamiento estratégico para determinar cuáles programas sobrevivirían y en qué niveles serían financiados.

En su ponencia ”¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?”, Cecilia Thorne señala las razones por las cuales la educación universitaria se ha visto obligada a replantear su misión:

En las últimas décadas, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a su expansión, la disminución en las fuentes de financiación y a los desafíos provenientes del medio, como la globalización, el creciente rol del conocimiento y la revolución de la comunicación y de la información.

Es aquí donde entra en juego el planeamiento estratégico como una herramienta de cambio que conducirá a una gestión de calidad, señala la autora.

Cabe agregar que en el caso de las bibliotecas universitarias, Birdsall nos habla del entorno político de la universidad, y de la base política de las tomas de decisiones en dichas instituciones; nos dice que aunque el Director de Biblioteca domine las metodologías de planeamiento y sean líderes en el diseño e implementación de este proceso, las bibliotecas siguen siendo mencionadas escasamente en el plan estratégico de la institución.

El autor propone tres estrategias políticas para contrarrestar esta situación: alcanzar un consenso entre los intereses de los diferentes grupos que conforman la universidad (estudiantes, docentes, autoridades), formar alianzas con estos mismos grupos así como con externos, y por último crear y marketear documentos de planeamiento de la biblioteca atractivos y persuasivos para distribuir a la comunidad universitaria.

Propósito y beneficios del Planeamiento Estratégico.

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. La autora Corrall

señala una serie de propósitos y beneficios de la aplicación del planeamiento estratégico en una unidad de información, pero que al mismo tiempo se rigen para la mayoría de organizaciones.

Los siguientes son los propósitos de llevar a cabo un planeamiento estratégico, señalados por Corrall:

• Esclarecer el propósito y los objetivos;

• Determinar dirección y prioridades;

• Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones;

• Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos; y

• Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

Entre los beneficios de un plan estratégico, resultado del planeamiento estratégico, en unidades de información, según Corrall, destacamos los siguientes:

• Mayor confianza en la biblioteca por parte de la organización a la que pertenece, al demostrar que sabe hacia donde se dirige y cómo va a llegar ahí.

• Mejor prospecto financiero para la biblioteca, ya que presupuestos anuales o casos especiales de cooperación financiera pueden presentarse desde una perspectiva estratégica.

• Mejora la moral y motivación del personal, al sentir que contribuyen activamente a dar forma a su futuro y tener mayor control sobre el cambio, a diferencia de simplemente reaccionar ante fuerzas externas.

• Mejora de las relaciones laborales y espíritu de equipo, un sentido de la comunidad e identidad corporativa.

• Mejora de la satisfacción del cliente, debido a que el personal responderá más rápido, flexible y consistentemente, dentro de un marco de acción de política y toma de decisiones más claro.

• Mejora de las relaciones público/usuario al llamar la atención sobre el rol de la biblioteca, alentando su participación en el proceso de planeamiento, mejorando la comunicación y retroalimentación.

• Mayores servicios efectivos y relevantes, mediante la consulta a grupos de usuarios y la investigación de tendencias y desarrollo de servicios, así como aquellos que ofrece la competencia.

• Un perfil (imagen) más alto de la biblioteca y su personal, ofrece una oportunidad de influenciar a personas claves en la toma de decisiones al publicitar/publicar el plan.

3.2 Tipos de Planes.

La planificación es la parte de la gestión que trata sobre la creación de procedimientos, reglas y directrices para conseguir un objetivo establecido. La planificación se lleva a cabo a nivel macro

y micro. Los gestores necesitan crear objetivos amplios y declaraciones de misión tanto como cuidar el día a día de llevar la empresa.

A continuación, echaremos un vistazo a los tres tipos de planes de gestión y cómo se utilizan dentro del marco de una organización:

I. El Plan Estratégico.

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años.

Los gestores de cada nivel se basarán en el plan estratégico para guiar sus decisiones. También influirá la cultura dentro de la organización y cómo interactúar con los clientes y con los medios de comunicación. Por lo tanto, el plan estratégico debe mirar hacia adelante, ser robusto pero flexible, y estar enfocado a acomodar el crecimiento futuro.

Los componentes claves de un plan estratégico son:

1. Visión

¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años? ¿Cómo quiere influenciar el mundo? Estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando perfile la visión de su organización. Está bien si esta visión es grandiosa e idealista. Si hay un lugar para añadir algo de romanticismo en un plan, es aquí. Aferrarse a ambiciones como "dejar una Huella en el Universo" (Apple/Steve Jobs).

2. Misión

La declaración de la misión es un punto de vista más realista de la finalidad y las ambiciones de la compañía. ¿Por qué existe la empresa? ¿Qué intenta conseguir durante su existencia? Una empresa de ropa puede querer "traer alta moda urbana a las masas", mientras que una empresa sin ánimo de lucro puede querer "erradicar la polio".

3. Valores

"Inspirar. Llegar más alto y más allá. Innovar. Rezumar pasión. Mantenerse humilde. Divertirse." Estos no son fragmentos de un discurso motivacional, sino los valores de Fab.com. como Fab, cada organización tiene sus propios valores. Estos valores guiarán a los gestores e influenciarán el tipo de empleados que contrate. No hay una plantilla en la que apoyarse cuando liste sus valores. Puede escribir un ensayo de 1000 páginas, o algo tan sencillo como el "No ser Malvado" de Google – todo depende de usted.

Como puede ver, realmente no hay reglas para escribir el plan estratégico perfecto. Es un documento abierto y vivo que crece con la organización. Puede escribir lo que quiera en él, mientras que dicte el futuro de su organización. Si busca inspiración, sólo tiene que buscar la declaración de valores/misión/visión de sus empresas favoritas en Google.

II. El Plan Táctico.

El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (p.e. con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?.

La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel.

El plan táctico es un documento muy flexible; puede contener cualquier cosa y todo lo necesario para conseguir las metas de la organización. Dicho esto, hay algunos componentes compartidos por la mayoría de planes tácticos:

1. Metas Específicas con Fechas Límite.

Suponga que el propósito de su organización es convertirse en el distribuidor más grande de zapatos de la ciudad. El plan táctico partirá esta gran ambición en metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción – expandirse a dos tiendas dentro de tres meses, crecer al 25% por cuatrimestre, o aumentar los ingresos a $1000 000.00 dentro de seis meses, y así sucesivamente.

2. Presupuestos

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe inlcuir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa. Listar los flujos de salida y de entrada también es una práctica recomendada.

3. Recursos

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir Recursos Humanos, IP, Recursos de Caja, etc. De nuevo, se aconseja ser altamente específico.

4. Marketing, Financiación, etc.

Por último, el plan táctico debe listar la estrategia inmediata de marketing, suministros, financiación, fabricación, distribución. Su ámbito debe estar alineado con las metas descritas arriba.

III. El Plan Operativo

El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo. “Incrementar las ventas a 150 unidades/día”, o “contratar 50 nuevos trabajadores”, son ambos ejemplos de objetivos de planes operativos.

Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel. Los planes operativos pueden ser de un solo uso, o de uso continuo, como se describe a continuación:

1. Planes de Uso Único.

Estos planes son creados para eventos/actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, etc, únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos.

2. Planes Permanentes.

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Los planes permanentes pueden ser de varios tipos, a saber:

Políticas: una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro. Planes específicos sobre contratación de trabajadores, finalizar la relación con proveedores, etc, son ejemplos de políticas.

Reglas: las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente. “No fumar dentro de las instalaciones”, o “Los empleados deben presentarse a las 9 a.m.”, son dos ejemplos de reglas.

Procedimientos: un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

Los planes permanentes son creados con un carácter ad-hoc, pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Los planes operativos alinean el plan estratégico de la empresa con el día a día de la empresa. Aquí es donde lo macro se encuentra con lo micro.

Dirigir una empresa de éxito requiere prestar igual atención tanto a los objetivos generales, como a los objetivos que deben cumplirse diariamente, de ahí la necesidad de una compleja planificación.

3.3 Importancia de un Plan Estratégico.

Señalados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación, se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso, haciendo referencia a lo señalado por el autor Contreras:

• Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además, nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización.

• Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.

• Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempleo de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.

• Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

En el contexto de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica, la aplicación del planeamiento estratégico tendrá especial relevancia al otorgarle un sentido de dirección a la Biblioteca, según las características y manifestaciones de su entorno; así como orientar el trabajo de su personal hacia objetivos claros según las aptitudes de cada uno, y hacerlos partícipes de la toma de decisiones. Debe permitir, además, trabajar con disciplina. Los usuarios también se ven afectados porque una desorganización interna se refleja claramente en los servicios.

La imagen que proyecte la Biblioteca hacia su organización es importante, pues ésta la va a favorecer durante la toma de decisiones de las autoridades y en la sustentación de proyectos. En los últimos años la imagen de la Biblioteca de la Facultad ha decaído y, dado los últimos cambios producidos, es un momento crucial para realzarla.

3.4 Etapas de un Plan Estratégico.

Las etapas del planeamiento estratégico que se van a desarrollar a continuación comprenden los pasos que comúnmente abarca, como son: el análisis del entorno, el análisis organizacional, redefinir o definir la visión, misión y objetivos y formular las estrategias alternativas.

Las metodologías que se han aplicado para el desarrollo de estas etapas son la Cadena de Valor para el análisis organizacional y la matriz FODA para la formulación de las estrategias. Asimismo, se han hecho uso de herramientas como la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la unidad de información, necesarias para definir la visión, misión y objetivos de la organización.

Análisis externo o análisis del entorno.

Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas.

Se analizarán el entorno indirecto internacional y nacional y el entorno directo. El primero está conformado por variables de orden económico, socio- cultural, político-legal, tecnológico; y el segundo está conformado por variables que afectan más directamente a la organización, como

los usuarios, proveedores, política sectorial, competencia y tecnología apropiada. Una vez definidas las oportunidades y riesgos del entorno, se procederá a establecer la posición estratégica externa, para lo cual se aplicará la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), que resumirá las oportunidades y riesgos del entorno.

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y un valor a cada factor. El peso de cada factor se asignará dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe totalizar 1.0. Los valores asignados a cada factor serán de uno a cuatro indicando el grado de amenaza o riesgo que representan:

1 = Riesgo mayor 2 = Riesgo menor.

3 = Oportunidad menor 4 = Oportunidad mayor.

Se multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable. Finalmente, se suman los resultados sopesados para determinar el resultado sopesado total de la unidad de información. El resultado promedio es 2.5, así que un resultado sopesado total de 4.0 significaría una organización que compite en un entorno atractivo con abundantes

oportunidades externas, mientras un resultado total de 1.0 sería una organización que compite en un sector poco atractivo y se enfrente a serias amenazas externas.

Análisis Interno u Organizacional.

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización.

Los factores a analizar serán la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización; asimismo aspectos tales como los recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, infraestructura y equipos, productos y servicios, procesos, cultura organizacional, etc.

La autora Corrall señala que es conveniente evaluar tanto la situación de la unidad de información como de la organización de la que depende. Es aconsejable iniciar con una reseña histórica de la organización y su unidad de información, para un mejor entendimiento de cómo llegaron a su estado actual, para luego dar paso al diagnóstico de sus recursos y servicios. El propósito aquí es encontrar los vacíos entre la situación actual y las necesidades futuras anticipadas.

Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.

El primer paso del análisis interno es identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la unidad de información. Si éstos no son claros o no están definidos se procederá a redefinirlos o definirlos respectivamente, luego de llevar a cabo el análisis externo e interno.

La visión es la declaración (en tiempo presente) de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 ó 10 años aproximadamente. Une, en la organización, el presente y el futuro.

La misión es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores. Paredes (1996), nos dice que la misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad.

Los objetivos globales describen los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado período. Para llevar esto a cabo es necesario analizar los resultados del análisis externo e interno de la organización, y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades resultantes. Asimismo, es posible especificar objetivos por áreas de acción de la organización.

Las estrategias, como coinciden la mayoría de autores, son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos: permiten ejecutar y hacer realidad los mismos. La formulación de estrategias consiste en evaluar las opciones que tiene la organización para lograr sus objetivos, y seleccionar los cursos de acción que juzgue convenientes (Corrall, 1994).

Más adelante, en el Capítulo IV, después de haber realizado el respectivo análisis del entorno y el análisis organizacional de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica, se desarrollarán más a fondo estos conceptos, al mismo tiempo que se aplicarán.

La Cadena de Valor.

Es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de una organización, para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de éstas, de no ser bien administrada, puede dar a origen a imperfecciones en la gestión de la organización además de su área respectiva; por lo que este análisis permitirá tomar las acciones necesarias para superarlas y poder competir en el entorno (Contreras, 2000). De lo dicho concluimos que del análisis de la Cadena de Valor se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

Para aplicar la Cadena de Valor se separan las actividades en primarias y de apoyo:

Actividades Primarias:

• Logística de entrada: las actividades asociadas con la identificación, selección, adquisición, ingreso y registro de la información.

• Producción: comprende las actividades asociadas con la transformación de la información, es decir, el procesamiento de la información: descripción, clasificación, indización, análisis de la información, etc.

• Logística de salida: son las actividades de ubicación física del soporte de la información y la distribución de la misma, como producto del procesamiento de la información. Son los servicios y productos (catálogos, listados, bases de datos, etc.).

• Acceso / Oferta / Marketing: son las actividades de difusión de los servicios y productos que brinda la unidad de información, tales como: publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación personal, etc.

• Atención al usuario: comprende las actividades de prestación de servicios al usuario con el fin de realzar o mantener el valor: atención al usuario, atención de reclamos y/o sugerencias, grado de satisfacción del servicio o producto.

3.5 Para qué Sirve un Plan Estratégico.

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad

valiosa para elaborar un análisis en qué se piensa administrar y operar y cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

Características de un plan.

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Deben ser claros, concisos e informativos.

Concepto de las Metas. Definen el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Características de las Metas.

Comúnmente los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar que el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Características principales que deben de tener las metas:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar por escrito.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

3.6 ¿Cómo se Elabora un Plan Estratégico?

A la hora de redactar un plan estratégico para una empresa, debéis conocer que se compone de las siguientes fases o etapas, algunas de ellas pueden aglutinarse, pero hemos preferido separarlas para que tengáis una mejor visión de las mismas:

1- Introducción

Este punto lo podéis obviar si el plan lo escribís para vosotros mismos pero, si lo vais a presentar a terceros, conviene hacer una pequeña introducción de los principales elementos del plan estratégico.

2- Misión, visión y valores

Algunas guías incluyen esta sección englobada en el punto 3, dentro del análisis de la situación actual, pero a nosotros nos parece interesante separarlo en un punto aparte y conocer los principios que guían la organización

Misión y visión: este fragmento se tiene que definir en pocas líneas, ha de estar consensuado por todos los implicados y ha de contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Para quién trabajamos?¿Cuál es la finalidad de la empresa? ¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años (o los años que marque el plan)?

Valores: también han de ser consensuados de forma colectiva. Como referencia de partida que pueda dar una idea para elaborar vuestro propio plan estratégico, tenemos Valores Pragmáticos (Responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad…) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia…).

3- Análisis de la situación actual.

Si estáis presentando vuestro plan estratégico de empresa a un tercero (alguien del banco para pedir un crédito, un inversor, un posible nuevo socio, etc…), también queda bien que pongáis unos cuantos párrafos hablando brevemente de la historia de la empresa, su estructura organizativa, la evolución del sector en el que opera y los principales productos o servicios que vende así como el perfil de cliente tipo.

En este punto es especialmente relevante la posibilidad de hacer un análisis PEST. ¿En qué consiste un análisis PEST?

El análisis PEST es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político – legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental…

Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo…

Socio-culturales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales…

Tecnológicos: Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

Se trata de unas variables más de tipo Macroeconómico y puede que no le saquéis mucho jugo ni veáis mucha utilidad, sin embargo, si vuestra futura empresa versa sobre Internet o Comercio Electrónico, esmeraos en el bloque relativo a tecnología.

Aquí adjuntamos una tabla para realizar dicho análisis PEST, en ella, a parte de los citados bloques y factores, aparecen tres columnas más: Impacto, Probabilidad, Proximidad y Valor. Se trata simplemente de una forma de ponderar cada uno de los factores con un valor (Le hemos dado esos valores de forma aleatoria, jugad vosotros como más cómodo os resulte):

Impacto sobre la empresa: Número del 1 al 100 (menor a mayor)

Probabilidad de ocurrencia: Número entre 0 y 1 (menor a mayor)

Proximidad en el tiempo: Número entre 0 y 1 (mayor a menor)

Valor= Impacto * Probabilidad * Proximidad en el tiempo

3.7 ¿Cómo se Implementa un Plan Estratégico?

Los planes pueden diseñarse para cumplir metas a corto, mediano o largo plazos, según los objetivos de la organización. Para su elaboración, es clave la capacidad de gestión y proyección del gerente, así como el impulso de la confianza entre los colaboradores.

Hace cinco años, los planes estratégicos de las empresas eran unidimensionales y se desarrollaban en base al ámbito interno. Hoy, ante un entorno cambiante, estos planes deben ser más flexibles y diseñarse en base a un panorama más amplio, es decir, considerar el análisis interno y externo de la compañía.

Los gerentes también son más conscientes de que al interior del negocio no existe una sola área, sino un conjunto de ellas que requiere de planes operativos. La forma más fácil de alcanzar los objetivos es con un equipo enfocado y comprometido con el cumplimiento. Por ello, la elaboración del plan estratégico no solo es cuestión de los altos mandos, sino también implica la integración de los colaboradores.

Estrategias a corto y largo plazos.

Todo plan estratégico que busca ser exitoso debe tener clara la secuencia a seguir y los plazos de cumplimiento y revisión, para evitar gastar más recursos de los necesarios. Sus indicadores deben ser cuantitativos y permitir que cada paso se exprese en cifras a fin de entender el avance del plan. A su vez, es importante que cada integrante de la organización conozca su función en este proceso.

Los trabajadores que mantienen confianza con sus líderes suelen aumentar el rendimiento en sus labores, se esfuerzan más de la cuenta y aportan ideas más creativas.

Un plan diseñado para una empresa no puede aplicarse en otra con diferentes características o de distinto sector. El plan general, que suele durar diez años, establece las bases fundamentales y los objetivos generales de la organización. Sin embargo, también pueden trabajarse planes tácticos de un año, con acciones más concretas para cumplir los objetivos generales, u operativos, de un día y para objetivos de corto plazo.

La implementación y el uso adecuado del plan dependerán del tamaño de la empresa. Las medianas y grandes tienen recursos económicos y humanos suficientes para llevar adelante este proceso con más facilidad que las micro y pequeñas empresas (mypes). Sin embargo, solo el 2

% de las empresas peruanas se ubican en el primer grupo, mientras que el 98 % restante pertenecen al segundo.

El papel del gerente y los trabajadores.

A pesar de que cada empresa es distinta, la gerencia se encarga de elaborar el plan estratégico en muchas de ellas. El rol del gerente consiste en administrar el modelo de la estrategia, definir la configuración de la empresa y coordinar los mecanismos correspondientes para generar valor en los colaboradores. Asimismo, debe ser capaz de ver a futuro, comprender las tendencias y anticiparse a los cambios del mercado.

La confianza es una de las habilidades blandas más importantes, pero difíciles de cuantificar. Los trabajadores en confianza con sus líderes suelen aumentar el rendimiento en sus labores, se esfuerzan más de la cuenta y aportan ideas más creativas. Este aspecto es aún más importante de impulsar en el Perú, donde sólo 15 de cada 100 personas confían en los demás.

Es necesario que exista un ambiente ideal, donde todos los colaboradores se apoyen entre sí y estén orientados a lograr los objetivos planteados por la gerencia. Sus funciones pueden variar, según el área en que se encuentren, pero con la motivación y confianza adecuadas podrán

realizar toda labor de manera eficiente, ya sea parte del personal que genera el margen operativo o el de apoyo.

El plan estratégico siempre debe responder quiénes somos como organización, dónde estamos y a dónde queremos ir. Por ello, el reto de las empresas peruanas para una mayor viabilidad consiste en diseñar sus planes estratégicos con herramientas que les permitan comprender su pasado, presente y futuro.

CAPITULO 4 COACHING EMPESARIAL.

4.1 ¿Qué es el Coaching?

Desde hace poco más de un lustro la palabra Coaching se ha hecho un hueco en el vocabulario habitual de las personas y la han utilizado también de forma generalizada en las organizaciones.

Mucho se ha escrito en estos últimos años sobre esta revolucionaria disciplina. Tras la eclosión del concepto y su universalización como término, incluso coloquial, vivimos en este momento una etapa de consolidación del mismo, de definición de los estándares de calidad requeridos en cuanto a las habilidades, competencias de sus profesionales, de definición del código deontológico, de las herramientas utilizables, etc. En todo ello podemos observar múltiples interpretaciones de lo que es y de lo que no es Coaching.

El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas .La primera edición de"El juego interior del tenis" de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching:"… con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento".

Así pues, desde hace más de 25 años hay un propósito (muy variado) de extender este tipo de intervención referida inicialmente al mundo del deporte a otros ámbitos. Este propósito ha dado lugar a los diversos caminos de desarrollo del Coaching, más allá del mundo deportivo.

En general dicho propósito ha pretendido, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Cuando investigamos y leemos para entender la historia del Coaching, nos damos cuenta de que son muchos los pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas teorías y prácticas con un objetivo común: favorecer el desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser humano ha dado lugar a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el Coaching ha irrumpido en nuestro día a día con fuerza y dispuesto a quedarse.

Y aunque tal y como dijo John H. Zenger: “la práctica del Coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma”. Realmente es así como personalmente lo vivo cada día en mi desempeño profesional: trabajo con una metodología rigurosa pero, a la vez, vivo cada sesión de Coaching de forma especial, única, irrepetible.

En la Filosofía desde Sócrates y su Mayéutica, el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti , aunque tú no lo sepas…al existencialismo de Nietzsche la atención a la existencia individual, 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 , pasando como no por la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.

La Psicología, desde Freud al Humanismo de Carl Rogers: El Coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil… y contando con incorporaciones recientes de la Psicología Positiva de Mihaly Csikszentmihalyi.

El Managenemt con autores como Peter Drucker , Peter Senge , Stephen Covey o Daniel Goleman.

La Neurociencia desde Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio: ...”El cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisociable integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción.” o Mark F. Bear. La física/ mecánica cuántica según la cual “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador, nuestros

cuerpos pueden ser cambiados a medida que cambiamos nuestra forma de pensar, es decir lo que nos pasa dentro crea lo que nos pasa fuera. Esta teoría se ve ilustrada en la película–documental ¿y tú qué sabes? Así como en los muchos trabajos de Joe Dispenza.

La palabra Coaching viene del húngaro" kocsi",una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como "kutsche", al italiano como "cocchio", al inglés como "coach" y al español como "coche". El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Los orígenes del Coaching no son precisos, definidos, asignables a un autor o a una corriente de pensamiento, sino que, como he explicado en las líneas anteriores, confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. No hay un único origen, ni siquiera un "padre" del Coaching. No hay una única definición, aunque podemos relacionar las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente:

Afortunadamente, la mayoría de los hombres desean evolucionar hacia un futuro mejor. Su visión es proclive al equilibrio, a la seguridad e incluso a la superación, pero el romanticismo imaginario tropieza con las dificultades de la realidad. Con demasiada frecuencia, esa visión se hace quimérico deseo.

Paralelamente, la relación humana origina siempre un estado de comparación evaluable. Sigmund Freud apuntaba que al profundizar en el estudio de una persona siempre aparecerá el otro (padre, amigo, enemigo…) como modelo de comportamiento o influencia.

El hombre interactúa constantemente en todas las direcciones de su pensamiento y de su acción. La sociedad actual no le permite estar sólo. Los "estados del ermitaño" ya no existen, todo lo contrario. Esta realidad lleva a que cada persona se sienta presionada por unas u otras fuerzas que debe vencerlas con un costoso tributo personal.

La Psicología Humanista advierte que la evolución del hombre le conduce a intentar una y otra vez su desarrollo. El camino hacia algo nuevo, que se identifica con objetivos, éxitos o mejoras, sean personales o profesionales. Si éste camino no alcanza su meta, poco a poco se quiebra el alma y la ilusión huye. El instinto del hombre debe evitar situaciones como la frustración, la desesperación o la depresión que, en verdad, nada positivo proporcionan.

A veces, éste recorrido lo emprende uno sólo y en su soledad gestiona sus energías, emociones, sentimientos, creencias y decisiones. Sin embargo, buscar una compañía propicia hará más fácil y seguro el viaje, con menor coste personal y mayor probabilidad de éxito.

En las entrañas de la relación humana, de la interacción, de la comunicación y de la ayuda, hay que buscar el concepto más ontológico y más profundo del coaching.

Muchas personas han ideado a lo largo de los años métodos propios para su desarrollo o sus procesos individuales de mejora. A veces, estos métodos quedaron en el olvido. En otras ocasiones fueron creando doctrina y se consolidaron tímidamente. Estos métodos son antecedentes directos de los que hoy se utilizan y todos tienen en común, al menos, cuatro puntos de encuentro que representan el espíritu genuino del Coaching:

• Buscan un cambio, porque piensan que sin él no pueden acometer el futuro y desean llevar a cabo acciones para vivir la realidad del nuevo tiempo.

• Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo.

• Concretan en acción o conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y, por lo tanto, son capaces de establecer “el mejor camino para llegar”.

• Visualizan la nueva situación y, por ende, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir.

Así concebido, no es de extrañar que el Coaching fecundara los procesos de transformación de las personas y de las organizaciones. Salazar y Molano señalan que el Coaching aporta una nueva manera de comprender el sitio que cada quién ocupa en la sociedad como un lugar propicio para el desarrollo global dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento, networking y trabajo en equipo.

En los últimos años, multitud de autores y estudiosos han tratado de formular una definición universal de Coaching, intento vano ya que puede tomar una u otra naturaleza, dependiendo del proceso en sí mismo. A pesar de ello, diálogo, comunicación, metas a conseguir, acción, mejora, intercambio dinámico, proactividad y cambio, están siempre presentes.

Analizando ésta definición conviene profundizar en algunos conceptos:

• El carácter técnico del Coaching se deduce de su proceso práctico en el que se utiliza una serie de herramientas que son en sí mismas técnicas y precisan un conocimiento y manejo técnico. También por la finalidad del proceso referida a la obtención de un conjunto de me- tas, que se convierten en comportamientos observables y, finalmente, porque el coaching conduce a un mecanismo de precisión, pues se deben aplicar a cada caso (individualidad) los elementos precisos (plan de ejecución).

• El calificativo de científico tiene aquí tres vertientes. De un lado, el integrar conocimientos, estudios, investigaciones, principios y teorías. De otro lado, la metodología científica ha sido probada en cada uno de los procesos de coaching siguiendo una cadena de cadencias reconocidas: sujeto, objeto, finalidad, razón y valor, lo que permite enunciar leyes de aplicación basadas en la observación y en la experiencia. Por último, y desde la perspectiva humanística, el método científico aplicado al coaching permite abarcar múltiples aspectos del desarrollo personal en la transformación y mejora.

• El proceso de ayuda individualizado se aplica en la relación personalísima que se da con cada cliente y con independencia de que el cliente sea una persona o una organización. El proceso de

ayuda de una persona es distinto en relación a otra persona, o de un grupo res- pecto a otro grupo o de una compañía respecto a otra.

• La última expresión de la definición utilizada se refiere a maximizar la efectividad de las actividades a través del plan de acción. Se plan- tea una cuestión inevitable, pero la solución parece también inevitable. Si después del proceso de coaching no se ha obtenido la mejora, no se han alcanzado las metas y el viaje iniciado ha quedado interrumpido, no se habrán tenido en cuenta (antes de comenzar o en su desarrollo) lo que Steve Berglas denomina "Los verdaderos peligros del Coaching" o simplemente, es que técnicamente, no se ha aplicado bien el sistema y se debe poner en duda la profesionalidad del Coach.

Coaches reconocidos, doctos investigadores, también advenedizos y oportunistas, han ensayado definiciones sobre Coaching generando confusiones conceptuales y errores por doquier. Este apartado trata de compendiar algunas de las definiciones que merecen todo respeto y que representan el pensamiento de la doctrina más reconocida y más sólida.

Es comúnmente aceptado que el Coaching moderno se identifica con tres nombres, hoy emblemáticos: Timothy Gallwey, John Whitmore y Thomas J. Leonard.

Gallway aportó una de las obras más significativas en referencia al Coaching deportivo: "The Inner Game". El enemigo está dentro de nosotros y el poder de nuestra mente puede vencer cualquier obstáculo. Por ello el éxito y coaching van de la mano.

Transportando éstos conocimientos a Europa, John Whitmore los adapta al denominado coaching empresarial. Whitmore, liberal londinense de centro-izquierda y autor de una de las más famosas obras sobre esta materia “Coaching for Perfomance”, ensaya un concepto empresarial señalando que el Coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte o el trabajo.

Thomas J. Leonard es considerado el Padre del Coaching Moderno, y autor de varias obras, entre ellas: “Teoría de la Sabiduría”, “Las formas del Coaching” o “Simplemente Brillante”, creador de Coachville, de la Escuela Superior de Coaching en USA y de la Asociación Internacional de Certificación de Coachs. Afirma que el coaching es una relación basada en la ayuda que permite a la persona llegar allí donde él solo no puede acceder. Coaching es además orientación, armonía, equilibrio e impulso para mejorar o ganar.

Tras ellos, Dave Buck desde Coachville opina que el Coaching es inspirar a un individuo o a un equipo a producir un resultado deseado a través de enseñanzas individualizadas y diseñando una nueva estructura del entorno.

Humberto Maturana y Fernando Flores fueron los creadores del coaching ontológico. Consideran que es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y las organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar en el mundo. Es un proceso liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. El testigo

de Maturana y Flores lo recogieron Julio Olalla y Rafael Echeverría que también aportaron a descifrar el concepto de coaching. Olalla considera que es un intento intuitivo de explorar nuevas áreas y aprender a través de métodos y vías no convencionales. Por su parte, Echeverría se refiere al Coaching Ontológico como el proceso por el cual se enseña el cambio a las personas operando sobre su experiencia y sobre sus conceptos.

Desde los planteamientos de la PNL, John Grinder relata que el Coaching es un proceso óptimo para desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo, manteniéndolo concentrado hacia delante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, superando todos los obstáculos para cambiar las creencias de autosabotaje o auto- limitación y conservando el equilibrio entre la vida privada y profesional.

Autores basados en la praxis como Leonardo Wolk (Buenos Aires) expresa que es una práctica efectiva para expandir capacidad y acción facilitando el aprendizaje, el liderazgo y la búsqueda de la buena dirección. Cathy Joy (San Francisco) confirma que Coaching significa ayudar a las personas a definir metas claras y a establecer un flujo específico para alcanzarlas.

El Coaching es un proceso bien definido que tiene puntos de partida y llegada. En el corazón del proceso está el potencial de la persona, por ello el éxito no es fácil de cuantificar. James Waldroop (Hardware Business School) simplifica el concepto de Coaching: es ayudar a una persona a manejar los problemas por sí misma.

El humanismo europeo une fuertemente Coaching con liderazgo. Alain Cardon en su libro "Coaching de Equipos" trata de crear un concepto del equipo de alto rendimiento basado en el potencial de sus miembros con independencia del potencial de la organización.

En España, el Coaching se introduce profesionalmente de la mano de Carlos Herreros de las Cuevas (también creador de AECOP y experto en la metodología Tavistock). Siendo la propia opinión, la primera y la de los asesores, la segunda, el Coaching debe representar una tercera opinión. Muchas ideas, intuiciones, nebulosas confusas, empiezan a hacerse presentes en la mente del directivo. Esta situación debe ser confrontada y contrastada con un profesional que no tenga intereses en la empresa, ni en el empresario, con un Coach profesional.

Otros destacados gurús españoles podrían ser: Santiago Álvarez de Mon, autor entre otras obras de "No soy Superman" y "El Mito del Lí- der", expresa que la reflexión y el liderazgo se deben ejercer y practicar de forma natural. Javier Fernández Aguado concibe el Coaching en el ámbito organizativo.

Con el Coaching Ejecutivo y desde la perspectiva de la organización se pretende que las personas con quienes trabajamos desarrollen al máximo sus potencialidades. Es autor entre otras publicaciones de "La Soledad del Directivo", "Felicidad Posible", "Progreso Directivo y Coaching Empresarial" y "Patologías en las Organizaciones". Finalmente, Juan Carlos Cubeiro centra la fuerza del Coaching Ejecutivo en el plan de acción propuesto: es autor de "Sensación de Fluidez", "El Bosque del Líder", "Tu Gurú Particular" y "La clase creativa"

Desde una perspectiva más cercana al Life Coaching se deberá citar Christian Worth y a José Luis Menéndez autores de “Abre el Melón” que definen el Coaching como una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando las habilidades y capacidades y, al tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde desees.

Se deberá concluir este capítulo haciendo referencia al concepto de Coaching que proclaman las asociaciones profesionales. Manuel Seijo, presidente de AECOP, en el código ético de la asociación considera que el Coaching Ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos, su organización y un Coach, con dos objetivos: facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y el logro de resultados identificados previamente.

La International Coach Federation enunció una definición muy extendida a nivel profesional. ´´Es una relación profesional continua que ayuda a la gente a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, empresas u organizaciones. Mediante el Proceso de Coaching, los clientes profundizan su aprendizaje, mejora y desempeño y aumentan su calidad de vida. Esta interacción crea claridad y mueve al cliente hacia la acción.

Como puede observarse por la panoplia recogida, el criterio es similar pero excesivamente abundante y desordenado. A falta de una norma o de una doctrina globalmente aceptada, cualquier definición de las aquí ofrecidas es válida.

Los orígenes del Coaching.

Como es habitual cuando se habla de Coaching, nadie se pone de acuerdo. Por eso se analizará el origen del Coaching desde diversas perspectivas.

Para los más románticos, Coaching procede directamente de un pequeño poblado húngaro denominado Kocs, situado al oeste de Tata en el condado de Komaron-Esztergon. Fue parada obligada en la ruta Viena- Budapest y sus habitantes se ganaron merecida fama de buenos constructores y conductores de carruajes.

El anecdotario histórico relata que allá por 1382, Ana de Bohemia en sus esponsales con Eduardo II utilizó unos vehículos fabricados en Kocs que luego llevó a su país. También se tiene noticias de que a partir de 1457 los herreros de Kocs construyeron los carruajes con cuatro ruedas, con sistemas de suspensión independientes. Estos carruajes eran más capaces, más seguros y más veloces. A este nuevo vehículo lo llamaron kocsiszeker, que seguidamente se popularizó en Viena como kutshe. Pronto se propagaron por toda Europa: Francia los llamó coche, Italia cocchio, España coche y Alemania kutschen.

En el Coaching Actual, este origen se identifica con el concepto del viaje, del tránsito desde el origen hasta el lugar dónde se quiere llegar.

Otra visión romántica del origen del Coaching hay que situarla en la Inglaterra del XVIII. Las universidades inglesas de más prosapia denominaban Coach (1810) al profesor particular que preparaba al alumno para los exámenes. A partir de 1825 el término también se utilizó en los campos universitarios ingleses para designar a los preparadores atléticos como instructores del equipo.

Ya en el siglo XIX los hijos de las familias acaudaladas norteamericanas aprovechaban el tiempo de paseo en los carruajes para repasar sus lecciones y hacer las tareas escolares con su tutor. A éste tutor que trabajaba con sus alumnos en el carruaje se le denominaba coach.

Para los más pragmáticos, el Coaching comienza en el entorno deportivo y se desarrolla básicamente en la relación perder-ganar, típica de las competiciones o campeonatos. Cuando un deportista o un equipo tenía un entrenador que iba más allá de los aspectos puramente técnico-deportivos, el rendimiento se multiplicaba. Realmente fue en la Olimpiada celebrada en París en 1900 cuando los entrenadores-Coach, obtuvieron resultados espectaculares. A partir de ese momento el deporte, muy especialmente el baloncesto norteamericano y la gran élite del tenis, se convierten en el mejor campo de cultivo para el Coaching orientado hacia el éxito.

Son muchos los Coaches Deportivos que han adquirido fama mundial, baste citar algunos nombres reconocidos: Anthony Robbins como Coach de Andree Agassi o Don Shula de los Dolphins de Miami.

Quienes mantienen su pragmatismo direccionan el Coaching para alcanzar resultados extraordinarios y para superar con la fuerza interior las adversidades de su entorno. En este escenario Timothy Gallwey es el gran maestro y su “The Inner Game of Tennis” la biblia más clásica y valiosa.

Quienes lo ven desde la perspectiva del diván derivan la práctica del Coaching hacia el Life Coaching o Coaching de Vida. Jorge Olivares mantiene que esta modalidad tiene su origen en China hace más de 1.500 años. En Europa se puso de moda desde el año 1600 cuando las familias acaudaladas, las personas del gobierno o de la realeza, tuvieron un Coach, más bien un consejero o un asesor, que les filtraba sus decisiones o sus formas de actuar.

A pesar de estos antecedentes, el origen del Life Coaching más cercano y más seguro lo proporcionan los psicólogos norteamericanos convertidos en psicoanalistas, que en sus consultas profesionales y desde la posición del famoso diván, iban calculado a sus clientes hacia la solución de sus problemas históricos o coyunturales. Corría la década de los 60, la moda anidó en la clase media-alta de los países desarrollados.

La Programación Neuro-Lingüística y sus creadores van a proporcionar al Coaching un impulso notable, hoy incuestionable y cada vez más practicado en la procelosa relación del equilibrio personal.

Quienes lo ven desde la perspectiva de los resultados, se refieren al Coaching Profesional, Ejecutivo u Organizativo. Algunas posiciones consideran que Calano, allá por el año 310, fue el mejor Coach para orientar a Alejandro Magno hacia la victoria. Para muchos autores (Morrow, Braudel, Ullate…) el Coaching Ejecutivo nace a raíz de la participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. El año 1945 se va a convertir en Estados Unidos en una fecha emblemática para el correcto proceder de muchos ejecutivos y de muchas empresas que empezaban a utilizar esta técnica como fórmula de asesoramiento o autoafirmación de las decisiones que deberían tomar. Con similar sentido, el año 1948 lo será igualmente en Japón.

El origen del Coaching Empresarial o Coaching Ejecutivo se atribuye a John Withmore cuando transforma en clave de management los principios de Gallwey y cuando esta nueva relación es aplicada exitosamente en directivos y organizaciones inglesas.

Para esotéricos y alternativos, el origen del coaching se encuentra di- rectamente relacionado con las energías y las emociones. Einstein demostró que la materia es energía. Cada persona puede actuar haciendo cosas que le consuman energía (drenaje) o cosas que le proporcionen energía (aportación). El Coaching se convierte en un procedimiento que enseña a eliminar los elementos que consumen energía y a potenciar aquellos que la proporcionan. Cuanta más energía se acumule, más fuerte y potente será la persona. El éxito en aquello que se emprende depende, en la mayor parte, de la energía que se aporte en conseguirlo.

Equilibrar las energías, gestionar las emociones, eliminar las fuentes de fuerzas negativas y fijar los aportes de valor, es para esta tendencia la finalidad primaria de un proceso de coaching aplicado a la vida interior del cliente.

Finalmente, para analíticos y especialistas, el coaching tiene sentido si es aplicado concretamente a una actividad. De nuevo el Coaching Deportivo, por ser pionero, adquiere protagonismo. Al ser una técnica con resultados excelentes aplicada al éxito final en el deporte, podrá serlo igualmente aplicado al éxito final en otras actividades. Surge la especialización, que tanto desde el lado del Life Coaching como desde la perspectiva del Coaching Ejecutivo, se manifiesta por doquier: Coaching Educativo, Coaching Familiar, Coaching para Mujeres, Coaching para Prejubilados, Coaching para Negocios concretos, para Viajes, para la promoción profe- sional y así hasta Coaching sin fin.

Evolución del Concepto.

Los principios filosóficos del Coaching

Con frecuencia surgen “padres del Coaching” a quienes se les asigna el mérito de ser sus embajadores, pioneros o fundadores. Sin embargo, todo aquel que ha meditado sobre el hombre, ha tenido visión de su desarrollo personal, humano, profesional o vital. En este escenario hay

que remontarse a los tres maestros griegos para iniciar un recorrido conceptual que permita comprender la Filosofía actual del Coaching:

El Coaching ha recibido de Sócrates la metodología del arte de la Mayéutica, sin duda referencia iniciativa y esencial. La Mayéutica es un método filosófico de investigación y enseñanza basado en el diálogo entre maestro y alumno como mejor camino hacia el conocimiento. El maestro no inculca al alumno hacia el conocimiento (como ocurre con los sofistas) sino que individualmente ayuda al discípulo a comprender y a alcanzar el saber por sí mismo, y para sí mismo.

Actualmente el Coach pretende, mediante el diálogo abierto, llegar a la esencia de las cuestiones que el Coachee plantea. Se consagra la Dialéctica, que sustenta que la verdad está en la mente de la persona.

El procedimiento de Mayéutica aplicado al proceso de Coaching supone:

a. Preguntar acerca de algo: plantear la cuestión.

b. Debatir las posibles respuestas: conceptos generales aceptados.

c. Discutir el nuevo planteamiento: confusión para aceptar la nueva realidad.

d. Adaptar a la realidad personal: fase final de aplicación y efectos. El actual enfrentamiento entre el Coaching Mayéutica y el Coaching sofista, no hace sino validar una rivalidad filosófica con más de 2.400 años de antigüedad.

"Los Diálogos" de Platón son para muchos autores (Ravier y Gautier, Goldsmith o Lyon) las primeras sesiones de Coaching de la Historia. De ellos se extrae la importancia de las preguntas (saber preguntar) como la mejor herramienta para mantener una conversación. Las preguntas poderosas abren un mundo infinito, pero se debe ser consciente de que al plantear una pregunta poderosa no podemos obtener siempre una respuesta poderosa: ni todas las preguntas poderosas tienen contestación, ni todas las contestaciones responden adecuadamente a las preguntas.

Las preguntas surgen tanto de las respuestas del Coachee (lo que dice) como de los silencios (lo que no dice). Las respuestas facilitan al Coach la pregunta que tiene que hacer después (Whitmore). La calidad de nuestro pensamiento está en la calidad de nuestras preguntas (Eduard de Bono).

Es pues, el entorno de la comunicación y el lenguaje un fundamento técnico del Coaching. Rafael Echeverría advierte que no hay nada fuera del lenguaje, y la Psicología Cognitiva, al establecer las diez aptitudes mentales de los hombres, considera la comunicación y el lenguaje en primer lugar, lo más importante y la que más diferencía al hombre del resto de los seres vivos. También la UNESCO al establecer los ocho factores de éxito para el siglo XXI enuncia, en

primer lugar, el dominio de la lengua materna y, en segundo lugar, el dominio de una segunda lengua.

El Proceso de Coaching también ha incorporado de Platón el concepto de “escucha activa”, en virtud de la cual quien habla recibe de quien escucha la confirmación de que ha comprendido e interiorizado aquello que dijo o quiso decir.

Para Platón, el entorno concreto en el que se debe desarrollar el diálogo y la escucha activa está marcado por los siguientes principios:

•Aceptar las emociones que surjan o se manifiesten.

•No solucionar los problemas que no te corresponden, ni dar consejos para ello.

•Tener en cuenta y admitir, pero no hacer tuyo lo que es de otro.

Asimismo, Platón plantea cinco fronteras muy marcadas de la escucha activa:

•No se puede aceptar aquello con lo que no se está de acuerdo.

•No se puede dar por válido aquello que no se oye, aunque se intuya.

•No se puede llegar a conclusiones, si no existe una lógica concatenada.

•No existen preguntas indiscretas, sino respuestas inadecuadas.

•No se pueden tomar posiciones que no correspondan (p.ej. juzgar, evaluar o dirigir).

En la escucha activa jugará siempre la dicotomía entre saber y opinar, recogida más tarde en la lucha entre el racionalismo y el empirismo y, actualmente, entre idealismo, realismo y voluntarismo.

Aristóteles en su obra "Ética a Nicómaco" expresa el significado de hábito como medio necesario para adquirir virtud. La virtud como tal no se origina por naturaleza, sino que se obtiene por medio de la costumbre, por el ejercicio del hábito, entendido como aquello que se realiza rutinaria y sistemáticamente, convirtiéndose en el modo más adecuado para el aprendizaje: aprendemos haciendo lo mismo que se debe hacer después de haber aprendido. Se llega a ser constructor de casas, construyendo casas. Aristóteles también expresa que aprender ya desde la juventud, ésta o aquella costumbre, es cosa de gran importancia. Lo es todo.

El hábito constituye un elemento en potencia que solo consolida su valor por su repetición incesante: así un nuevo hábito rompe nuestra estabilidad y nos crea un vínculo hasta ese momento desconocido.

A finales del siglo XIX William James formula otra visión del hábito aristotélico basada en su componente físico. Nos acostumbramos a que las cosas funcionen así. El hábito es un agente

conservativo. El gran reto consiste en romper los hábitos y adquirir otros nuevos que nos hagan más felices, más equilibrados, más ricos para la sociedad y más aptos para el futuro.

La noción de Pierce parte del hábito como ley mental para transformarlo en ley creativa. La capacidad intelectual no es más que la facilidad de adquirir hábitos que nos transporten más fácilmente a nuestros objetivos, a satisfacer nuestras necesidades o a ser más coherentes con nuestras vidas y nuestras profesiones.

Recientemente Sandra Visokoski argumenta que generalmente nuestros hábitos son nucleares para nosotros. La adquisición de otros hábitos producirá irremediablemente cambios y desafíos en nuestras conductas y destrezas. Es entonces, cuando el hábito se hace plástico, creativo y retador en sí mismo, porque los nuevos hábitos cambiarán, con seguridad, nuestras capacidades cognitivas.

A partir de aquí resulta inevitable referirse a los conceptos de primera y segunda naturaleza, tantas veces evocados por Aristóteles. Todo cambio exige la existencia de algo permanente. Ese algo constante es el ser que nos viene dado por la primera naturaleza. Tanto como decir que las cosas (o las personas), cómo están y cómo son, constituyen el “estado del ser” que existe y está definido por la primera naturaleza.

Ahora bien, si se desea cambiar el estado del "ser" por un nuevo estado, se debe llegar al "deber ser", que en pura teoría deberá resultar un estado más perfecto y benévolo. Para alcanzar el "estado del deber ser" hay que consolidar la segunda naturaleza que solo será posible por el ejercicio de los nuevos hábitos. El recorrido del "ser" al "deber ser" es un viaje cuyo método es la acción y cuya meta para el hombre exigente nunca se consigue alcanzar.

Un gran salto en el tiempo nos lleva a la frontera de los siglos XV y XVI, a la concepción dualista del hombre que Maquiavelo trasluce en sus obras. La influencia de esta visión dual, acción y pensamiento, trasmite una valoración mecánica del ser humano que le considera incapaz de alcanzar el perfeccionamiento por sí solo.

El hombre deberá superar su limitación vegetativa formulando el objetivo de su nueva conciencia. Pero para eso ha de conocer previamente cuál es su nueva conciencia (descubrimiento), lo que le llevará a nuevos comportamientos que posiblemente serán igual de malos que los anteriores (típico pesimismo de Maquiavelo): No todo el mundo dispone de virtud, fortuna y armas.

El siglo XVI nos acerca a Baltasar Gracián y al deleite de sus innumerables sentencias en "El Héroe" donde trata las cualidades del hombre y el placer que le proporciona el irlas descubriendo. En "El Discreto" analiza cómo ha de ser el hombre que quiere llegar a ser persona

y la generosidad que representa para cada quien renunciar a lo que no puede ser, a favor de sí mismo: Cada hombre debe descubrirse para ello.

En el “Comulgatorio” proclama que el hombre es nada sin sus emociones, mientras en su famoso “Criticón” guiña cara y cruz de la personalidad, el impulsivo e inexperto frente al prudente experimentado. Cuando nos hacemos las preguntas más hondas de la condición humana y contestamos honradamente, nos estamos descubriendo y si no te conviene lo que encuentras: engáñate o cambia.

Ya en el siglo XIX, Stuart Mill versiona su Teoría de la Naturaleza y la Libertad y postula que el hombre que se conoce bien, tiene sus metas marcadas, actúa naturalmente y es más libre, más seguro, más feliz y so- brevive a las conductas destructoras y envidiosas de sus semejantes.

Con todo lo expuesto por Maquiavelo, Gracián o Mill se debe considerar que el descubrimiento es un fundamento técnico del Coaching. El Coachee debe conocerse primero y descubrirse después para iniciar el viaje que Aristóteles señalaba hacia su “deber ser”. Si no se descubre previamente, nunca podrá visualizar su segunda naturaleza.

Soren Kierkegaard proclama los derechos del individuo y el valor de la persona como ser libre y consciente. Ha nacido el existencialismo.

El existencialismo es un sistema filosófico y cultural, una tendencia particular de la concepción humana que tiene por objeto el análisis, la descripción del sentido y la contradicción de la vida humana (P. Watzlawik). El existencialismo aporta al Coaching la reflexión como complemento imprescindible de la acción. La reflexión interna filtra conceptos, profundiza en la consecución de los actos, conoce el entorno de actuación, analiza potencialidades y, al final, arroja la luz que todo lo ilumina y aclara. El Coaching exige la reflexión interna y, por ello, la toma de conciencia.

El existencialismo de Nietzsche se basa en la voluntad del hombre como motor de su vida y en la libertad como expresión de su razón y su conciencia. Pero voluntad y libertad sin reflexión previa no conducen a nada, serían solo una absurda pérdida de energía y vitalidad.

La fenomenología, como método del existencialismo, establece el sentido de lo real y de las cosas y las personas como son, abarcando toda su existencia, libres de todo prejuicio. Desde la posición del Coach, esta visión global del hombre nos permite comprender al Coachee y conducirle en la reflexión interna de su descubrimiento, la reflexión que debe considerarse recurrente y progresiva en el proceso de Coaching.

El management moderno se inicia realmente con Gilbreth que se convierte en un referente histórico del neoclasicismo. En busca de lo que años después se denominaría excelencia, basa su aportación en los elementos humanos creadores de valor en las organizaciones. Estos elementos son cinco:

•La cualificación como elemento diferenciador.

•La eficacia como valoración personal.

•La transformación como muestra de flexibilidad y adaptación.

•El valor de lo personal como muestra de identificación.

•El compromiso como actitud.

El enfoque de Gilbreth permitirá aplicar criterios organizativos a los procesos de mejora directiva y orientar el liderazgo hacia resultados de experiencias que denominará “prueba y error”. Si se uniera el existencialismo y la fenomenología, encontraríamos sus mayores vínculos en la Psicología Humanista que surge en la segunda mitad del siglo XX y analiza los estados de conciencia para alcanzar el pleno potencial humano. Nace como reacción al conductismo y, aún admitiendo que el hombre no es completo, no es perfecto y con frecuencia busca o necesita otra vida, pretende el reequilibrio de lo emocional, el recíproco conocimiento y la confianza, en definitiva, la consideración global de la persona.

Eduard Lorenz popularizó la teoría del “efecto mariposa” en virtud de la cual, en determinados sistemas naturales, pequeños cambios en las condiciones iniciales conducen a enormes modificaciones en los resultados finales. Si consideramos a la persona como el núcleo vital de un sistema natural y esa persona desea una modificación sustantiva en sus resultados finales, tendrá que aplicar el principio de Jim Rohn; el éxito está en hacer unas pocas cosas todos los días, es decir, tendrá que hacer pocas cosas, pero constantemente.

Si una persona tiene una pesadilla personal o profesional, el único modo de acabar con ella es despertar. Para ello hace falta querer despertar y tener voluntad de cambio, decidir una nueva dirección.

Cambiar es, en primer lugar, conocer el nuevo objetivo, aceptar el nuevo método e incorporar nuevas técnicas y, en segundo lugar, asumir la voluntad del "querer hacerlo" y finalmente llevarlo a cabo. Justo al asumir "el querer cambiar" deberá comenzar el proceso del Coaching y construir su primer fundamento basado en la voluntad de cambio, que para ser efectivo siempre requerirá un plan de acción y la acción propiamente dicha.

Especial mención merece C. Rogers, principal mentor de la terapia no directiva conocida como "terapia centrada en el cliente". Un enfoque que gira en torno a las personas y, por lo tanto, en las interrelaciones humanas. Se centra en el uso de la empatía como mejor camino para el proceso de comunicación. Su obra "Persona a persona" y su nominación al Nobel le proporcionaron renombre mundial.

La filosofía de la acción (Horacio Krell) permite que el potencial humano se manifieste y fluya. Para que lo haga de una manera adecuada sería conveniente recordar los conductores de la filosofía de la acción: claridad (en el querer), compromiso (con el trabajo y el conocimiento), adaptación (al talento y a los objetivos), ejecutar (con recursos y sistemas apropiados y coherentes) y sinergias (en el denominado coro armónico con los demás hombres).

Peter Senge tradujo al idioma del management muchos principios y criterios filosóficos imprescindibles para el desarrollo de las empresas (desarrollo organizacional). En su libro “La quinta disciplina” analiza científicamente los dos planteamientos de su teoría:

• Las organizaciones que en el futuro tendrán éxito son aquellas que generan contextos de aprendizaje y que determinan que la formación en sus dos vectores verticales es una estrategia imprescindible (lear- ning organization).

• Las personas que en futuro tendrán éxito son aquellas que relegan a un segundo plano sus ansias de tener y se concentran en su deseo de desarrollo personal (dominio del ser).

Nace así el llamado sistema socio-técnico que encuentra en el pensamiento sistémico su método y su procedimiento (Hellinger). El pensamiento sistémico se basa en:

•Observar la realidad.

•Un marco concreto para observar las interrelaciones.

•Sensibilidad ante otros entornos.

•Visionar las estructuras que subyacen en situaciones complejas.

•Pensar para discernir en los escenarios de cambio.

La quinta disciplina se basa en observar el sistema y no sus partes, siguiendo un feedback que refuerce y que esté directamente diseñado hacia la meta.

Para concluir el recorrido filosófico y conceptual sobre aquellas posiciones que han influido en el actual entendimiento del Coaching conviene destacar los estudios realizados por la Partnership for Productivity Fundation en relación a la evaluación y seguimiento de procesos.

Estos conceptos sirven a dos propósitos:

- Técnica de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad de las personas en la ejecución de sus acciones tendentes a sus objetivos propuestos.
- Proceso educativo que permite tomar conciencia e incrementar la comprensión de los diferentes factores que influyen en sus vidas.

Alcanzadas estas dos visiones, aumenta el control de las personas sobre sus procesos de desarrollo. El seguimiento y la evaluación están íntimamente ligados a la toma de decisiones y a la redefinición de objetivos y permite un ajuste necesario a lo largo del proceso de Coaching. Implementar conjuntamente el requerimiento y la evaluación proporciona oportunidades para la satisfacción individual, la creatividad y el intercambio de nuevas ideas.

Perfecto colofón para concluir el breve recorrido histórico por la filosofía del Coaching.

4.1.1 ¿Qué es el Coaching Empresarial?

En este apartado se explicará la actuación del Coach en la empresa. Para ello, se pretende definir qué tipos de coach existen y las cualidades que debe tener para poder llevar a cabo el proceso de Coaching de una forma profesional y correcta.

Tipos De Coach.

Siguiendo la clasificación de Vilallonga (2003), se pueden distinguir tres tipos de personas encargadas de realizar el coaching: el coach externo, el interno, el coach directivo.

El Coach Externo.

El Coach Externo, es una persona ajena a la empresa, que no solo se encarga de ofrecer sus servicios a una empresa en particular, sino que realiza el Coaching en distintas empresas. Lo que le hace ser un especialista en el ámbito del Coaching (Curós y Díaz, 2005).

Los servicios que ofrece tienen que ser compatibles con la estrategia del Departamento de Recursos Humanos. Para ello, deberá informar al Coach sobre la estrategia a seguir en la empresa, con el fin de entenderla mejor. Pero es aconsejable tener en cuenta al Coach para desarrollar esta estrategia, ya que así se ayuda a los trabajadores a obtener una mayor motivación y desarrollo del talento. (Passomore, 2011).

Al contratar a un Coach Externo se pueden obtener ciertos beneficios. Esto se debe a que el Coach va a tener plena dedicación a las actividades del Coaching. Se le considera un experto en la materia, ya que al trabajar con distintas organizaciones tiene mayor conocimiento y experiencia acumulada. Como es una persona independiente de la empresa no va a beneficiar a unos mientras perjudica a otros, es decir, buscará un equilibrio entre todas las partes integrantes en el proceso de Coaching. También puede encontrar problemas que dentro de las organizaciones no se ven con claridad (Price Waterhouse Coopers, 2013).

Un inconveniente que se presenta al contar con un Coach Externo, es que no tendrá el conocimiento suficiente sobre la empresa y por tanto será difícil ayudarla a desarrollar mejor su estrategia si no tiene constancia de en qué consiste (Lagomarsino, 2012).

El Coach Interno.

El Coach Interno es un miembro que forma parte de la organización. Normalmente suele ser el jefe de las personas que van a participar en la Sesión de Coaching o el Director de Recursos Humanos de la empresa (Alles, 2006). Éstas son las personas más idóneas para ocupar el puesto, ya que, por ejemplo, el supervisor conoce mejor al grupo, y, por tanto, se asume que consigue mejores resultados (Lazzati, 2008).

Hay que señalar que para poder ser Coach Interno, al igual que en el caso del externo, se necesitan estudios y certificaciones de Coaching (Garrido, 2012).

Algunos de los beneficios de contar con un Coach interno son que al permanecer en la empresa siempre tendrá un compromiso con ésta y un mayor conocimiento sobre cada departamento y de las personas que lo integran. Así conocerá sus deficiencias y conseguirá una rápida solución a los problemas existentes. Otra gran ventaja es que las personas de la empresa ya tienen confianza en el Coach, por tanto, al no tener que obtenerla, el proceso para solucionar las dificultades será más rápido. Destacar que al tratarse de un trabajador de la propia empresa, no existe ningún tipo de coste de contratación (RRHH Digital, 2011).

Uno de los inconvenientes resultantes del uso de un Coach Interno es que las personas de la organización pueden volverse dependientes del Coach y como consecuencia no llegar a cumplir una de las características que se buscan con el Coaching, que es la de crear personas independientes (Roman y Ferrández, 2008). También hay que tener en consideración que el Coach cuando vaya a realizar las sesiones tendrá que hacer un cambio de rol, es decir, tendrá que pensar como un Coach que busca los intereses de las personas y no los pertenecientes a su puesto de trabajo habitual (Olvera, 2012).

Según el estudio de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) realizado en 2014, sobre las preferencias del tipo de Coach en las organizaciones, se ha llegado a la conclusión de que la mayoría de las empresas prefieren al Coach Externo en casi un 90%.

El Directivo-Coach.

El cometido que realiza el Coach y el que realiza el directivo es completamente distinto, ya que el directivo se ha de centrar en los resultados obtenidos, mientras que el Coach mira el proceso que se sigue para conseguir esos resultados. Pero el directivo se intenta convertir en Coach con el objetivo de entender mejor a sus trabajadores y mejorar la comunicación dentro de la empresa (Álvarez, 2009).

Cabe destacar que el directivo realmente no es un Coach, sino que ha recibido Coaching, viendo los beneficios que éste genera, y por ello ha ganado experiencia en este ámbito. Con lo cual intenta inculcar estas técnicas a los trabajadores de su equipo (Williams, 2003).

El directivo intenta preparar a las personas de la organización para que sean capaces de obtener un mayor conocimiento y dotarles de independencia para que realicen sus actividades de forma más eficiente. No tiene que pensar como directivo, sino que tiene que pensar como un Coach. Para ello, deberá empatizar con sus trabajadores y escuchar sus propuestas de mejora (Gomá, 2011b).

Resulta difícil llevarlo a cabo porque los coachees verán al coach como su jefe y no tendrán la confianza necesaria para expresarle los problemas existentes. El directivo, por su parte, también

puede encaminarlos hacia sus propios intereses sin pensar en los de sus trabajadores (Bayón et. al, 2006).

4.2 Para qué Sirve el Coaching Empresarial.

El Coaching es un instrumento clave para formar a los empleados de Siemens, ya que se pueden alcanzar las metas particulares y las relacionadas con la empresa. Una de las formas de dar el Coaching en Siemens es a través del feedback. En el cual, se mantendrán conversaciones en todos los niveles de la empresa, de manera productiva, con el objetivo de conseguir una mejora de los trabajadores, tanto en lo personal, como en lo laboral, creando así una armonía entre coaching y feedback (Siemens Management Consulting, 2015).

Para que el Coach pueda incorporar feedback en su proceso, tiene que examinar la evaluación de 360º que Siemens ha realizado con anterioridad. En esa evaluación participan los jefes directos de los directivos, si los tienen, los propios compañeros de trabajo, los trabajadores que tiene a su cargo y el evaluado. Una vez analizados los datos de la evaluación, el Coach ya procede a dar el feedback a los directivos (Arroyo, 2008a).

Lo que se quiere obtener con el Coaching y el feedback es que sus empleados puedan ver en qué aspectos pueden mejorar y poder así desarrollar sus habilidades en mayor medida. Siemens considera que hay que dar ambos instrumentos de forma continua, con el fin de comunicar a los

demás qué resultados se han obtenido de los proyectos que se han llevado a cabo y qué partes se pueden mejorar (Arroyo, 2008a).

En ella se han reflejado varios aspectos de la vida de cada directivo pero los más repetidos por todos ellos han sido: la satisfacción de los clientes, la innovación, la sociedad, la cooperación, los negocios, la formación y desarrollo. Y el aspecto de más importancia para los directivos ha sido la satisfacción de los clientes (Arroyo, 2008b).

En algunas ocasiones Siemens usa a un Coach Interno, es decir, que trabaje en la propia empresa, pero normalmente se acude a uno externo. El Coach, normalmente, se reúne con cada persona de forma individual, con el objetivo de realizar un plan de acción (Siemens Management Consulting, 2015). Algunos de los aspectos que recoge este plan de acción elaborado por el Coach y los trabajadores de Siemens son: a) que el directivo debe escuchar al equipo que tiene a su cargo, con el fin de mejorar la comunicación entre ellos y poder resolver problemas, b) cada miembro del equipo debería aceptar las críticas sobre sus malas acciones y c) admitir, en su caso, los errores que cometan (Siemens, 2008).

Viendo los resultados obtenidos, en previos procesos de Coaching, el Departamento de Recursos Humanos comenzó en el año 2009 a incorporar continuos programas de Coaching, con el fin de lograr una ventaja competitiva. Para ello, debe obtener el máximo rendimiento de los equipos de trabajo, conseguir un mayor compromiso de los mismos, y que se responsabilicen de sus actos (Olmo, 2010).

Siemens lo que quería cumplir con todo proceso de Coaching era que se desarrollase el talento de los líderes de la empresa y evitar que personas con grandes competencias se fuesen a otras empresas (Arroyo, 2008a)

En Siemens España también se implanta Coaching para desarrollar el talento de las mujeres que forman parte del liderazgo de la empresa. Para ello, han intervenido cuarenta trabajadoras en las sesiones de Coaching. La empresa lo que quiere conseguir con ésto es aumentar el número de mujeres en los altos cargos de la dirección de Siemens, creando así las mismas oportunidades para ambos sexos. Actualmente cuenta con un total de 17% de mujeres que forman parte de la dirección, pero su objetivo es aumentar este número, a través del Coaching (Mujeres emprendedoras, 2014).

4.3 Tipos de Coaching.

Existen multitud de clasificaciones en cuanto a los tipos de Coaching dentro de la empresa.

Así para Villa y Caperán (2010) el Coaching se puede agrupar según dos criterios:

1. Dependiendo del lugar de aplicación puede diferenciarse entre el coaching empresarial, el ejecutivo o el personal.

2. Según el número de personas a las que se dirige, pueden existir el coaching individual o el coaching grupal.

Para Casado (2003: 60) el Coaching se puede clasificar en dos tipos: uno centrado en la alta dirección, que es el conocido como "Coaching para el Desarrollo del Liderazgo 10" y el que se centra en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa, llamado "Coaching para la Mejora del Desempeño"

A continuación, se explicarán los más relevantes y los más usados por la mayoría de los autores: el empresarial, el ejecutivo el personal y el de equipos.

Así se puede considerar que dentro del Coaching Personal se puede desarrollar el Coaching de Forma Individual. Y También hay que distinguir entre el Coaching de Equipos y el Grupal.

Coaching Empresarial.

El Coaching Empresarial está orientado a todas las personas que integran la empresa, con el fin de mejorar las actividades y las relaciones empresariales en su conjunto. Para ello, el Coach se encarga de encontrar las habilidades ocultas de las personas, eliminar las barreras que dificultan el cumplimiento de los objetivos e intentar que las personas estén motivadas. Dado que los fines

son distintos para cada trabajador, el Coach tiene que encargarse de compatibilizarlos. (Roche, 2015).

Cabe destacar que el Coaching Empresarial intenta cambiar los hábitos de la organización. Este cambio no debe hacerse a gran velocidad, ya que todo el personal de la organización debe adaptarse a él. Se pretende redirigir al personal de la empresa hacia la realización de actividades de forma eficiente, pero ofreciéndoles la oportunidad de colaborar en el cambio de la estructura empresarial, para así conseguir mayor beneficio y motivación para toda la organización (Whitmore, 2003).

Según Lozano (2008) el Coaching Empresarial incluye tres actividades claves, que hay que seguir en las etapas:

a) El punto de partida es el primer contacto entre el coach y el coachee, en el que se hablará de los problemas que se aprecian en la organización y las soluciones que se van atomar en relación a esos problemas.
b) El segundo procedimiento consiste en que la persona de la empresa reflexione sobre los problemas existentes y se empiecen a concienciar sobre el cambio que se necesita.
c) Y por último, se llega al momento en el que Coachee cambia sus actos, respondiendo con algo novedoso que puede resolver sus problemas.

Estos tres criterios son características que han de seguirse dentro de las etapas del proceso de Coaching, que se explicarán más adelante.

Coaching Ejecutivo.

El Coaching para Ejecutivos se realiza para los directivos y jefes intermedios. Se suele efectuar porque existen problemas y conflictos que la persona no puede resolver por ella misma y recurre a un especialista, en este caso el coach. Este especialista muestra lo que ocurre en la empresa y lo que se puede mejorar para poder llegar a la misión y valores establecidos previamente (Alonso, 2013).

Los ejecutivos cada vez utilizan más el Coaching para lograr los objetivos en el plazo previsto, disminuir los costes y obtener así mayores beneficios. También ayuda a que las personas se conozcan más ellas mismas. Con estas técnicas se intenta que los ejecutivos puedan mantener mejores relaciones con sus empleados para aumentar la eficiencia de la empresa.

Para ello, tienen que estar motivados e ir obteniendo un aprendizaje. Cada organización requiere unas actividades de Coaching específicas, que se ajusten a la estrategia de la empresa y a cada persona que la compone (Sherman y Freas, 2004).

Este tipo de Coaching suele darse a personas que ya son competentes en su trabajo, pero aplicando el Coaching se espera que les sirva de ayuda para mejorar las competencias y, por tanto, aumentar los beneficios de la empresa (Pinchot y Pinchot, 2001).

El Coaching Ejecutivo se interesa por mejorar los temas relacionados con las actividades de la empresa, y a su vez puede que se produzcan cambios en las relaciones personales. Es decir, aunque su objetivo sea cambiar los comportamientos de las personas en el ámbito laboral puede que se intervenga en lo personal (Colomo y Casado, 2006).

Dentro de este Coaching para Directivos hay que destacar el Coaching de Rendimiento, que se centra en mejorar la relación que mantienen los líderes de las organizaciones con sus subordinados. En las sesiones relacionadas con este tipo de Coaching se observa la motivación y rendimiento con que las personas realizan sus actividades dentro de la organización, y como consecuencia a lo que han planteado en las sesiones, el directivo elige el estilo de supervisión que más se adecua a esta situación (Hersey y Chevalier, 2001).

Según un estudio realizado en 2003 por la empresa Manchester Inc. y Metrix Global, los ejecutivos que reciben Coaching presentan una mejora en las relaciones, tanto con los trabajadores, ya sean del mismo nivel jerárquico o no, como con los clientes.

Los ejecutivos al utilizar Coaching presentan grandes mejoras en sus relaciones, con se observa en primer lugar se encuentra una mejora cuando se establece una comunicación directa con los trabajadores, con un 77%. También se enriquece el trabajo en equipo, la satisfacción a la hora de desempeñar el trabajo y se obtiene un mayor compromiso con la empresa.

Coaching Personal e Individual.

El Coaching Personal va orientado exclusivamente a la persona individual, para encontrar las metas que se ha propuesto en la vida, sean laborales o no (Colombo y Casado, 2006). Se intenta conseguir que las personas, de manera individualizada, obtengan un aprendizaje, para poder superar sus problemas y asignarles una mayor responsabilidad dentro de la empresa. Las actividades que se llevan a cabo en este caso son las relacionadas con los estudios, las rentas, las relaciones y el cargo que ocupa en la empresa (Lazzati, 2008; Muradep, 2012).

Este tipo de Coaching puede ayudar tanto a personas que no tienen sus deseos claramente definidos, como a las que quieren superar obstáculos o barreras que no les dejan avanzar y a las que simplemente quieren cambiar su forma de vida (Gil, 2014). En este proceso el Coach acompaña a la persona, para que desarrolle las habilidades de las que dispone y también las que pueda crear (Castillo, 2014).

Los objetivos que presentan las personas en este tipo de Coaching siempre van a posicionarse en un lugar superior que el de los grupales. Pero los objetivos que tiene cada individuo también afectan a los de la empresa como grupo, por lo que hay que alinear ambos, para poder llegar al cumplimiento del objetivo final (INGELOM CONSULTORIA, S.L., 2012). Según Vega (2011) el Coaching Personal ayuda a las personas a confiar más en ellas mismas y, como consecuencia, mejoran su productividad laboral, ya que se sienten más motivadas.

Por tanto, se puede considerar que el Coaching Personal e Individual van ligados, ya que al realizar el personal, automáticamente se procede a ejecutar el individual.

Coaching de Equipos y Grupal.

Ambos tipos de Coaching van dirigidos a un conjunto de personas. La diferencia es que el de equipos tiene un objetivo común mientras que el de grupo no.

Para realizar el Coaching de equipos hay que observar las relaciones que existen dentro de la organización. En este sentido, el Coach se encarga de observar detalles que los directivos no tienen en consideración, como pueden ser las conversaciones incompletas y las conversaciones claves que deberían existir dentro de la comunicación diaria que mantienen los trabajadores. El objetivo es obtener una mayor confianza dentro del equipo y una coordinación eficiente dentro de la organización (Carchak, 2012).

En las reuniones, el Coach se encarga de analizar inicialmente a las personas de manera individual y posteriormente como un equipo. Suelen realizarse durante un par de días en lugares fuera de la empresa. Los lugares pueden ser visitas educativas en las que el Coach trata de encontrar alguna habilidad oculta por parte de los miembros de la organización y después se llevarán a cabo en la empresa. (Bayón, Cubeiro, Romo y Sáinz, 2006).

En este tipo de Coaching no sólo se quiere analizar los problemas existentes en la empresa, sino que también se intenta conseguir que exista una buena comunicación entre el equipo y que sus miembros sean más participativos (Peñalver, 2009).

El Coaching de Equipos normalmente se solicita por el Departamento de Recursos Humanos, la Dirección o el Consejo de Administración, y con menos frecuencia por el jefe de uno de los equipos. Estos métodos también pueden incluirse para resolver problemas y mejorar las relaciones entre los distintos departamentos de la organización (Ayuso y Ubeira, 2011).

Suele utilizarse en mayor medida para los equipos directivos o de proyectos, debido a que el coste puede ser elevado, pero puede aplicarse a cualquier equipo que forme parte de la organización (Clutterbuck, 2013).

Por el contrario, el Coaching Grupal intenta integrar a todos los participantes que aportan características y deseos parecidos en la empresa, pero no forman un equipo de trabajo. Por tanto,

no buscan una meta de equipo, como es el caso del Coaching de Equipos, sino que las personas que componen este grupo del Coaching buscan su propio objetivo y éste es igual o similar en todos los individuos que van a participar en las sesiones de Coaching Grupal (Tejero, 2012).

Beneficios del Coaching para la Empresa.

Lo importante para la empresa es aumentar su productividad y así obtener mayores beneficios. Para ello, el Coaching intenta que las personas, tanto de manera personal como grupal, sean más competentes en sus puestos de trabajo (Harvard Business School Press, 2004).

Esto se consigue a través de un proceso de aprendizaje, que van consiguiendo los Coachees, mediante la realización de las sesiones de Coaching. Para ello, el Coach realiza una serie de preguntas, haciendo que las personas se replanteen su posición en la empresa y que se sientan valoradas dentro de ella.

De esta manera se consigue que éstas aporten ideas de gran valor para la empresa, mejoren las relaciones dentro de organización y por lo tanto, se produce un cambio en la forma de comunicarse (Attias, 2014). También obtendrán una mayor autosuficiencia y motivación, ya que al ver que se les tiene en cuenta, mejoran en su trabajo y no necesitan una supervisión continua de sus superiores (Whitmore, 2003).

Otro de los beneficios que proporciona el Coaching es que consigue sacar a la luz habilidades de los trabajadores o del equipo, que desconocían y que les permiten llegar a resolver inconvenientes que surjan dentro de la empresa (Gil, 2010).

Aunque los fines que busca el Coaching son varios, hay que destacar, que su principal objetivo dentro de la empresa es el de entrenamiento, como su propio nombre indica. Entrenamiento entendido como la capacidad que tiene el Coach para que las personas puedan desarrollar sus fortalezas (Peyró, 2015).

El Coaching es muy utilizado por los directivos de las empresas, ya que ayuda a formarlos, y a su vez, aprenden a crear un mejor clima en el ámbito de trabajo. Con el fin de desarrollar las habilidades y eliminar las barreras de todas las personas que forman parte de la organización (Barrón, 2010).

El Proceso del Coaching

En el Proceso del Coaching el Coach debe mantener una comunicación con los Coachees, mediante la realización de una serie de preguntas. Obviamente las sesiones de coaching tienen que adaptarse a la idiosincrasia de la empresa, ya que la estructura de cada una es particular y los objetivos que persigue pueden ser diferentes. Además, los trabajadores de cada empresa

tienen fortalezas y debilidades distintas e incluso entre los empleados de una empresa se pueden encontrar diferencias (por ejemplo, cada puesto de trabajo requiere de personas con distintas cualidades). También el proceso varía según el número de personas al que vaya dirigido (Anwandter, 2008; Lagomarsino, 2012).

No existe consenso sobre cuáles, ni cuántas son las etapas que conforman el proceso de Coaching, ni el número, si bien la mayoría de los autores ve el proceso como un conjunto de pasos.

La primera etapa es el momento de contacto entre el Coach y los Coachees, en la que mantendrán una conversación para que el Coach los conozca mejor. En este contacto inicial, el Coach intenta que las personas establezcan claramente los objetivos que quieren lograr y adquirir una relación de confianza con ellos. Para ello, el Coach se encarga de averiguar cuáles son las necesidades que las personas quieren satisfacer. Para descubrirlas es necesario realizar una búsqueda de los problemas existentes (Lazzati, 2008).

Posteriormente, en una segunda etapa, el personal de la empresa plantea al Coach sus problemas, o por el contrario, el Coach expresa a los Coachees los problemas que observa. El Coach también se encarga de observar cómo son las relaciones entre los empleados, ver si las acciones que realizan les llevan a los objetivos propuestos con anterioridad y si éstos son compatibles con la estrategia de la empresa y con los demás departamentos. Si se observa que las acciones no van encaminadas a la consecución de los objetivos, el Coach interviene mediante la realización de

una serie de preguntas, con el fin de hacer reflexionar a los Coachees y encauzarlos hacia su meta (Carchak, 2012).

Se puede identificar en una tercera etapa la elaboración de un plan de acción, que deberán seguir los trabajadores en las siguientes sesiones de Coaching para llegar a las metas propuestas y tiene que ser aprobado por todos ellos. El plan de acción consiste en marcar las pautas que se deben seguir para llegar a solucionar los problemas y conseguir así un mayor conocimiento (Bayón et al., 2006; López, 2015).

Cabe mencionar que si el Coaching va dirigido exclusivamente a una persona, no se centrará en las relaciones de la organización, sino en lograr los objetivos individuales de cada trabajador (López, 2015).

El Proceso de Coaching termina en una cuarta fase, en la que pone el plan de acción en marcha. No obstante hay autores que añaden una quinta fase, en la que se pretende realizar un seguimiento, en el sentido de ver si se han desempeñado los objetivos propuestos en las fases anteriores.

Durante el proceso, el Coach acompaña en todo momento al equipo empresarial o a la personas de forma individualizada, hasta que llegan a cumplir los objetivos planteados y alcanzar un desarrollo empresarial (González, 2015).

Cada etapa no pertenece a una sesión de Coaching, ya que cada empresa tendrá un ritmo de aprendizaje distinto. Por tanto, todas las etapas explicadas anteriormente, son las que hay que seguir durante todo el proceso de coaching. Habrá empresas que para desarrollar una etapa necesiten más de una sesión y por el contrario, otras podrán realizar varias etapas en una sesión.

Landeta, Rekalde, Albizu y Fernández (2014) han realizado un estudio, tomando como muestra a 515 personas que ocupan los puestos de directivos de Recursos Humanos, Coach y los que realizan la actividad del Coach y son directivos a la vez. De dicho estudio se ha extraído que el 80% de las empresas necesitan más de 5 sesiones de Coaching, frente al 20%.

Según AECOP (2012) el proceso de coaching, por término medio, suele constar de 8 sesiones, con una duración de una hora por sesión y la realización de las sesiones suele ser cada dos o tres semanas. Este proceso no es igual para todas las empresas, ya que algunas requerirán pocas sesiones para llevar a cabo todas las etapas, mientras que otras podrán necesitar un mayor número de sesiones, pudiendo durar incluso un año.

4.4 Como Ejecutar el Coaching Empresarial.

El Coaching persigue que el cliente sea capaz de desarrollar el talento individual, de desarrollar sus competencias organizacionales y que sea capaz de desenvolverse en ambientes de alto desempeño. En el Proceso de Coaching intervienen dos participantes:

La persona que realiza el Proceso de Coaching recibe el nombre de “Coach”, (entrenador), que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones

Mientras que la persona que lo recibe se denomina “Coachee”, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional.

El Proceso de Coaching comienza en el momento en que el directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al ‘Coach’, que es la persona que, tras varias sesiones, podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

El Coach tratará de ayudar y asesorar al ‘Coachee’ (el directivo) comprometiéndose con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos y mantener en el cliente una actitud responsable y consecuente. Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del Coachee.

El Coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de

que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del Coach y la aplicación del método de Coaching.

El Proceso del Coaching de Equipos supone un dominio de las prácticas del diálogo y la discusión. Implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen: conflictos enfrentados, rutinas defensivas, supuestos y guerras de abstracción.

El desarrollo del Proceso de Coaching sigue básicamente los siguientes cinco pasos:

Análisis de la situación – La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.

Toma de conciencia – La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

Elección de objetivos – Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.

Proceder– Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

Seguimiento- En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

Coaching de Equipos.

El Coaching es especialmente eficaz a la hora de desarrollar equipos cohesionados, integrados y motivados. El Coach trabaja con los miembros del equipo, identificando los aspectos que mejor funcionan para potenciarlos y ayudando a establecer pautas de cambio en las áreas de mejora que el propio equipo identifica. Al finalizar el proceso de Coaching el equipo es más productivo, más maduro y mucho más comprometido.

La Misión del Coaching Organizacional o de Equipos es, justamente, enfocar y alinear a los dirigentes con imperativos empresariales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad. En el mundo de los negocios como en cualquier práctica en equipo, a menudo el éxito depende más de la capacidad de sus miembros a trabajar en equipo, que de sus rendimientos individualidades.

El objetivo del Coaching de Equipos es acompañar a los equipos en el desarrollo de su rendimiento para que el resultado del conjunto supere con creces al de la suma de las partes. La idea del Coaching de equipos es transformar a las organizaciones mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Conjuntamente el Coach y el equipo, buscan un camino eficaz para alcanzar las metas empresariales aplicando sus propios recursos y habilidades.

Las metas que se quieren lograr cuando se procede a realizar un Coaching del equipo directivo de una organización empresarial son las siguientes:

Mejorar el liderazgo del equipo directivo.

Capacitar a los jefes para que identifiquen los talentos de sus subalternos y les asignen tareas que puedan ejecutar con excelencia en su desempeño.

Potenciar la comunicación en el equipo directivo y entre las diferentes áreas.

Lograr y establecer equipos de trabajo efectivos.

Armonizar y alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores de la cultura empresarial de la organización.

Consensuar y crear estrategias competitivas.

Mejorar el clima organizacional, motivando y movilizando al personal.

El Coaching de Equipo es un proceso de apoyo a un equipo de personas en la consecución de sus objetivos a través de acciones que fomentan la cooperación entre sus miembros, apoyándoles a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.

En el Coaching de Equipos Empresariales se cuestiona y valora lo siguiente:

Los valores tanto a nivel individual como de la organización. Los valores constituyen nuestra motivación más poderosa, ya que trabajamos por aquello que nos importa.

Los objetivos y resultados tanto individuales como de la organización, convirtiendo la misión y visión de la compañía en proyectos alcanzables, orientados hacia objetivos concretos.

La motivación y el liderazgo. Pensamos que el reto de cada directivo consiste en desarrollar su propio estilo de liderazgo consciente, ya que sabemos que la misión del líder es ayudar a las personas a que se conviertan a su vez en líderes, desarrollando su máximo potencial, realizando la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

La confianza comienza desarrollándose en uno mismo y posteriormente hacia las personas que trabajan en la organización. La confianza es uno de los pilares básicos para instaurar en la empresa una actitud de colaboración frente a la vieja actitud competitiva. En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos

El Coaching de Equipos se emplea fundamentalmente para optimizar el rendimiento y potencial del equipo cuando:

- Los resultados operativos no se alcanzan o son mejorables.
- Haya una nueva dirección o cambio de los integrantes del equipo.
- Existan procesos de fusiones que dificultan el cumplimiento de objetivos.
- Desean optimizar sus relaciones (conflictos, motivación, liderazgo…)
- Existen aspectos en la organización que afectan al rendimiento.
- La empresa redefine el plan estratégico.

El Coaching de Equipo puede beneficiar a todos los implicados, empresa, clientes, directivos y miembros individuales del equipo. A medida que los miembros del equipo se convierten en elementos más orientados a los objetivos, mejora la calidad y productividad de las empresas, y se crean relaciones más satisfactorias y duraderas con los clientes.

Los beneficios que aporta un Coaching de Equipos, bien para la propia organización o para el trabajador o empleado de la empresa en cuestión, serán los que a continuación se exponen:

Para la organización:

Enfoca la visión de la empresa con objetivos y estrategias.

Desarrolla un fuerte sentido de espíritu de equipo, que mejora la cultura organizacional, la implicación, la productividad y la retención del talento. Genera un clima de confianza y motivación y el incremento del aprecio y respeto por las perspectivas de cada uno de los miembros del equipo.

Fomenta el liderazgo integrador, superando el impacto negativo en el cambio organizacional, permitiendo la colaboración de todas las partes del sistema.

Incrementa la cooperación interdepartamental en la organización

Gana agilidad en la toma de decisiones y resolución de conflictos. Facilita una rápida solución de los mismos y un mayor enfoque a los resultados

Incrementa las relaciones y la comunicación interna, minimizando los malos entendidos y la desconfianza.

Estimula y potencia la creatividad en el equipo y en la organización, permitiendo que las reuniones sean dinámicas y se transformen en herramientas de trabajo eficaces.

Para el trabajador:

- Potencia sus recursos y habilidades.
- Desarrolla su empowerment y responsabilidad para ser creativo y capaz de encontrar las soluciones en sí mismo.
- Aprende nuevos conceptos que le permiten trabajar con el equipo con una mayor efectividad.
- Mejora sus relaciones y comunicación.
- Incrementa su nivel de autoconfianza.
- Mejora el desempeño en su trabajo.
- Obtiene una mayor satisfacción personal y profesional.

Plan Estrategico De Coaching.

En cada organización es muy importante la efectividad y la orientación a resultados de cada uno de los miembros que la conforman, pero no hay que dejar de lado que el clima laboral afecta estas variables, por lo anterior se ve la importancia de diseñar una guía de coaching que contenga información sobre métodos, modelos y herramientas de coaching para ayudar a entender cómo, a través de esta técnica, es posible lograr el crecimiento personal y profesional alcanzando situaciones satisfactorias que son perdurables en el tiempo. Con el fin de convertirla en una guía de aplicación de las técnicas del coaching.

Planteamiento De Metas Y Desarrollo De Un Plan Estrategico De Coaching.

Planteamiento de las metas.

El coaching implica la delimitación de metas y un plan de acción para cumplirlas, ya sea desde aspectos netamente personales a asuntos laborales. Los diferentes autores que han tratado el tema apuntan a que las metas deben ser inteligentes, claras y precisas; si los planes de acción no tienen como objetivo un propósito que se defina por estas tres características, su ejecución es sumamente difícil, ya que no se tiene claridad hacia dónde y cómo se va.

El coaching apunta a dar soluciones con resultados medibles, por lo que el coach debe estar entrenado para ayudar a su cliente a definir cómo será el aspecto de estos resultados. Las metas deben ser establecidas desde el inicio de cada sesión, con el director para que este las transmita

a sus empleados. El objetivo de diseñar esta técnica es la profesionalización, y este proceso conlleva pequeños logros que deben ser enmarcados y bien definidos por parte del cliente o coach. Está claro que el director que solicita la sesión, es el mismo director que debe ser guiado para proponer las metas. Cuando el director es quien solicita la sesión con un subalterno, este debe ayudar a definir la meta de un tema establecido. Se puede iniciar la sesión con preguntas, la implementación de esta metodología sustenta todo el proceso de coach. Iniciando la sesión se utilizan preguntas como las siguientes:

¿Cuál tema quieres trabajar?

¿Qué quiere lograr con esta sesión de Coaching?

¿Qué es lo más importante para lograr en esta sesión de Coaching?

¿Qué objetivos le gustaría conseguir?

¿Cuándo quiere lograrlos?

Hay que hacer claridad entre los dos tipos de metas que se pueden buscar; las metas finales que por lo general no están bajo control del director pues depende también de otros actores.

Esta meta final se apoya en metas de desempeño o de desarrollo, estas últimas son controladas completamente por el coach y deben ser medibles, ya que son el paso que ayuda a alcanzar el verdadero éxito de este proceso.

Es importante asegurar las metas de desempeño, al ser de fácil alcance la motivación se mantiene y el logro de la meta final es más evidente. También es posible lograr la meta final sin necesidad de pasar por metas de desarrollo, aunque el compromiso estaría reducido en el recorrido, por falta de pasos medibles y esta medición es relevante a la hora de analizar un proceso de manera profesional. El coach debe tener siempre clara la diferencia entre los dos tipos de metas y concentrarse junto con el director en el logro de ellas.

Examinar el proceso

Cuando se han establecido los objetivos, por medio del diálogo se busca alcanzar el entendimiento de la realidad actual y así dar un punto de partida. Esto se logra estimulando al director con preguntas que le permitan desarrollar y exponer un punto inicial por cada meta, de manera que esa realidad cuente como inicio y establecer cuándo se comienza a avanzar en el logro del objetivo medible, para así evitar entender un falso avance en cada objetivo. Algunas preguntas que se pueden formular son:

¿Cuál es realmente el problema aquí, el punto de la cuestión?

¿A quién más afectara este problema aparte de usted?

¿Cuál es la situación presente con detalle?

¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?

Estas preguntas sin embargo no deben generar una sensación inquisitoria, pues el director no logrará transmitir la realidad, se debe buscar una fluidez en el dialogo donde se genere confianza, llevándolo hacia la línea de los objetivos. Algunos expertos aconsejan usar este tipo de pregunta; ¿De qué manera se relaciona esto con el problema? Así, se asegura un enfoque al logro del entendimiento de la realidad actual.

Desarrollo de un plan de acción

El plan de acción permite priorizar las iniciativas prioritarias, construyendo una guía que brinda una estructura para el proceso. Un plan de acción se identifica con preguntas que se centren en acciones específicas para cada una de las metas finales.

Algunos temas a tratar claves:

Soy especial porque:

Puedo marcar la diferencia con

Puedo cumplir mi propósito de que manera

He aquí tres oportunidades que necesito admitir ante mí mismo

He aquí las maneras en que buscaré oportunidades para crecer.

A lo que se quiere llegar es; si el Coachee se ve como una persona que tiene significado en la vida.

Evaluación y retroalimentación del seguimiento

Para controlar el proceso se debe realizar el seguimiento desde la primera etapa donde se plantearon los objetivos, hasta su ejecución del plan de acción. La principal razón es aportar una retroalimentación o feedback, esto se logra siendo sincero con el Coachee expresándole lo que está haciendo bien y lo que hace mal; se realiza en construcción con los objetivos y de manera personal, para no llegar a desmotivar al Coachee frente a otros actores.

El feedback y la retroalimentación, se realizan de forma espontánea cada vez que el proceso lo requiera, pero también se pueden establecer momentos en el desarrollo del proceso y durante la implementación del plan de acción.

Para lograrlo se plantean fechas para exponer el seguimiento, se comprueba el progreso, se observa y preguntan al Coachee como siente el avance y si puede hacer algo para mejorarlo, se llega a identificar si se requiere algún cambio en el plan de acción.

Pautas para proporcionar una retroalimentación efectiva:

Centrarse en mejorar el desempeño y rendimiento del coachee. Esto se lleva a cabo con un proceso que determina y comunica al Coach la forma en que está desempeñando su trabajo, y si meta planteada se está cumpliendo. Adicionalmente, brinda pautas al trabajador para mejorar el rendimiento y desempeño en las labores.

Mantener la atención en una retroalimentación futura. Las retroalimentaciones periódicas garantizan seguimiento, lo cual genera estadísticas e información con el fin de acertar con los diagnósticos y las opciones de mejora del evaluado.

Proporcionar retroalimentación oportuna. Esta pauta es clave, para tener la información a tiempo garantiza un seguimiento efectico y eficaz según sea el caso. Pudiendo así, obtener las conclusiones que acerquen a un resultado positivo, ya sea en la identificación de cambio en los planes o en el complemento de plan en acción en ejecución. Siempre buscando llegar al objetivo.

Centrarse en el comportamiento, teniendo en cuenta el carácter, actitud y/o personalidad, este conjunto de elementos, proporciona la información necesaria para evaluar e identificar los cambios y/u oportunidades de mejora.

Evitar generalizar cada caso y cada persona es única y diferente, por esto es importante no generalizar. Cada caso tendrá particularidades y una manera específica para llegar al objetivo que realiza en coach.

Ser sincero y realista. La franqueza en todo el proceso es vital para lograr los objetivos. Entre más transparente sea la información con el coachee, más opciones de éxito tendrá el proceso, ya que se trabajará con información verídica y la persona podrá llegar a tomar decisiones más certeras en busca del objetivo principal planteado al inicio del proceso.

Procedimiento Para Aplicar.

Con base a lo anterior se hace el proceso de Coaching para aplicar a la Constructora. Este proceso puede variar dependiendo de la actitud del Coachee y de cómo se maneje la sesión.

DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN DE COACHING.

Dentro de cada organización es muy importante la efectividad y la orientación a resultados de cada uno de los miembros que la conforman, pero no hay que dejar de lado que el clima laboral afecta estas variables, por lo anterior se ve la importancia de diseñar una guía de coaching que contenga información sobre métodos, modelos y herramientas de coaching para ayudar a entender cómo, a través de esta técnica, es posible lograr el crecimiento personal y profesional alcanzando situaciones satisfactorias que son perdurables en el tiempo. Con el fin de convertirla en una guía de aplicación de las técnicas del coaching.

Planteamiento de las metas.

El coaching implica la delimitación de metas y un plan de acción para cumplirlas, ya sea desde aspectos netamente personales a asuntos laborales. Los diferentes autores que han tratado el tema apuntan a que las metas deben ser inteligentes, claras y precisas; si los planes de acción no tienen como objetivo un propósito que se defina por estas tres características, su ejecución es sumamente difícil, ya que no se tiene claridad hacia dónde y cómo se va.

El coaching apunta a dar soluciones con resultados medibles, por lo que el coach debe estar entrenado para ayudar a su cliente a definir cómo será el aspecto de estos resultados. Las metas

deben ser establecidas desde el inicio de cada sesión, con el director para que este las transmita a sus empleados. El objetivo de diseñar esta técnica es la profesionalización, y este proceso conlleva pequeños logros que deben ser enmarcados y bien definidos por parte del cliente o coach. Está claro que el director que solicita la sesión, es el mismo director que debe ser guiado para proponer las metas. Cuando el director es quien solicita la sesión con un subalterno, este debe ayudar a definir la meta de un tema establecido. Se puede iniciar la sesión con preguntas, la implementación de esta metodología sustenta todo el proceso de coach. Iniciando la sesión se utilizan preguntas como las siguientes:

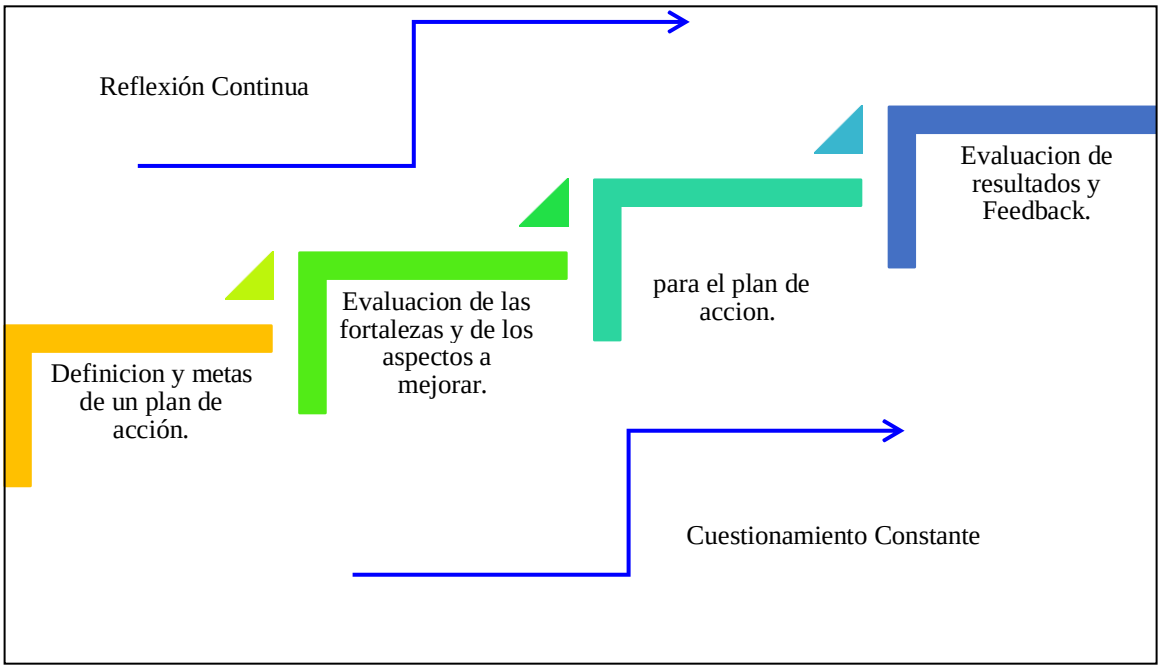
- ¿Cuál tema quieres trabajar?
- ¿Qué quiere lograr con esta sesión de Coaching?
- ¿Qué es lo más importante para lograr en esta sesión de Coaching?
- ¿Qué objetivos le gustaría conseguir?
- ¿Cuándo quiere lograrlos?

Hay que hacer claridad entre los dos tipos de metas que se pueden buscar; las metas finales que por lo general no están bajo control del director pues depende también de otros actores. Esta meta final se apoya en metas de desempeño o de desarrollo, estas últimas son controladas completamente por el coach y deben ser medibles, ya que son el paso que ayuda a alcanzar el verdadero éxito de este proceso.

Es importante asegurar las metas de desempeño, al ser de fácil alcance la motivación se mantiene y el logro de la meta final es más evidente. También es posible lograr la meta final sin necesidad de pasar por metas de desarrollo, aunque el compromiso estaría reducido en el recorrido, por falta de pasos medibles y esta medición es relevante a la hora de analizar un proceso de manera profesional. El coach debe tener siempre clara la diferencia entre los dos tipos de metas y concentrarse junto con el director en el logro de ellas.

Metodología Coaching.

Por lo anteriormente expuesto se propone el siguiente método a la hora de implementar el coaching como herramienta empresarial.



Examinar el proceso

Cuando se han establecido los objetivos, por medio del diálogo se busca alcanzar el entendimiento de la realidad actual y así dar un punto de partida. Esto se logra estimulando al director con preguntas que le permitan desarrollar y exponer un punto inicial por cada meta, de manera que esa realidad cuente como inicio y establecer cuándo se comienza a avanzar en el logro del objetivo medible, para así evitar entender un falso avance en cada objetivo. Algunas preguntas que se pueden formular son:

- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el punto de la cuestión?
- ¿A quién más afectara este problema aparte de usted?
- ¿Cuál es la situación presente con detalle?
- ¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?

Estas preguntas sin embargo no deben generar una sensación inquisitoria, pues el director no logrará transmitir la realidad, se debe buscar una fluidez en el dialogo donde se genere confianza, llevándolo hacia la línea de los objetivos. Algunos expertos aconsejan usar este tipo de pregunta; ¿De qué manera se relaciona esto con el problema? Así, se asegura un enfoque al logro del entendimiento de la realidad actual.

Desarrollo de un plan de acción

El plan de acción permite priorizar las iniciativas prioritarias, construyendo una guía que brinda una estructura para el proceso. Un plan de acción se identifica con preguntas que se centren en acciones específicas para cada una de las metas finales.

Algunos temas a tratar claves:

- Soy especial porque:
- Puedo marcar la diferencia con
- Puedo cumplir mi propósito de que manera
- He aquí tres oportunidades que necesito admitir ante mí mismo
- He aquí las maneras en que buscaré oportunidades para crecer.

A lo que se quiere llegar es; si el Coachee se ve como una persona que tiene significado en la vida.

Evaluación y retroalimentación del seguimiento

Para controlar el proceso se debe realizar el seguimiento desde la primera etapa donde se plantearon los objetivos, hasta su ejecución del plan de acción. La principal razón es aportar una retroalimentación o feedback, esto se logra siendo sincero con el Coachee expresándole lo

que está haciendo bien y lo que hace mal; se realiza en construcción con los objetivos y de manera personal, para no llegar a desmotivar al Coachee frente a otros actores.

El feedback y la retroalimentación, se realizan de forma espontánea cada vez que el proceso lo requiera, pero también se pueden establecer momentos en el desarrollo del proceso y durante la implementación del plan de acción. Para lograrlo se plantean fechas para exponer el seguimiento, se comprueba el progreso, se observa y preguntan al Coachee como siente el avance y si puede hacer algo para mejorarlo, se llega a identificar si se requiere algún cambio en el plan de acción.

Pautas para proporcionar una retroalimentación efectiva:

- Centrarse en mejorar el desempeño y rendimiento del coachee. Esto se lleva a cabo con un proceso que determina y comunica al Coach la forma en que está desempeñando su trabajo, y si meta planteada se está cumpliendo. Adicionalmente, brinda pautas al trabajador para mejorar el rendimiento y desempeño en las labores.

- Mantener la atención en una retroalimentación futura. Las retroalimentaciones periódicas garantizan seguimiento, lo cual genera estadísticas e información con el fin de acertar con los diagnósticos y las opciones de mejora del evaluado.

- Proporcionar retroalimentación oportuna. Esta pauta es clave, para tener la información a tiempo garantiza un seguimiento efectico y eficaz según sea el caso. Pudiendo así, obtener las

conclusiones que acerquen a un resultado positivo, ya sea en la identificación de cambio en los planes o en el complemento de plan en acción en ejecución. Siempre buscando llegar al objetivo.

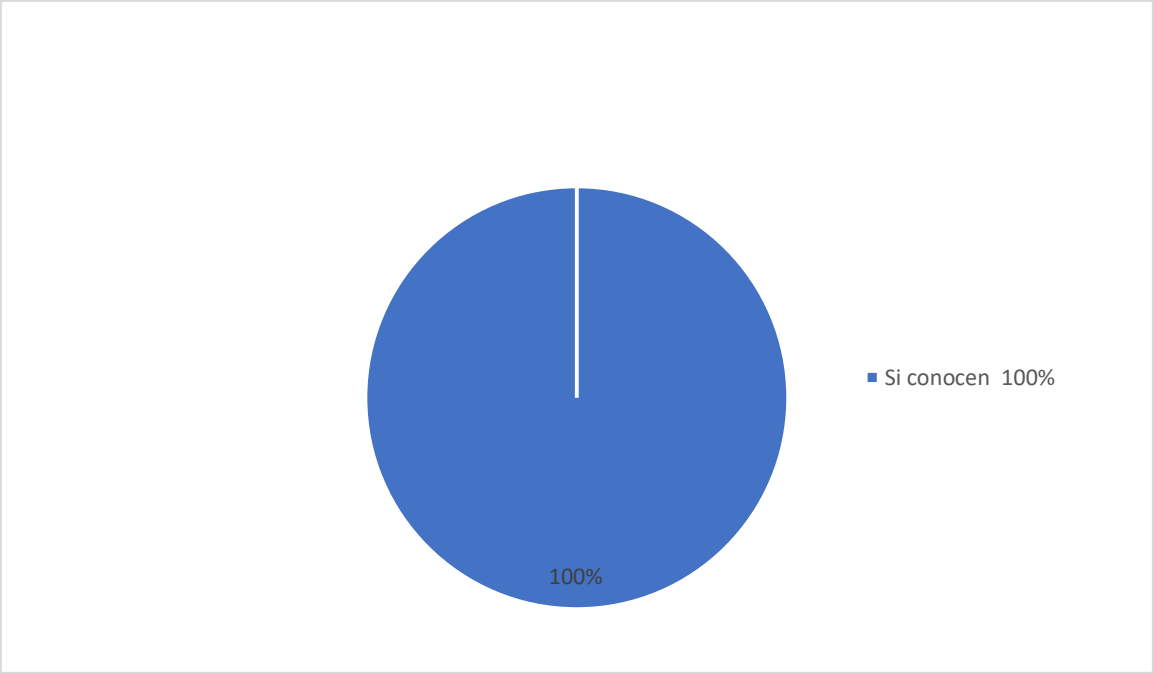
- Centrarse en el comportamiento, teniendo en cuenta el carácter, actitud y/o personalidad, este conjunto de elementos, proporciona la información necesaria para evaluar e identificar los cambios y/u oportunidades de mejora.

- Evitar generalizar cada caso y cada persona es única y diferente, por esto es importante no generalizar. Cada caso tendrá particularidades y una manera específica para llegar al objetivo que realiza en coach.

- Ser sincero y realista. La franqueza en todo el proceso es vital para lograr los objetivos. Entre más transparente sea la información con el coachee, más opciones de éxito tendrá el proceso, ya que se trabajará con información verídica y la persona podrá llegar a tomar decisiones más certeras en busca del objetivo principal planteado al inicio del proceso.

RESULTADOS

1. ¿Conoce y comprende la misión, visión y objetivo de la empresa?

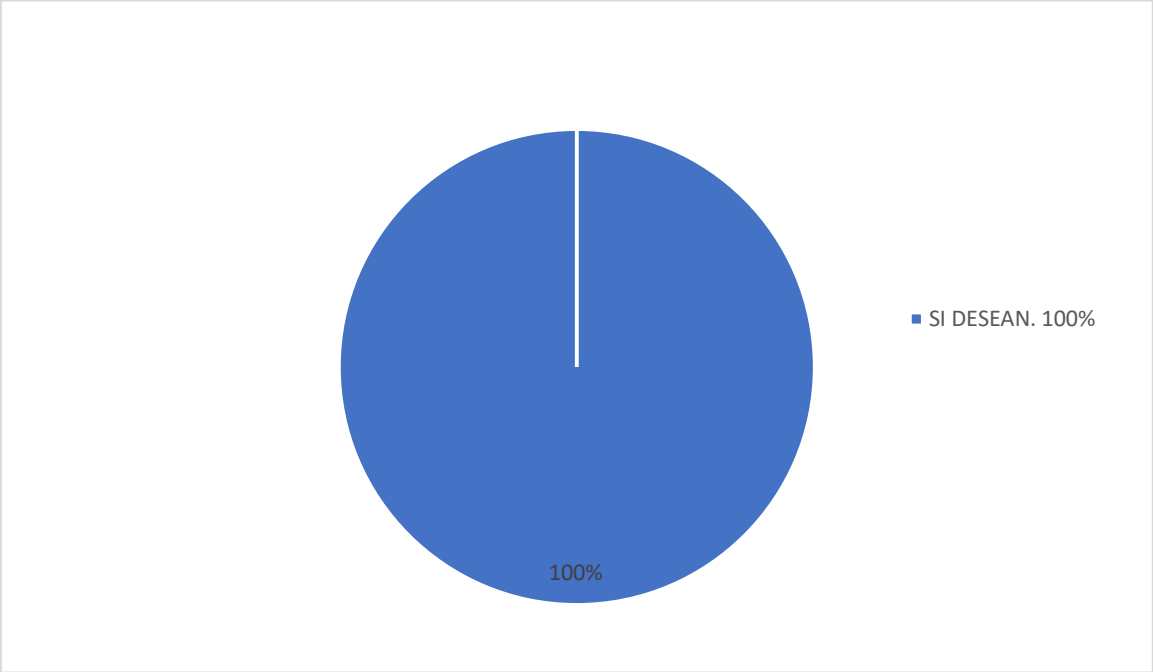


Análisis:

A través de estas preguntas, se pretende que cada trabajador se adapte y gire en función a esta interrogación por eso se encabeza con el enfoque directo de si conoce y comprende la misión, visión y objetivo de la empresa.

Entienden los mecanismos de pertenencia y relaciones como el conocimiento e identificación que tiene relacionar los objetivos de la empresa, el nivel máximo de conocimiento con un 100% por parte de los encuestados. Se muestran que tienen claridad sobre el conocimiento.

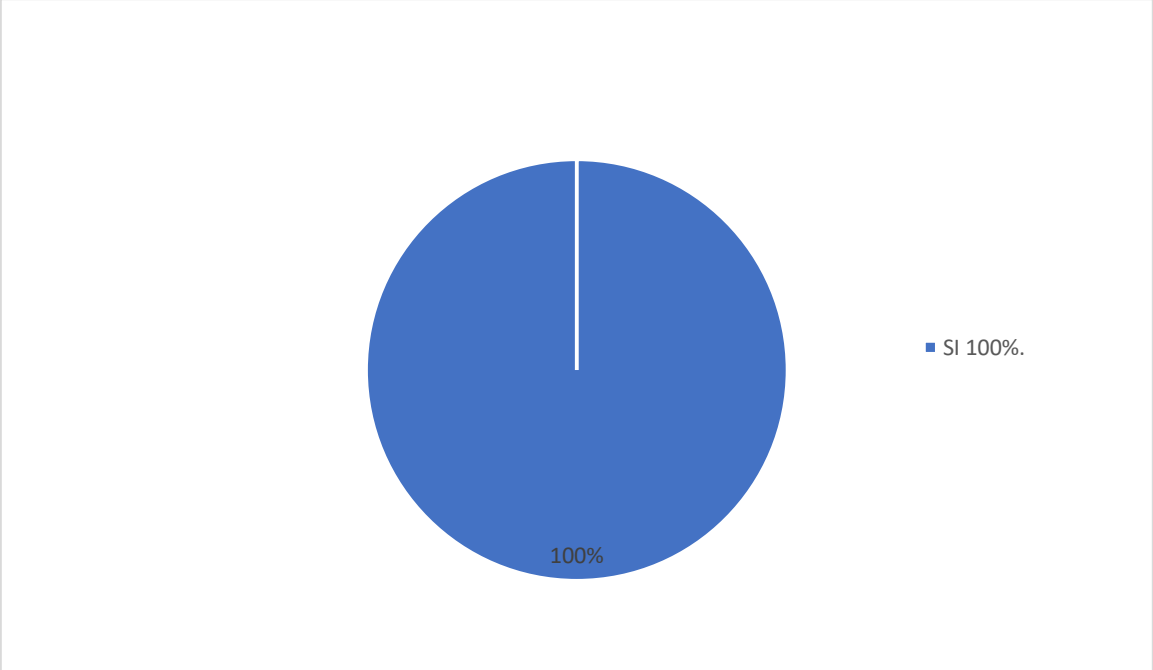
2. ¿Desea permanecer un buen tiempo como empleado en la empresa?



Análisis:

Cuando un trabajador manifiesta con sinceridad el afecto que tiene por la empresa indica que hay un nivel de satisfacción alto, pero tampoco quiere decir que está totalmente satisfecho. Esto con la finalidad saber que a futuro será uno de los encargados de llevar significativamente a desarrollar el enfoque estratégico con agrado, que conserva la empresa. Es importante conocer este resultado debido a que permite saber si el empleado se encuentra satisfecho dentro de la empresa, el 100% de los encuestados desean permanecer al menos un buen tiempo dentro de la misma lo que indica su compromiso con el desarrollo íntegro de la empresa donde tenga estabilidad laboral.

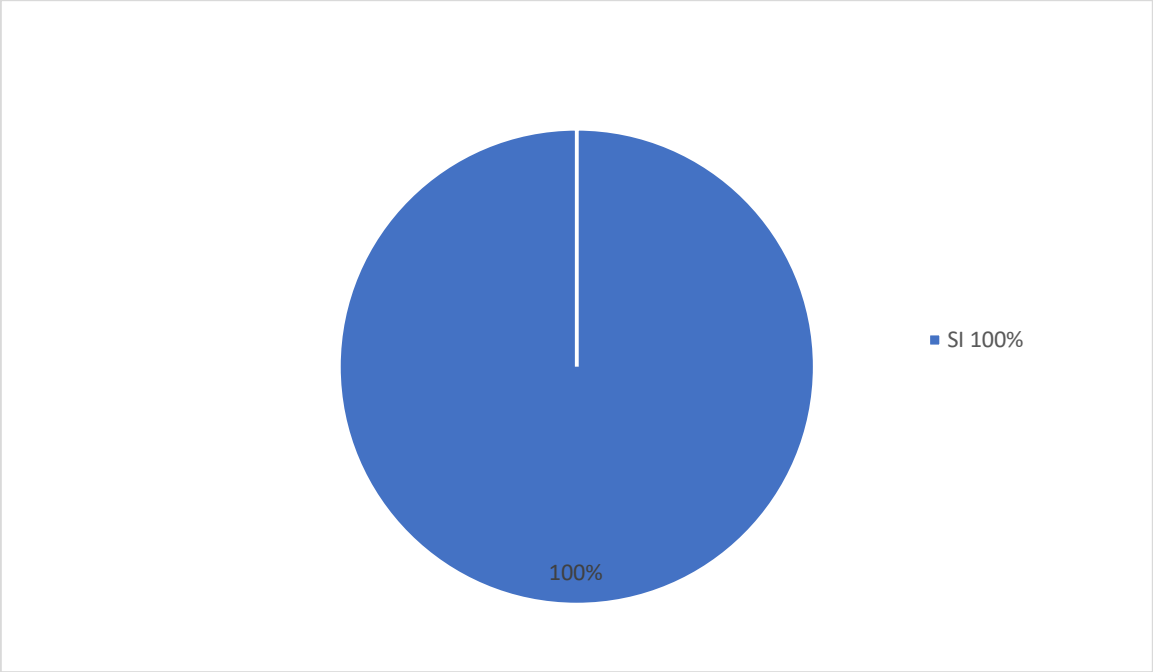
3. Los directivos de la empresa logran que se sienta miembro importante y comprometido con la empresa y sus objetivos.



Análisis:

De manera indiscutible la relación que tengan los directivos entre los empleados motiva significativamente la eficiencia de los trabajadores, permite entrar en relación con los demás y expresar sus pensamientos de manera natural aportando múltiples resultados en su puesto de trabajo. En consecuencia, este es uno de los factores de mayor motivación para el empleado en su desempeño dentro de la empresa, sentirse importante cuando uno de los jefes manifiesta un grado de afecto. El 100% de los encuestados manifiestan que sí sienten que son miembros importantes de la empresa.

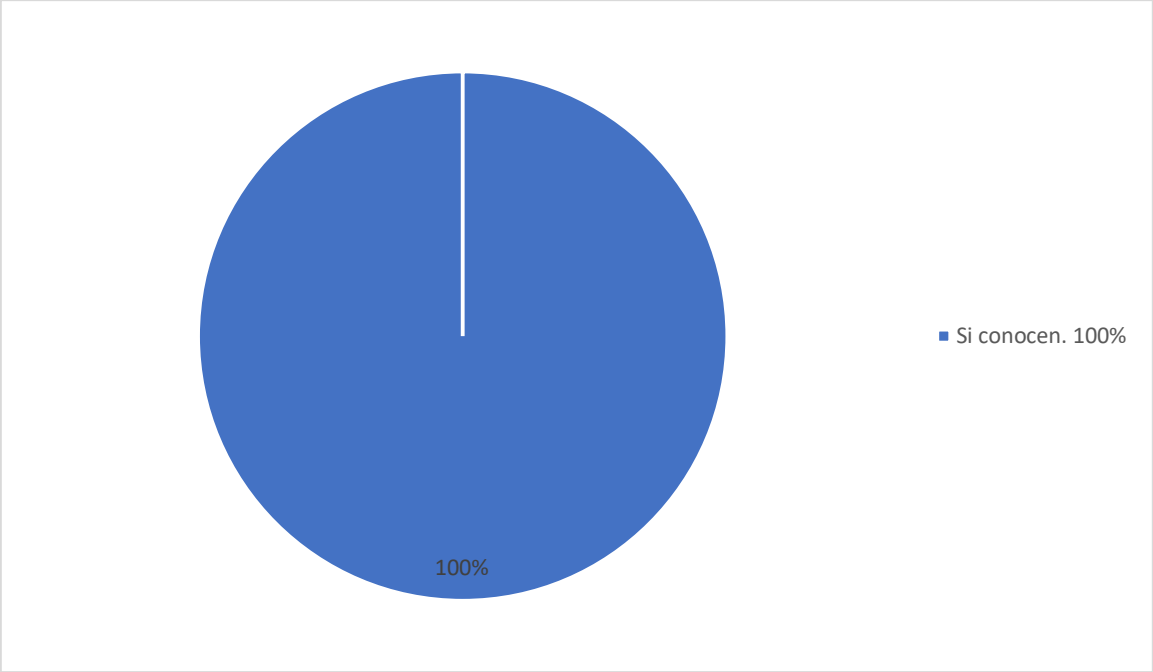
4. ¿La comunicación que tiene con los directivos y demás integrantes de la compañía, le permite conocer información necesaria para realizar eficientemente su trabajo?



Análisis:

La relación simbiótica define a la interacción o la relación cercana y persistente entre 2 o más miembros de un mismo grupo, del mismo modo que se asocia a Comunicación Corporativa y habla tanto de la organización como de la Identidad Corporativa interna, por lo que puede ser definida repertorio de procesos y medios que involucran las transmisión de información por parte de la organización; por tanto no se refiere sólo a la comunicación si no la formalidad expuesta a llevar a cabo la eficiencia de su labor. La comunicación directa con quien puede saber en teoría y práctica como deben ser los procesos para dicho desarrollo de las actividades en las que debe estar cada uno de los trabajadores, el 100% de los encuestados manifiestan que gracias a la comunicación le permite conocer información necesaria para realizar de manera eficiente su labor.

5. ¿Conoce y comprende los valores de la empresa?

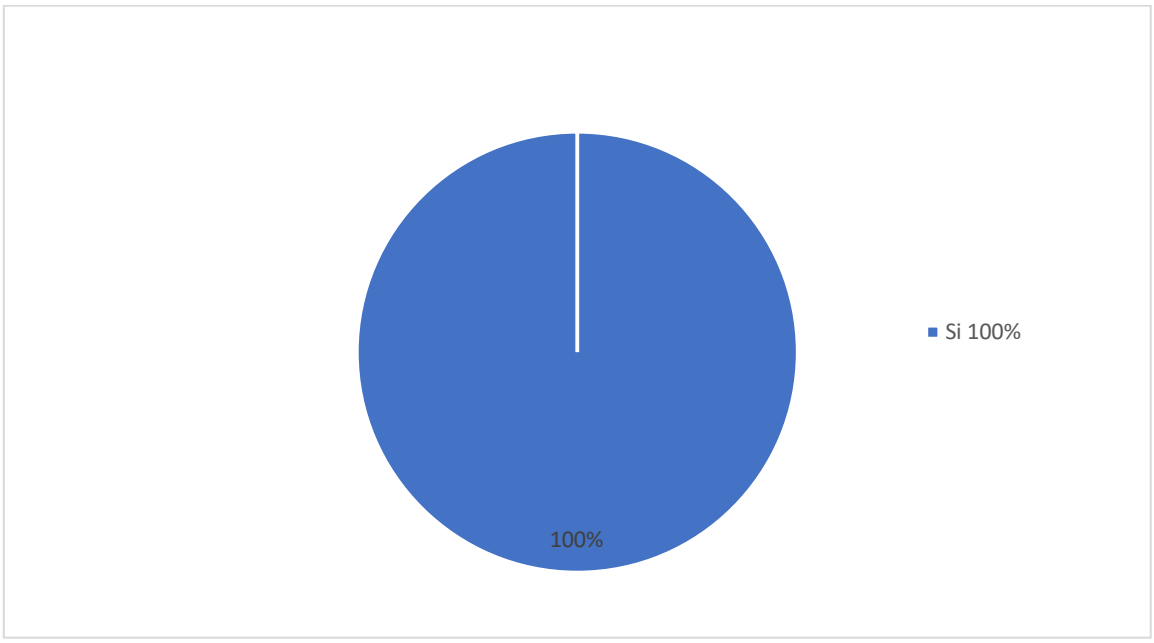


Análisis:

La orientación al logro es una de las competencias con las que cuenta todo individuo o equipo de proyecto que genera resultados exitosos, también se define como el esfuerzo que hacen las personas por su equipo de trabajo.

Normalmente si preguntamos en una empresa si conoce y comprende nos encontraremos con un alto grado de favorabilidad debido a que toda organización que se respete plasma inmediatamente cuáles son los valores del personal que aspira a ser miembro activo de dicha empresa, el 100% de los empleados manifiesta conocer y comprender los valores de la empresa construcción gerencia y proyectos.

6. Tiene claras sus responsabilidades dentro de la empresa

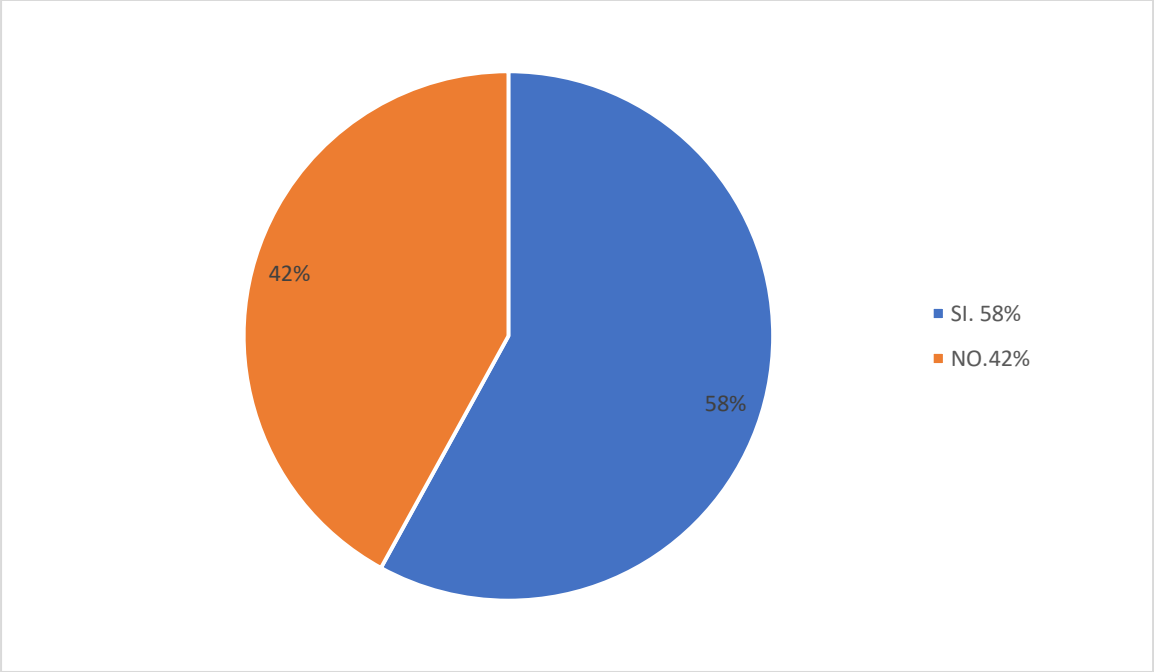


Análisis:

El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal de tal manera que conocer en cada empleada sus responsabilidades que tiene dentro de la empresa es muy factible encontrar que la empresa cuenta con un personal idóneo y refleja positivamente dentro de la empresa.

Al saber que cada miembro de la organización tiene muy bien identificadas las responsabilidades en esta pregunta el 100% de los encuestados manifiestan que si tienen claras sus responsabilidades.

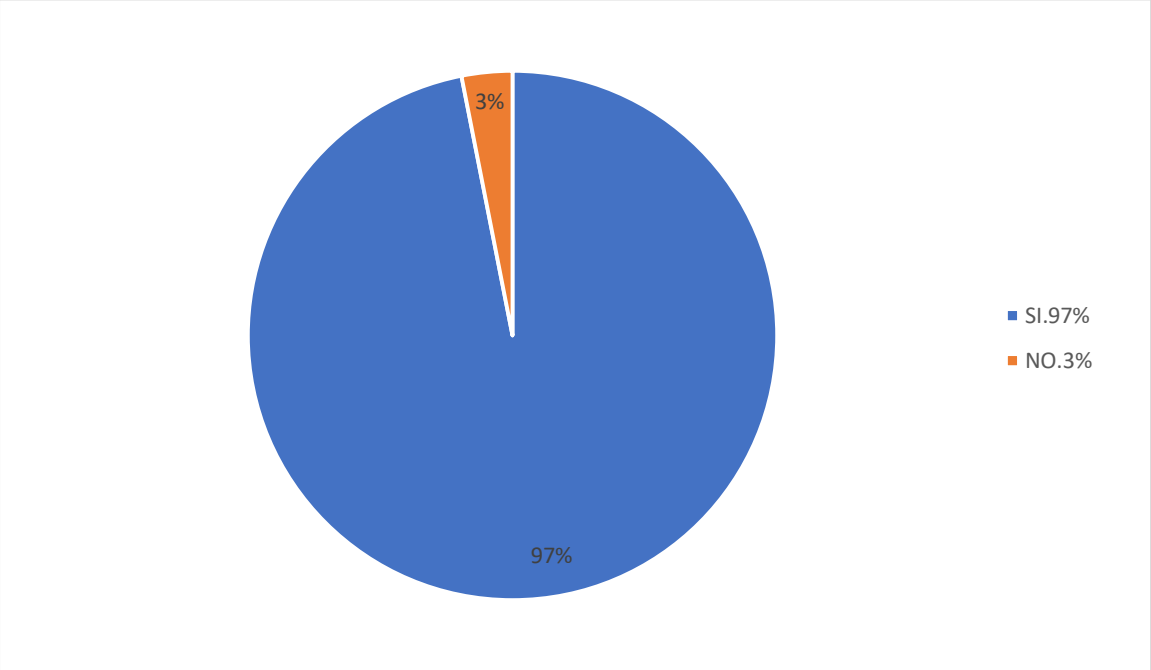
7. ¿La comunicación en el área es abierta?



Análisis:

Según la gráfica, 58% de los encuestados consideran que la comunicación del área es abierta y el restante considera que la comunicación no es abierta. 6 de las 12 personas encuestadas, que la consideran abierta han sido explícitas en reportar que lo que pasa es con pares o compañeros de la organización, pero no con su Jefe Directo (Gerente). Se observa que no pueden expresar sus ideas, dado que no reciben una buena respuesta frente a su jefe.

8. ¿El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias?

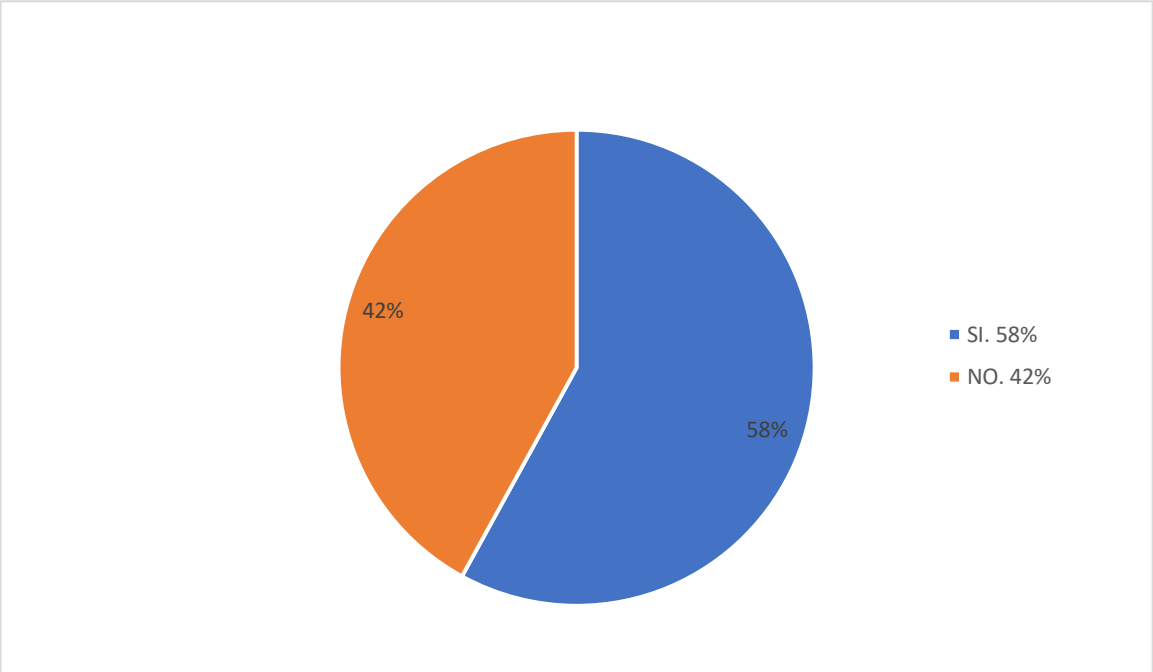


ANALISIS.

De las 12 personas encuestadas, 3 no sienten que el trabajo les permite emplear sus habilidades, el resto afirma que si aplican sus habilidades y capacidades. Se observa que los trabajadores no están experimentando satisfacción en las labores que realizan, se sienten infelices, cansados e inmersos en una rutina.

Otro punto relevante es que las personas manifestaron al momento de responder la encuesta, que con el cambio de dirección no encuentran el apoyo o las herramientas suficientes para usar su conocimiento y habilidades para desempeñar sus funciones, incluso frenándose a dar su máximo potencial en su trabajo

9. ¿El gerente está interesado en mi desarrollo profesional?

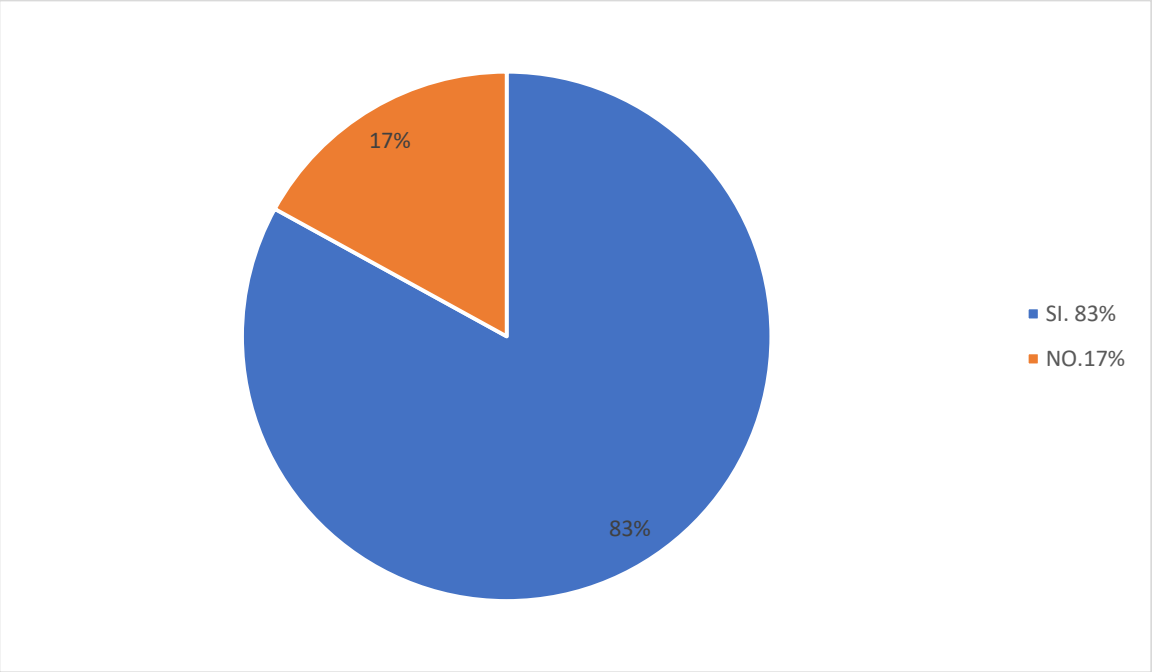


ANALISIS.

Los resultados de la encuesta permiten conocer que el 58% de los encuestados afirman que el gerente si está interesado en el desarrollo profesional. Pero por otra parte es importante resaltar que el 42% restante de los encuestados no afirman que el gerente esté interesado.

En la observación las personas están resignadas con lo ofrecido por el gerente por temor a ser sancionados, adicional en varias ocasiones cambian sus prioridades como ir a estudiar o compartir en familia por quedarse después del horario de trabajo, dado que el director programa reuniones después de las 6:00 pm.

10. ¿Se realizan salidas fuera del Ambiente Laboral?

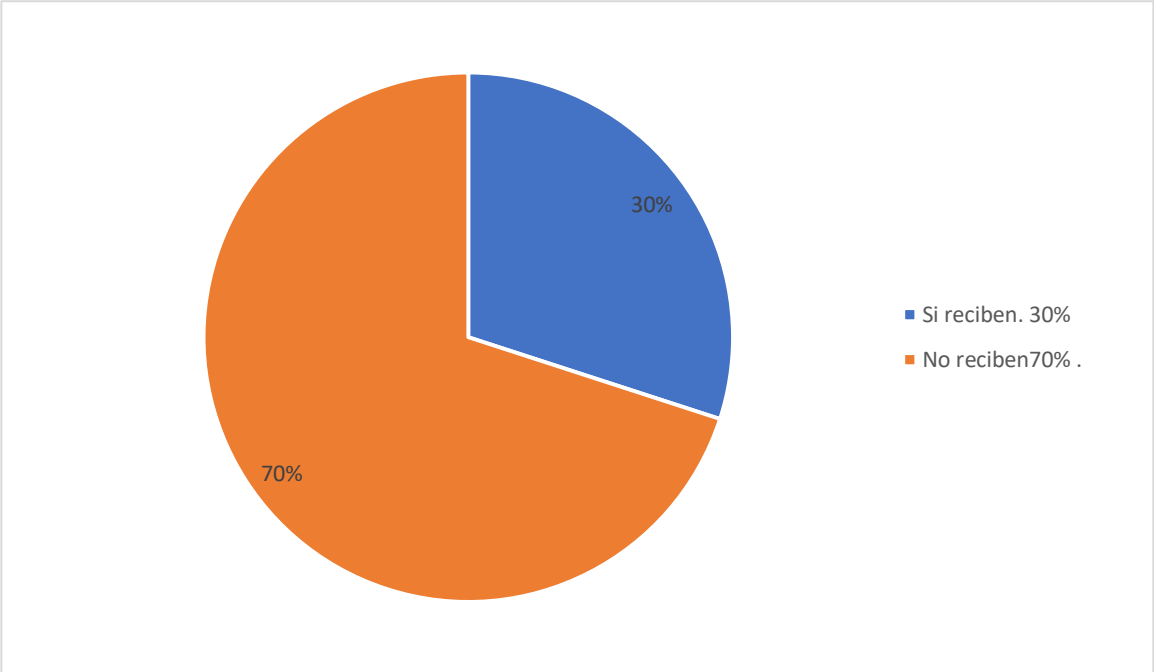


Análisis:

En la gráfica se evidencia que 17% de los encuestados afirman que no se hace actividades extra laborales, el 83% restante de las personas afirman realizar salidas fuera del ambiente laboral.

Los encuestados manifiestan que si hay temporadas donde se realizan actividades, pero los que tiene mayor participación son los directivos.

11. ¿Frecuentemente recibo retroalimentación útil de parte del jefe?

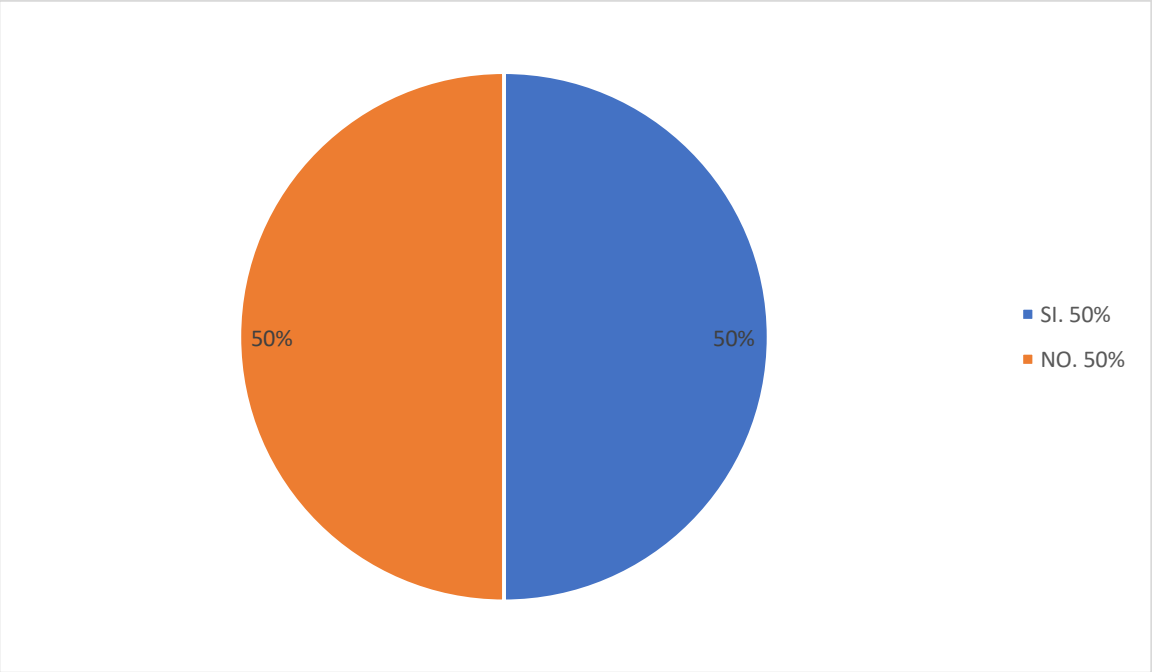


Análisis:

De 12 personas encuestadas 5 afirman tener retroalimentación y 7 no reciben retroalimentación por parte del jefe.

Se observa que el gerente tiene una actitud conveniente, lo que quiere decir que si necesita ayuda para cumplir una meta hace salidas de tomar café, reuniones para motivar a los empleados, expresa su agradecimiento, retroalimenta los indicadores, pero al final el objetivo es que se comprometan a cumplir una nueva meta, como entregar una cantidad de apartamentos en un tiempo reducido, incrementando la carga laboral.

12. ¿En general, siento el apoyo por parte del jefe?

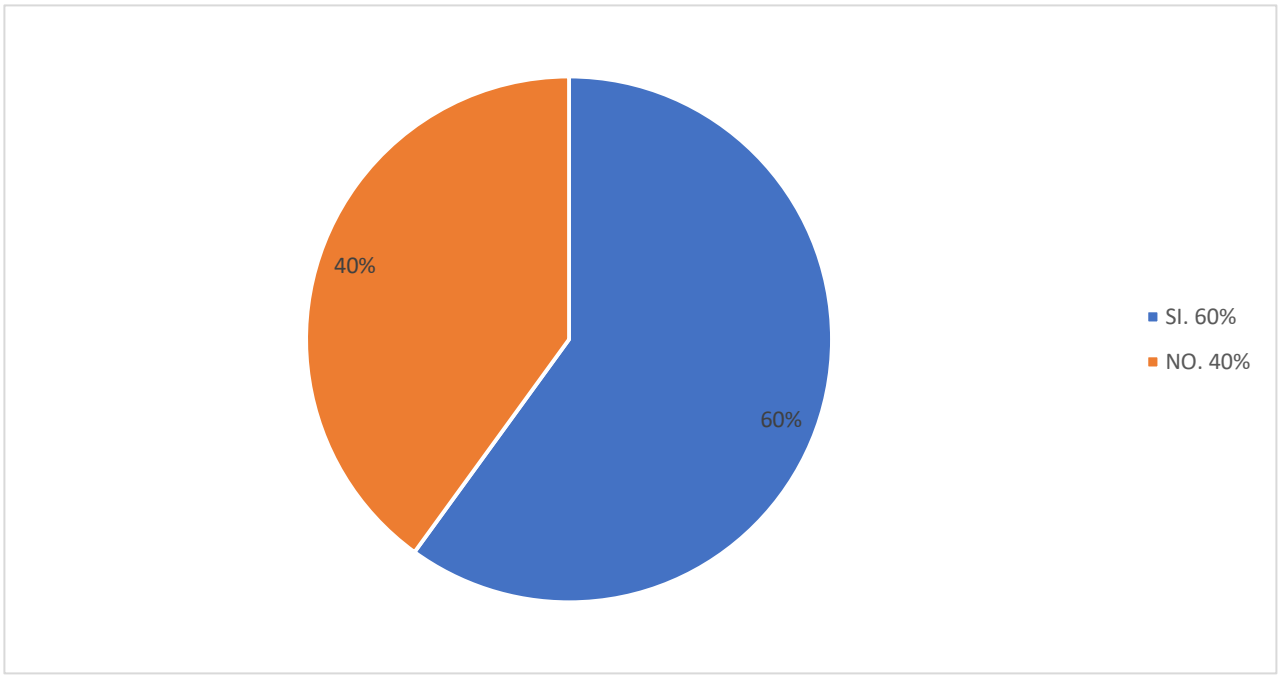


Análisis:

Esta gráfica permite analizar que, en cuanto al apoyo por parte del jefe, la mitad afirma recibirlo, mientras que la otra mitad no lo siente.

Se observa que no hay un acompañamiento por parte del jefe, ya que su posición es apoyar a quienes comparten sus intereses, su forma de administrar o sus ideas.

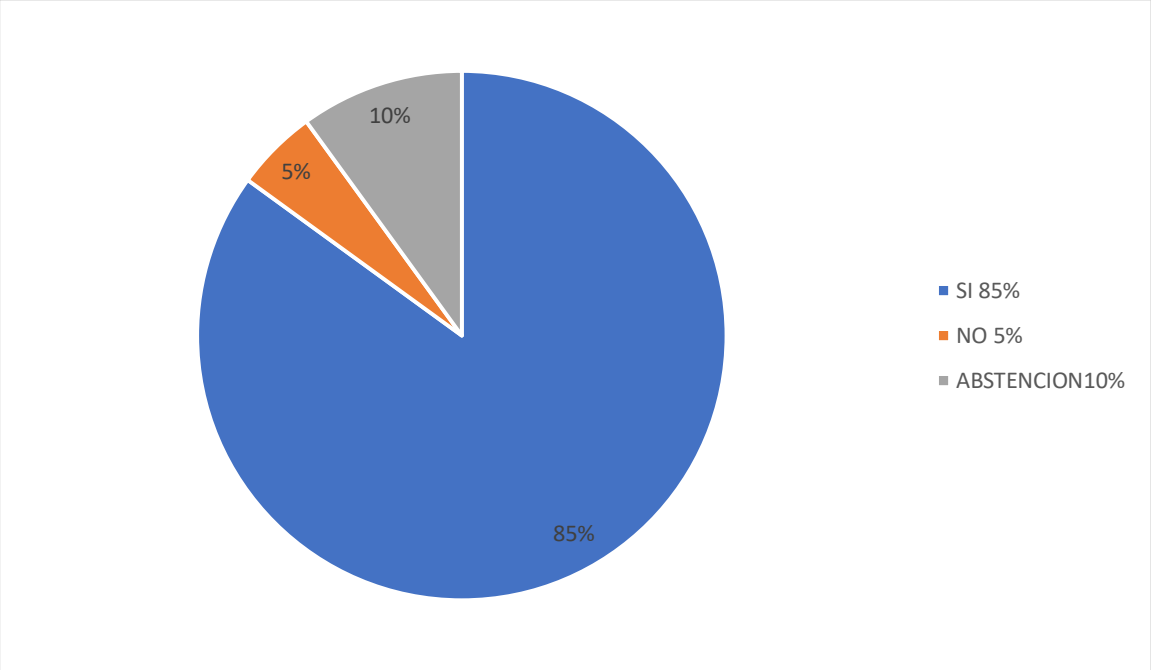
13. ¿El trabajo es interesante?



Análisis:

De las personas encuestadas, 4 no están conformes con el trabajo que realizan, se observa que llegan con desánimo, mala actitud, desmotivación y falta de compromiso, somatizando estos sentimientos, donde incluso se genera un conformismo que no les permite progresar profesionalmente, teniendo el trabajo solo como fuente de ingresos, incluso esta situación ha llegado a causarles enfermedades como el estrés, migrañas, etc.

14. ¿Sus funciones y responsabilidades las tienen bien definidas?



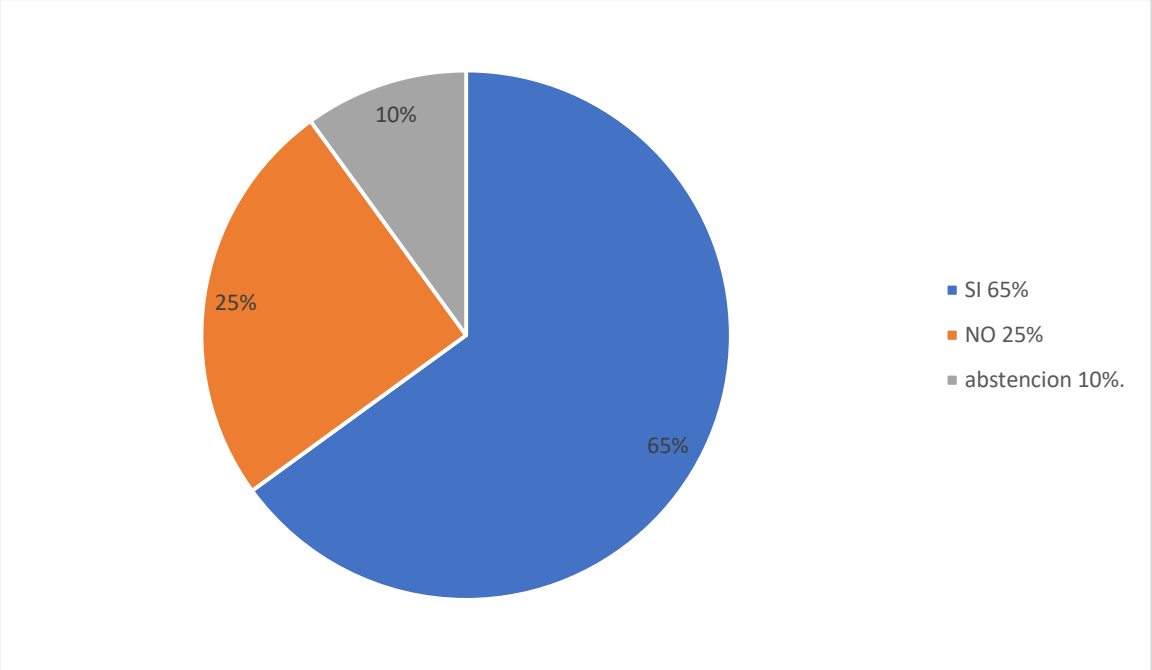
Análisis:

Lo que se desea conocer es si los objetivos inspiran las acciones de cada trabajador, permitiendo darle sentido al tiempo que permanece en el trabajo.

También se puede determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad mediante la virtud de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

De acuerdo a que, si las funciones y responsabilidades las tiene bien definidas, el 85% de los encuestados respondió que SI, el 5% NO las tiene bien definidas y el 10% se abstuvo.

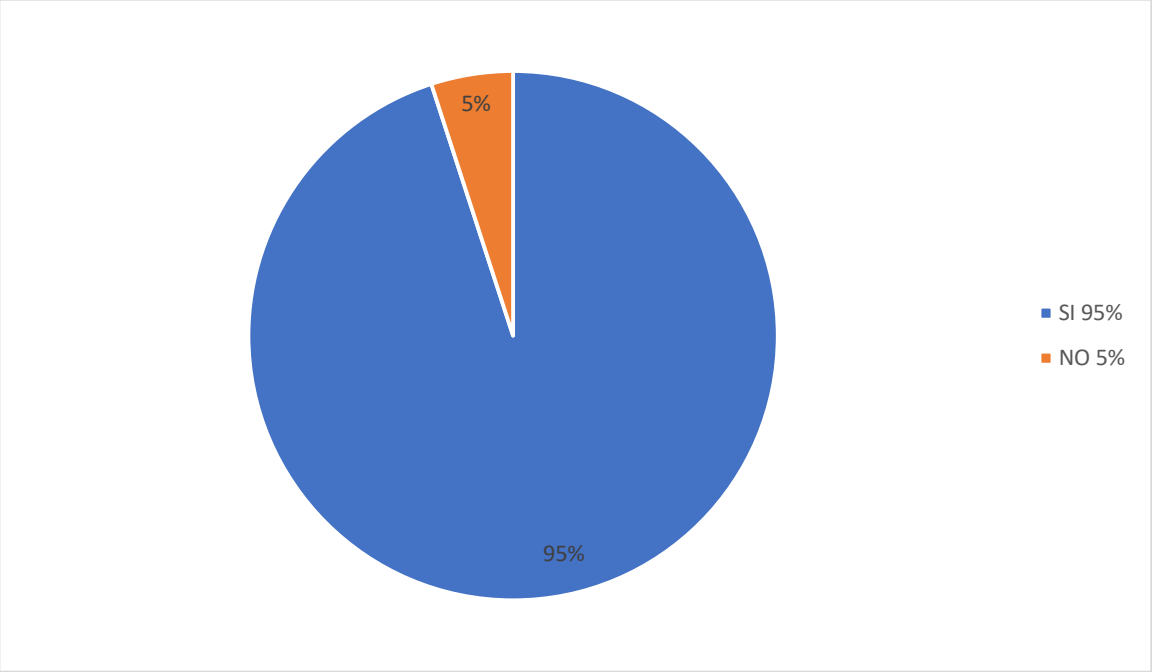
15. ¿Siente que los problemas familiares influyen en su rendimiento laboral?



Análisis:

Con esta pregunta se busca conocer qué tanto influyen los problemas familiares, arrojando como resultado que el 65% de los encuestados relacionan los problemas que algunos trabajadores tienen en sus hogares, lo relacionan o interfieren en su actividades laborales, que es de vital importancia la motivación que le da la familia para desempeñar con eficiencia las actividades diarias y realizar las labores en la mayoría de los casos sin colaboración de algún compañero de trabajo, el 25% responde a estos mecanismos que NO y el 10% de los encuestados se abstuvieron en contestar la pregunta.

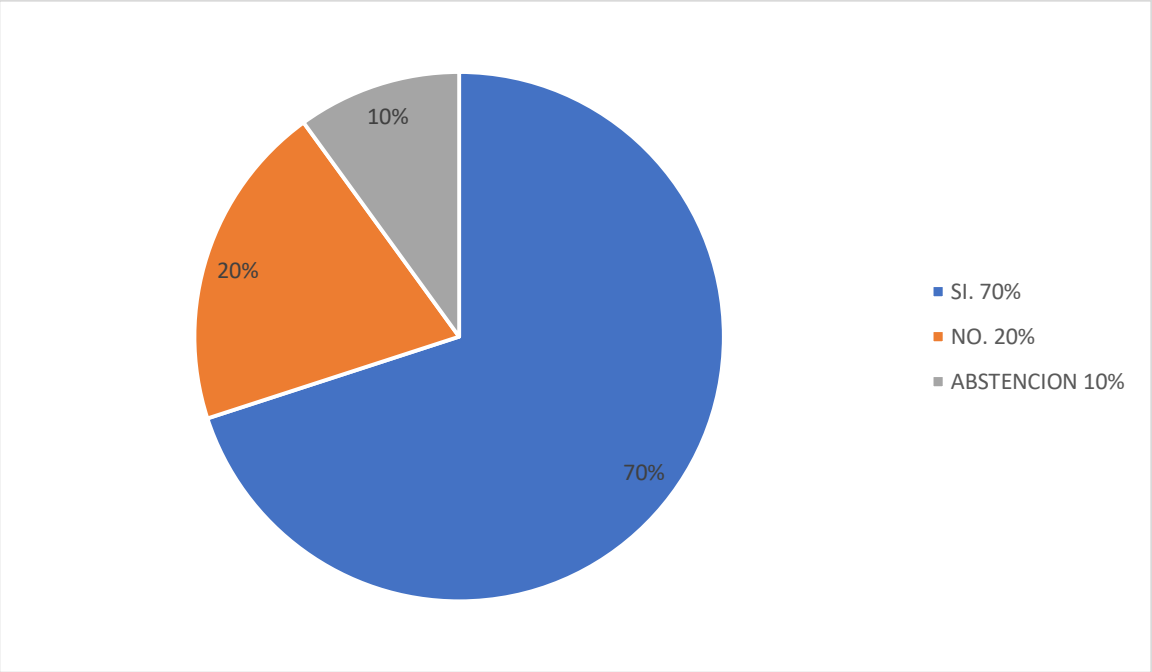
16. ¿En el área de trabajo se promueve la igualdad de oportunidades?



Análisis:

Se desea conocer respecto a la esquematización de originar diversas dotes que imponen el buen desarrollo de prácticas operativas con el fin de representar las distintas características y surge en el área de trabajo la necesidad de promover la igualdad de oportunidades. En el área de trabajo se promueve la igualdad de oportunidades se descubrió que el 95% de los encuestados respondió que SI y un 5% responde que no arrojando como resultado que la mayoría tiene presente que pueden mejorar sus oportunidades laborales en la empresa.

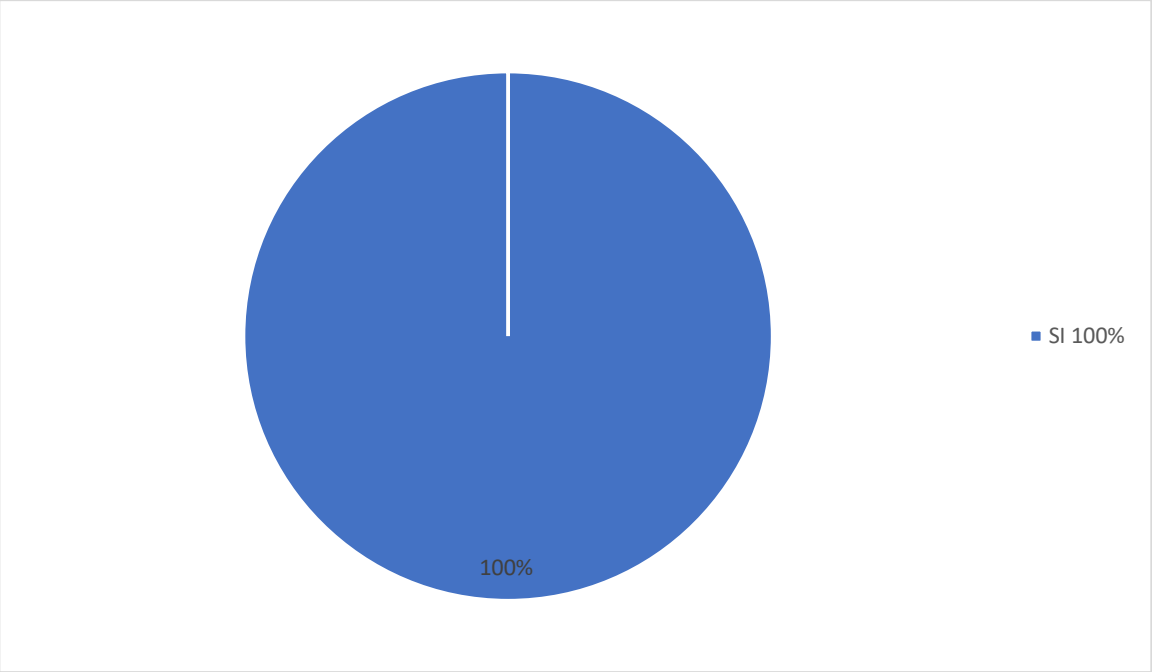
17. ¿En el área de trabajo las funciones están distribuidas de forma equitativa?



Análisis:

Se desea conocer si en el área de trabajo respetan el derecho que un trabajador debe conservar a no sobre cargarlo de funciones mediante la distribución equitativa, la estabilidad laboral fundamenta esta pregunta presentando un cierto grado de inconformidad donde el 70% de los encuestados respondió que sí están distribuidas de forma equitativa, el 20% manifiestan que NO están distribuidas de forma equitativa y el 10% se abstuvo en contestar esa pregunta sin dar alguna explicación.

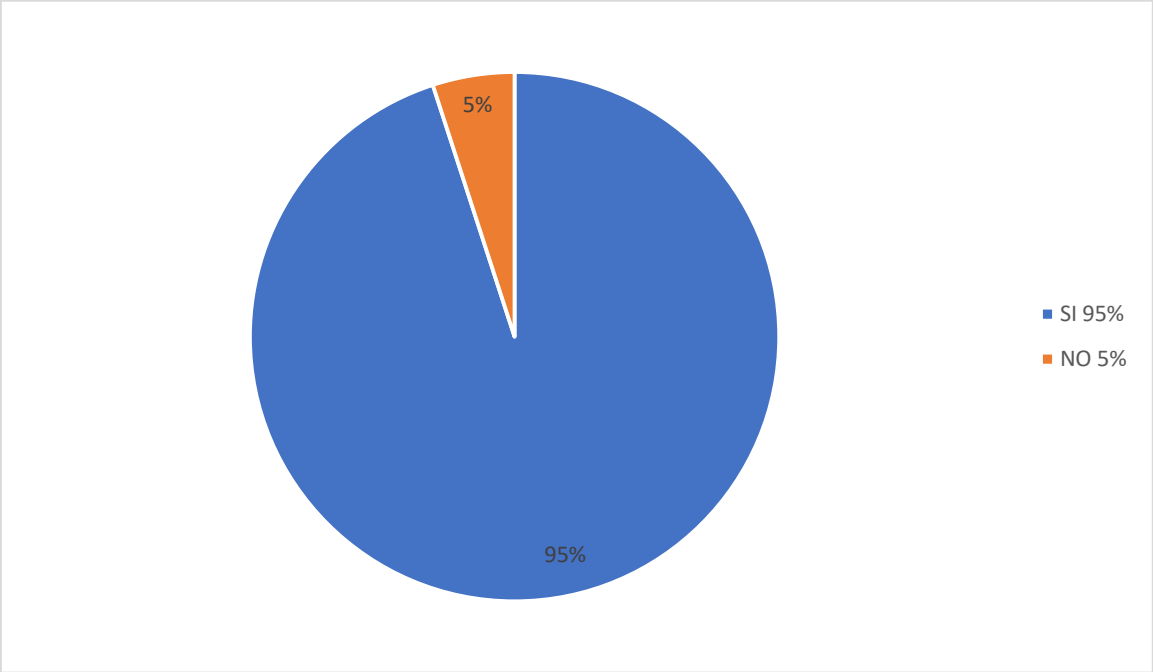
18. ¿Periódicamente realizan control y seguimiento a las funciones correspondientes?



Análisis:

Es importante conocer mediante los resultados de esta pregunta el desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la organización, fomentando el desarrollo progresivo, mediante la realización del control en la empresa, donde se trabaja permanentemente bajo un cronograma de actividades deben realizar control y seguimiento periódicamente a las funciones que le corresponden a cada trabajador, el 100% de los encuestados manifiesta que sí se les realiza periódicamente control y seguimiento.

19. ¿Les dan pronta respuesta a sus sugerencias?



Análisis:

Conocer el resultado de esta pregunta permite inmediatamente respetar y reconocer que los trabajadores tienen derecho a expresar cualquier tipo de inquietudes y no sólo eso, también que se le dé pronta respuesta los comunicados, se obtuvo un resultado de 95% de los encuestados manifiestan los cuales que si logran pronta respuesta a las sugerencias y tan solo un 5% respondió que NO le dan pronta respuesta.

CONCLUSIONES.

La satisfacción que este trabajo arroja es que mediante estas conclusiones recomendaciones se puede asegurar que es el inicio del desarrollo de los objetivos específicos planteados permitirán darle un cambio significativo a la problemática de la empresa. Por lo cual se concluye que se debe:

Analizando los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados de la Empresa Grupo Constructor Piro S.A. de C.V. en Veracruz, Ver, es de vital importancia realizar algunas recomendaciones donde quien de manera paulatina y progresiva se deba desarrollar e implementar en la empresa, esto con el fin de mejorar, cambiar y percibir un excelente ambiente laboral.

Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo.

De acuerdo a este objetivo principalmente se hizo necesario entablar una especie de entrevista con cada uno de los trabajadores en sus espacios donde desarrollan sus actividades operativas. Conocer de primera mano las inconformidades, las sugerencias de cada uno y seguido a esto,

fue necesario de carácter urgente realizar una encuesta donde su objetivo era conocer las inconformidades y asi tabular los resultados para un fin determinado y era transmitirle a los directivos de la empresa cuales fueron los factores más favorables y desfavorables según el resultado de la encuesta.

Fue de gran ayuda la encuesta, porque se conoció específicamente cual era la motivación que los trabajadores tenían y también que los desmotivaba para realizar las labores eficientemente. Posterior a estos resultados automáticamente cambio el estado del clima organizacional en la empresa porque su primer acto fue demostrar el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la empresa empezando por los directivos.

¿Cuál es el plan estratégico adecuado para mejorar el ambiente laboral en la empresa Grupo Constructor Piro S.A. De C.V. en Veracruz, Ver.?

El plan de mejoramiento continuo se basa en respetar los derechos de los trabajadores, escuchar las sugerencias y discutirla con el experto en el tema, mejorar continuamente la comunicación entre los directivos y obreros. Aunque no existe discriminación y tampoco existe un caso relacionado si es necesario socializar con los trabajadores las decisiones tomadas respecto a procesos operativos, motivar al trabajador reconociendo constantemente sus buenas acciones y cuando cometa una falta de igual manera darle a conocer la falla de una manera profesional amigable y respetuosa.

También para el mejoramiento adecuado se hace necesario realizar capacitaciones según la importancia que tenga en proceso operativo donde evite posibles inconvenientes operativos, integrar a todos los miembros de la organización donde participen activamente en los procesos bien sea aportando alguna sugerencia.

¿Cuál es la herramienta adecuada que permite el aporte significativo que permitan mejorar notoriamente el clima organizacional?

La herramienta más adecuada que permite indiscutiblemente mejorar el clima organizacional es mejorar la comunicación en genera; en lo laboral, en lo personal, familiar. Vincular en los procesos y decisiones a los trabajadores esto con el fin de eliminar una barrera que impide el libre desarrollo operativo basándose en unos principios y doctrinas adoptadas bajo la premisa de la misión y visión. Según la encuesta uno de las preguntas referente a la comunicación de los directivos con los trabajadores se comprobó que uno de los factores donde más inconformidad manifiestan los trabajadores es en la comunicación en general, en ocasiones son escuchadas sus sugerencia o no son tenidas en cuenta al momento de ejecutar los procesos, o existen sub grupos que están aislados de los procesos esto se da con los más antiguos que en muchos casos no involucran a los nuevos compañeros en sus operaciones.

También motivar a los empleados basado a las relaciones interpersonales es decir, que los inconvenientes laborales nos tienen que afectar la relación con los familiares y viceversa. No

permitir que los problemas externos afecten su productividad y eficiencia en la empresa y debe prevalecer la unión familiar y la armonía que debe mantener con los seres queridos.

RECOMENDACIONES

Debe existir una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a la competencia de los mercados locales por parte de toda la organización.

La empresa debe analizar mejor el comportamiento interno, donde las necesidades del cliente, tendencias del consumidor y clientes actuales y de mercados potenciales sean quienes reciban resultados de armonía conductiva a través de los mecanismos adoptados para el bienestar de la empresa.

Se recomienda implementar un sistema de generación de información, indicadores y control óptimo y el manejo de progresivo de planificación estratégica según las exigencias del mercado competitivo y clientes potenciales.

La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para la funcionabilidad operativa atendiendo las disposiciones de las necesidades en pro de su constante desarrollo organizacional.

Ajustar la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente

a las demás áreas ya establecidas esto con el fin de fomentar un elevado desarrollo de ejecución y planificación que garantice una mejor estabilidad en el que beneficie el clima organizacional dentro de la empresa.

Se recomienda desarrollar el plan de mejoramiento esto con el fin de acceder a elementos de trabajo donde se puedan desempeñar las labores eficientes, con calidad y comodidad para el bienestar general de la empresa.

Se hace necesario la estructuración, manejo de procesos, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, donde las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos permitan diversificar los cargos de la empresa, a través del mejoramiento continuo.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS.

Materias que ayudaron a la formulación del proyecto.

1. Taller de Ética: desarrolle valores de manera personal, así como también para llevarlos de manera profesional.

2. Comunicación Corporativa: aprendí la manera en que funcionan los canales de comunicación en una empresa.

3. Comportamiento Organizacional: desarrolle habilidades y aptitudes que me ayudan en la vida laboral.

4. Taller de Investigación I y II: desarrolle competencias en la manera de desarrollar un protocolo de investigación.

6. Formulación y Evaluación de Proyectos: aprendí en esta materia la manera de catalogar los proyectos factibles, así como también saber desarrollarlos.

7. Comunicación Organizacional: desarrollé habilidades en la manera de comunicarme personal y laboralmente, reforcé conocimientos ya aprendidos.

8. Coaching Empresarial: en esta materia reforcé la responsabilidad personal como laboral, así mismo la capacidad de promover cambios y convertir el fracaso en crecimiento.

FUENTES DE INFORMACION.

GOLEMAN, D. & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. Harvar Bussiness Review, América Latina.

PAUTT, G. (2011). *Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (1).

WHITMORE, J. (2002). *Coaching*: *El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Ed. Paidos Ibérica.

MARIN TALERO., Ricardo. El coaching en la empresa. Ediciones Lulus, 2002. Disponible en Internet http://es.scribd.com/doc/51533703/El-Coaching-en-la- Empresa.

LOPEZ DE LOS RIOS., Enrique. Coaching Empresarial: un enfoque sistémico y ontológico Coaching de tercera generación: de los individual a lo colectivo Lima: Congreso Latinoamericano de la ICF. 2010, p. 85.

UNIVERSIDAD AMERICA. Programas académicos. Posgrado. Gerencia de empresas. [electrónico] 2014. [consultado 3, noviembre, 2014]. Disponible en: http://www.uamerica.edu.co/programas académicos/posgrado/gerencia_empresas/.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos:

Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008B. 1-33 NTC 5613 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos:

Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008c. 1-23 NTC 4490 p.

ANEXOS

ENCUESTA PARA CONOCER LA SITUACION DEL AMBENTE LABORAL EN LA EMPRESA.

(ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL Y SECRETA, GRACIAS POR SER HONESTO Y VERAZ).

POR FAVOR MARQUE CON UNA (X) SEGÚN LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN SI O NO SEGÚN SU CRITERIO

PREGUNTAS	**SI**	**NO**
1. Conoce y comprende la misión de la empresa?		
a. Conoce y comprende la visión de la empresa?		
b. Conoce y comprende los objetivos de la empresa?		
2. Desea permanecer un buen tiempo como empleado de la empresa?		
3. Los directivos de la empresa logran que se sienta miembro importante y		

comprometido con la empresa y sus objetivos?		
4. ¿La comunicación que tiene con los directivos y demás integrantes de la compañía, le permite conocer información necesaria para realizar eficientemente su trabajo?		
5. Conoce y comprende los valores de la empresa?		
6. Tiene claras las responsabilidades dentro de la empresa?		
7. ¿La comunicación en el área es abierta?		
8. ¿El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias?		
9. ¿El gerente está interesado en mi desarrollo profesional?		
10. ¿Se realizan actividades fuera del ambiente laboral?		
11. ¿Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe?		
12. ¿En general, siento apoyo por parte del jefe?		
13. ¿El trabajo realizado es interesante?		
14. ¿Sus funciones y responsabilidades las tiene bien definidas?		
15. ¿ Siente que los problemas familiares influyen en su rendimiento laboral?		

16. ¿En el área de trabajo se promueve la igualdad de oportunidades?		
17. ¿En el área de trabajo las funciones están distribuidas de forma equitativa?		
18. ¿Periódicamente le realizan control y seguimiento a las funciones de su cargo?		
19. ¿Le dan pronta respuesta a sus sugerencia y/o inquietudes?		

ANEXO 2

INGENIERÍA INTELIGENTE

H, Veracruz, Ver, a 18 de Diciembre del 2019
ASUNTO: Carta de autorización.

ING. JAIME DE JESÚS CAÑAS ORTEGA
DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE BOCA DEL RÍO
PRESENTE

AT´N: M.C.I.A. CELIA ISABEL RODRÍGUEZ MORENO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
PROFESIONALES

Por medio de la presente se le comunica que el proyecto denominado **"Propuesta de mejoramiento del ambiente laboral ,mediante un plan estratégico de coaching en el grupo constructor piro s. a . de C.V. de Veracruz, ver.,"** del C. **HERNANDEZ LOPEZ ADRIAN** con N.º control: 15990728 de la carrera de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN** ha sido autorizado para que sirva como método de titulación.

Sin más por el momento agradeciendo la atención prestada quedo a sus órdenes para cualquier asunto relacionado con este o cualquier otro.

ATENTAMENTE

_____
ING. POLITO ROBLES LUCERO DEL CARMEN
JEFA DEL DPTO DE RECURSOS HUMANOS

GRUPO CONSTRUCTOR PIRO S.A
AV.8 ESQ. CALLE 5 COL. VALENTE DÍAZ, VERACRUZ, VER. C
TEL. (229) 981 2281 / (229) 980 7219
grupo.piro@gmail.com
Grupo Constructor PIRO
@GrupoPIRO
WWW.GCVER.COM