

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UNA GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING COMO
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO APLICADO A LAS AUTORIDADES Y JEFES DE UNIDADES
ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

TRABAJO PRESENTADO POR:

QUINTANILLA ROBLES, MARVIN LORENZO

ULLOA MONTOYA, JORGE SALVADOR

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2007

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:	Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez.
VICE-RECTOR ACADEMICO:	Arq. Miguel Angel Perez.
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVA:	MAE. Oscar Noé Navarrete.
SECRETARÍA GENERAL:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro.
FISCAL GENERAL:	Dr. René Madecadel Perla Jimenez.
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS:	Lic. Nelson Boanerges López Carrillo.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO:	Ing. David Arnoldo Chávez Saravia.
VICE-DECANA:	Dra. Ana Judith Guatemala de Castro.
SECRETARIA GENERAL:	Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO:	MSc. Arnoldo Orlando Sorto Martínez.
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION:	Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto.
DOCENTE DIRECTOR:	Lic. Juan David Reyes Salazar.

NOVIEMBRE 2007

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos de Marvin:

Agradecimiento a:

Al Dios Universal que es Todo Poderoso, a los Maestros Samael, Litelantes, Hermano Macario Canizales, Arcángel Miguel y Rafael, a los seres de luz que me han socorrido, ayudado, protegido, inspirado, en mi vida y que convencido estoy, sigo y seguiré que siempre contaré con su ayuda y protección.

A mi padre Lorenzo Rufino Quintanilla Chávez (Q.D.D.G.), quien siempre contribuyo y motivo para que me proyectara en perspectiva, a través de su ejemplo, manteniendo siempre la esperanza en mí.

A mi abuela Juana de Jesús Chávez (Q.D.D.G.), quien en su humildad supo ponerle el toque sincero y maternal para decir “Primero Dios todo saldrá bien,” junto a mi abuelo Eulalio Quintanilla que aun vive.

A mi madre Xochil Concepción Robles Guatemala, que es la mujer de las mil batallas, quien ha sabido resolver y enfrentar con valentía las dificultades de la vida, y quien siempre amanece diciendo hoy será mejor, motivando y apoyándome en las buenas y malas. A mis hermanos Josué, Isaac y Mary, con quienes hemos cultivado un espíritu de cooperación arraigado con los valores familiares.

A mis tíos y demás parientes por su respaldo moral y siempre estar pendientes. A Lorena Patricia Pacheco Herrera, por que siempre me respaldado moralmente. A Lucia Rodríguez, Michelle, El Compa, Lucia Michelle y Elixama, por su apoyo moral.

A mis compañeros del movimiento estudiantil con quienes hemos buscado mejorar las condiciones de la UES a favor de los estudiantes aun en contra de los mentecatos y/o descerebrados que han hecho de la mediocridad una profesión, disfrazándola de seudo revolucionarios. Sin embargo siempre supimos sortear tales dificultades, aprendiendo y resolviendo.

A mis adversarios políticos que me han considerado su enemigo, que en la práctica se hicieron mis aliados por sus posturas viscerales, sin embargo no lo entienden, les digo que cada adversidad y/o dificultad me ha servido para seguir, que deben aprender de la historia y corregir, siempre he sacado lo positivo de la adversidad.

MARVIN

AGRADECIMIENTOS:

- A Dios Todo Poderoso, mi padre celestial, señor de toda la creación y a mi Gloriosa y Bendita Madre Divina, la única dueña y señora de mi existencia, a tan grandes seres por su eterno sacrificio y misericordia, certeros impulsores de mi búsqueda por la verdad.
- Al Venerable Maestro Samael, a la Bendita Maestra Litelantes, al Hermano Macario Canizales, a Felipe y a todos los seres que nutren las filas de luz que siempre están presentes inundándonos de misericordia y auxilio.
- A mi padre Jorge Humberto Ulloa por haberme apoyado siempre y haber esperado pacientemente la culminación de mis éxitos; a mi Madre Isabel Montoya de Ulloa por su incansable sacrificio y su inagotable y siempre acertado apoyo.
- A mis hermanos Eva, Carolina y Saúl, porque juntos hemos aprendido a valorar la familia y a comprender que unidos podemos llegar más lejos en la búsqueda de nuestros ideales.
- A Isis Rodríguez Cañas y su Familia por ser mis amigos en las duras y en las maduras y por haberme apoyado a través de la adversidad.

*A mis hermanos de lucha, compañeros de vida
universitaria, con quienes aprendí que la historia la
escriben los valientes y con quienes empuñamos
nuestras ideas y ciertamente escribimos nuestra
historia en la lucha por una mejor universidad.*

SALVADOR.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema.	1
1.1. Planteamiento del Problema.	1
1.2. Justificación.	6
1.3. Delimitaciones.	10
1.3.1 Delimitación Espacial.	10
1.3.2 Delimitación Temporal.	10
1.4 Formulación de Objetivos.	11
1.4.1. Objetivo General.	11
1.4.2. Objetivos Específicos.	11
1.5 Tipo de Investigación.	12
1.5.1 Complejidad.	12
1.5.2 Rigurosidad.	12

1.6	Sistema de Hipótesis.	13
1.6.1	Hipótesis General.	13
1.6.2	Hipótesis Específicas.	13
1.6.3	Hipótesis de Nulidad.	14
	1.5.4.1 Hipótesis General Nula.	14
	1.5.4.2 Hipótesis Específicas Nulas.	14
	CAPÍTULO II: Fundamentación Teórica.	15
2.1	Generalidades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental	15
	2.1.1 Antecedentes.	15
	2.1.2 Misión y Visión	17
	2.1.2.1 Misión.	17
	2.1.2.2 Visión.	18
	2.1.3 Sistema de Administración Administrativa y Académica.	18
2.2	Historia del Coaching.	20
2.3	Que Es El Coaching	22
2.4	Características del Coaching.	24
2.5	Elementos del Coaching	26
2.6	El Coaching y los Valores	27
2.7	Cuando Aplicar el Coaching.	29
2.8	El Coach como actor Principal del Coaching.	30
	2.8.1 Que Es El Coach	30
	2.8.2. ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias	
	Entre un Coach y un Entrenador?	32
	2.8.3. Relación del Coach con las Personas.	34
	2.8.4. Relación del Coach con las Empresas.	34

2.8.5. Valores del Coach.	35
2.8.6. Características del Coach.	37
2.8.7. Funciones del Coach.	39
2.8.8. Conducta del Coach.	40
2.8.9. Diferencias Entre Gerente y Coach.	43
2.8.10. Porque Un Coach.	46
2.9 Coaching en las Organizaciones	48
2.10 Estrategia del Coaching.	50
2.11 Beneficios del Coaching para Los Individuos y las Organizaciones	52
2.12 El Coaching y el Arte de la Administración.	53
2.13 Supuestos del Coaching.	59
2.14 Los Diez Mitos del Coaching.	64
2.15 Principales Bases del Coaching.	74
2.15.1 Generación de Liderazgo a Partir del Autoconocimiento y Explotación de las Potencialidades	74
2.15.2 La Inteligencia Emocional como Estrategia para el manejo De las relaciones laborales y Personales.	82
2.15.3 El Papel del Trabajo en Equipo Cuando se Desarrolla la Habilidad del Coaching en la Organización.	94
2.15.4 La Comunicación y El Coaching.	99
2.15.5 La Sinergia originada por la Efectiva Interrelación entre El Coach y las Personas.	102
2.15.6 El Empowerment como base de Socialización De la Cultura del Coaching.	103

CAPÍTULO III. Colecta Y Tratamiento De Datos.	112
3.1. Población y Muestra.	112
3.1.1. Población.	112
3.1.2. Muestra.	113
3.1.3. Técnicas Para la Recolección de Datos.	116
3.1.4. Instrumento de Recolección de Datos.	116
3.1.5. Procesamiento de Datos.	116
3.1.6. Modelo Matemático Estadístico.	117
CAPITULO IV: Colecta Y Tratamiento De Datos.	118
4.1 Presentación Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos.	118
4.2 Prueba de Hipótesis.	158
CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones.	170
5.1 Conclusiones.	170
5.2 Recomendaciones.	172
CAPÍTULO VI. Propuesta	
Propuesta de Una Guía Práctica Para la Aplicación del Coaching como Estrategia de Liderazgo Para las Autoridades y Jefaturas de Dirección Administrativa De la F.M.O.	175
Bibliografía.	237
Anexos.	238

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial es cada día más exigente, lo que obliga a las instituciones a estar preparadas para la fuerte competencia que existe, lo cual hace necesario fortalecer una de las partes más de la institución como el recurso humano, por lo que se hace necesario tener un personal suficiente para poder responder ante las necesidades de la institución, esto obliga a las organizaciones a establecer líderes que sepan guiar a los empleados al logro de las metas y objetivos organizacionales trazados, ayudando también al desarrollo de la organización y desarrollo profesional de los empleados.

La idea que se tiene con establecer un líder en la organización es que prepare a la gente para que pueda tomar decisiones estratégicas, que tengan iniciativa y se arriesguen para asumir responsabilidades, pero para ello el líder debe brindarles todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus potencialidades; no basta con ordenar, hay que saber enseñar, formar y desarrollar a los empleados.

Este nuevo concepto de la importancia en la formación de los empleados de la organización, en la trascendencia de sus potencialidades es uno de los pilares

teóricas fundamentales de una de las filosofías gerenciales más novedosas: *El Coaching*.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos, el capítulo uno trata sobre el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos y el sistema de hipótesis que se han planteado.

En el segundo capítulo se presenta toda la fundamentación teórica de la investigación, exploramos los antecedentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, así como la historia, generalidades y aspectos teóricos fundamentales del Coaching.

La metodología para la colecta y tratamiento de datos se encuentra especificada en el capítulo tres, en el capítulo cuatro se presenta el análisis y la interpretación de los resultados; posteriormente en el capítulo cinco se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo seis se realiza la propuesta de una guía práctica para la aplicación del Coaching en la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del Problema.

Tradicionalmente la Administración Pública ha sido caracterizada como ineficiente, obsoleta y fuera de todo contexto de evolución acorde con los cambios que exige la sociedad. En los países subdesarrollados como el nuestro, las Instituciones Públicas adolecen de una marcada ineffectividad en sus procesos orientada hacia los excesos burocráticos; en la mayoría de los casos se ha considerado que esto obedece a una falla orgánica en el diseño de las estructuras y procesos básicos, sin embargo recientemente, ha surgido un análisis que va mas allá de estas valoraciones; en el marco de este análisis se ha comenzado a valorar la “Cultura de la Institución Pública” y por ende el papel que los dirigentes, conocidos como funcionarios, juegan en la continuidad o en el cambio de esta cultura, muchas veces catalogada como estática, comodista y desinteresada por la eficiencia.

Indiscutiblemente el estilo de Liderazgo define en muchos aspectos el ambiente, la cultura, los valores y principios de trabajo de todos los sub alternos, la figura de jefe connota por sí mismo un modelo conductual que se difunde y generaliza en la medida que se desarrollan las relaciones laborales en una organización, sea esta

pública o privada; esta tesis constituye una premisa fundamental en el estilo conductual de liderazgo enmarcado en un verdadero cambio organizacional.

En un sistema económico caracterizado por la supremacía del interés privado sobre el colectivo, las Instituciones Públicas formadoras en educación superior son las llamadas a integrar en su filosofía de trabajo los principios dinamizadores de un cambio ejemplar en el desarrollo de su misión, visión, objetivos y valores institucionales para con todo el *demos* que integran la razón de ser de una Universidad.

En este contexto la Universidad de El Salvador como la única Universidad Pública del país, permanece siempre en el ojo del huracán llevando a cuestras la compleja responsabilidad de transformar la visión de la sociedad respecto a la forma de la administración institucional pública, de la UES todos esperan huelgas, manifestaciones, conflictos internos, etc. Pero resulta difícil creer que pueda integrar su visión transformadora social, con una revolución trascendental en su filosofía de gestión interna.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental en ningún momento está alejada de esta realidad, ubicada en la región con mayor potencial de crecimiento, con los ojos de la comunidad regional, nacional e internacional puestos por sobre su cabeza debe superar los preceptos de ineficiencia y burocracia para trascender a una nueva etapa en la generación de conocimiento y cambio social.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental concretiza su misión a través de las diferentes unidades administrativas y académicas mediante la interrelación de los actores principales del quehacer universitario, ordenada dicha e interrelación mediante un ordenamiento jurídico interno.

Los funcionarios y Jefes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental gozan, a diferencia de las instituciones privadas, de un liderazgo caracterizado no solo por una relación jerárquica o funcional, sino por el hecho de existir procesos democráticos de elección popular de autoridades, ya como funcionarios u organismos de dirección dentro de la Institución.

Los funcionarios de la F.M.O poseen una doble responsabilidad por superar las limitantes funcionales y estructurales de liderazgo institucional, resulta necesario

trascender la gestión de un enfoque meramente parcial a uno integral en el que la interrelación de los empleados y los jefes generen una sinergia tal que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos administrativos de la institución.

Durante años el modelo de liderazgo al interior de la F.M.O. ha dejado mucho que desear en cuanto a su débil efectividad y en muchos casos con un marcado carácter excluyente. Este estilo de liderazgo ha generado descontento en muchos sectores administrativos de la Facultad, los cuales a su vez derivan en incomodidad y por ende un mal servicio al usuario.

Siempre se ha aceptado la hipótesis que el mal servicio es responsabilidad de los trabajadores administrativos, que resulta de su incapacidad para cumplir con sus responsabilidades, o a su desgano para realizar las tareas como resultado del malestar que en un momento puedan tener. Lo cierto es que los análisis y diagnósticos realizados al respecto han dejado de lado uno de los factores principales en el comportamiento organizacional de la Facultad, los análisis actuales demuestran que existe:

- Tardanza en los Procesos Administrativos.

- Relaciones Laborales y personales frágiles y tensas (Tanto en los docentes como en los administrativos)
- Deficiente atención al usuario.
- Desmotivación en todo el personal.
- Falta de atención a las necesidades del personal de la universidad.

Y muchas debilidades mas, lo importante es que a la fecha no se ha vislumbrado el hecho concreto de que el **estilo de liderazgo** es determinante en gran medida de todos estos problemas que aquejan a la F.M.O.

Claramente es más fácil culpar a otros que buscar las razones ocultas de los problemas, ya que para ello se necesita despojarse de todo tipo de prejuicios y justificaciones; por tal razón se debe reconocer que ciertamente el estilo de liderazgo y por ende los lideres (funcionarios, jefes administrativos y académicos) tienen gran responsabilidad de los problemas aquejan a la F.M.O.

Por todo lo anteriormente planteado surge la pregunta de la investigación:

¿En qué medida contribuirá la propuesta de elaboración de una guía práctica para la aplicación del Coaching como estrategia para fortalecer el liderazgo

***de las autoridades y jefes de áreas administrativas de la Facultad
Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador?***

1.2. Justificación.

En un mundo con grandes avances tecnológicos, las instituciones públicas deben enfrentar retos que les permitan crecer dentro de una sociedad cada día más exigente, que espera eficiencia y eficacia en los procesos y ello necesariamente exige un cambio evolutivo en la filosofía de trabajo, en el tipo de gestión y en suma en el estilo de liderazgo de las autoridades y jefaturas que son las encargadas de velar y desarrollar todo el accionar administrativo de la institución.

La Universidad de El Salvador como rectora de la educación superior se encuentra en un momento de la historia en que la creciente competitividad, las necesidades cambiantes de la sociedad y los retos del futuro exigen una atención especial en la capacidad de gestión como base para generar un verdadero desarrollo de la institución, de sus miembros y de la sociedad en general.

El liderazgo es fundamental para fortalecer el desarrollo administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, siempre se ha dicho que el recurso humano es

el más importante pero ese interés debe traducirse en una realidad a través de una filosofía de gestión que garantice el desarrollo humano de los empleados.

La administración es el eje fundamental del desarrollo administrativo de la F.M.O., una buena administración permitirá desarrollar todo el potencial de los empleados, fortalecer el trabajo y maximizar los resultados de todo el engranaje de la universidad. Es imposible creer que se puede seguir administrando una institución tan importante como la única Universidad Pública del país, en pleno siglo XXI con teorías de hace doscientos años, las bases se mantienen pero debe darse el salto cualitativo en lo que a filosofía de gestión se refiere.

El Coaching es una filosofía de gestión reciente, que se precia de otorgarle al recurso humano el papel que se merece, integra una multiplicidad de técnicas administrativas que tradicionalmente se utilizan de forma aislada al componente humano más vital, a esa parte operativa, al modesto ordenanza, etc.; lo cierto es que lo trascendental de esta filosofía es colaborar persistentemente a que el empleado conozca todas sus potencialidades y las utilice para superar cualquier dificultad que encuentre.

Con el presente trabajo de investigación que consiste en una: Propuesta de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching Como Estrategia de Liderazgo Aplicado a las Autoridades y Jefes de Unidades Administrativas de la F.M.O.” se pretende dotar a la facultad de un instrumento que le permita identificar las necesidades de liderazgo, pero sobre todo de una metodología concreta para aplicar una filosofía tan trascendental como lo es el Coaching; a fin de garantizar un mejor ambiente laboral para los empleados, mayor cumplimiento de metas y sobre todo una mejor atención a los usuarios de la comunidad universitaria.

Es importante que la Facultad en sus diversos ámbitos, estructuras y niveles de responsabilidad se dé cuenta de la necesidad y la oportunidad de mejorar su nivel de liderazgo en las unidades administrativas, como motores del desarrollo de la institución, con incidencias directas e indirectas en toda la comunidad universitaria y para toda la sociedad.

Al dotar a la F.M.O – U.E.S de la propuesta no sólo se sirve a esta como una herramienta para fortalecer el liderazgo y el estilo de toma de decisiones en todas las unidades administrativas; sino que también servirá como material de referencia para estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y demás personas

interesadas en la aplicación de una técnica trascendental para la consultoría en materia de filosofía gerencial.

Concluida la investigación la facultad se beneficiará con un documento que contendrá una guía práctica y precisa para fortalecer el liderazgo de todos los directivos en cuanto a la toma de decisiones y al desarrollo de su recurso humano, así mismo al investigador le brindará la experiencia y nuevos conocimientos referentes al tema, facilitando su desarrollo profesional.

La propuesta de investigación se considera viable, dado que se cuenta con los recursos necesarios para realizarla y se considera de suma importancia para un verdadero desarrollo de todo el capital humano de la Facultad, dando como resultante una verdadera revolución en la forma de administrar la institución.

1.3. Delimitaciones.

1.3.1. Delimitación Espacial.

- La investigación se desarrollará específicamente en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, ubicada en el Km

144 ^½ salida al Cuco, cantón El Jute, en la Ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel. Se investigará principalmente en las siguientes unidades:

- ✓ Junta Directiva de la Facultad.
- ✓ Decanato
- ✓ Vice Decanato
- ✓ Secretaria General
- ✓ Unidad Administrativas de la Facultad (Planificación, Recursos Humanos, Desarrollo Físico, Servicios Generales, Biblioteca, Administración Financiera, Administración Académica y Proyección Social)

1.3.2. Delimitación Temporal.

- La investigación se desarrollará en el período comprendido en los meses de febrero a noviembre del año 2007; los resultados de la propuesta podrán ser aplicados a partir del año 2008 en adelante.

1.4. Objetivos de la Investigación.

1.4.1. Objetivo General.

- Elaborar un Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching Como Estrategia de Liderazgo Aplicado a las Autoridades y Jefes de Unidades Administrativas de la F.M.O.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar las necesidades de liderazgo para todas las unidades con responsabilidades de dirección administrativa a fin de conocer la modalidad de Coaching necesaria en la Facultad.
- Diseñar los métodos, instrumentos y material necesario de acuerdo a las características de la institución para que se pueda transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

1.5. Tipo de Investigación.

1.5.1. Complejidad.

- El tipo de investigación que se realizará; según el nivel de complejidad es vivariada, dada la relación entre las dos variables en estudio (Coaching y Fortalecimiento del Liderazgo).

1.5.2. Rigurosidad.

- El nivel de rigurosidad de la propuesta de investigación que se aplicará es de tipo correccional porque trata de medir la relación entre la propuesta de una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching y el Fortalecimiento del Liderazgo para las Autoridades y Jefaturas de Dirección Administrativa de la F.M.O – U.E.S.

1.6. Sistema de Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis General.

H_G = La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

1.6.2. Hipótesis Específicas.

H_{E1} = El diagnóstico de las necesidades de liderazgo permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

H_{E2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

1.6.3. Hipótesis de Nulidad.

1.6.3.1. Hipótesis General Nula.

H_0 = La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching no permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

1.6.3.2. Hipótesis Específicas Nulas.

H_{OE1} = El diagnóstico de las necesidades de liderazgo no permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

H_{OE2} = La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario no permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. Generalidades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

2.1.1. Antecedentes.

El 17 de junio de 1966, en sesión 304, el Consejo Superior Universitario fundó el Centro Universitario de Oriente (C.U.O) en la Ciudad de San Miguel, como una extensión de los estudios universitarios de la Universidad de El Salvador hacia el oriente del país.

En abril de 1967 se adquirió un terreno de 108 manzanas por gestiones del doctor Ángel Gochez Marín, en el Cantón el Jute Km 144½ salida al Cuco, donde se pretendía construir el campus universitario.

Las actividades académicas se iniciaron el 17 de mayo de 1969, 128 años después de la fundación de la Universidad de El Salvador en 1841, comenzando sus actividades académicas en dos locales alquilados en el centro de la ciudad iniciando con 91 alumnos, el número de docentes con que inicio el centro universitario no se pudo establecer por no existir registros.

El primer director fue el Dr. José Enrique Vinnatea; y las actividades académicas se iniciaron a través de tres departamentos que impartirían servicios de áreas comunes, los departamentos eran:

- Departamentos de Física y Matemática.

- Departamento de Ciencias Biológicas y Químicas.
- Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras.

Fue hasta el año de 1984 que dicho Centro se trasladó al terreno antes mencionado; cuando contaba con infraestructura adecuada, personal idóneo y docentes con capacidad profesional.

En 1988 el Consejo Superior Universitario aprobó el Reglamento de Gobierno de los Centros Regionales, el cual establece una nueva cultura académica administrativa que permitiría ampliar su capacidad de servicio; creándose los departamentos homólogos o las facultades, exceptuándose odontología y permitiéndole crecer de manera espontánea las diferentes carreras que hoy se tienen.

El Centro Universitario de Oriente se denominó “Facultad Multidisciplinaria Oriental”, el 4 de Junio de 1992 según acuerdo 39-91-95-IX del Consejo Superior Universitario, con todas las atribuciones y deberes del resto de facultades.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental es una unidad regional de la Universidad de El Salvador creada para extender los servicios de los docentes de investigación y extensión universitaria en la zona oriental.

2.1.2. Misión y Visión.

2.1.2.1. Misión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“Formar profesionales capacitados integralmente para interactuar en la sociedad salvadoreña mediante la investigación, la proyección social y la docencia, con objeto de contribuir a la solución de los problemas que atañen a su desarrollo como libre, popular, democrática y humanística”¹

2.1.2.2. Visión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“La Facultad Multidisciplinaria Oriental aspira a convertirse en el ente rector de la educación superior en la región oriental, incidir eficazmente en el desarrollo

¹ Autoestudio Institucional 2002-2004 Pág. 10

nacional y regional; asimismo, propiciar el rescate de la identidad cultural, de sus normas y valores, a fin de alcanzar una sociedad más justa”²

2.1.3. Sistema de Dirección Académica y Administrativa.

Dicha Facultad está organizada académicamente en los siguientes departamentos:

- Departamento de Medicina.
- Departamento de Ciencias Agronómicas.
- Departamento de Ciencias Jurídicas.
- Departamento de Ciencias Económicas.
- Departamento de Química y Farmacia.
- Departamento de Ciencias Naturales y Matemática.
- Departamento de Ciencias y Humanidades.
- Departamento de Ingeniería y Arquitectura.

Además de los departamentos de la facultad cuenta con las siguiente Unidades

Administrativas:

² Ídem.

- Administración General.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Servicios Generales.
- Unidad de Desarrollo Físico.
- Administración Financiera.
- Administración Académica.
- Unidad de Proyección Social.
- Unidad de Planificación.
- Unidad Bibliotecaria

Los Órganos Directrices de esta facultad son:

- 1 - Órganos de gobierno: Junta Directiva.
- 2 - Funcionarios ejecutivos: El Decano y Vicedecano.
- 3 - Funcionarios Auxiliares: Secretario General de la Facultad.

2.2. Historia del Coaching.

El origen del Coaching como teoría se remonta a mediados del siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching. Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje.

Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el Coaching.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial. Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

2.3. Que es El Coaching.

La definición es inherente al Coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas; las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. El Coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos - es que el corazón del proceso es el potencial de la persona. El Coaching es el *arte de lograr que las personas descubran sus potencialidades trasciendan sus esquemas limitantes y aprendan a enfocar toda su energía en el cumplimiento de sus metas.*

Resulta difícil tener una definición cerrada de lo que es Coaching ya que por su propia naturaleza es un concepto en permanente evolución, como ciencia el

Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de apoyo permanente y retroalimentación positiva basado en observación, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Una definición muy acertada de lo que es el Coaching es: ***“Coaching es el arte de desatar libremente el potencial de los individuos para poder alcanzar objetivos trascendentes e importantes”***³

El Coaching es una forma avanzada de interrelación, ayudar a un individuo, organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a los problemas. También puede definirse como una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada.

Los puntos clave en la concepción del Coaching son:

- ***Toma de Conciencia*** (Tener claridad sobre la situación actual)

³ Definición del Coach Global Philippe Rosinski.

- **Responsabilidad Personal** (Claridad sobre el resultado deseado)
- **Confianza** (Creer en tu propio potencial)

Las condiciones previas que deben de existir para desarrollar el Coaching son:

- Tener expectativas positivas, confiar en el interlocutor y su potencial
- Construir una relación y un entorno basado en la confianza
- Involucrar al interlocutor
- Ver al interlocutor como una persona ingeniosa y completa que es capaz de siempre lograr más de lo que se propone.
- Enfocarse en las experiencias aprendidas.
- Construir una relación gano-ganas
- Confiar en la idea de que las personas son capaces de generar sus propias soluciones.

2.4. Características del Coaching.

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y

descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

2. **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. **Responsabilidad Compartida:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. **Forma Específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

2.5. Elementos del Coaching.

Los elementos básicos del Coaching son:

1. *Valores:* El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. *Resultados:* El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. *Disciplina:* El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

4. *Entrenamiento:* Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.6. El Coaching y Los Valores.

El Coaching se basa en valores, vivimos nuestros valores a través de nuestros objetivos y acciones en la vida personal y profesional. Está bien definido que organizaciones exitosas son colecciones de personas con valores similares y porque se toman decisiones basadas en valores.

Nuestras emociones reflejan la relación entre lo que está pasando en la situación de nuestros valores. Si no estoy feliz, significa que hay un conflicto con mis valores, por ejemplo: mis clientes no están comprometidos lo suficiente.

Los valores son esas cosas, generalmente estados mentales, que son importantes para nosotros. Son el centro de lo que somos. Están generalmente establecidos en

términos abstractos, por ejemplo: honestidad, amor, amistad, lealtad, salud, integridad, intimidad, libertad.

Los valores son la energía detrás de nuestras metas. Si las metas son el destino, entonces los valores son los que nos llevan a ellas. Los valores son los que nos ayudan a comprometernos. Cuando se compromete tiempo, dinero y energía en algo que no es parte de la esencia de nuestros valores, nos sentiremos frustrados e irritados.

Los valores pueden ser dependientes de un contexto, por ejemplo, lo que la gente valora de las relaciones puede no ser igual a lo que valoren en su vida profesional. La gente tiende a tener valores esenciales que permanecen estables entre diferentes contextos.

En el Coaching, se puede necesitar valores organizacionales; aquellos valores que se transmiten a lo largo de la organización y definen la forma en que la organización trata a sus clientes y empleados.

- **Metas y Valores.**

Todas nuestras metas son movidas por nuestros valores. En ocasiones, la gente establece metas pero trata de alcanzarlas sin completar el valor que las hizo tan atractivas en el principio, por ejemplo, un hombre puede querer proporcionar muchas cosas buenas a su familia. Valora el amor de su familia y su vida familiar. Trabaja fuertemente para ganar mucho dinero; sin embargo, en el proceso él descuida a su familia, a quienes hace felices. También él es infeliz. Este hombre puede alcanzar su meta de ganar mucho dinero, pero será infeliz en el proceso, dado que ha logrado esto violando el valor que estaba detrás de la meta.

2.7. ¿Cuándo Aplicar El Coaching?

Las situaciones problemáticas más comunes ante las cuales se requiere de la aplicación del Coaching tienen que ver con:

- Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.
- Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.

- Dificultades que surgen en el fluir de los procesos, que se identifican con claridad como problemas de relaciones entre personas o de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.
- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

2.8. El Coach como actor Principal del Coaching.

2.8.1. Que es El Coach.

Un **Coach** no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la

unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para | potencializar la suma de los talentos individuales.

La traducción literal de la palabra "**Coach**" es ENTRENADOR. En parte podemos entender mejor el significado de "Coach" comparándola con la del "Entrenador", pero inevitablemente podríamos caer en el error de hacer una comparación literal de estos términos, si no sabemos distinguir las diferencias entre uno y el otro.

La mejor definición de Coach es:

"Un Coach es alguien que está más comprometido que uno mismo en lograr tus objetivos. Un Coach te inspira y te motiva cuando aparecen desafíos, te escucha y comprende, pero no cree en tus limitantes y te empuja a través de ellas de manera amorosa. Un Coach es el primero en reconocer lo grande que eres y tus victorias. Un Coach celebra tus logros y se emociona igual que tú cuando cruzas la meta. Un Coach es alguien a quien le importas y le importa que ganes"⁴

Como se observa en sí misma la definición de Coach, implica un cambio radical.

⁴ Coach El Arte de Triunfar, Víctor Espejo, Pág. 19.

2.8.11. ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre un Coach y un Entrenador?

SIMILITUDES:

- Se concentra en mejorar el rendimiento de su "cliente".
- Se dedica por completo a los "jugadores" / "clientes".
- Dice "nosotros" y "nuestro", nunca "vosotros" y jamás "para ellos".
- No impone ningunos límites al rendimiento de jugadores individuales o equipos.
- Actúa como modelo de conducta para que los demás imiten.
- Trabaja con paciencia, atendiendo los pormenores del rendimiento de cada persona.
- No llama la atención, dejando que los demás se lleven el reconocimiento.
- Constantemente aprende algo con las situaciones y persona.

DIFERENCIAS:

- No es necesariamente un "experto" en la materia que trata con el "cliente"
- No da "consejos", "ni advertencias"

- No determina que "hará el cliente", sino que el cliente mismo define sus metas y acciones.
- Provoca el razonamiento antes de la ACCIÓN.
- Se ciñe a la "agenda", "metas" u "objetivos" del cliente

Al margen de las **habilidades propias de un BUEN coach**, imprescindibles para su ejercicio profesional, como pueden ser la sintonía u armonía, rapport con el cliente, feedback, la escucha activa, la observación entre otras tantas, el Coaching puede explicarse en el siguiente esquema⁵:

C ompetency (Competencia)

- Reconocer las competencias, habilidades, y fortalezas del cliente

O utcomes (Resultados)

- Conocer y comprobar los objetivos/resultados que busca el cliente

A ction (Acción)

- Establecer las tácticas o acciones que se llevarán a cabo (por parte del Cliente)

CH ecking (Control)

- Dar retroalimentación y seguimiento al cliente.

⁵ Coaching Ian Fleming y Allan J.D. Taylor Ed. Griker Orgemer Pág. 54

2.8.12. Relación del Coach con las Personas.

Un coach comparte el soporte técnico con una relación fructífera que **hace que salga lo mejor del interior de las personas** y le da una capacidad para que pase de ser bueno a ser un campeón. Un coach puede dar la misma visión en los negocios y en la vida personal.

El Coaching es para aquellos que están interesados en aprovechar sus vidas hasta el máximo. Para saber si se desea un coach debe hacerse la siguiente pregunta: **¿Está viviendo una vida diseñada sobre la base de sus valores y sueños, o esta atrapado en hacer una vida?**

2.8.13. Relación del Coach con las Empresas.

- Debido al ritmo actual de cambio, es necesario que los directores produzcan resultados más deprisa que antes
- La forma tradicional de conseguirlo, por ejemplo, controlándolo todo y dando instrucciones, ya no tiene resultado en la situación actual.

- El trabajador aspira a sacar más satisfacción de su trabajo:
Por lo tanto, los directores tienen que esforzarse para que el trabajo sea más gratificante y que los trabajadores se sientan más realizados con él.
- Los directores actuales tienen que resolver la siguiente paradoja del tiempo:
Para ganar más tiempo, hay que dedicarle más tiempo a los trabajadores.
No queda otra solución.
- Para invertir con provecho en el personal, los directores:
Tendrán que estar profundamente convencidos de que las personas pueden conseguir todo lo que creen que se puede conseguir.(Esta es la condición fundamental y la primera regla del Coaching)
- Tendrán que estar constantemente reforzando esa convicción (Segunda regla del Coaching).

2.8.14. Valores del Coach.

Son personas que comparten creencias sobre:

- **La competencia humana:** se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible

para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

- **El desempeño superior:** los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: 1.- Gerenciando y Liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. 2.-Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.
- **Valores sobre la importancia del Coaching:** los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del Coaching, igualmente comparten valores sobre cómo realizarlo. Esto significa su comprensión sobre el Coaching y la forma de interactuar con las personas; creen que deben ser los iniciadores de las interacciones, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar Coaching, más que para simplemente ordenar.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el Coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

2.8.15. Características del Coach.

Según Hendriks las características citadas son:

- *Claridad*: un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- *Apoyo*: significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- *Construcción De Confianza*: permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- *Mutualidad*: significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus

metas. Asegúrese que los miembros de sus equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

- *Perspectiva*: significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras mas preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- *Riesgo*: es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- *Paciencia*: el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- *Confidencialidad*: los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual

recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- *Respeto*: implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que se comunique poco respeto.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos coaches promueven el éxito.

2.8.16. Funciones del Coach

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador

- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos
- Acompañamientos de vendedores en el campo
- Consulta del desempeño individual de los vendedores
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

2.8.17. Conducta del Coach.

Para que los valores sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Por ejemplo:

- *Atención*: se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad
- *Indagar*: herramienta clave es el de ser capaz de desarrollar suficiente información para lograr resultados positivos. Estos pueden ayudar a resolver problemas, sabiendo de la forma en que otras personas entienden el

problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan que pueden ser resueltos.

- *Reflejar*: una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importa. Refleja significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
- *Afirmar*: se focaliza en el resultado final del Coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.
- *Disciplina*: consiste en la habilidad de las habilidades anteriores, a fin de crear las características esenciales de una reunión de Coach, es decir, asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de Coaching.

Cualidades de un Coach Efectivo.

- Positivo: su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando Coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.
- Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.
- Confiable: el coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.
- Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta
- Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- Respetuoso: trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- Paciente: no insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno.
- Claro: se asegura que sus empleados entienden lo que les explica.
- Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

2.8.18. Diferencias entre Gerente y Coach.

Existe, mucha confusión acerca de lo que el Coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular, único.

El Coaching es un ejemplo diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo.

El Coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva “manera de ser”. Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Hoy en día las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a

los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que necesita y desea, como en una competencia que realce sus valores internos.

Las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

GERENTES	COACHES
<ul style="list-style-type: none"> • Ven su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Tratan de motivar a la gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Los coaches insisten en que la gente se motiva a si misma
<ul style="list-style-type: none"> • Son responsables por la gente que dirigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando

<ul style="list-style-type: none"> • Obtienen el poder de la autoridad de su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos
GERENTES	COACHES
<ul style="list-style-type: none"> • Piensan que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”
<ul style="list-style-type: none"> • Miran el futuro basados en sus mejores predicciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Lideran equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crean posibilidades para que otros lideren
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos 	<ul style="list-style-type: none"> • Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
<ul style="list-style-type: none"> • Se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos
<ul style="list-style-type: none"> • Usan premio y castigos para controlar conductas 	<ul style="list-style-type: none"> • Confían y permiten a los coaches que decidan su propia conducta
<ul style="list-style-type: none"> • Piensan que la gente trabaja para ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan para la gente que coachean
<ul style="list-style-type: none"> • Les puede gustar o no la gente que conducen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aman a la gente que coachean les gusten o no

<ul style="list-style-type: none"> • Buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan los resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente
<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen y defienden la cultura organizacional existente 	<ul style="list-style-type: none"> • Crean una nueva cultura

2.8.19. ¿Por Qué Un Coach?

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo. Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos "hizo un ruido", decimos "se cayó un plato". "sonó un tiro". Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra

cosa. En vez de pensar de que el otro "escuchó lo que quiso a propósito", nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer Coaching a esa persona o a ese proyecto. Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir".

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "Cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómos", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

2.9. Coaching en las Organizaciones.

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo.

Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

2.10. Estrategia del Coaching.

Aplicar una estrategia efectiva que defina la clase de Coaching que la organización requiere pasa por las siguientes fases:

- Definir los retos de negocio
- Evaluar la clase de líderes que su negocio requiere para asegurar su éxito en el futuro.
- Crear una "lista de competencia" los valores, comportamientos y requerimientos de liderazgo fundamentales para asegurar el éxito.

- Analizar qué tan ancho es el espacio entre lo que sus líderes hacen y lo que usted requiere de ellos.
- Identificar a los coaches que puedan trabajar con su organización para cerrar el espacio mencionado en el punto anterior.
- Asegurarse que los coaches que usted contrate cuenten con un sólido historial de éxito, y que estén dispuestos a trabajar con usted para mantener ese éxito.
- Desarrollar un proceso de Coaching sistemático para que se pueda crear un equipo cohesivo que le ayude a los individuos y equipos en aras de que la organización crezca.
- Establecer "puntos de evaluación" a lo largo del camino para que se puedan hacer correcciones a lo largo del proceso.
- Evaluar todo el proceso y mejorar a partir de los conocimientos adquiridos.

- Involucrar a los altos mandos de la organización para crear una cultura del Coaching.

2.11. Beneficios del Coaching para los Individuos y las Organizaciones.

Son muchos los beneficios directos del Coaching, tanto a nivel profesional como personal; sin embargo se pueden sintetizar en:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- Permite incorporar destrezas de inteligencia emocional en las relaciones personales y laborales.
- Desarrollar sus propios recursos y habilidades, a partir de la liberación y dirección de todas las potencialidades del empleado.
- Disolver conflictos y estados emotivos bloqueantes en el trabajo.
- Observar creencias propias y de la cultura de la organización que limitan la efectividad del trabajo.
- Adquirir competencias conversacionales para la coordinación de acciones y una comunicación clara.
- Desarrollar destrezas de Liderazgo y Trabajo en Equipo.
- Acompañar a profesionales y ejecutivos a través del Coaching individual y empresarial en la determinación y el cumplimiento de las metas.
- Aprender a rediseñar conductas que permitan expandir su Poder de Acción
- Disfrutar de una mejor calidad de vida, con mayor efectividad y bienestar.

2.12. El Coaching y el Arte de la Administración.

El administrador es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Es necesario que se vea al administrador como a un coach, como al creador de una cultura para la administración efectiva, lo que a su vez genera el contexto para el buen Coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el Coaching es un nuevo paradigma para la administración. Por paradigma se entiende una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medidos y usados.

El Coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Se ve el Coaching no como una subespecie de la administración sino como su núcleo esencial, cuando los administradores son realmente efectivos, lo que está

ocurriendo es Coaching, tanto que proponemos que el Coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia de la administración efectiva es tan elusiva como la esencia del arte. No puede explicarse después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los administradores son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas del Coaching.

El presupuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce sinergia y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

La administración efectiva continúa siendo esencialmente un arte; el arte de "lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas". Pensar en la administración como en un arte, más que como en una serie de técnicas, es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. **Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.**

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, se nota con claridad que a un administrador en acción se parece mucho a observar a un artista en acción. Los administradores que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la interrelación (hablar y escuchar) entre el administrador y su gente. La efectividad del administrador surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los administradores efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. La administración puede ser vista esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados.

El Coaching, tal como se define el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la interrelación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos?

En el nuevo paradigma del Coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante.

Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo. La comprensión del poder de la relación de Coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en la manera actual de pensar la efectividad en la administración. Este cambio da la posibilidad de un extraordinario aumento de la

efectividad, siempre y cuando se esté dispuesto a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar y administrar.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Se está pegado a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad.

Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ***ese es el objetivo del Coaching.***

Durante mucho tiempo los administradores han buscado una manera de señalar cuáles son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" de la efectiva administración.

El Coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para la

administración, uno que promueve una genuina asociación entre jefes y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de una cultura de administración tradicional.

El Coaching se presenta como una filosofía gerencial que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el jefe y sus empleados.

2.13. Supuestos del Coaching.

- Es primordial asegurar que los ejecutivos y gerentes sean efectivos al proveer Coaching.
- En lo que respecta a "cochar" al propio jefe, todo depende de lo abierto que este superior sea a la retroalimentación y sugerencias de sus subordinados. En ese sentido, hoy la mayoría de las organizaciones cuentan con una especie de herramienta de "360 grados", que permite obtener opiniones y comentarios de los subordinados con respecto a sus superiores

bajo un mecanismo de estricta confidencialidad. Si una persona no está abierta a la retroalimentación no tiene ningún caso.

- El coach debe comprender la motivación del individuo para cambiar: sea esta interna (impulsada por un deseo proveniente del propio individuo) o externa (impulsada por fuerzas ajenas, como una mala evaluación o la posibilidad del despido).
- Para que el "*Equipo de Coaching*" funcione se necesita una masa crítica de individuos con objetivos similares y un cimiento de confianza dentro del grupo. El "*Equipo de Coaching*" debe estar consciente de las contribuciones de cada individuo, así como de sus áreas respectivas de desarrollo. El juntar a la gente correcta y presentarles un reto amplio en un ambiente abierto generará los resultados deseados. El éxito del equipo dependerá de la habilidad del coach para alinear las fuerzas individuales de todos y crear una sinergia.
- Hay muchos factores individuales que contribuyen a la efectividad del Coaching. Los factores primarios son la disposición individual para cambiar y

la habilidad para ejecutar el comportamiento deseado. Otro factor es la manera en que la persona va a ser recompensada.

- El coach es un profesional entrenado para guiar a un individuo en su proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles, metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo.
- Un buen coach es capaz de ver las emociones de las personas como datos y lidiar con ellos sin juzgar al individuo. Las habilidades de coach más difíciles de adquirir para un líder son: aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo, y dos, dar una retroalimentación honesta.
- El Coaching debe sacarle lo mejor a la gente; ayudarlos a moverse hacia sus metas. Las características de un buen coach son saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis, saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

- Para ser eficiente, el coach debe tener ganas de aprender, ser íntegro, un buen escucha, asertivo y poseer un buen sentido del humor.
- Usar el Coaching para una transición puede ayudar a facilitar ese período y asegurar el éxito del proceso. El coach puede auxiliar en identificar los obstáculos potenciales y guía al individuo a localizar alternativas para vencerlos.
- Un coach puede ser un promotor del cambio, un consejero, alguien que realice diagnósticos, un experto, un seductor, un auxiliar, un mentor y un compañero, por nombrar sólo algunos. La comprensión de los motivos que llevaron a conseguir un coach es la clave para definir las demandas hacia él. El objetivo obvio de un coach, claro, es mejorar los resultados del negocio.
- La base del Coaching es el diálogo entre dos personas. Para hacer esto exitosamente, debe haber una interacción real, en tiempo real. Los humanos aún somos seres sociales y nos tiende a agrandar la interacción real, cara a cara, a pesar del papel que llegue a jugar la tecnología en nuestras vidas.

- La nueva definición de un gerente exitoso es aquel que maximiza el potencial humano en el trabajo. Los gerentes pueden motivar, mediante el Coaching, los cambios en el comportamiento necesarios para incentivar el desarrollo del capital humano.
- Un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo".
- Un coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.
- Un proceso de Coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

- Un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el Coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.
- Si un individuo no responde a sus esfuerzos de Coaching, probablemente haya problemas en la relación. Antes de dictaminar que es imposible asistirlo, se debe tratar de asignarle otro coach.
- El Coaching puede hacer un impacto positivo en el desarrollo de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.

2.14. Los Diez Mitos del Coaching.

Los expertos han logrado sintetizar los que a su juicio constituyen los principales mitos que se tienen acerca del Coaching⁶, los cuales son:

⁶ *Coaching, El Arte de Administrar en el Nuevo siglo, Perry, Zeus – Skiffngton Suzanne. Pág. 36.*

1-Nadie puede definir qué es el Coaching

"Eso es un disparate", dice Cathy Joy, Coach y diseñadora de productos de Interaction Associates, con sede en San Francisco. Y agrega: "La definición es inherente al Coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales.

PUNTO CLAVE: El Coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos gerentes- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

2-Coaching es hacer feliz a la gente

Muchos gerentes piensan que Coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los "sentimientos" de sus empleados. Es una idea equivocada, según James Waldroop, director del programa de Desarrollo Profesional de la Harvard Business School y socio de la consultora Waldroop Butler Associates, de Brookline, Massachusetts. "El secreto de manejar gente es conseguir que algo se

haga -explica-. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona. Cuando hago Coaching, me concentro en la persona."

PUNTO CLAVE: Manejar es asegurarse de que alguien alcance ciertos niveles de desempeño. Coaching es ayudar a esa persona a manejar los problemas por sí misma.

3-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.

A juicio de Waldroop, este concepto, más que cualquier otro, aterroriza a los gerentes. Pero la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el Coaching tiene un tiempo limitado. "En la relación con un mentor -dice Waldroop-, el final es abierto.

No involucra un contrato específico. Es como decir: 'Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo -por lo general bastante largo- para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera'. Un contrato de Coaching no es así. Tiene una

duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino." Joy, de Interaction Associates, apunta que el trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor. "El concepto de mentor se asocia con el de una persona que forma a alguien a su imagen y semejanza. El de coach no tiene esa connotación", añade.

PUNTO CLAVE: Un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo"

4-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar

Muchos gerentes piensan que el Coaching es lo mismo que dar gritos para alentar a un equipo que sale al campo de juego. "No es así -dice Timothy Butler, quien junto a Waldroop, su socio, dirige el programa de Desarrollo Profesional de Harvard-. Si usted se comporta así en su papel de Coach, debería reconsiderar su trabajo. Todo proceso de Coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona." Joy también coincide en que un coach no es alguien que se limita a alentar.

"El Coaching está muy orientado a la acción. Descubra qué quiere lograr la gente en su trabajo, y ayúdela a imaginar cómo llegar a esa meta", recomienda.

PUNTO CLAVE: Un coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.

5-El Coaching demanda mucho tiempo

El miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo aleja a muchas personas del Coaching. No están del todo equivocadas. "No consumiré todo su tiempo, pero algo de tiempo le demandará -dice Butler-. Usted debe ser consciente de esto, y prever el que necesitará antes de aceptar el compromiso." Joy, sin embargo, argumenta que el Coaching puede ser de tiempo limitado.

"A un buen gerente le bastará con dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al Coaching -dice-, y finalmente descubrirá que esa tarea lo ayuda a ahorrar tiempo. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el Coaching promueve la independencia en la gente. Usted les enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismas."

PUNTO CLAVE: Un proceso de Coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

6-El Coaching es un tipo de psicoterapia

Dice Waldroop que este mito también contiene algo de verdad: "Frecuentemente, los gerentes eluden el Coaching porque temen que encararlo les exigirá ser una suerte de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida. Lo cierto es que, de alguna manera, deben apelar a la psicología para entender y explicar las conductas que detectan. Pero no es necesario tener un título en esa especialidad para ser un buen coach.

Sólo hay que estar psicológicamente dispuesto a manejar cuestiones personales y emocionales. Pero esta aptitud es siempre necesaria, puesto que sin ella no se podría hacer negocios". Joy agrega: "La terapia se concentra en un problema que debe ser resuelto, y la metodología es adentrarse en la psicología y la historia

emocional de la persona. El Coaching, por el contrario, indaga en el presente y está orientado al futuro".

PUNTO CLAVE: Un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el Coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

7-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones

"El Coaching no es mecánico -dice Butler-. Implica el conocimiento del negocio, de la política (cómo funcionan las cosas) y la psicología del coach. Quienes fracasan en este proceso son personas que se ajustan estrictamente a un programa, una fórmula. Generalmente dicen: 'Usted hará lo que yo le indique, le daré todo el feedback que necesite, y será un hombre o una mujer diferente'. Pero ese cambio no se producirá porque el enfoque no es lo suficientemente profundo, ni personalizado."

PUNTO CLAVE: No hay una receta que se adapte a todas las necesidades. Así como los individuos y sus metas son diferentes, también es diferente lo que cada persona debe aprender para alcanzarlas.

8-No todos están en condiciones de recibir Coaching

Si una relación de Coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, no pocos gerentes suponen que la persona asistida es "inmanejable". Pero hacen falta dos para esta clase especial de baile. Y si el otro no responde, es probable que el coach esté dando los pasos equivocados.

"Este es un problema típico de los gerentes que subestiman el impacto de su autoridad -dice Joy-. Si el Coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya."

PUNTO CLAVE: Si un individuo no responde a sus esfuerzos de Coaching, probablemente haya problemas en la relación. Antes de dictaminar que es imposible asistirlo, trate de asignarle otro coach.

9-La gente bien entrenada se irá de la empresas

Algunos gerentes temen que si ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos profesionales, la alentarán a buscar nuevos horizontes. "Si y no -dice Joy-. La

mayoría de los empleados buscan superiores dispuestos a invertir en su desarrollo profesional.

El Coaching es una de las mejores herramientas para hacerlo. Algunas personas querrán irse y, cualquiera sea el motivo, es imposible detenerlas. Pero la mayor parte de la gente tiene recursos ocultos. Una vez que empiezan a descubrirlos, a ver de qué manera pueden aplicarlos y cómo hacen impacto en su trabajo, se entusiasman."

PUNTO CLAVE: Si bien algunos empleados se irán en busca de nuevas metas, muchos otros sentirán más lealtad hacia una organización que está interesada en el desarrollo profesional de su gente.

10-El Coaching no suma puntos a la línea de resultados

Muchos ejecutivos consideran al Coaching como una "habilidad menor"; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. "Piensan que uno se limita a escuchar, y se preguntan: '¿Cuál es el beneficio?' -dice Joy-. Pero lo cierto es que el Coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión. Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más

flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Esta clase de respuesta de los empleados puede tener un efecto sustancial en los ingresos de una empresa." Sin embargo, es necesario economizar los recursos de Coaching.

De acuerdo con Butler, los únicos destinatarios deben ser quienes, con el tiempo, harán un gran impacto en la organización. "El Coaching es una inversión en una persona -dice-; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando usted apoya a alguien para que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no está brindándole Coaching; eso es gerenciamiento, aun si se lo llama Coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y usted está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es Coaching."

PUNTO CLAVE: El Coaching puede hacer un impacto positivo en la performance de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.

2.15. Principales Bases del Coaching.

2.15.1 Generación de Liderazgo a partir del Autoconocimiento y Explotación de las Potencialidades.

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"⁷

- **Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de

⁷ **"Liderazgo"**, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Así como los buenos gerentes no siempre son buenos líderes, los buenos líderes no siempre son buenos coaches. Los mejores líderes en las organizaciones de hoy integran las bases fundamentales del administrador, el liderazgo y el Coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles.

Los talentos para ser un líder no son los mismos que los de un coach. A veces por ejemplo, es común ver a un gran líder sin seguidores. Su inhabilidad para comunicar e inspirar a aquellos subordinados a él desemboca en una parálisis organizacional, en la que ni la organización ni los individuos se mueven hacia

adelante. Un buen coach es capaz de ver las emociones de las personas como datos y lidiar con ellos sin juzgar al individuo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son: uno, aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo, y dos, dar una retroalimentación honesta. Dada la dificultad de estas dos habilidades, no es sorprendente que los líderes ejecutivos de hoy estén buscando a coaches que les ayuden a desarrollar esos talentos.

La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran circunscritos solo al ámbito del trabajo. No obstante, el ser humano, en sus diferentes roles no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que le conforman, para actuar sólo en un escenario específico.

Es por ello que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación personal en el grupo de trabajo, la intrincada red que se teje y el impacto de todo ello en la organización.

El "Coaching" como nuevo concepto en liderazgo proporciona un magnifico y aún inexplorado camino para el desarrollo organizacional a través del crecimiento de sus principales colaboradores y generadores de negocios.

Rafael Echeverría en su reciente obra "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación", hace un magnífico análisis sobre la evolución del liderazgo y proporciona una breve noción sobre "coach", de la siguiente manera:

"El término proviene del ámbito de los deportes. En ellos, resulta una experiencia habitual el hecho de que un equipo que durante largo tiempo ha exhibido un desempeño mediocre, alcance desempeños sobresalientes luego que se hace cargo de él un nuevo coach. A la vista de todos, el equipo es irreconocible. Pero también le son sus miembros, pues comienzan a realizar acciones que previamente resultaban inimaginables.

Muchos jugadores están perfectamente conscientes de que tanto su desempeño como el desempeño del equipo se debe a la labor del "coach". Michael Jordan, por ejemplo, del equipo de los Toros de Chicago, quizás el mejor jugador de basquetbol

de todos los tiempos, se resistía a jugar bajo el tutelaje de alguien que no fuera Phil Jackson, su coach. Jordan sabía que lo que había logrado alcanzar no se debía sólo a su propio esfuerzo. Sin duda, éste era importante. Pero nunca hubiera alcanzado el nivel de excelencia sino hubiese sido por la mano de Jackson.

Desde hace mucho tiempo el mundo empresarial observaba este fenómeno con admiración, preguntándose cómo hacer algo equivalente con los equipos de trabajo en el interior de las empresas. ¿qué hacían estos hombres y mujeres? ¿en qué consistía la "intervención" de un coach ¿era posible trasplantar esa experiencia del mundo de los deportes al mundo de la empresa?

Sin extenderse demasiado sobre el tema, se puede señalar que la noción del Coaching se funda en el reconocimiento de lo que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales se generan resultados que no gustan, que recurrentemente generan los mismos problemas.

Cuando ello sucede se ha abierto el espacio para el Coaching. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencia. Lo que ellos realizan no es una "terapia", los coach simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.

En el enfoque revolucionario del Coaching se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como "ser el número uno en la satisfacción total de los clientes". Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

En la siguiente página se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo Coaching:

CARACTERÍSTICAS	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISIÓN DEL LÍDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
SELECCIÓN DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.

ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

2.15.2. La Inteligencia Emocional como Estrategia para el Manejo de las Relaciones Laborales y Personales.

Existe una clase diferente de inteligencia, que nada tiene que ver con el hemisferio izquierdo o racional, que no puede ser medida mediante el conocido IQ (test de inteligencia desarrollado por Lewis Terman, en USA, hace varias décadas y que mide principalmente habilidades lingüísticas y matemáticas). El hecho de ser inteligente, académicamente hablando, no es garante de felicidad, no nos asegura una vida plena y dichosa, ni la buena elección de una profesión o de pareja. Uno puede tener un IQ muy elevado y sentirse muy desdichado.

Para el psicólogo americano Howard Gardner (Escuela de Educación de Harvard), la clave del éxito reside en invertir más tiempo en ayudar a las personas a identificar sus competencias naturales y dones, en lugar de situarlas en una clasificación de coeficientes de inteligencia. Hay muchas maneras de triunfar, miles de formas de conseguir el éxito, y son muchas, muchísimas, las habilidades que nos llevarán allí. Los test de inteligencia nos dicen si hemos nacido inteligentes o no, qué coeficiente tenemos, y al parecer no podemos hacer mucho al respecto.

La inteligencia emocional se trata de la habilidad de ser introspectivo, de mirar adentro de uno mismo. Es la capacidad que nos ayuda a hacernos un modelo muy verídico de nosotros mismos, el ser capaz de usar este modelo para operar exitosamente en la vida. La inteligencia emocional es la llave del autoconocimiento, la que permite acceder a los sentimientos de uno mismo, discernirlos y discriminarlos, basándose en ellos para establecer una conducta. Sin embargo, meditar sobre inteligencia emocional, que incluye las capacidades-habilidades para discernir y responder apropiadamente a los deseos, estados de humor, temperamentos y demandas de los demás.

Por regla general, políticos, maestros y educadores, médicos y personal de clínicas, vendedores, clérigos, etc. de éxito suelen ser personas con grados elevados de inteligencia emocional, la cual se resume en eso tan conocido como empatía o don de gentes.

La psicología está comenzando a apreciar el poder y las virtudes de las emociones en la vida mental. De ahí que si se quiere conseguir algo en la vida, fuese lo que fuere, más vale que se comience por aquietar las emociones. Cuando se está asustado, ansioso, o atemorizado, se es casi incapaz de pensar en otra cosa. Por lo que se debe comenzar por calmar esa ansiedad, ese miedo, ese temor, y desde la distracción pasar a acometer el siguiente paso.

La prosperidad material en un mundo que alaba y alienta tanto el consumismo material se les antoja muy importante a muchos seres humanos cuando no imprescindible. Muchos llegan a ella para descubrir que siguen sin ser felices. No obstante, no hay oposición a que nadie quiera mejorar su calidad de vida material, a todos les gusta vivir rodeados de cosas bellas y disponer de dinero.

La inteligencia emocional permite sintonizar con el interior de *uno mismo*, de donde se obtiene los valores que expresa y que le son imprescindibles para su inteligencia emocional. El psicólogo Gardner relata en sus estudios que **much**
gente con coeficientes intelectuales de 160 trabaja para gente con coeficientes de 100, cuando se da el caso de que el primero tiene una inteligencia emocional pobre y el segundo una muy buena.

Por eso son cruciales las emociones y las habilidades relacionadas, ya que en el duro día a día de la vida nada hay más importante que la inteligencia emocional. Si no se posee ésta se harán elecciones erróneas en el trabajo, en la pareja, en muchas áreas de la vida. Pero debe recordarse que el éxito en la vida se basa en una muy saneada inteligencia emocional.

Quien no se conoce a sí mismo difícilmente podrá conocer a los demás, dado que cada uno tiene para con los demás el mismo tipo y calidad de relación que tiene para con el mismo. No hay que esperar que alguien que no se respeta a sí mismo ni tiene en cuenta sus propias emociones, respete a los demás y tenga en cuenta las emociones de otros, nada más lejos de la realidad.

Las personas interdependientes son aquellas que han pasado por la fase de dependencia y de la independencia, habiendo alcanzado un grado de equilibrio interior que les permite disfrutar de sí mismas y de los demás. Han realizado un largo camino de autoconocimiento interior, de aceptación y disfrute de toda su riqueza emocional.

A los interdependientes les es muy fácil generar empatía con los demás puesto que al haber alcanzado un alto grado de aceptación y de conocimiento de sí mismos, les es muy fácil hacer lo mismo para con los demás. Comparten su auto aceptación, su autocomplacencia y su autosatisfacción con los demás.

Estas personas interdependientes son independientes y dependientes en el sentido más sano del comportamiento que les define, tanto cuando están solos por elección directa o indirecta, como cuando están en compañía de otros seres humanos se sienten igualmente felices y satisfechos. Estas personas definidas como interdependientes han pasado por las fases de conocerse a sí mismos y aceptar sus emociones lo cual les ha permitido desarrollar su inteligencia emocional. Una vez se han conocido y aceptado a sí mismos han podido pasar a desarrollar su inteligencia emocional de la forma más eficaz, natural y genuina.

A las personas emocionalmente inteligente se les detecta fácilmente por su cara de felicidad auténtica, por su serenidad, por la autocomplacencia humilde que tienen de sí mismos, por sus palabras que buscan la armonía y el bienestar en cualquier relación ya sea ésta emocional o interpersonal. Son los auténticamente tolerantes del planeta.

Los auténticamente espíritus libres, no se someten a las manipulaciones de los demás, y por eso algunos les acusan de egoístas, porque no se dejan manipular, porque sólo están con quien les ama y respeta, porque dictan sus propias reglas para sí mismos.

Tienen tal grado de inteligencia emocional (conocimiento y aceptación de sí mismos) tan avanzado que detectan el más mínimo cambio en su interlocutor, su inteligencia emocional es tan aguda que les permite detectar los cambios y señales sutiles en los otros, llegando a generar empatía con la gente desde el primer momento, les basta una sonrisa desde cualquier distancia para atraer a los demás.

Pero su interdependencia les posibilita seguir sintiéndose bien lo mismo que comprender y aceptar a los demás cuando estos sienten celos de ellos, de su entusiasmo, de su pasión por la vida, de su alegría.

La Inteligencia Emocional en Relación al Coaching se Basa En Cinco Habilidades:

1- *Conocimiento De Las Emociones De Uno Mismo*

Autoconocimiento

Reconocer un sentimiento cuando se está manifestando

2- *Manejo De Las Emociones*

Ser capaz de manejar las emociones de uno mismo

Dicha habilidad se fundamenta en el autoconocimiento de uno mismo

3- *Auto Motivación*

Auto-control emocional

Las personas que saben manejar sus emociones (atemperan la impulsividad, retrasan las gratificaciones) y se automotivan, suelen ser personas mucho más productivas y creativas.

4- *Capacidad De Reconocer Las Emociones En Otros:*

La empatía permite conocer lo que sucede a otros y en otros, y ser más condescendientes, solícitos y amables con ellos. Las personas con gran capacidad

amables con ellos, las personas con gran capacidad empática suelen estar más sintonizados con las señales sutiles que las personas emiten acerca de sus necesidades o deseos.

Por eso para las personas con capacidad empática están indicadas las profesiones relacionadas con la enseñanza, las ventas, la dirección.

Se debe recordar que quien no se conoce a sí mismo difícilmente podrá conocer a los demás, dado que cada uno tiene para con los demás el mismo tipo y calidad de relación que tiene para con el mismo.

5- El Arte De Relacionarse:

Las artes sociales son imprescindibles para la efectividad emocional, el éxito y la popularidad entre la gente, ya que se trata, en resumen, del arte de manejar las emociones en otros.

Para el Coaching, la Inteligencia Emocional debe desarrollar cinco poderes:

1.-El Poder de la Voz:

Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo más necesitamos es organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

2.-El Poder de la Imaginación:

Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio.

3.-El Poder de la Retribución:

El tercer poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creó el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

4.-El Poder del Compromiso:

Para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

5.-El Poder de la Asociación:

Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Las 7 Ss de la Persona Competitiva y Feliz

1. **Saludable:** Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.

2. Sereno: Gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto – control, paciencia y tacto en su actuar. Evita que se produzcan arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de auto – relajación.

3. Sincero: Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.

4. Sencillo: Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.

5. Simpático: Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.

6. Servicial: Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo etc. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.

7. Sinérgico: Cooperar y crear climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar conciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, la humildad para aprender, la visión común, la

creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

2.15.3. El Papel del Trabajo en Equipo Cuando se Desarrolla la Habilidad del Coaching en la Organización.

El Coaching entendido como la filosofía de trabajo en equipo con sistemas, herramientas e instrumentos de medición constituye una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes del grupo centrando su objetivo en el desarrollo integral del Líder como "Coach" del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicadora de resultados.

El Coaching no solamente funciona en la línea de coach hacia un coachee sino también hacia varios coachee, partiendo de que en las organizaciones siempre hay un director (líder) que es quien debe dirigir a otras personas; es muy importante que el coach del equipo sepa desempeñar su papel ya que por mantener la relación

de equipo el éxito del coach será medido no sólo por los resultados de su desempeño sino por los de su equipo.

El coach se define, como un profesional con amplia y reconocida experiencia, que:

- Hace lo que dice
- Promete menos de lo que puede desempeñar
- Trata a las personas como desean ser tratadas
- Es compasivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo
- Es consciente de que todo lo que dice y hace, afecta a los demás
- Muestra en todo momento alto nivel de profesionalismo
- Admite los errores

Para la Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP), el coach se define a través de estas actitudes y acciones:

- Opera en el espacio entre los valores individuales y organizativos, facilitando la confluencia de ambos.
- Comprende los sistemas empresariales, sus contextos, así como las dinámicas individuales y de grupo.

- Respetar profundamente al individuo, al tiempo que sirve los intereses de las empresas, los roles de las personas en las mismas y cómo las iniciativas para mejorar el desempeño y estimular el cambio y transformación, afectan a todo el sistema.
- Actúa como facilitador, nunca como protagonista, para mejorar la eficacia de la organización.
- Comprende la tarea de los directivos y cómo su ejercicio puede separarles de las personas que son y de los demás, cuando sólo se tiene en cuenta la ejecución del rol.
- En su trabajo con el cliente, sabe contener la ambigüedad, para que sea él quien descubra lo más conveniente para sí mismo y para la empresa.
- Facilita el cuestionamiento de la realidad para que sea el cliente quien después de dialogar descubra lo que le conviene a él mismo y a la empresa.

Un coach efectivo se define como una **persona positiva**. Sus tareas no son detectar errores o fallos, sino hacer que los demás descubran sus propios errores, de esta manera los trabajadores obtendrán un rendimiento óptimo. Las tareas del coach se basan sobre todo en realizar preguntas más que en hacer afirmaciones, pero dependiendo de la especificidad y orden de las mismas, dependerá su éxito o

fracaso. No se trata únicamente de realizar preguntas, por el mero hecho de realizarlas, sino que cada una de las preguntas que realiza el coach debe de tener un fin último.

Un coach se caracteriza por ser **entusiasta**. Es usted un líder, y por lo tanto su entusiasmo debe ser contagioso. Sí usted proyecta desilusión, tristeza, etc. Los empleados acabarán asumiendo dichas características, y al mismo tiempo sólo recibirá de ellos lo que usted ha proyectado.

No debe olvidarse olvide que los empleados utilizan a sus superiores como modelos a seguir.

El coach debe ser un modelo con entusiasmo, con fuerza dentro de sus empleados. Que ellos confíen en su coach. El coach también se puede caracterizar por ser **comprensivo**. No se trata de dar "palmaditas" a los empleados, sino comprender cuáles son sus necesidades para realizar su trabajo de forma eficaz: cuáles son las herramientas, el tiempo, que sus empleados necesitan. Por otra parte, comprender cuáles son las situaciones de los diferentes empleados y hacerlas suyas.

Por otra parte un coach, deposita su **confianza** en sus empleados. Una vez que les ha dado las herramientas necesarias para hacer su trabajo, les deja hacer. Les ofrece la oportunidad de obtener buenos resultados basados en su iniciativa y entrega a la empresa. Es decir que gracias a su acción de Coach, los empleados están lo suficientemente motivados e implicados en la empresa como para dejarlos hacer por su cuenta.

Un coach se **orienta hacia la meta**. Explica a sus empleados el "qué" pero también el "por qué". Basa las tareas de sus colaboradores en metas claras y bien definidas, incluso llega a relacionar las tareas específicas con las metas a obtener. Una vez explicadas, el colaborador es quien debe asumir como suyas dichas metas, debido sobre todo a que las comprende. Los empleados han conversado sobre las metas y no tienen dudas de lo propicio de las mismas y de las posibilidades de lograrlas.

Un coach eficaz es un **experto**, pero no únicamente en el trabajo en sí, sino también de sus empleados. Cuanto más considere a sus trabajadores como personas, tanto mejor será su trabajo como coach. Para ser un experto de sus empleados hay que ser también un **buen observador**, y dicha observación no se debe hacer sentado desde su despacho, sino mezclándose con sus colaboradores,

observando y no espiando como trabajan y qué problemas surgen en el trabajo diario. Pero no sólo con sus ojos y oídos atentos, sino también hay que ser consciente de lo que no se expresa con palabras, ese lenguaje no verbal que tanto nos habla y en muchas ocasiones no escuchamos.

La **paciencia** es una virtud esencial de un coach eficaz. No sirve la expresión "es que se lo he explicado mil veces". Deberías explicárselo de nuevo pero con diferentes palabras quizá así lo entienda. Sus trabajadores no son tontos y si se trata de ignorancia esto tiene cura y la medicina está en las manos del coach: **información y buena comunicación**. Debemos recordar el viejo proverbio: "enseñar es aprender dos veces".

2.15.4. La Comunicación y El Coaching.

Los "coachs" enseñan a los empresarios cómo detectar y modificar el compromiso de sus equipos de trabajo a través del lenguaje.

¿Qué es el Coaching? "Es el estudio del ser a través del lenguaje para detectar cuál

es el compromiso de una persona, equipo de trabajo o grupo social, interviniendo en el lenguaje para modificarlo y alcanzar nuevos compromisos y objetivos en el área laboral", explican los especialistas. Hoy, muchas empresas utilizan este recurso para mejorar su competitividad y la eficacia de sus equipos de trabajo.

Jim Selman, uno de los máximos gurúes a nivel mundial del coaching estuvo recientemente en Latinoamérica. Selman detectó rasgos sintomáticos en distintas actitudes características de los argentinos a partir de frases como "quédate tranquilo, mañana te llamo", algo que en realidad no ocurría. Para Selman esta actitud -entre muchas otras- viene a demostrar "el bajo nivel de compromiso que se tiene al momento de confrontarse con la organización de determinada tarea".

A partir de esos ejemplos, los "coachs" le enseñan a los empresarios, cómo modificar tales conductas. La labor del Coaching no sólo se remite a ser tutor de los ejecutivos. La empresa además le otorga el rol de transmisor de sus ideas hacia los empleados.

La principal característica del Coaching es que debe ser una persona confiable, que esté más preparada a escuchar que a hablar a diferencia del tradicional

comportamiento dirigenal y que sea también capaz de ofrecer un feedback o Retroalimentación constructivo. Para ello, es vital que tenga tiempo disponible para sus guiados compartiendo con ellos no sólo sus historias de éxito, sino también a veces fundamentalmente sus errores y fracasos.

El uso de psicólogos ha sido clave en esto, ya que una de sus funciones vitales es entender las diferentes motivaciones y capacidad de trabajo de los individuos. Los estudios del tema en Estados Unidos demuestran que al producirse la comunión entre aprendiz y mentor, al interior de las organizaciones se crea mayor coherencia en cuanto a los objetivos buscados, mayor compromiso por ambas partes para llegar a la meta con éxito y se fortalecen los planes de sucesión y de los cuadros de reemplazo, lo que a la vez facilita enormemente, la retención de los empleados en potencial.

2.15.5. La Sinergia originada por la Efectiva Interrelación entre el Coach y las Personas.

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Podemos decir que la palabra sinergia proviene del griego y su traducción literal sería la de cooperación; no obstante (según la Real Academia Española) se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. La encontramos también en biología, cuando se refiere al concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

"Puede ser que no seamos tan buenos atletas como ellos, pero peleamos como equipo. Saltar más alto y correr más rápido no es lo que siempre te lleva a ganar. Este es un deporte de equipo, no es tenis.", comentó Theodoros Papaloukas, jugador de baloncesto de la selección nacional de Grecia, refiriéndose a la victoria de su equipo frente a la selección de los Estados Unidos en una de las semifinales del mundial de Japón 2006 y explica sencillamente el concepto de sinergia.

La sinergia es una de las piezas fundamentales del Coaching, al destruir las barreras todo el potencial creativo se libera y entonces una organización logra funcionar verdaderamente como un todo llegando a alcanzar resultados que bajo otro enfoque se considerarían imposibles.

2.15.6. El Empowerment como base de Socialización de la Cultura del Coaching.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la institución con un sentido de compromiso y autocontrol; por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la organización que integra todos los recursos, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente buscando siempre alcanzar los objetivos en la empresa.

Algunas definiciones de Empowerment que permiten ampliar el panorama sobre este concepto:

“Empowerment: es un proceso iniciado por los gerentes que captan las ideas y las de todos los empleados de la institución permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus metas propias de trabajo y desarrollo profesional”⁸

“Empowerment: es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.”⁹

⁸ Terry Wilson. **Manual de Empowerment.**

⁹ Empowerment., Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph Pág. 23.

Para efectos de este trabajo se define el término de Empowerment como potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo y que da sentido al trabajo en equipo.

No sólo es el de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total como en la reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que lleva a la institución a su adecuado desarrollo.

Empowerment requiere de un entendimiento en todos los niveles sobre su significado y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, todos los niveles de la organización entienden la forma en que este facultamiento puede satisfacer las necesidades propias y personales.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe estar enterada de lo que sucede en la empresa.

Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Algunos aspectos del Empowerment son:

- 1. Empowerment de los empleados:** Consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no solo de una persona, como ocurría anteriormente.
- 2. Reestructuración de la organización:** Rara vez las organizaciones tienen que experimentar con un cambio tan radical, el bajar el nivel de la toma de decisiones es un asunto que conlleva a un cambio en la cultura de la institución, el cual requiere de una preparación intensa por parte de todas las personas involucradas en la organización.
- 3. La explosión de la información:** Gracias a las comunicaciones la generación de la información es ilimitada, ya que son cada vez más los métodos que pueden proporcionar una comunicación efectiva que permita el mejor entendimiento en la estructura organizacional.

Existen varias razones por las cuales vale la pena implementar el Empowerment, entre las cuales tenemos:

- 1. Desarrolla las habilidades de liderazgo:** Los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente, esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no solo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza misma.
- 2. Desarrolla las habilidades técnicas y de puesto:** Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea no solo de su propio trabajo, sino de todo lo que impacta a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada motiva más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realice bien su trabajo.
- 3. Desarrolla las técnicas para resolver problemas y también entrenamiento en habilidades interpersonales:** La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más

frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia etc. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

- 4. Desarrolla las habilidades para el servicio al cliente:** Las organizaciones con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de servicio y atención representa a la organización ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio y atención necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.
- 5. Áreas de soporte técnico:** Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad capacitación). Esto puede ayudar al personal a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto, Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles.

- 6. Aumento de potencial:** El Empowerment favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos, ya que de esta manera se logra un mayor control sobre su trabajo y así obtener resultados en beneficio de la organización.
- 7. Fomenta el trabajo en equipos:** Cada vez más, las instituciones permiten el desarrollo y fomentan la formación de trabajo en equipo.
- 8. Un equipo especial de trabajo:** El equipo autodirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con autodirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Con la canalización de energías para un objetivo común, logra que se hagan cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergismo. Y este existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como

agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

Etapas 1: Reclutamiento de los individuos. En esta etapa los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Etapas 2: Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, aclaran su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Etapas 3: Equipos. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Hasta ahora, se ha descrito los atributos del Empowerment; además de que se debe trabajar en forma activa, también es preciso señalar la manera en que la institución puede lograrlo.

Para integrarla al Empowerment hay elementos importantes a fortalecer: El primero se refiere a las *relaciones*, estas relaciones que guardan con la gente debe poseer dos atributos fundamentales, es decir que deben ser efectivas para el logro de objetivos propuestos en el trabajo, y sólidas, es decir que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado o de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la *disciplina*, el Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la organización, en este sentido es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, en el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente, la definición de roles es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

CAPITULO 3. COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

La población en estudio está constituida por todos los integrantes de la comunidad universitaria, que tienen relación directa con las autoridades y jefaturas administrativas de la Facultad, es decir los trabajadores administrativos y los docentes de la facultad.

El personal académico son todos los que están contratados para ejercer labor docente distribuidos en los departamentos académicos de la facultad los cuales son: Departamento de Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas, Ciencias y Humanidades, Ciencias Agronómicas, Ciencias Naturales y Matemática, Ingeniería y Arquitectura, Química y Farmacia, Medicina; además corresponde a estos, todos los docentes que desempeñan cargos administrativos y de dirección.

El personal administrativo comprende el personal de oficina incluidas secretarias, técnicos, además los asistentes de laboratorio, personal de campo, ordenanzas vigilantes, jardineros y personal de mantenimiento.

La ubicación de la población en estudio es: Km 144^{1/2} carretera al cuco, cantón el Jute, San Miguel. El total de la población de estudio la constituyen 420 personas, entre trabajadores administrativos y docentes.

3.1.2. Muestra

Como la población en estudio supera a los 35 elementos se hace necesaria la utilización de una muestra que represente la población para realizar el estudio planteado.

La población en estudio está compuesta por:

		%
Personal Académico	270	64.2%
Personal Administrativo	150	35.8%
Total	420	100%

La fórmula para calcular la muestra a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PqN}{N - 1 \bar{e}^2 + Z^2 Pq}$$

Donde:

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad

q = Probabilidad Negativa

e = Error

N = Población

Dando valores:

Datos:

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.05$$

$$N = 420$$

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(420)}{(420)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{230.496}{1.5604}$$

$$n = 147.71 \cong 148$$

Después de obtenido la muestra es necesario hacer la distribución por estratos la que se hará de acuerdo a la representatividad de cada estrato en la población, en donde:

Académicos: 95 encuestas

Administrativos: 53 encuestas

 Total 148 encuestas

3.1.3. Técnicas Para la Recolección de Datos.

La investigación será desarrollada en el campus de la facultad multidisciplinaria de la UES, y se utilizará la encuesta la cual se pasará a los seleccionados de acuerdo a cada estrato según corresponde, además se realizaran documentos que contengan elementos o información que ayude a tener una mejor referencia de lo que se está investigando.

3.1.4. Instrumento para la Recolección de Datos

El instrumento que se utilizara en la investigación será el cuestionario que contendrá 20 preguntas que permitan obtener un mejor resultado en la información de variables que se están investigando.

3.1.5. Procesamiento de Datos.

Teniendo los datos recolectados se elaborará una matriz de doble entrada describiendo las alternativas y la frecuencia con que se de cada evento, se construirá un gráfico que permita hacer un análisis e interpretación respectiva de los datos obtenidos.

La ji-cuadrado será el modelo estadístico que se empleará para la comprobación de las hipótesis que permita determinar la relación entre las variables.

3.1.6. Modelo Matemático Estadístico Usado.

El modelo matemático estadístico que se utilizó para comprobar las hipótesis fue el Ji-cuadrado, pues este se usa frecuentemente para analizar aspectos importantes de los datos investigados, y permite determinar si dos variables categóricas se

relacionan entre sí.

CAPITULO IV: COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS.

4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos.

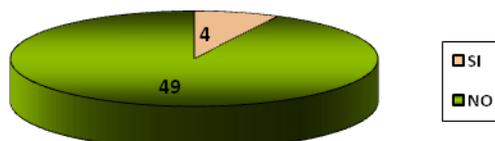
- PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1. ¿Se siente plenamente satisfecho con el rol asignado en su trabajo?

Sí_____ No_____

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que los empleados tienen con sus funciones laborales.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	4	7.55%
No.	49	92.45%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 92.45% de los encuestados se encuentran inconformes con sus funciones, mientras que solo 7.55% respondió estar a gusto con su rol.

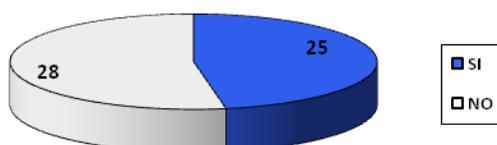
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos tienen un franco descontento con su rol laboral.

2. ¿Considera usted que impacta en la institución la labor que usted realiza, diariamente?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de identificación con la institución que tienen los empleados administrativos en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	25	47.17%
No.	28	52.83%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 47.17% de los encuestados sienten que su trabajo impacta en el desarrollo de la institución, mientras que el 52.83% respondió que no cree que su trabajo impacte en algo en la Facultad.

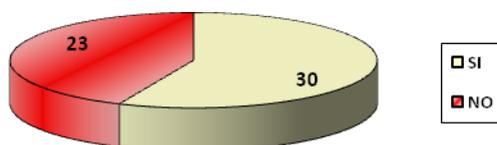
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no sienten que su trabajo impacta en el desarrollo de la Facultad.

3. ¿Es consciente usted de las dificultades humanas de cada persona con la que trata en su trabajo, sea usuario y/o compañero?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe conciencia del trabajador hacia las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	30	56.60%
No.	23	43.40%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 56.60% de los encuestados consideran

que están consientes de las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral, mientras que el 43.40% respondió que no cree tener consciencia de las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral.

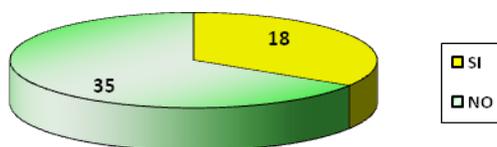
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos consideran que son conscientes de las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral.

4. ¿Se considera usted una persona que fácilmente se adapta a los equipos de trabajo?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de adaptabilidad a equipos de trabajo de empleado.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	18	33.96%
No.	35	66.04%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 33.96% de los encuestados se

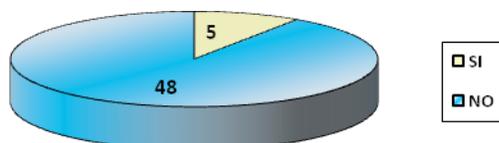
consideran una persona que se puede adaptar fácilmente a los equipos de trabajo, mientras que el 66.04% respondió que no se considera una persona que se puede adaptar fácilmente a equipos de trabajo.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no se consideran como una persona que se pueda adaptar fácilmente a equipos de trabajo.

5. ¿Ve usted en sus compañeros una actitud de servicio y atención esmerada para el usuario?
 Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe una actitud de servicio y atención esmerada en los empleados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	5	9.45%
No.	48	90.54%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 9.45% de los encuestados ve una

actitud de servicio y atención esmerada hacia el usuario en sus compañeros, mientras que el 90.54% respondió que no ve una actitud de servicio y atención esmerada hacia los usuarios en sus compañeros de trabajo.

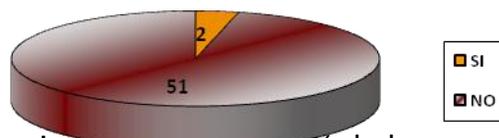
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no ven que exista una actitud de servicio y atención esmerada hacia el usuario en sus compañeros de trabajo.

6. ¿Le parece correcta la forma en que sus jefes apoyan su trabajo?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que sus jefes apoyan su actividad laboral.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	2	3.77%
No.	51	96.33%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 3.77% de los encuestados sienten que sus jefes apoyan su trabajo, mientras que el 96.33% respondió que no cree que sus jefes apoyen su trabajo

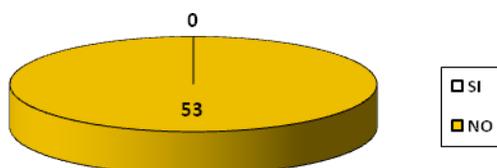
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no sienten que sus jefes apoyan su trabajo.

7. ¿Alguna vez en los últimos 12 meses ha tenido una plática fraternal y en confianza con alguno de sus jefes?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de acercamiento y confianza de los empleados con sus jefes.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	53	100%
Total.	53	100%



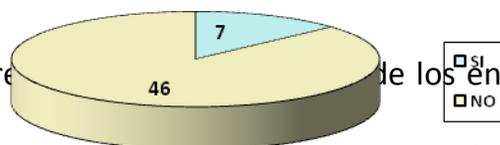
Análisis: Los datos anteriores indican que el 0% de los encuestados ha tenido una plática fraternal ni de confianza con alguno de sus jefes en los últimos doce meses, mientras que el 100% respondió que no ha tenido una plática fraterna ni de confianza con alguno de sus jefes en los últimos doce meses.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no sienten que su trabajo impacta en el desarrollo de la Facultad.

8. ¿Ve usted en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivo en su trabajo?
 Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran a sus jefes como apoyo en su trabajo.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	13.20%
No.	46	76.80%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores de los encuestados ve en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivos en su trabajo, mientras que el 76.80% respondió que no ve en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivos en su trabajo.

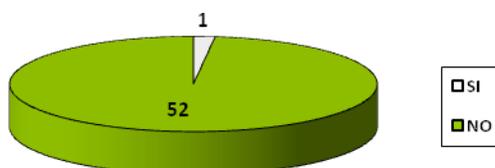
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no ven en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivos en su trabajo.

9. ¿Le parece a usted que sus jefes reúnen cualidades de un líder que atiende los problemas humanos, suyos y de sus compañeros?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados ven en sus jefes cualidades de un líder con características humanas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	1	1.89%
No.	52	98.11%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 1.89% de los encuestados consideran que sus jefes reúnen las cualidades de un líder que puede atender sus problemas y los de sus compañeros, mientras que el 98.11% respondió que no consideran que sus jefes reúnan cualidades de un líder que puede atender sus problemas y los de sus compañeros de trabajo.

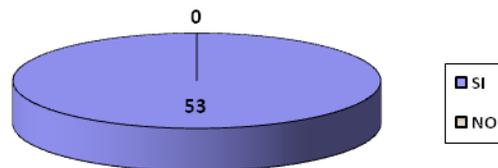
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no consideran que sus jefes posean cualidades de un líder capaz de atender sus problemas y los de sus compañeros de trabajo.

10. ¿Es importante para usted los valores como la lealtad, la solidaridad y la proactividad?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar la importancia que tienen los valores de lealtad, solidaridad y proactividad en los empleados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que para el 100% de los encuestados, los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes, mientras que el 0% respondió que los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad no son importantes.

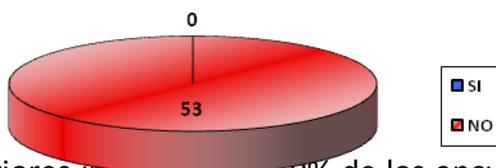
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que para la mayoría de los trabajadores administrativos los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes dentro del trabajo que desempeñan

11. ¿Ve usted que se reconoce su buen desempeño?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe un sistema de reconocimiento a la labor del empleado en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	53	100%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 0% de los encuestados sienten que se reconoce su buen desempeño, mientras que el 100% respondió que no ve que se reconoce su buen desempeño.

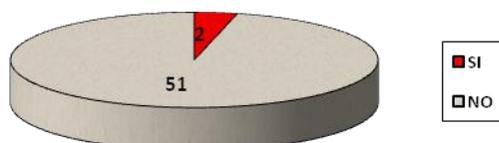
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos no ven que su buen desempeño sea reconocido por sus jefes, pues no existe un sistema de reconocimientos e incentivos en la Facultad.

12. ¿Cuándo ha tenido alguna dificultad en su trabajo, le ayudan a corregirlo pacientemente, entendiendo que es normal equivocarse?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe comprensión de los jefes ante los errores de sus empleados, y ayuda hacia ellos si se equivocan.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	2	3.77%
No.	51	96.33%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 3.77% de los encuestados asegura que cuando ha tenido alguna dificultad en su trabajo le han ayudado a corregirlo y le han entendido que como ser humano se puede equivocar, mientras que el 96.33% respondió que cuando ha tenido una dificultad no le han ayudado a corregir estos errores, y no ha existido la comprensión de que un ser humano puede equivocarse.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos consideran que cuando han tenido alguna dificultad en su trabajo, no le han ayudado a corregirlo con paciencia, ni entendiendo que es normal en el ser humano el hecho de equivocarse.

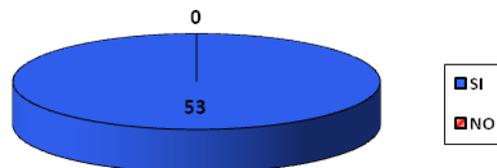
13. ¿Se sentiría más a gusto si tuviese un acompañamiento de sus jefes en la labor que desempeña?

Sí _____

No _____

Objetivo: Determinar si los empleados se sentirían a gusto si sus jefes le dieran un acompañamiento en la labor que realizan.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados expresaron que se sentirían más a gusto si tuviesen un acompañamiento de sus jefes en su trabajo, mientras que el 0% respondió que no se sentirían a gusto teniendo acompañamiento de sus jefes en el trabajo que desempeñan.

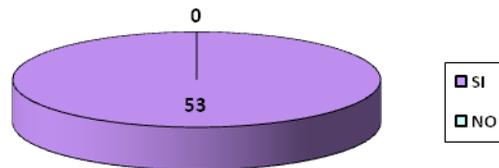
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos consideran que se sentirían a más a gusto si tuviesen un acompañamiento de sus jefes en la labor que desempeñan.

14. ¿Le gustaría poder hablar libremente con sus jefes sobre cualquier dificultad laboral o personal, sin que sea juzgada como buena o mala?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si a los empleados les gustaría hablar libremente con sus jefes ante cualquier dificultad, sin ser juzgados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



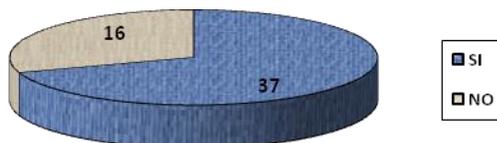
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados es gustaría hablar libremente con sus jefes ante una dificultad sin ser juzgados, mientras que el 0% respondió que no les gustaría hablar libremente con sus jefes ante una dificultad, aún sin ser juzgados.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los trabajadores administrativos les gustaría hablar libremente con sus jefes ante cualquier dificultad laboral o personal, sin ser juzgados como buena o mala.

15. ¿Observa condiciones favorables para que sus compañeros y jefes adopten una cultura de trabajo en equipo, es decir apoyo recíproco y solidario en el trabajo?
Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existen condiciones para que empleados y jefes adopten una cultura de trabajo en equipo.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	37	69.81%
No.	16	30.19%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 69.81% de los encuestados observa que existen condiciones para adoptar una cultura de trabajo en equipo, mientras que el 30.19% respondió que no observa condiciones para adoptar una cultura de trabajo en equipo en la Facultad.

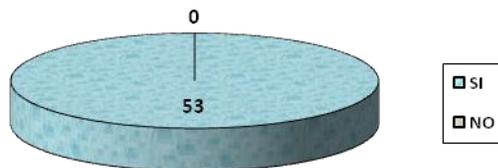
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos han observado condiciones para que en la Facultad se adopte una cultura de trabajo en equipo.

16. ¿Le gustaría a usted que le capacitaran en cómo hacer más efectivo sus resultados laborales y con menos esfuerzos?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe disponibilidad en los empleados para someterse a capacitaciones

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados le gustaría que lo capacitaran en efectividad para lograr mejores resultados laborales con menos esfuerzos, mientras que el 0% respondió que no le gustaría que le capacitaran en efectividad.

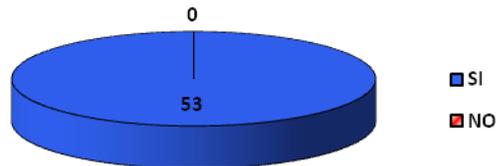
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los trabajadores administrativos le gustaría que les capacitaran en efectividad para lograr mejores resultados laborales con el menor esfuerzo.

17. ¿Considera usted que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en los resultados de su gestión laboral?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que una armonía familiar y laboral repercute positivamente en los resultados laborales.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en los resultados de su gestión laboral, mientras que el 0% respondió que una mayor armonía familiar y laboral no repercute positivamente en sus resultados laborales.

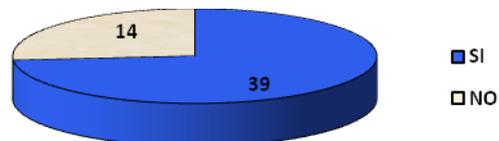
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos consideran que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en sus resultados laborales.

18. ¿Se imagina usted a los usuarios de su unidad si les recibe y despide con un saludo amable, habiendo resuelto positivamente la razón por la que le buscaban?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a recibir y despedir a sus usuarios de manera amable y cordial.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	39	73.58%
No.	14	26.42%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 73.58% de los encuestados se imagina a sus usuarios si les recibe y despide con cordialidad, mientras que el 26.42% respondió que no se imagina a sus usuarios si les recibe y despide con cordialidad.

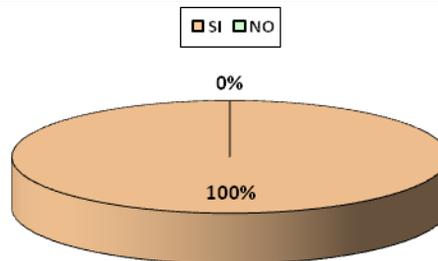
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos están dispuestos a recibir y despedir a sus usuarios con cordialidad.

19. ¿Le gustaría conocer cómo superar sus limitantes y aprovechar todas sus potencialidades internas?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a superar sus límites y aprovechar desarrollando sus potencialidades internas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados les gustaría conocer cómo superar sus límites y aprovechar todas sus potencialidades internas, mientras que el 0% respondió que no les gustaría conocer cómo superar sus límites y aprovechar sus potencialidades.

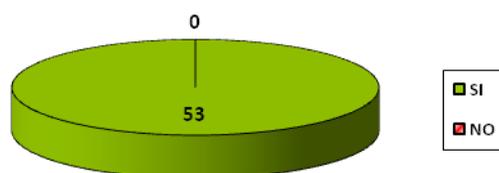
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos están dispuestos a superar sus límites y aprovechar desarrollando sus potencialidades internas.

20. ¿Le gustaría que se le enseñara a darse cuenta de todas las capacidades que posee y cómo usarlas para su beneficio personal y laboral?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a darse cuenta de las capacidades que poseen y a cómo usarlas para su beneficio personal y laboral mediante de una capacitación

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	53	100%
No.	0	0%
Total.	53	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados les gustaría que se les enseñara a darse cuenta de sus capacidades y cómo usarlas para su beneficio personal y laboral, mientras que el 0% respondió que no les gustaría que se les enseñara a darse cuenta de sus capacidades y cómo desarrollarlas.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores administrativos están dispuestos a darse cuenta de las capacidades que poseen y como usarlas para su beneficio personal y laboral, mediante una capacitación.

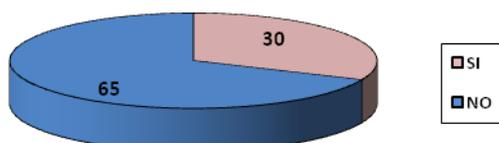
- **PERSONAL DOCENTE.**

1. ¿Se siente plenamente satisfecho con el rol asignado en su trabajo?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que los empleados tienen con sus funciones laborales.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	30	7.55%
No.	65	92.45%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 7.55% de los encuestados se encuentran satisfechos con el rol que desempeñan, mientras que solo 92.45% respondió que no están satisfechos con el rol que se les ha sido asignado en su trabajo.

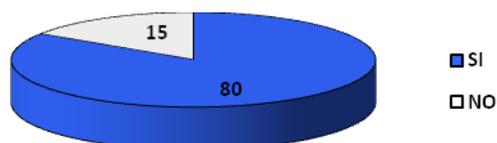
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes tienen un franco descontento con su rol laboral.

2. ¿Considera usted que impacta en la institución la labor que usted realiza, diariamente?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de identificación con la institución que tienen los empleados Docentes en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	80	84.21%
No.	15	15.79%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 84.21% de los encuestados sienten que su trabajo impacta en el desarrollo de la institución, mientras que el 15.79% respondió que no cree que su trabajo impacte en algo en la Facultad.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes no sienten que su trabajo impacta en el desarrollo de la

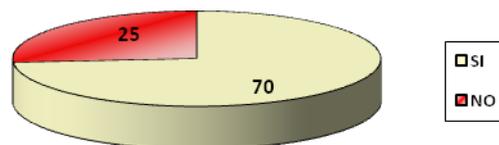
Facultad.

3. ¿Es consciente usted de las dificultades humanas de cada persona con la que trata en su trabajo, sea usuario y/o compañero?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe consciencia del trabajador hacia las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	70	73.68%
No.	25	26.32%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 73.68% de los encuestados consideran que están consientes de las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral, mientras que el 26.32% respondió que no cree tener consciencia de las dificultades humanas de las personas que conforman su entorno laboral.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes consideran que son conscientes de las dificultades humanas

de las personas que conforman su entorno laboral.

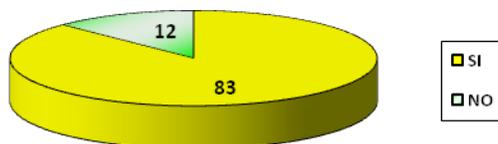
4. ¿Se considera usted una persona que fácilmente se adapta a los equipos de trabajo?

Sí _____

No _____

Objetivo: Determinar el nivel de adaptabilidad a equipos de trabajo de empleado.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	83	87.37%
No.	12	12.63%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 87.37% de los encuestados se consideran una persona que se puede adaptar fácilmente a los equipos de trabajo, mientras que el 12.63% respondió que no se considera una persona que se puede adaptar fácilmente a equipos de trabajo.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes se consideran como una persona que se pueda adaptar fácilmente a equipos de trabajo.

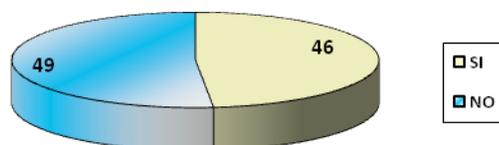
5. ¿Ve usted en sus compañeros una actitud de servicio y atención esmerada para el usuario?

Sí_____

No_____

Objetivo: Determinar si existe una actitud de servicio y atención esmerada en los empleados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	46	48.42%
No.	49	51.58%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 48.42% de los encuestados ve una actitud de servicio y atención esmerada hacia el usuario en sus compañeros, mientras que el 51.58% respondió que no ve una actitud de servicio y atención esmerada hacia los usuarios en sus compañeros de trabajo.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

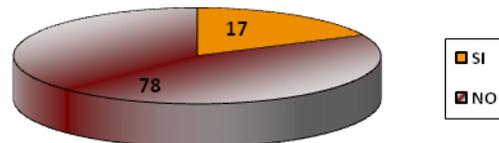
trabajadores Docentes ven que existe una actitud de servicio y atención esmerada hacia el usuario en sus compañeros de trabajo.

6. ¿Le parece correcta la forma en que sus jefes apoyan su trabajo?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que sus jefes apoyan su actividad laboral.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	17	17.89%
No.	78	82.11%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 17.89% de los encuestados sienten que sus jefes apoyan su trabajo, mientras que el 82.11% respondió que no cree que sus jefes apoyen su trabajo

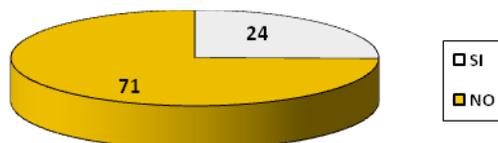
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes no sienten que sus jefes apoyan su trabajo.

7. ¿Alguna vez en los últimos 12 meses ha tenido una plática fraternal y en confianza con alguno de sus jefes?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar el nivel de acercamiento y confianza de los empleados con sus jefes.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	24	25.26%
No.	71	74.74%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 25.26% de los encuestados ha tenido una plática fraternal ni de confianza con alguno de sus jefes en los últimos doce meses, mientras que el 74.74% respondió que no ha tenido una plática fraterna ni de confianza con alguno de sus jefes en los últimos doce meses.

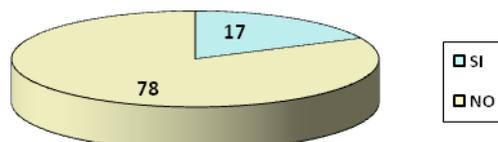
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

trabajadores Docentes no han tenido una plática fraternal ni de confianza en los últimos doce meses con algunos de sus jefes.

8. ¿Ve usted en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivo en su trabajo?
Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran a sus jefes como apoyo en su trabajo.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	17	17.89%
No.	78	82.11%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 17.89% de los encuestados ve en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivos en su trabajo, mientras que el 82.11% respondió que no ve en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivos en su trabajo.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes no ven en sus jefes un punto de apoyo para ser más

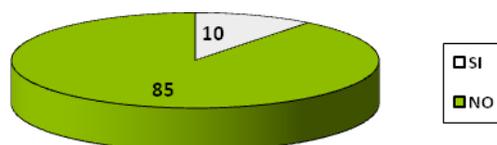
efectivos en su trabajo.

9. ¿Le parece a usted que sus jefes reúnen cualidades de un líder que atiende los problemas humanos, suyos y de sus compañeros?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados ven en sus jefes cualidades de un líder con características humanas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	10	10.53%
No.	85	89.47%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 10.53% de los encuestados consideran que sus jefes reúnen las cualidades de un líder que puede atender sus problemas y los de sus compañeros, mientras que el 89.47% respondió que no consideran que sus jefes reúnan cualidades de un líder que puede atender sus problemas y los de sus compañeros de trabajo.

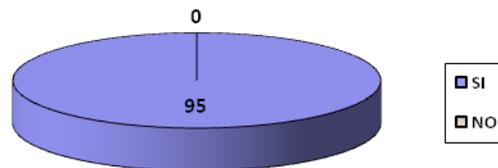
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes no consideran que sus jefes posean cualidades de un líder capaz de atender sus problemas y los de sus compañeros de trabajo.

10. ¿Es importante para usted los valores como la lealtad, la solidaridad y la proactividad?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar la importancia que tienen los valores de lealtad, solidaridad y proactividad en los empleados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	95	100%
No.	0	0%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que para el 100% de los encuestados, los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes, mientras que el 0% respondió que los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad no son importantes.

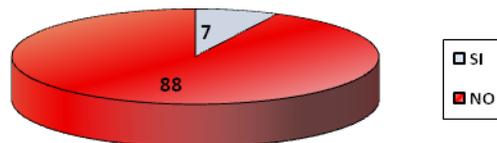
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que para la mayoría de los trabajadores Docentes los valores como la lealtad, solidaridad y proactividad son importantes dentro del trabajo que desempeñan

11. ¿Ve usted que se reconoce su buen desempeño?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe un sistema de reconocimiento a la labor del empleado en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	7.37%
No.	88	92.63%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 7.37% de los encuestados sienten que se reconoce su buen desempeño, mientras que el 92.63% respondió que no ve que se reconoce su buen desempeño.

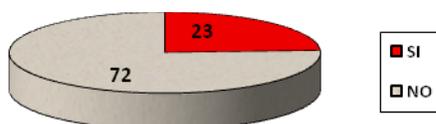
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes no ven que su buen desempeño sea reconocido por sus jefes, pues no existe un sistema de reconocimientos e incentivos en la Facultad.

12. ¿Cuándo ha tenido alguna dificultad en su trabajo, le ayudan a corregirlo pacientemente, entendiendo que es normal equivocarse?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe comprensión de los jefes ante los errores de sus empleados, y ayuda hacia ellos si se equivocan.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	23	24.21%
No.	72	75.79%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 24.21% de los encuestados asegura que cuando ha tenido alguna dificultad en su trabajo le han ayudado a corregirlo y le han entendido que como ser humano se puede equivocar, mientras que el 75.79% respondió que cuando ha tenido una dificultad no le han ayudado a corregir estos errores, y no ha existido la comprensión de que un ser humano puede equivocarse.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

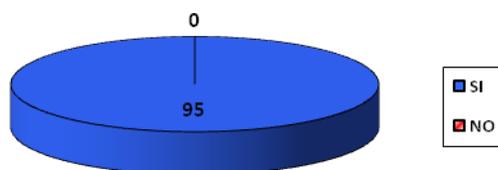
trabajadores Docentes consideran que cuando han tenido alguna dificultad en su trabajo, no les han ayudado a corregirlo con paciencia, ni entendiendo que es normal en el ser humano el hecho de equivocarse.

13. ¿Se sentiría más a gusto si tuviese un acompañamiento de sus jefes en la labor que desempeña?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados se sentirían a gusto si sus jefes le dieran un acompañamiento en la labor que realizan.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	95	100%
No.	0	0%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados expresaron que se sentirían más a gusto si tuviesen un acompañamiento de sus jefes en su trabajo, mientras que el 0% respondió que no se sentirían a gusto teniendo acompañamiento de sus jefes en el trabajo que desempeñan.

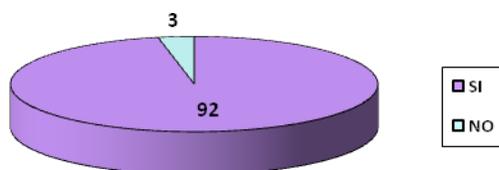
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes consideran que se sentirían a más a gusto si tuviesen un acompañamiento de sus jefes en la labor que desempeñan.

14. ¿Le gustaría poder hablar libremente con sus jefes sobre cualquier dificultad laboral o personal, sin que sea juzgada como buena o mala?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si a los empleados les gustaría hablar libremente con sus jefes ante cualquier dificultad, sin ser juzgados.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	92	96.85%
No.	3	3.15%
Total.	95	100%



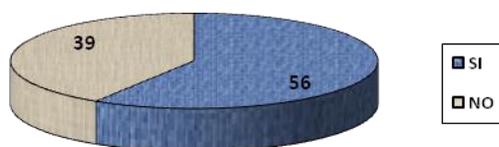
Análisis: Los datos anteriores indican que el 96.85% de los encuestados es gustaría hablar libremente con sus jefes ante una dificultad sin ser juzgados, mientras que el 3.15% respondió que no les gustaría hablar libremente con sus jefes ante una dificultad, aún sin ser juzgados.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los trabajadores Docentes les gustaría hablar libremente con sus jefes ante cualquier dificultad laboral o personal, sin ser juzgados como buena o mala.

15. ¿Observa condiciones favorables para que sus compañeros y jefes adopten una cultura de trabajo en equipo, es decir apoyo recíproco y solidario en el trabajo?
Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existen condiciones para que empleados y jefes adopten una cultura de trabajo en equipo.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	56	58.95%
No.	39	41.05%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 58.95% de los encuestados observa que existen condiciones para adoptar una cultura de trabajo en equipo, mientras que el 41.05% respondió que no observa condiciones para adoptar una cultura de trabajo en equipo en la Facultad.

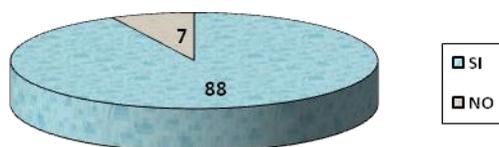
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores Docentes han observado condiciones para que en la Facultad se adopte una cultura de trabajo en equipo.

16. ¿Le gustaría a usted que le capacitaran en cómo hacer más efectivo sus resultados laborales y con menos esfuerzos?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si existe disponibilidad en los empleados para someterse a capacitaciones

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	88	92.63%
No.	7	7.37%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 92.63% de los encuestados le gustaría que lo capacitaran en efectividad para lograr mejores resultados laborales con menos esfuerzos, mientras que el 7.37% respondió que no le gustaría que lo capacitaran en efectividad.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los

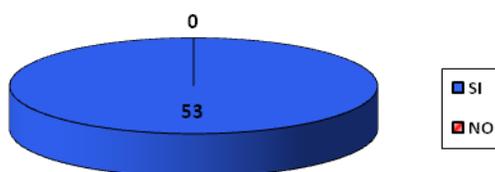
trabajadores Docentes le gustaría que les capacitaran en efectividad para lograr mejores resultados laborales con el menor esfuerzo.

17. ¿Considera usted que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en los resultados de su gestión laboral?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que una armonía familiar y laboral repercute positivamente en los resultados laborales.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	90	94.74%
No.	5	5.26%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 94.74% de los encuestados consideran que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en los resultados de su gestión laboral, mientras que el 5.26% respondió que una mayor armonía familiar y laboral no repercute positivamente en sus resultados laborales.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

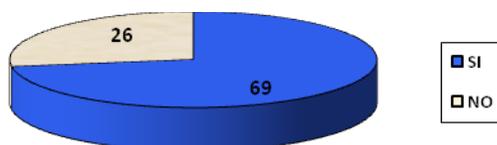
trabajadores Docentes consideran que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en sus resultados laborales.

18. ¿Se imagina usted a los usuarios de su unidad si les recibe y despide con un saludo amable, habiendo resuelto positivamente la razón por la que le buscaban?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a recibir y despedir a sus usuarios de manera amable y cordial.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	69	72.63%
No.	26	27.39%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 72.63% de los encuestados se imagina a sus usuarios si les recibe y despide con cordialidad, mientras que el 27.39% respondió que no se imagina a sus usuarios si les recibe y despide con cordialidad.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

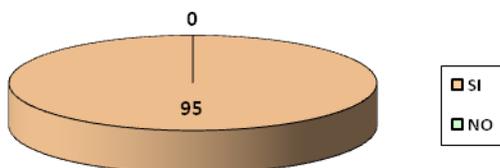
trabajadores Docentes están dispuestos a recibir y despedir a sus usuarios con cordialidad.

19. ¿Le gustaría conocer cómo superar sus limitantes y aprovechar todas sus potencialidades internas?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a superar sus límites y aprovechar desarrollando sus potencialidades internas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	95	100%
No.	0	0%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados les gustaría conocer cómo superar sus límites y aprovechar todas sus potencialidades internas, mientras que el 0% respondió que no les gustaría conocer cómo superar sus límites y aprovechar sus potencialidades.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

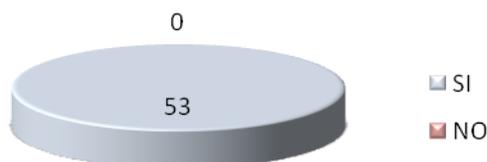
trabajadores Docentes están dispuestos a superar sus límites y aprovechar desarrollando sus potencialidades internas.

20. ¿Le gustaría que se le enseñara a darse cuenta de todas las capacidades que posee y cómo usarlas para su beneficio personal y laboral?

Sí _____ No _____

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a darse cuenta de las capacidades que poseen y a cómo usarlas para su beneficio personal y laboral mediante de una capacitación

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	95	100%
No.	0	0%
Total.	95	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados les gustaría que se les enseñara a darse cuenta de sus capacidades y cómo usarlas para su beneficio personal y laboral, mientras que el 0% respondió que no les gustaría que se les enseñara a darse cuenta de sus capacidades y cómo desarrollarlas.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los

trabajadores Docentes están dispuestos a darse cuenta de las capacidades que poseen y como usarlas para su beneficio personal y laboral, mediante una capacitación.

4.2 Prueba de Hipótesis.

Hipótesis General.

TABULACIÓN POR VARIABLE

H1: La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

V (I): Coaching.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Aplicación del Coaching	19	148	-100%	0	0%
	20	148	100%	0	0%
	PROMEDIO				
			148	100%	0

H₁: La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

V (D): Liderazgo.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS				
		SI		NO		
		F	%	F	%	
Liderazgo.	15	93	62.84	55	37.16	
	13	148	100%	0	0%	
	PROMEDIO		120.5	81.42%	27.5	18.58%

H₁: La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

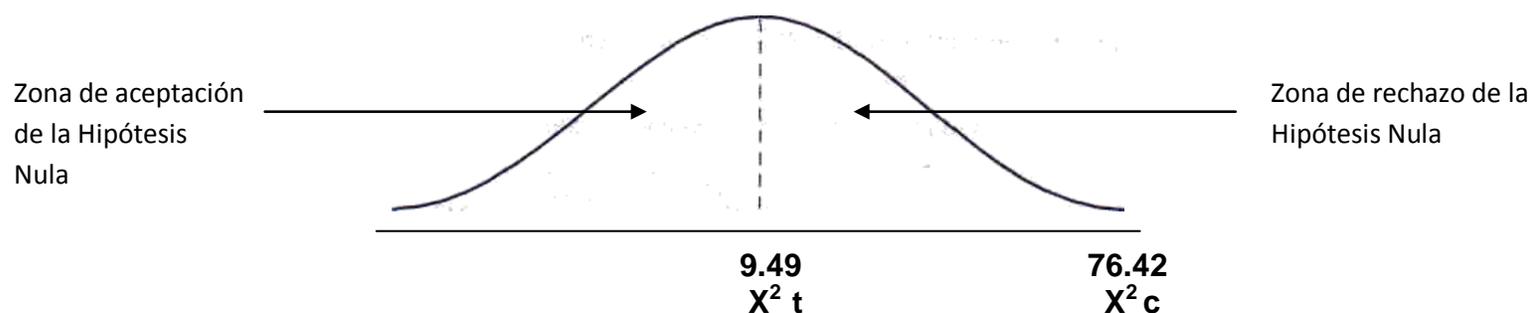
H₀1: La elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching no permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Coaching.	148	0
V(Yi): Liderazgo.	120.5	27.5

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	268.5 ----- 733.57	353.5 ----- 286.43	1020
NO	360.5 ----- 293.43	47.5 ----- 114.57	408
TOTAL	1027	401	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O _i	E _i	(O _i - E _i)	(O _i - E _i) ²	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
666.5	733.57	-67.07	4498.4	6.13
353.5	286.43	67.07	4498.4	15.70
360.5	293.43	67.07	4498.4	15.33
47.5	114.57	-67.07	4498.4	39.26
				X²_c = 76.42



Como X² c es mayor que X² t entonces la hipótesis nula (H₀₁) se rechaza, y la hipótesis alterna (H₁) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que la elaboración de Una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching permitirá fortalecer el Liderazgo en las Autoridades y Jefes de las Unidades Administrativas de la F.M.O.

Hipótesis Especifica 1.

TABULACIÓN POR VARIABLE

HE1: El diagnóstico de las necesidades de liderazgo permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

V (I): Diagnóstico de las necesidades de liderazgo

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Diagnóstico de las necesidades de liderazgo	2	105	70.95%	43	29.05%
	3	100	67.57%	48	32.43%
	PROMEDIO		102.5	69.26%	45.5

HE₁: El diagnóstico de las necesidades de liderazgo permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

V (D): Modalidad de Coaching.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS				
		SI		NO		
		F	%	F	%	
Modalidad de Coaching.	10	148	100%	0	%	
	17	17	143	96.62	3.38%	
	PROMEDIO		145.5	98.31%	2.5	1.69%

HE1₁: El diagnóstico de las necesidades de liderazgo permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

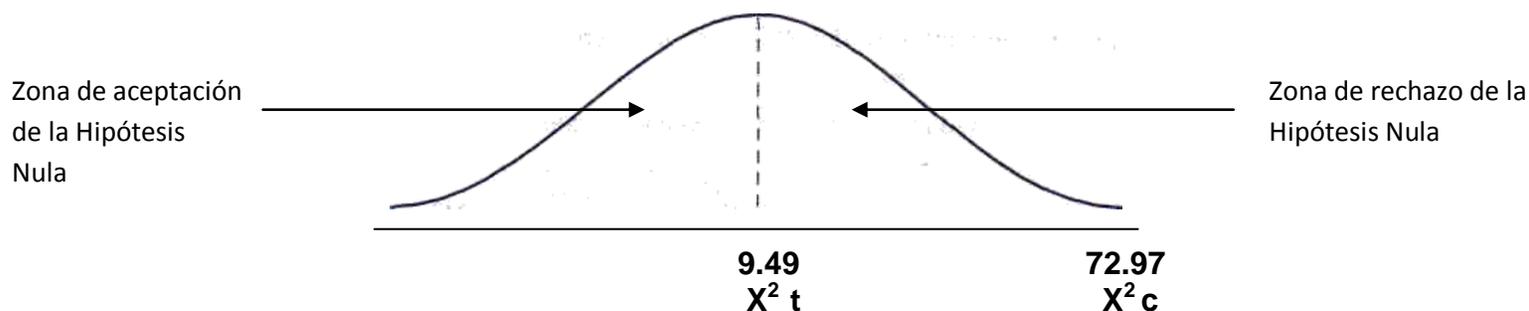
HE0₁: El diagnóstico de las necesidades de liderazgo no permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Diagnóstico de las necesidades de liderazgo	102.5	45.5
V(Yi): Modalidad de Coaching.	145.5	2.5

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	663.66 ----- 729.46	348 ----- 282.2	1011.66
NO	366 ----- 300.2	50.34 ----- 116.14	416.34
TOTAL	1029.66	398.34	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O_i	E_i	$(O_i - E_i)$	$(O_i - E_i)^2$	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
663.66	729.46	-65.8	4329.64	5.93
348	282.2	65.8	4329.64	15.34
366	300.2	65.8	4329.64	14.42
50.34	116.14	-65.8	4329.64	37.28
				$X^2_c = 72.97$



Como $X^2 c$ es mayor que $X^2 t$ entonces la hipótesis específica 1 nula ($HE1_{01}$) se rechaza, y la hipótesis alterna ($HE1_1$) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que el diagnóstico de las necesidades de liderazgo permitirá conocer la modalidad de Coaching necesario en la Facultad.

Hipótesis Específica 2.

TABULACIÓN POR VARIABLE

HE2₁: La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

V (I): Guía de Aplicación del Coaching.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Guía de Aplicación del Coaching.	16	141	95.27%	7	4.73%
	4	101	68.24%	47	31.76%
	PROMEDIO		121	81.76%	27

HE2₁: La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

V (D): Difusión de la Filosofía del Coaching

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Difusión de la Filosofía del Coaching	18	108	72.98%	40	27.02%
	14	145	97.98%	3	2.02%
PROMEDIO		126.5	85.48%	21.5	4.52%

HE2₁: La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

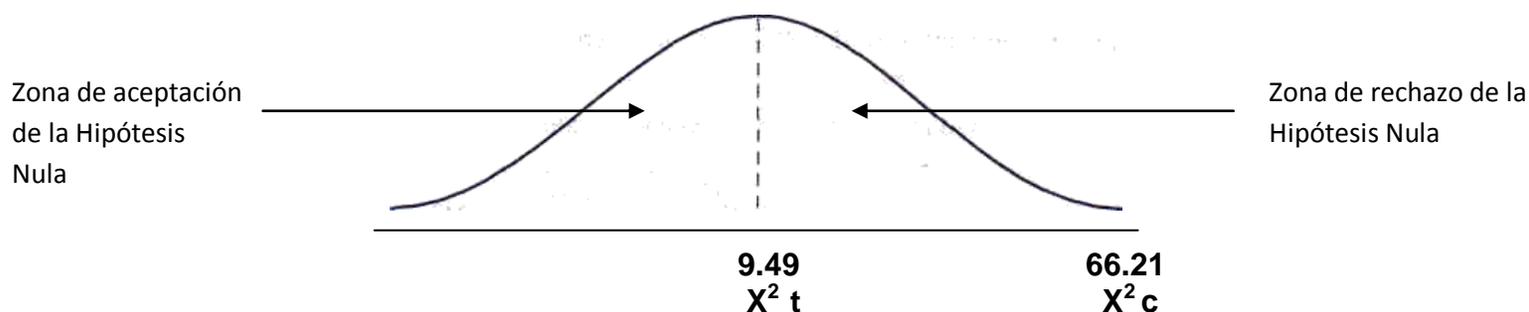
HE2₀₁: La elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario no permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Guía de Aplicación del Coaching.	121	27
V(Yi): Difusión de la Filosofía del Coaching	126.5	21.5

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	657.67 <hr/> 720.90	346.67 <hr/> 283.44	1004.34
NO	367.33 <hr/> 304.09	56.33 <hr/> 119.57	423.66
TOTAL	1025	403	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O _i	E _i	(O _i - E _i)	(O _i - E _i) ²	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
657.67	720.90	-63.23	3998.03	5.54
346.67	283.44	63.23	3998.03	14.10
367.33	304.09	63.23	3998.03	13.14
56.33	119.57	-63.23	3998.03	33.43
				X²_c = 66.21



Como X² c es mayor que X² t entonces la hipótesis específica 2 nula (HE2₀₁) se rechaza, y la hipótesis alterna (HE2₁) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que la elaboración de los métodos, instrumentos, formatos y material necesario permitirá transmitir la filosofía del Coaching en todos los niveles Directivos de la F.M.O.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

- El Coaching integra a la institución bajo una cultura de liderazgo y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo.
- El Coaching desarrolla todo su potencial reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el aprendizaje y el empeño, incrementar los conocimiento y habilidades de cada subordinado al que se le aplica el Coaching.
- El Coaching tiene como objetivo primordial desarrollar los talentos y habilidades de los subordinados siendo este aplicado generalmente por los gerentes y supervisores de las empresas, teniendo éstos características principal brindar apoyo y respeto.

- El mayor obstáculo que se presenta para la implementación del Coaching en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, ha sido la resistencia al cambio, así como la falta de comunicación entre los jefes y subordinados, pero una vez superados estos obstáculos trae como resultados el trabajo en equipo, y aumento de confianza.
- En la F.M.O hasta la fecha en que se realizó la investigación de campo (Septiembre de 2007) utilizan una combinación de los estilos de liderazgos autoritarios, democráticos y paternalista, predominando un estilo de liderazgo mixto y dependientes de la situación que se presente, que no potencializa integralmente el valor del recurso humano.
- La aplicación de Coaching, al hacerlo de manera correcta dará paso a que la aplicación de Empowerment sea realizada de manera efectiva y eficiente, ya que ambos van orientados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, teniendo así un personal con capacidad de tomar decisiones con criterio dentro la institución.

- La ideología del Coaching radica en lograr establecer, desarrollar y consolidar una cultura de trabajo en equipo. El cual debe conducir a procesos de Empowerment que permita desplegar toda la creatividad, compromiso e innovación de cada miembro del equipo.
- La aplicación del Coaching permitirá mejorar los resultados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y la descentralización de autoridad, creando de esta manera mayor autonomía en los subordinados para mejorar su desempeño.

5.2. Recomendaciones.

- Es de suma importancia que la Facultad Multidisciplinaria Oriental, efectúe un cambio de mentalidad por parte de la gerencia, crear un ambiente de confianza en los empleados, a sabiendas que ellos podrán desempeñarse de la mejor manera adquiriendo mayores responsabilidades en el momento indicado.

- Dar seguimiento al desarrollo de talentos y habilidades para así mejorar los sistemas de comunicación dentro de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y así poder alcanzar y mantener los resultados esperados y con el mejoramiento de las destrezas de los subordinados.
- Los líderes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, deben lograr un compromiso entre los subordinados y la Facultad, utilizando las diferentes cualidades que poseen para lograr que los empleados aporten con el fin de mejorar en la administración y alcanzar un modo de trabajo participativo y representado significativamente por el recurso humano.
- Se recomienda a las Autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental que después de asignar responsabilidades, tareas y autoridad, exista una supervisión en las tomas de decisiones proporcionadas por los empleados, estableciéndose las limitantes en las cuales se tienen que regir los empleados a la hora de tomar una decisión.

- La necesidad de cambios dentro de la Universidad de El Salvador, específicamente en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, para incrementar la efectividad es una realidad impuesta por la misma sociedad, es por esta razón que se recomienda la aplicación de nuevas técnicas administrativas que logran hacerle frente a estas nuevas necesidades.
- Las técnicas del Coaching debe ser implementada de forma adecuada a través de la Guía Propuesta, la cual lograra que los jefes se conviertan en verdaderos líderes que logren desarrollar todas las potencialidades del personal de la F.M.O logrando alcanzar y superar todas las metas establecidas.
- Se recomienda el seguimiento y retroalimentación de Coaching para estar preparados ante los cambios del entorno y así adaptarse a ellos.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.
DEPARTAMENTO ECONOMÍA.
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING COMO ESTRATEGIA DE
LIDERAZGO APLICADO A LAS AUTORIDADES Y JEFES DE UNIDADES
ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Introducción a la Guía.	178
Fase I: Conformación y Capacitación del Equipo Gerencial del Coaching para la F.M.O.	178
1.1. Conformación del Equipo	178
1.2. Capacitación del Equipo Gerencial	179
1.3. Carta de Compromiso Ético del Equipo del Coaching de la F.M.O.	180
Fase II: Aplicación de la Guía del Coaching para la F.M.O.	183
<u>Etapa 1:</u> Diagnóstico de las Necesidades de Coaching.	183

1.4.	Reunión Exploratoria.	183
1.5.	Análisis y Estudio de Valores Personales	184
1.6.	Discusión Preliminar	186
<u>Etapa 2:</u> Desarrollo del Coaching.		187
1.7.	Redefiniendo Valores.	187
1.8.	Estableciendo Mi Reto Inicial	192
1.9.	Definiendo Mi Carta de Compromisos	193
1.10.	Sesiones de Coaching.	194
1.11.	Estableciendo Metas de Éxito.	203
1.12.	Conociendo Mis Posibil	207
1.13.	Conociendo Mi Iniciativa.	211
1.14.	Entendiendo Mis Limitantes a Superar.	213
1.15.	Mi Plan de Acción.	216
<u>Etapa 3:</u> Evaluación del Coaching.		223
1.16.	Registro de Sesiones de Coaching.	223
1.17.	Agenda de Sesiones de Coaching.	224
1.18.	Auto-Evaluaciones de Empleado	226
1.19.	Evaluación en Conjunto sobre los Avances del	

	Coaching.	229
1.20.	Recomendaciones Generales Para el Coach.	232

Fase I: Conformación y Capacitación del Equipo Gerencial

Del Coaching para la F.M.O.

1.1. Conformación del Equipo.

El equipo de Coaching deberá integrarse por todas las personas que tengan cargos de dirección administrativa en la Facultad, será un equipo democrático y participativo, se debe reconocer la capacidad de debate y sana discusión para la toma de decisiones.

El equipo se deberá integrar con:

- El Decano
- Vice – Decano
- Jefes de Unidades Administrativas: (Administrador General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Servicios Generales, Jefe de Administración Financiera,

Jefe de Administración Académica, Jefe de Desarrollo Físico, Jefe de Biblioteca, Jefe de Planificación)

- Miembros de Junta Directiva.

1.2. Capacitación del Equipo Gerencial.

El equipo Gerencial del Coaching, deberá ser formado en la disciplina por un Coach Profesional que garantice que se conviertan en Coach para sus sub alternos, para ello deberá seguirse el siguiente plan de capacitaciones:

- 3 Meses de Capacitación por un Coach Profesional, esta capacitación debe formarles en:
 - ✓ Coaching.
 - ✓ Empowerment.
 - ✓ Inteligencia Emocional.
 - ✓ Como Ser Coach Para Otros
 - ✓ Trabajo en Equipo.
 - ✓ Enseñando para Aprender
- 1 mes de capacitación en:
 - ✓ Técnicas de Negociación.
 - ✓ Técnicas de Comunicación.

- ✓ Estudio del Lenguaje Corporal.
- ✓ Programación Neuro Lingüística (PNL)

Al final obtendrán todas las herramientas para difundir la filosofía del Coaching en la F.M.O.

1.3. Carta de Compromiso Ético del Equipo del Coaching de la F.M.O.

El Equipo Gerencial de Coaching debe comprender el papel que representaran en la Facultad, así mismo deben asumir un compromiso ético que abarque todos los aspectos del trabajo que van a realizar en beneficio de la Institución.



Facultad Multidisciplinaria Oriental

CARTA DE COMPROMISO ÉTICO DEL EQUIPO GERENCIAL DE COACHING

Conducta Profesional en General Como Coach:

- 1) Me conduciré de tal manera que refleje positivamente la profesión de Coaching y me abstendré de conducirme o hacer declaraciones que puedan impactar negativamente el entendimiento o la aceptación del Coaching como una profesión.
- 2) No haré ninguna declaración pública, estando consciente, que no sea verdadera o se malinterprete, o reclamos genere reclamos relacionados con la profesión de Coaching.
- 3) Respetaré diferentes acercamientos hacia el Coaching. Honraré los esfuerzos y contribuciones de otros y no los tomaré como propios.
- 4) Tendré cuidado de cualquier asunto que pueda llevar potencialmente a un mal uso de mi influencia al

reconocer la naturaleza del Coaching y la manera en que podría afectar la vida de los demás.

5) En todo momento trataré de reconocer asuntos personales que puedan perjudicar, crear conflicto o interferir mi desarrollo como Coach o mis relaciones profesionales. Cuando los hechos y las circunstancias lo necesiten, buscaré rápidamente asistencia profesional y determinaré las acciones a tomar, incluyendo si es apropiado suspender o terminar mi(s) relación(es) de Coaching.

6) Me conduciré y reportaré mi investigación con competencia, honestidad y dentro de estándares científicos reconocidos. Mi investigación llevará la aprobación o consentimiento necesarios de aquellos que estén involucrados, y con un acercamiento que protegerá razonablemente a los participantes de cualquier daño potencial.

7) Crearé, mantendré guardaré y organizaré todos los registros hechos en relación con la práctica de Coaching de manera que promueva la confidencialidad y obedezca cualquier ley aplicable.

Conducta Profesional con los Sub alternos

8) Seré responsable de poner límites que sean claros, apropiados y culturalmente sensibles y que gobiernen cualquier contacto físico que pudiera tener con mis sub alternos.

9) No me involucraré sexualmente con ninguno de mis sub alternos.

10) Construiré acuerdos claros con mis sub alternos y honraré todos los acuerdos hechos en el contexto de una relación profesional de Coaching.

11) Me aseguraré que mi sub alterno entienda, antes de o durante la primera sesión, la naturaleza de Coaching, los límites de confidencialidad, y cualquier otro término del acuerdo de Coaching.

12) Identificaré con precisión mis aptitudes, habilidades y experiencia como Coach.

13) No engañaré intencionalmente, o haré aseveraciones falsas, sobre lo que mi sub alterno recibirá del proceso de Coaching o de mí como su Coach.

14) No daré información o consejos a mis sub alternos o prospectos, que yo sepa o crea que pudiera ser ambigua o confusa.

15) No explotaré ningún aspecto de la relación Coach - sub alterno para mi ventaja o beneficio personal, profesional o económico.

16) Respetaré el derecho del sub alterno para terminar la relación de Coaching en cualquier punto durante

el proceso. Estaré alerta de los indicadores de que el sub alterno ya no se esté beneficiando de nuestra relación de Coaching.

17) Si creo que el sub alterno pudiera ser mejor atendido por otro Coach, o por otro recurso, animaré a mi sub alterno para que haga ese cambio.

18) Sugeriré a mis sub alternos para que busquen los servicios de otros profesionales cuando lo considere apropiado o necesario.

19) Tomaré todos los pasos razonables para notificar a las autoridades apropiadas en el caso de que el sub alterno demuestre una intención de dañarse a sí mismo o a otros.

Confidencialidad / Privacidad

20) Respetaré la confidencialidad de la información de mi sub alterno, excepto cuando él me lo autorice o si fuera solicitado por la Ley.

21) Obtendré un acuerdo con mis sub alternos antes de dar sus nombres o referencias o cualquier otra información que lo identifique.

Conflicto de Intereses

22) Buscaré evitar conflictos entre mis intereses y los de mis sub alternos.

23) Cualquier conflicto de intereses actual, o si surgiera algo que lo pudiera crear, lo discutiría abiertamente con mi sub alterno para saber cómo manejarlo de manera tal en que sirva de la mejor manera a mi sub alterno.

24) Sólo haré intercambio de servicios, bienes u otra remuneración que no sea económica cuando esto no dañe la relación de Coaching.

Parte Cuatro: Promesa Formal de Ética

Como Coach, conozco y estoy de acuerdo en honrar mis obligaciones éticas, de mis sub alternos de Coaching, colegas y al público en general. Prometo formalmente acatar este Código de Ética, de tratar a la gente con dignidad, como ser independiente, como ser humano único y modelar esos estándares con

aquellos a los que les dé Coaching. Si violo esta promesa formal de Ética o cualquier parte del Código de Ética estoy de acuerdo en que pueda considerárseme responsable por hacerlo y a tomar las medidas administrativas o disciplinarias pertinentes.

_____	_____
_____	_____

Fase II: Aplicación de la Guía del Coaching para la F.M.O.

Etapa 1: Diagnóstico de las Necesidades de Coaching.

1.4 Reunión Exploratoria.

Como primer paso de la fase inicial se deberá llevar a cabo una reunión preliminar entre el Coach y el sub alterno, para conocer cuáles son las expectativas del empleado y dar a entender la metodología del servicio de apoyo en Coaching que se le brindará, deberá suscribirse ante él la misma carta de compromiso ético a fin de garantizarle la confidencialidad y el respeto que se merecen.

Para tal efecto se deberá utilizar la siguiente guía exploratoria:

--



Facultad Multidisciplinaria Oriental

HISTORIA

Con el objetivo de conocer un poco más de su historia, le agradeceré mucho el contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles han sido los logros más significativos de su vida hasta este momento?
2. ¿Cuáles han sido los obstáculos más grandes que ha tenido que vencer?
3. ¿Cuán fuertes/poderosos/ sanos han sido sus pasados "role models" a nivel personal e institucional?
4. ¿Cómo y cuándo tuvo un fracaso, y cómo eso afectó la marea en que usted piensa y actúa hoy?
5. ¿Cómo han cambiando sus actitudes acerca de la gente y la vida durante los últimos 10 años?
6. ¿Qué lo ha hecho más exitoso o poderoso y en qué áreas?
7. ¿Cómo se considera usted? ¿Orientado al presente, pasado o al futuro?
8. ¿Qué debería conocer yo sobre su historia profesional?
9. ¿Qué debería conocer yo sobre su historia familiar?
10. ¿Cuáles son sus mayores retos que tiene que enfrentar?
11. ¿Cuáles son sus principales motivantes?
12. ¿Cuáles son sus mayores temores?

Observaciones: _____



1.5 Análisis y Estudio de Valores Personales

Debe hacerse un estudio a cerca de los valores y la importancia de ellos para el Recurso humano en formación, se debe ser objetiva y dejar fluir naturalmente las ideas del sub alterno.



Facultad Multidisciplinaria Oriental

Guía para el Estudio de Valores Personales.

VALORES	Importancia: ¿Cuáles son los 10 Valores más Importantes para usted) 1= el más importante	
Aprendizaje/Capacitación		
Armonía		
Autonomía/ Independencia		
Balance		
Calidad		
Cambio		
Competencia		
Compromiso		
Confianza		
Contribución		
Coraje		
Creatividad/ Innovación		
Crecimiento		
Dirección		
Diversión/ Disfrute		
Efectividad		
Eficiencia		
Empowerment		
Equidad		
Ética		
Excelencia		
Éxito/ Logros/ Triunfos		
Fe		
Honestidad		
Humor		
Integridad		
Justicia		
Lealtad		
Libertad		
Orden		
Pasión		
Paz/ Tranquilidad		
Perfección		
Reconocimiento		
Responsable		
Resultados		
Riesgo		
Riqueza		
Sabiduría		
Satisfacción del Cliente		
Seguridad		
Sentido de Urgencia		
Ser conocido/ Autoexpresión		
Servicio		
Trabajo en equipo		

1.6 Discusión Preliminar.

Sobre el análisis de valores y la exploración preliminar debe de hacerse una breve discusión preliminar encaminada a superar temores respecto a la visión que el recurso humano en formación tenga respecto a todo el proceso del Coaching, se deben utilizar la guía siguiente, no obstante verbalmente se deben contestar con tranquilidad todas las interrogantes que surjan.



Facultad Multidisciplinaria Oriental **EXPECTATIVAS SOBRE EL PROCESO DE COACHING**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



Facultad Multidisciplinaria Oriental

Comentarios para el Coach.

Etapa 2: Desarrollo del Coaching.

1.7. Redefiniendo Valores.

Una vez entrando de lleno al desarrollo del Coaching, es necesario que por si mismo el Recurso Humano en formación, redefina sus valores y los categorice en la medida de cuales le fortalecen el camino a la excelencia.



CARTA DE REDEFINICIÓN DE VALORES

Los valores son esas cosas, generalmente estados mentales, que son importantes para nosotros. Son el centro de lo que somos. Están generalmente establecidos en términos abstractos; ejemplo: honestidad, amor, amistad, lealtad, diversión, salud, integridad, intimidad, libertad.

Los valores son la energía detrás de nuestras metas. Si las metas son el destino, entonces los valores son los que nos llevan a ellas.

Los valores son los que nos ayudan a comprometernos. Cuando se compromete el tiempo, dinero y energía en algo que no es parte de la esencia de nuestros valores, nos sentiremos frustrados e irritados.

Evocando los Valores del Recurso Humano en Formación

¿Qué resulta importante para ti acerca de...?

¿Qué beneficios te aporta el hacer...?

¿Qué es lo que te importa en este momento?

¿Por qué es importante para ti?

¿Qué es lo que hace que sea importante para ti?

¿Qué resulta importante para ti de lograr...?

¿Qué cinco cosas te gustan más de tu vida?

¿Por qué son tan importantes para ti?

¿Cómo te sentirás con esto?

Los valores pueden ser dependientes de un contexto; por ejemplo, lo que la gente valora de las relaciones puede no ser igual a lo que valoren en su vida profesional.

Como entrenador, puedes necesitar valores organizacionales; aquellos valores que se transmiten a lo largo de la institución y definen la forma en que la organización trata a sus Recurso Humano en Formación.

Los valores organizacionales son difíciles de encontrar directamente. Pueden ser deducidos por el comportamiento de la institución.

Las metáforas son una buena manera de evocar los valores organizacionales tales como:

- ¿Esta institución es...?

- ¿El trabajar en esta organización es...?
- ¿El ser promovido en esta organización es...?
- ¿Nuestra área de negocios es...?

Reglas para los valores

- ¿Cómo juzgas si tus valores se han cumplido?
- ¿Qué tipo de evidencias buscas?
- ¿Cómo sabes cuando un valor no se está cumpliendo?
- ¿Qué tipo de evidencia buscas?

Busca en el pasado algún momento en que hayas sentido que uno de tus valores importantes fue cumplido, una experiencia de referencia para ese valor.

¿Qué te sucedió que te dio satisfacción?

También piensa sobre lo que tiene que suceder para que tú sepas que un valor ha sido desatendido; probablemente tengas también una experiencia de referencia.

¿Cómo supiste y cómo te sentiste?

¿Las reglas para tus valores son difíciles o fáciles de seguir?

¿Qué tan lejos te encuentras del control de tus valores?

¿Estos han sido libremente elegidos?

¿La evidencia que buscas proviene predominantemente de sí o de otros?

Metas y valores

Todas nuestras metas son movidas por nuestros valores.

En ocasiones, a gente establece metas pero trata de alcanzarlas sin completar el valor que las hizo tan atractivas en el principio: por ejemplo, un hombre puede querer proporcionar muchas cosas buenas a su familia. Valora el amor de su familia y su vida familiar. Trabaja fuertemente para ganar mucho dinero; sin embargo, en el proceso él descuida a su familia, a quienes hace infelices. También él es infeliz. Este hombre puede alcanzar su meta de ganar mucho dinero, pero será infeliz en el proceso, dado que ha logrado esto violando el valor que estaba detrás de la meta.

Cuando estableces tus metas, siempre encuentra el valor detrás de ellas preguntándote:

¿Qué me traerá alcanzar mi meta?

Si tu respuesta es otra meta, pregúntate otra vez y otra vez hasta que llegues a tus valores esenciales.

Una vez que conozcas los valores detrás de la meta; déjalos allí mientras alcanzas tus metas.

Como complemento es necesario que por cada día durante una semana se lleve una hoja de valores para que comprenda como se flexibilizan o no sus valores ante un evento fuera de su control:



HOJAS DE VALORES

¿Qué es importante para ti?

¿De qué te preocupas?

¿Qué calidad de experiencias quieres tener en la vida?

Si la vida es una travesía ¿Cuáles son los principios que te guían?

Haz una lista de tus valores importantes, no intentes ponerlos en orden de importancia

Describe algunas de tus máximas experiencias en las que te expresaste completamente. Pudieran ser como experiencias que “brotaron”. El tiempo se detuvo, te encontrabas completamente en el tiempo presente, cualquier cosa que hicieras parecía no valer la pena el esfuerzo y toda la experiencia tena enerva y regocijo. Estas experiencias cubrirán muchos contextos diferentes en diferentes momentos de tu vida.

¿Qué te molesta y te pone más enojado y frustrado?

¿Qué valor está siendo violado?

1.8. Estableciendo Mi Reto Inicial

Después del estudio de los valores es necesario que se definan los Retos Iniciales, estos servirán de inspiración tanto para el recurso humano en formación como para el Coach, deberá el empleado elaborarlos sin ninguna presión ni limitante.

HOJA DE RETOS
MI RETO LABORAL ES:

Lo quiero Lograr en _____ tiempo.
MI RETO PERSONAL ES:

<hr/> Lo quiero Lograr en _____ tiempo.
MI RETO PARA LA VIDA ES:
<hr/> <hr/> <hr/>
Lo quiero Lograr en _____ tiempo.

1.9. Definiendo Mi Carta de Compromisos

Para alcanzar y cumplir los retos propuestos es necesario que el empleado por si mismo defina los compromisos que adquirirá en el tiempo para tal efecto. El Coach debe alentar y orientar al empleado para que los defina con claridad y que comprenda que puede alcanzarlos.

	HOJA DE COMPROMISOS	
	Compromisos	Fecha
Área 1: _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Área 2: _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Área 3:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

1.10. Sesiones de Coaching.

El Coaching se fundamenta principalmente en los cambios en el Recurso en Formación que se generan a través de la inspiración que genera el Coach por medio de las sesiones de Coaching, se deben realizar por lo menos dos sesiones por semana para lograr avances significativos.

- ✓ Es necesario tener un guión de conversación ya que permite:
 - Acelerar el aprendizaje
 - Tener confianza
 - Enfocar
 - Tener conversaciones que valen la pena

Modelo:

✓ **Herramientas Esenciales (Situación Presente)**

- El Rapport
- La Escucha
- La Pregunta
- El Feedback

✓ **Pasos de la Sesión de Coaching.**

- Asunto
- Objetivo
- Realidad
- Opciones
- Compromiso
- Meta

El Asunto: Se debe definir el evento o situación que se va a tratar, recuerde debe ser el empleado quien de las pautas.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

GUÍA PARA EL COACH

El Asunto

- ✓ Sin entrar en los detalles, es necesario saber en qué asunto te moverás.
- ✓ Tu intención es entender de qué quiere hablar tu interlocutor y qué grado de importancia o significado emocional tiene ese asunto para él/ella.
- ✓ Recuerda: El Coach “Sigue la agenda del cliente”.
- ✓ Es un paso importante porque te permite centrar la sesión en un tema específico.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

El Asunto

Preguntas.

- ✓ ¿De qué te gustaría hablar?
- ✓ ¿Me puedes contar un poco más acerca de este tema que nos puede interesar?
- ✓ ¿Cuál es el problema que quiere solucionar?
- ✓ ¿Cuál es la oportunidad que quieres aprovechar?
- ✓ ¿Qué quieres cambiar en esta situación?

- ✓ Entonces, muy concretamente, ¿Cuál es el asunto de nuestra conversación?

El Objetivo: Es necesario definir el o los objetivos de la sesión, hay que recordar que el Coach es orientador consciente, por lo que el papel de acción directa recae sobre el Recurso en Formación.

Definan un objetivo alcanzable y durable durante toda la sesión.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

El Objetivo

- ✓ Es el paso más crítico
- ✓ Buscar el ¿para qué? de la conversación
- ✓ Ayudar a tu interlocutor a verbalizar el resultado deseado
- ✓ ¿Qué necesita ocurrir en esta conversación para que él/ella pueda decir que le ha sido útil?
- ✓ Sin este paso en la conversación no podrás “medir” e éxito de la sesión
- ✓ Identificar y acordar con claridad un o unos resultado(s) alcanzable(s) dentro de los límites de la sesión



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

El Objetivo

Preguntas.

- ✓ Concretamente, y con respecto al asunto previamente definido, ¿Qué quieres sacar de esta sesión?
- ✓ ¿Cómo te puedo ayudar yo en eso?
- ✓ ¿Qué resultado(s) específico(s) y medible(s) quieres que te de esta sesión de Coaching
- ✓ ¿Qué quieres alcanzar en esta sesión

La Realidad: Se debe colaborar para que el empleado entienda, asimile, describa y supere su situación actual.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

La Realidad

- ✓ Entender con precisión la situación actual (la realidad) de tu interlocutor con respecto al asunto
- ✓ Procura entender bien lo que le pasa –sin arreglar, dar consejos, analizar, solucionar o ser el experto
- ✓ Mientras tú vas preguntando, escuchando y entendiendo, tu interlocutor también entiende
- ✓ “Medir la distancia” que separa la situación presente de la meta



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

La Realidad

Preguntas

- ✓ ¿Cómo describes tu situación presente?
- ✓ ¿Qué está pasando para ti en este momento?
- ✓ ¿Me puedes decir más?
- ✓ ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ✓ ¿Cuándo se manifiesta más? ¿Menos?
- ✓ ¿Qué es lo que ya funciona?

Las Opciones: Ayude a que de forma natural fluyan las opciones o caminos de acción que se puedan seguir, deje que el empleado tome las riendas y colabore a que se libere de prejuicios para dar sus ideas, escuche atento sin juzgar.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Las Opciones

- ✓ Orientar hacia opciones y posibilidades para acercarse al futuro deseado
- ✓ Haz que las posibilidades fluyan, sin juzgarlas
- ✓ Ponerse en una situación de “tormenta de ideas”
- ✓ Ayudar a tu interlocutor a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que pueden existir
- ✓ Puedes compartir las sugerencias u opciones que ves tú, pero sólo cuando realmente no se le

ocurre nada más a tu interlocutor.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Las Opciones

Preguntas

- ✓ ¿Qué es lo que has intentado ya?
- ✓ ¿Qué no has intentado todavía?
- ✓ ¿Qué funcionó?
- ✓ ¿Qué otras posibilidades existen?
- ✓ ¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?
- ✓ ¿Qué puedes hacer de manera diferente?
- ✓ ¿Qué más se te ocurre?
- ✓ En tu experiencia, ¿Qué funciona bien para los demás?
- ✓ Si pudieras empezar de nuevo, ¿Qué cambiarías?
- ✓ Si eliges empezar de nuevo, ¿Cuáles serían las consecuencias?

El Compromiso: Debe asesorar al empleado para que de las ideas propuestas elija la más viable, luego apóyelo en la creación de un plan de acción.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Compromiso

- ✓ Ayuda al otro a seleccionar las opciones más adecuadas y –a partir de ahí- guiar un plan de acción
- ✓ Mientras él/ella se compromete hacia la acción puedes:
 - Introducir estándares más elevados
 - Asegurarse que existe un verdadero compromiso hacia la acción
 - Acentuar su apoyo
 - Establecer próximos pasos
 - Explorar obstáculos y maneras de superarlos



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Compromiso

Preguntas

- ✓ ¿Qué vas a hacer?

- ✓ Entonces, ¿tu plan de acción es....? (dejar que el interlocutor complete la frase)

- ✓ ¿Cuál es el paso más importante/urgente?

- ✓ ¿De qué manera contribuirían estas acciones a lograr tu meta?

- ✓ ¿Cómo puedo yo mantenerte en estado de responsabilidad ante tus compromisos?

- ✓ ¿Qué barreras prevés o ya conoces?

- ✓ ¿Qué te frena? ¿Qué necesitas superar?

- ✓ ¿Qué has sacado de esta conversación? ¿Qué te llevas?



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Los 5 Pasos- Resumen

Asunto: ¿De qué quieres hablar? ¿Cuál es la importancia de este tema para ti?

Objetivo: Específicamente, ¿Qué quieres sacar de esta conversación? ¿Qué más?
¿Qué esperas de mí?

Realidad: ¿Qué diferencias hay entre el resultado deseado y tu situación actual?
¿Qué más? ¿Qué es lo que ya va bien?

Opciones: ¿Qué puedes hacer? Si no tuvieras límites, ¿Qué harías? ¿Qué más?

Compromiso: ¿Qué ha sido útil para ti en esta conversación? ¿Qué vas a hacer? ¿Qué
más? ¿Para cuándo?

1.11. Estableciendo Metas de Éxito. Debe enseñarse al recurso humano como definir metas de éxito, recuerde sino existen metas alcanzables e inspiradoras para el empleado, el Coaching se vuelve inoperante.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

✓ Definir Objetivos

1. ¿Cuál es el reto que quiero solucionar?

2. "Mi reto es que: _____

3. Definir un mejor objetivo utilizando las 6 estrategias siguientes



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

✓ 6 Maneras de Definirlos (lo que no quiero)

- ¿Qué quieres eliminar o evitar?
- Quiero eliminar o evitar: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

✓ 6 Maneras de Definirlos (expresar de manera positiva)

- ¿Qué es lo contrario del estado problemático?
- En lugar de eso, quiero: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

- ✓ 6 Maneras de Definirlos (Utilizar una referencia externa)
 - ¿A quién conoces que ya es capaz de lograr un resultado similar?
 - Quiero comportarme o ser como: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

- ✓ 6 Maneras de Definirlos (Utilizar una referencia externa)
 - ¿A quién conoces que ya es capaz de lograr un resultado similar?
 - Quiero comportarme o ser como: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

- ✓ 6 Maneras de Definirlos (Aprovechar características de la referencia externa)
 - ¿Cuáles son las características importantes de la persona en el ejemplo previo que te gustaría manifestar en tu estado deseado?
 - Quiero incorporar las siguientes características: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

- ✓ 6 Maneras de Definirlos (Ampliar recursos y cualidades existentes)
 - ¿Qué cualidades deseadas ya posees?
 - Quiero ser más: _____



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Metas de Éxito

- ✓ 6 Maneras de Definirlos (Actuar “como si”)
 - Si ya hubieras logrado tu estado deseado, ¿Qué estarías haciendo?
 - Si hubiera logrado mi estado deseado, estaría/sería (más): _____
-



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

- ✓ M.E.T.A.S.
 - **Motivador...** sólo hacemos bien lo que realmente queremos hacer.

- **Específico...** contiene una descripción clara de lo que se trata de hacer
- **Temporizado...** contiene un acuerdo claro sobre los plazos
- **Alcanzable...** existe una cierta probabilidad de éxito con perseverancia
- **Seguible...** ¿cómo sabremos que lo hemos logrado?

1.12. Conociendo Mis Posibilidades.

Una vez llegado a este punto, debe existir mutua confianza entre el Coach y los empleados para que puedan pasar a estudiar factores internos como la superación de las propias posibilidades del empleado.



DESCUBRIENDO MIS POSIBILIDADES FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

- Si tuvieras todo el dinero que necesitas, ¿Dónde y cómo vivirías?

--

--

- Si tuvieras las respuestas de tus problemas, ¿Cuánto tiempo te tomaría resolverlos

--

- ¿Tienes una visión personal o profesional?

--



**DESCUBRIENDO MIS POSIBILIDADES
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN**

- Si es así, ¿Cuál es?

--

<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es probablemente el NO posible para que puedas conseguir en este momento lo que tú deseas?

<ul style="list-style-type: none">• En una escala de 1 al 10, con diez como máximo, ¿Cómo calificarías la validez de tu vida en este momento?

<ul style="list-style-type: none">• Usando la misma escala anterior, ¿Cuál sería tu mayor voluntad en este momento?



**DESCUBRIENDO MIS POSIBILIDADES
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN**

<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es un sueño o una meta que has dado por perdido?

--

<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué parte de ti se ha esfumado?

<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué meta o parte de tu vida has dejado atrás porque ya “no es tiempo”? ¿Qué parte de ti está justamente esperando por la persona correcta o por encontrar una la oportunidad?

1.13. Conociendo mi Iniciativa.

Debe ayudarle al empleado a que conozca y supere sus niveles de iniciativa, debe brindar asesoría y apoyo permanente. Límitese a apoyar no incida directamente en las respuestas y/o apreciaciones del recurso en formación.



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

EVALUACIÓN DE LA INICIATIVA

A continuación, te presentamos un cuestionario para que puedas analizar tu potencial empresarial.

A = SI/ EN TOTAL ACUERDO

B= BASTANTE/ A MENUDO

C= ALGO/ ALGUNA VEZ

D= NO/ EN ABSOLUTO

- | | |
|--|---------|
| 1. ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios? | A B C D |
| 2. ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades? | A B C D |
| 3. ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo? | A B C D |
| 4. ¿Tienes facilidad de comunicación? | A B C D |
| 5. ¿Te consideras creativo? | A B C D |
| 6. ¿Afrontas los problemas con optimismo? | A B C D |
| 7. ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas? | A B C D |
| 8. ¿Tienes predisposición para asumir riesgos? | A B C D |
| 9. ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos? | A B C D |
| 10. ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial? | A B C D |
| 11. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás? | A B C D |
| 12. ¿Sabes trabajar en equipo? | A B C D |
| 13. ¿Sabes administrar tus recursos económicos? | A B C D |
| 14. ¿Tienes facilidad para negociar con éxito? | A B C D |
| 15. ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto? | A B C D |
| 16. ¿Te planteas los temas con visión de futuro? | A B C D |
| 17. ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo? | A B C D |

- | | |
|---|---------|
| 18. ¿Sientes motivación por conseguir objetivos? | A B C D |
| 19. ¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer? | A B C D |
| 20. ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda? | A B C D |

Puntuaciones:

Asigna a cada respuesta **A** 4 puntos, a cada respuesta **B** 3 puntos, a cada **C** 2 puntos, a cada **D** 1 punto.

60 o más puntos: Sin duda dispones de un gran potencial y tu perfil se asemeja bastante al del emprendedor que hemos estado viendo, ello no quiere decir que ya tengas asegurado el éxito pero sin duda a nivel personal partes de una buena base. Continúa trabajando.

De 30 a 59 puntos: En principio reúnes bastante de las características adecuadas para ser un buen emprendedor. No obstante hay ciertos puntos en los que distas un poco de serlo. Deberías analizar tus puntos débiles y marcarte una serie de acciones concretas para mejorarlos en un plazo determinado de tiempo.

Menos de 30 puntos: Aunque en tu perfil hay alguno de los caracteres de un emprendedor, en la mayoría de aspectos o te asalta la duda o te sientes inseguro. Intenta analizar las razones de todo eso y procura adquirir hábitos emprendedores si realmente lo que quieres es llevar adelante tu propio camino.

1.14. Entendiendo mis Limitantes a Superar.

Este es un punto clave, debe ayudar al empleado a **descubrir y superar todas sus limitantes internas**, hágale entender que si la oruga no deja el capullo, no conocerá el horizonte.



Creencias Limitantes

✓ El “juego interior”

- Timothy Gallwey: Superar el obstáculo interior para ganar el juego interior.
- Rendimiento= Potencial – Interferencia
- Nuestras creencias pueden ser una fuente de interferencia
- Superar creencias → reducir interferencia interna → lograr objetivos de manera más efectiva y eficiente.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

✓ Nuevas Creencias (situación presente)

- Indicar 3 creencias que tienes acerca de tus empresarios, el potencial de los empresarios o de su organización:

1. _____

2. _____

3. _____

- ¿De qué manera piensas que te pueden limitar?



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

✓ Nuevas Creencias (Cuestionar)

- ¿Qué evidencia tienes de ello?
- Cuestionar la evidencia
 - “Dicen que...” → ¿Quién exactamente?
 - “Siempre...”, “Nadie...” → ¿Siempre?, ¿Nadie?
 - “Es así” → ¿Cómo lo sabes?



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

✓ Nuevas Creencias (Crear Costos)

- Con respecto a tus creencias:
 - ¿Qué te está costando?
 - Si continúas así, ¿Qué te acabará costando?
 - ¿Qué te estás perdiendo ahora?
 - ¿Qué acabarás perdiendo?



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

✓ Nuevas Creencias (Crear Beneficio)

- Con respecto a tus creencias:
 - ¿Cómo podría ser diferente esta creencia?
 - ¿Cuál sería una creencia (un poco) más productiva?
 - Si decidieras cambiar ¿Qué ocurriría?
 - ¿Cómo sería entonces?

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN



✓ Nuevas Creencias (Resolución)

- Escribe 3 nuevas creencias dando la vuelta a las anteriores
- ¿Qué evidencias tienes de que esto ya es así?
- Empieza a actuar “como si” esta nueva creencia fuera verdad

1.15. Mi Plan de Acción.

Una vez realizado todos los aspectos anteriores concéntrese en colaborar para que el empleado realice su propio plan de acción.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Plan de Acción para Implementar lo Aprendido

✓ Plan de Acción Personal

- Simple ≠ Fácil
- Lo más difícil es cambiar nuestro propio comportamiento.
 - ¿Qué debo cambiar/hacer yo para sacar lo mejor de los demás?
- Auto-evaluación de efectividad como directivo-Coach en mi práctica
 - Fortalezas
 - Áreas de desarrollo
 - Acción



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Qué estoy aplicando yo con éxito?</p> <p>¿Qué está funcionando bien?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: __________
--	--



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Por qué está funcionando bien?</p> <p>¿Qué hago/hice para que funcione tan bien?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: __________
--	--



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Cuál sería el nivel ideal?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: _____ _____
------------------------------------	--



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Qué me falta todavía?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: __________
-------------------------------	--



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Qué recursos puedo encontrar para mejorar?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: __________
--	--



FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

Plan de Acción Personal (En seis preguntas)

<p>¿Qué me comprometo a hacer y para cuándo? ¿Cómo o voy a medir?</p>	<p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las condiciones previas▪ Los pasos de la conversación▪ Gestionar el flujo de la conversación▪ Fijar Objetivos▪ Inteligencia emocional▪ Eliminar creencias limitantes▪ Los 10 errores▪ Establecer Rapport▪ Escuchar▪ Hacer preguntas poderosas▪ Dar un feedback riguroso▪ Anticipar barretas a la implementación▪ Adaptarme a mi rol de directivo-Coach▪ Otro: __________
---	--

Etapa 3: Evaluación del Coaching.

1.16. Registro de Sesiones de Coaching.

REGISTRO DE SESIONES Y SEGUIMIENTOS

Completa la siguiente tabla con la información de cada empleado (1 por empleado)

Fecha	Hora	Material Discutido	Próxima Reunión	Tareas

1.17. Agendas de Sesiones de Coaching-

AGENDA DE SESIÓN

Cliente:	Hora
Fecha:	

Antes de la sesión

- Tenga claro lo que definió antes de la sesión y de las actividades que desarrollará.
- Revise todas las notas que ha tomado de su cliente

Comenzando la sesión

- Salude y agradezca por interesarse en este Entrenamiento (Rapport)

Cuénteme algo acerca de usted
¿Cuál es su mayor desafío en este momento?
¿Qué lo motiva en este momento?
¿Cuál es su tolerancia (psicológicamente- en casa/ en la oficina)?

¿Cuáles son sus planes para los próximos 90 días?

Al final de la Sesión

Piense en una idea, consejo o acción que debería recomendar- use la intuición.

Pregunta a su cliente si le gustaría continuar con el proceso de Coaching durante los próximos tres meses.

Sí

No

Si la respuesta es NO, pregunte ¿Por qué no?

Tenemos 5 minutos más, revisemos sus Acciones:

Cuál será la primera acción que hará al salir de esta sesión

Confirme la fecha de su próxima reunión:

Hora:

1.18. Auto-Evaluaciones del Empleado.

AUTO-EVALUACIÓN 1

- En tus propias palabras ¿Qué es el Coaching?
- ¿Qué son creencias limitantes y cómo se pueden superar?
- ¿Qué has aprendido del modelo de sesión de Coaching?
- ¿Qué opinas de él?
- ¿Cómo crees que te puede ayudar en tu práctica como empleado?
- En una sesión con un cliente ¿qué acciones tomas para que tu Coachee (cliente) se sienta confiado y cómodo para iniciar la sesión.
- ¿Qué harías para conseguir rapport si después de 10 minutos sientes que no lo has logrado?

AUTO-EVALUACIÓN 2

- ¿Para qué puedo necesitar un Coach?
- ¿Qué es una sesión de Coaching y por cuánto tiempo debo trabajar con mi Coach?
- ¿Cuál es el momento idóneo para contratar un Coach?
- ¿Cuál es la responsabilidad del Coach y cuál es la del Coachee?
- ¿Quién debería trabajar con un Coach?

AUTO-EVALUACIÓN 3

- ¿Qué has aprendido a este momento?
- ¿Qué te has dado cuenta que puedes mejorar?
- ¿Qué herramienta nueva puedes desarrollar más?
- ¿Qué dominas actualmente que es una fortaleza del material cubierto en el seminario hasta este momento?
- ¿Qué puedes utilizar de inmediato en tu práctica?

1.19. Evaluación en Conjunto sobre los Avances del Coaching.

EVALUACIÓN DE COACHING

Mi nombre: _____

Mi Coach: _____

Período de evaluación: De ___/___/___ A ___/___/___

Nuestro trabajo ha estado enfocado en las siguientes áreas: (selecciones tantas como apliquen).

- Incremento de productividad
- Salud y bienestar
- Plan de vida
- Desarrollo de la carrera/transición
- Relaciones interpersonales
- Plan estratégico de negocios
- Incrementar beneficios y productividad
- Tiempo/ Tensión/ Posponer algo
- Proyecto Especial: _____
- Otro: _____

¿Cuál ha sido la clave del progreso durante este período? ¿Qué cambios han ocurrido que te han movido a ir más adelante?

¿Dónde necesitamos trabajar más en el futuro? ¿Cuál es tu mayor preocupación?

¿Cuáles son los elementos en nuestra relación, que deben trabajar mejor para ti?

¿Qué continúa frustrándote o esperando para alcanzar tus metas?

¿Cómo te sientes en su proceso de Coaching?

Excelente – Continuemos como estamos

Bueno- Pero me gustaría discutir algunos cambios de cómo Trabajar.

Pobre- Quiero continuar pero con un acercamiento diferente

Insatisfactorio- El Coaching no es para mí, quiero parar

Comentarios:

Usa este espacio para expresar algunas preocupaciones, sin importar como puedan parecer, eso me ayudará para darte un mejor servicio de Coach. Este también es un buen momento para que compartamos nuevas metas u objetivos que tiene que suceder muy pronto.

1.20. Recomendaciones Generales Para El Coach.

A. Descubra sus Niveles de Escucha.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Niveles de Escucha

- Superficial: Sólo doy la impresión de escuchar

- Participativa: Participo: escuchando, hablando, pensando, hablando, pensando...

- Atenta: Estoy muy enfocado en lo que estás diciendo, atento a tus palabras

- Completa: Estoy más enfocado en ti que en mí. Empiezo a saber y sentir quién eres por escuchar tu expresión completa



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Puntos Claves de la Escucha

- Escuchar la expresión completa de tu interlocutor
- Pedir precisión y/o clarificación para verificar lo que has entendido
- Evitar presuposiciones: nuestra propia experiencia “filtra” lo que escuchamos
- Evitar soluciones inmediatas o querer arreglar el problema



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

El Desafío de la Escucha

¿Estás **realmente escuchando**, o estás preparando tu respuesta esperando tu turno para hablar?

- Evitar soluciones inmediatas o querer arreglar el problema

B. Haga Preguntas Poderosas.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

Preguntas Poderosas (Preguntas que llevan al aprendizaje y a la acción)

- ✓ Haz preguntas para que tu interlocutor entienda su situación y encuentre sus repuestas
- ✓ Haz preguntas para ayudarlo a descubrir por sí mismo (esta nueva información acelera sus resultado)
- ✓ Haz preguntas orientadas hacia el futuro y soluciones
- ✓ Utiliza el silencio efectivamente



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
GUÍA PARA EL COACH

El Desafío de la Pregunta

La calidad de las respuestas que recibes refleja la **calidad de las preguntas** que haces

Tipos de Preguntas

- ✓ Preguntas abiertas

- ✓ Preguntas con “qué” y “cuál” exigen precisión y crean soluciones
- ✓ “¿Porqué?” no es “¿Para qué?”
- ✓ Evitar preguntas “orientativas” o con juicio
- ✓ Tu no necesitas tener las respuestas, tu interlocutor las tendrá

Preguntas Abiertas (Ejercicios)

Para cada uno de los cinco pasos, encuentra tus propias tres preguntas abiertas.

Asunto: _____

Objetivo: _____

Realidad: _____

Opciones: _____

Compromiso: _____

C. Siempre Retroalimente en el Cierre de cada Sesión.

Ayude a que el Recurso en Formación Tome conciencia sobre las Preguntas de la Lista y Respuestas que brinda.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
FORMATO PARA EL RECURSO EN FORMACIÓN

- ¿Qué has sacado de esta sesión?
- ¿Cómo lo puedes aplicar?
- ¿Qué beneficios has obtenido ya?
- ¿Qué vas a hacer de manera diferente?
- ¿En qué puedes mejorar?
- ¿Qué te falta todavía?

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Rojas Soriano, Raúl.

Guía Para Realizar Investigaciones Sociales.

Editorial Mc Graw- Hill. Año 2000.

México.

- ✓ Iglesias, Salvador.

Guía Para la Elaboración de Trabajos de Investigación.

Editorial Universitaria, UES. 2002.

El Salvador.

- ✓ Bounte, Paula.

Coaching Estructural, Ontológico y Organizacional.

Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2006.

Argentina.

- ✓ Perry, Zeus – Skiffngton Suzanne.

Guía completa de Coaching en el trabajo.

Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2002.

España.

ANEXOS

ANEXO 1

Tema: “Propuesta de Una Guía Filosófica para la Aplicación del Coaching Como Estrategia de Liderazgo Aplicada a las Autoridades y Jefes de Unidades Administrativas de la F.M.O.”

VARIABLES	
V(x) Aplicación del Coaching.	V(y) Fortalecimiento del Liderazgo en las Jefaturas de Dirección de la FMO-UES.
VARIABLES ESPECIFICAS	
X1. Diagnóstico de las Necesidades de Coaching.	Y1. Establecimiento del Tipo de Coaching Aplicado
X2. Elaboración de Instrumento y Formatos para la Aplicación de Coaching	Y2. Difusión de la Filosofía del Coaching en Todos los Estratos Administrativos.
INDICADORES DE LAS VARIABLES	
X1	Y1
X1.1 Filosofía del Coaching	Y1.1 Visión del Liderazgo desde los Empleados
X1.2 Estrategia de Aplicación del Coaching	Y1.2 Automotivación- Autocontrol

X1.3 Inteligencia Aplicada en las Relaciones Laborales	Y1.3 Sinergia Laboral
X2	Y2
X2.1 Empowerment Aplicado	Y2.1 Autoevaluación Institucional
X2.2 Metodología para la Aplicación de Coaching	Y2.2 Guías de Sesión de Coaching
X2.3 Sesión de Coaching	Y2.3 Políticas de Entrenamiento en Coac

1/3

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DOCENTE SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING COMO ESTRATEGIA DEL LIDERAZGO APLICADO A LAS AUTORIDADES Y JEFES DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA FMO.

Instrucciones: Conteste lo más sinceramente posible a las siguientes preguntas marcando con una equis en el lugar que se adapte mejor a su respuesta.

1. ¿Se siente plenamente satisfecho con el rol asignado en su trabajo?

Sí _____ No _____

2. ¿Considera usted que impacta en la institución la labor que usted realiza, diariamente?

Sí _____ No _____

3. ¿Es consciente usted de las dificultades humanas de cada persona con la que trata en su trabajo, sea usuario y/o compañero?

Sí _____ No _____

4. ¿Se considera usted una persona que fácilmente se adapta a los equipos de trabajo?

Sí _____

No _____

5. ¿Ve usted en sus compañeros una actitud de servicio y atención esme para el usuario?

2/3

Sí _____

No _____

6. ¿Le parece correcta la forma en que sus jefes apoyan su trabajo?

Sí _____

No _____

7. ¿Alguna vez en los últimos 12 meses ha tenido una plática fraternal y en confianza con alguno de sus jefes?

Sí _____

No _____

8. ¿Ve usted en sus jefes un punto de apoyo para ser más efectivo en su trabajo?

Sí _____

No _____

9. ¿Le parece a usted que sus jefes reúnen las cualidades de un líder que entiende los problemas humanos, suyos y de sus compañeros?

Sí _____

No _____

10. ¿Es importante para usted valores como la lealtad, la solidaridad y la proactividad?

Sí _____

No _____

11. ¿Ve usted que se reconoce su buen desempeño?

Sí _____

No _____

12. ¿Cuándo ha tenido alguna dificultad en su trabajo, le ayudan a corregirlo pacientemente, entendiendo que es normal equivocarse?

Sí _____

No _____

13. ¿Se sentiría más a gusto si tuviera un acompañamiento de sus jefes en la labor que desempeña?

Sí _____

No _____

14. ¿Le gustaría poder hablar libremente con sus jefes sobre cualquier dificultad laboral o personal, sin que sea juzgada como buena o mala? 3/3

Sí _____

No _____

15. ¿Observa condiciones favorables para que sus compañeros y jefes adopten una cultura de trabajo en equipo, es decir apoyo recíproco y solidario en el trabajo?

Sí _____

No _____

16. ¿Le gustaría a usted que le capacitaran en cómo hacer más efectivos sus resultados laborales y con menos esfuerzos?

Sí _____

No _____

17. ¿Considera usted que una mayor armonía familiar y laboral puede repercutir positivamente en los resultados de su gestión laboral?

Sí _____

No _____

18. ¿Se imagina usted a los usuarios de su unidad si les recibe y despide con un saludo amable, habiendo resuelto positivamente la razón por la que le buscaban?

Sí _____

No _____

19. ¿Le gustaría conocer como superar sus limitantes y aprovechar todas sus potencialidades internas?

Sí _____

No _____

20. ¿Le gustaría que se le enseñara a darse cuenta de todas las capacidades que posee y cómo usarlas para su beneficio personal y laboral?

Sí _____

No _____