

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Explota tu talento. Coaching empresarial

Autor: Sachiel Avalos Lopez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Ingeniero Industrial en Procesos y Servicios**

**Nombre del asesor:
Aldo Israel Sandoval Monroy**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN
PROCESOS Y SERVICIOS.

“Explota tu Talento”
Coaching Empresarial

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y
SERVICIOS

PRESENTA

SACHIEL AVALOS LÓPEZ

ASESOR

ALDO ISRAEL SANDOVAL MONROY

CLAVE: 16PSU0050V

ACUERDO: LIC100412

MORELIA, MICHOACÁN

MARZO-2014

A MIS PADRES

Gracias por su apoyo y esfuerzo para que pudiera tener una carrera.

Les dedico esta tesina, como fruto de lo que cosecharon en mí.

INDICE GENERAL

RESUMEN	iv
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	v
ANTECEDENTES	vi
OBJETIVOS	vii
ALCANCES Y LIMITACIONES	viii
JUSTIFICACION	ix
CAPITULO 1 INTRODUCCION	1
CAPITULO 2 MARCO TEORICO	3
CAPITULO 3 REVISION TECNICA	28
CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	33
BIBLIOGRAFIA	35
INDICE DE TABLAS	35
GLOSARIO DE TERMINOS	36
APENDICE 1 LISTADO DEL PROGRAMA	37

RESUMEN

Este proyecto surge desde la necesidad de buscar mejores prácticas para la gente que trabaja en una empresa con alto nivel de exigencia y calidad. Como lo es la planta de SCA ubicada en Cd. Sahagún, Hidalgo.

Se toma un área de producción como prueba piloto, para poder medir de manera objetiva los resultados.

Se realiza una detección de necesidades de capacitación para poder armar el entrenamiento, logística y proceder a su impartición.

Teniendo esta información se procedió al armado del entrenamiento, basado en coaching empresarial, coaching ontológico, usando herramientas como competencias laborales, programación neurolingüística, Gestalt, entre otras.

Se presentó un previo del entrenamiento al Gerente del área, después de su aprobación y algunos ajustes, se presentó con el Director de planta para iniciar con la implementación.

Se inició la implementación con el liderazgo del área, esto para que tuviera una fluidez efectiva en toda el área.

Para la gente operativa se usaron grupos naturales de trabajo, juntando los tres turnos en su respectivo día de descanso para cada tripulación, lo cual en el primer grupo existió descontento, que al final del entrenamiento se convirtió en un gran agradecimiento ante todo lo obtenido. Los siguientes grupos esperaban con bastante expectativa su entrenamiento, sin importar que era en su día de descanso.

Se cubrió toda la plantilla del área en poco más de un mes, entrenando 25 personas a la semana.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se empezó a identificar que la gente se encontraba desmotivada, esto generaba un mal trabajo en equipo, poca comunicación entre todo el personal incluyendo liderazgo, una actitud conformista ante los objetivos diarios, altos niveles de merma, un pobre uso de estrategias para la toma de decisiones, agregando que el área físicamente se mantenía constantemente sucia.

Se realizó una reunión con el nivel gerencial para conocer las áreas de oportunidad que presentaba el liderazgo directo con la operación, posteriormente se realizó otra reunión con los jefes y supervisores del área, para conocer las necesidades a nivel operativo.

Se encontró que la gente necesitaba ayuda en comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, compromiso, responsabilidad, adaptabilidad al cambio, relaciones interpersonales, esto es hablando de competencias laborales, agregando el tema actitudinal se debía trabajar con la confianza en si mismo, seguridad, autoestima, liderazgo personal.

Esto deberá trabajarse de manera eficiente y efectiva, debido a que la operación en el área es de 24 horas, para poder cubrir con las necesidades del mercado.

ANTECEDENTES

SCA es una empresa internacional con sede en Suecia que produce, distribuye y comercializa productos de papel y de higiene personal como:

- Papel Higiénico
- Servilletas de papel
- Toallas femeninas
- Pañales de incontinencia
- Pañales para bebé

Algunas de sus marcas son Regio, Saba, Tena, Baby Sens, Tork, Nevax.

SCA tiene ventas anuales de más de 11 billones EUR y presencia en más de 100 países. Las acciones de SCA cotizan en los mercados de valores de Estocolmo y Londres.

La planta ubicada en Cd. Sahagún, es la primera construida por SCA e inicio operaciones en Octubre del 2010 con una plantilla de 260 trabajadores operativos y 80 administrativos. Es la planta con mayor tecnología en el ramo a nivel Latinoamérica.

El área de conversión cuenta con 4 líneas de producción, 100 empleados operativos y 23 administrativos, los cuales se reparten en los tres turnos que maneja la empresa.

El personal administrativo abarca jefes de área, supervisores de líneas productivas, usuarios en sistemas de producción, ingeniero de proceso y STAFF de mantenimiento, calidad, laboratorios.

El personal operativo abarca obrero general, operador de proceso, operador de máquina, líder de tripulación.

OBJETIVOS

Aumentar la productividad del área piloto, para evitar un cuello de botella en la línea de producción total en planta.

Como objetivos secundarios se encontraban:

- Reducción de mermas.
- Reducción de tiempos muertos.
- Una comunicación efectiva de líderes a personal operativo.
- Reforzar el liderazgo del área.
- Generar compromiso y lealtad a la empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Dentro de los alcances esta todo el personal del área, apoyo del sindicato para realizar el entrenamiento.

Las salas de capacitación están a disposición de la empresa, funcionales al 100%. El liderazgo tiene la disposición de trabajar con su gente, con una amplia apertura al cambio.

Se trabajará de manera vivencial con las competencias laborales, haciendo uso de dinámicas, al final de cada dinámica se dará una retroalimentación con el grupo para realizar mejoras en el momento, ya sea con la segunda etapa de la dinámica o con la dinámica siguiente. De esta forma se estará monitoreando el cambio o nuevas acciones en la gente.

En cuanto a limitaciones, se tenía pensado originalmente impartir el entrenamiento fuera de las instalaciones, para que existiera un ambiente hermético, ajeno a la operación, pero no se tenía el presupuesto suficiente y el tiempo para sacar a la gente.

Una de las principales limitantes es el tiempo con la gente operativa, ya que debido a la alta demanda no se pueden parar operaciones, por tal motivo se optó con dividir el entrenamiento en dos sesiones, en su día de descanso para no afectar la operación.

La parte actitudinal no se podrá medir tal cual, ya que es subjetivo, para esto se aplicarán encuestas de clima laboral, sesiones personales de coaching con el liderazgo y personal operativo.

JUSTIFICACIÓN

Con la implementación del proyecto llamado “Explota tu talento” se generará un aumento de producción en el área, debido a que la gente se encontrará reintegrada con su equipo de trabajo, motivada y sensibilizada para los cambios por venir.

La gente que integra el área de conversión, la cual fue la seleccionada como prueba piloto, será beneficiada principalmente de forma personal o individual, ya que mucho de lo reflexionado y adquirido en el entrenamiento lo podrá aplicar en las diferentes áreas de su vida. Se le dará un enfoque principal al área personal y laboral.

El liderazgo del área tendrá mas herramientas para poder dirigir a su equipo de trabajo, con esto mejorará el clima laboral y por consecuencia el desempeño de los integrantes o el área en conjunto.

Se tendrá un programa estructurado para poder reaplicar en las diferentes áreas de la planta, dando seguimiento a uno de los proyectos de la empresa, que son las sesiones uno a uno de coaching.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

La organización del trabajo, las relaciones personales o la construcción de espacios de enriquecimiento e interacción son algunos de los elementos que el mundo de la empresa puede introducir en su sistema de trabajo, esto para optimizar el rendimiento de sus trabajadores.

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Esto es brindado por un proceso llamado Coaching, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El Coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar.

En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo.

Todo esto dirigido por un Coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la prioridad de cada participante, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

Ahora hablando de Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica de la cultura subyacente.

Hay que tener en cuenta que como es un proceso de cambio en las personas- es útil para el desarrollo, no sólo de las competencias laborales, sino también de habilidades de autocontrol emocional, confianza, iniciativa, creatividad, flexibilidad, coherencia e integridad, que les permitirán liderar con empatía y sabiduría, en sus planificaciones, decisiones estratégicas, gestión profesional y establecimiento de prioridades.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

2.0 BREVE HISTORIA DEL COACHING

El Coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus padres fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. El filósofo creó un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y que solía utilizar con sus discípulos. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

El Coaching volvió a hacer su entrada a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde un comienzo el método mostró resultados sorprendentes y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada *Inner Game*. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara hasta la esfera personal y estuviera a nuestra disposición. Sin embargo, el modelo actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno.

2.1 EL ARTE DEL COACHING

Para la formación como coach se deben accionar prácticas como la reflexión y la sinceridad, filtrar ideas acerca de nuestros propios planes. A través del proceso de coaching necesita ser confrontado con patrones de pensamiento, razonamiento “lógico” de las cosas y de las motivaciones de nuestra vida.

Este proceso, inicialmente es incómodo, pero se necesita si en verdad se quieren desarrollar habilidades lograr maximizar el potencial.

Para esto hay que aplicar ciertas prácticas para salir exitoso .La primera es ser lo suficientemente humilde para aceptar que se puede estar dirigiendo mal algún área de nuestra vida sin saberlo.

Otra práctica importante es la de ser sincero y aceptar que alguien puede contribuir grandemente (en este caso un Coach) a maximizar la vida. Permitir que esta persona esté al tanto de cosas importantes en la vida de alguien, que además se le de permiso para indagar y hacer preguntas.

La práctica del coaching requiere del uso de técnicas útiles para traer verdadera transformación. Entre algunas técnicas que convergen en la práctica están las de escucha activa, responsabilidad y descubrimiento.

La escucha activa despierta la reflexión, demuestra estima y respeto, y enfatiza que el descubrimiento ocurre a nivel personal.

El coach establece junto con el coachee (quien recibe el coaching o cliente) un sistema pro-activo de apoyo, motivación y mantenimiento/control del avance con respecto a metas mutuamente acordadas; la responsabilidad de que se puede llevar acabo es de romper el paradigma de la “dependencia infructuosa”.

Si bien es cierto que no se pueden hacer las cosas de forma individual, en la práctica del coaching se asume que uno es responsable por el uso óptimo de el tiempo, talentos y tesoros.

2.2 ¿QUÉ ES EL COACH?

- ❖ Antiguamente era un modelo practicado habitualmente en Norteamérica
- ❖ Es un principio fundamentalmente humanista adaptado al entorno globalizado
- ❖ Significa guía-maestro-entrenador
- ❖ Se conoce más en la psicología deportiva
- ❖ El Coaching como estrategia de gestión para:
 - ❖ Obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas asignadas
 - ❖ Es necesario cuando la organización se encuentra en un proceso de cambio
- ❖ Sócrates dijo: “Yo no puedo enseñarles nada; solo puedo ayudarles a buscar el rendimiento dentro de ustedes mismos”.
- ❖ El éxito de largo plazo pasa por el involucro de la plantilla a todos los niveles de la organización
- ❖ Es un líder preocupado por planear el crecimiento personal y profesional del equipo y del suyo propio
- ❖ Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente
- ❖ Orienta al equipo, mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso
- ❖ Las **características** que debe poseer:
 - ❖ Claridad
 - ❖ Apoyo
 - ❖ Confianza y mutualidad
 - ❖ Perspectiva y riesgo
 - ❖ Paciencia, confidencialidad y respeto

2.3 EL SIGNIFICADO DE COACHING

El coaching brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de actitudes, habilidades y aptitudes que beneficien a las personas en su vida, pero también se ha desarrollado en un ámbito laboral.

Al Coaching, se le conoce más comúnmente en la psicología deportiva, la cual basa algunos de sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar la sinergia necesaria, obtener el máximo rendimiento de las potencialidades del equipo para lograr los objetivos esperados.

En el **ámbito laboral**, el coach es un ejecutivo o gerente que haya sido entrenado. El indicado para ser coaching es el ejecutivo de personal ya que es el indicado para descubrir el talento y las competencias individuales de la gente y así garantizando el desempeño correcto de las funciones.

- ❖ El coaching, como estrategia gerencial: Tiene la función de formar al personal.
- ❖ El coaching como estrategia de gestión: tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz.

El coaching, es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones, pero es muy necesario cuando la organización se encuentre en un proceso de cambio y así realizar algunos ajustes estructurales para la mejora del producto o servicio.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL COACH

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

FEEDBACK: Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrá enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

CLARIDAD: Un Coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

APOYO: Significa monitorear la labor del 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 los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga 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 de que los miembros de su 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.

EMPATIA: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir 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 hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

CONFIDENCIALIDAD: Los mejores Coach 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.

RESPECTO: Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía.

2.5 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE COACHING

Se basa en función a etapas: El contrato, la observación y evaluación, el desafío constructivo y el manejo de la resistencia.

El coach en la función de personal, tiene nuevas responsabilidades, su formación, es fundamental. Se debe brindar una formación en coaching, cuando el ejecutivo va a integrarse a un nuevo puesto, cuando requiere formar equipos de trabajo efectivos, desarrollar su autoestima o sus competencias personales entre otros aspectos.

La intervención del coach en la gente, es una acción muy relevante, orientado a resultados, facilitador de conductas y en especial trabajos de formación personalizada, coaching grupal (Dinamización de equipos), o formación en coaching (Desarrollo de competencias de coach).

El coaching debe de formar capacitando y orientando a los niveles directivos como fortalecer su perfil y formación personal, eliminando las limitaciones de su personalidad y que en ocasiones nos hacen cometer muchos errores en nuestra actuación pero no somos conscientes de ello, ya que no son muy asertivos cuando expresan sus ideas.

No debe existir ningún cambio por el poder que tengan, deben asumir una actitud sencilla, cálida y positiva, no olvidando que todo jefe en una organización es visto como un ejemplo a seguir, es por ello que siempre están pendientes de su comportamiento.

2.6 PRINCIPIOS DEL COACHING

- ❖ Se centra más en las posibilidades del futuro, no se fija en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

- ❖ Debe crear su potencial como creador, las creencias de las capacidades de los otros tienen impacto directo ante la actuación.
- ❖ Funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- ❖ El entrenado no aprende del Coach (entrenador) sino de sí mismo.
- ❖ Debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si no estaría incumpliendo con uno de los principios básicos de coaching.

2.7 BENEFICIOS DEL COACHING

- ❖ Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus labores.
- ❖ Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- ❖ Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- ❖ Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- ❖ Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- ❖ Aumenta el compromiso de la gente frente a su organización.
- ❖ Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- ❖ Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- ❖ Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

2.8 ELEMENTOS DEL COACHING

VALORES: Desean ser competentes y compartir un desempeño superior. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

RESULTADOS: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

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.

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 lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.9 FUNCIONES DEL COACH

- ❖ Liderazgo visionario inspirador.
- ❖ Seleccionador de talentos.
- ❖ Entrenador de equipos.
- ❖ Acompañamiento de coachee en el campo.
- ❖ Consultor del desempeño individual de los coachees.
- ❖ Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- ❖ Gestor del trabajo en equipo.
- ❖ Estratega innovador.

2.10 CONDUCTA DEL COACH

Para que los valores citados anteriormente sean operacionales, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los Coach para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar

sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

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

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

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

DISCIPLINA: La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una sesión de

coaching. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resultó, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

2.11 CUANDO SE DEBE APLICAR EL COACHING

- ❖ 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.
- ❖ Mejora del estilo de management
- ❖ Toma de puesto
- ❖ Acompañamiento de los cambios
- ❖ Cuando un empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo

2.11.1 Ventajas y beneficios del Coaching

El Coaching se hace para lograr, alcanzar, o conquistar, un objetivo muy concreto, es una forma de aprender un método que permitirá al que hoy es entrenado pasar a ser su propio entrenador hacer Auto Coaching.

2.12 ETAPAS DEL COACHING

Primera etapa: La Concentración

Lo más importante es la delimitación clara y precisa del objetivo a conseguir. La primera tarea, es “separar la paja del trigo”, comparar todo nuestro funcionamiento al funcionamiento de la naturaleza.

La confusión, el caos, están, siempre, en el principio de cualquier proceso creativo, como el de intentar un determinado logro de objetivos.

El deseo es el combustible necesario para cualquier tarea. Por lo tanto lo utilizaremos para organizarnos, por orden de prioridades naturalmente lógicas. En ese momento es cuando se puede dirigir todo nuestro deseo a una sola zona muy bien delimitada, en la cual se concentra el deseo.

Segunda etapa: La Memoria

Cuando se revisan nuestros recursos aparece el impulso evolutivo. Es una fuerza que está en nuestra memoria. El impulso evolutivo nos ha dotado con mecanismos no conscientes que se hacen cargo de más funciones que la propia conciencia.

La memoria almacena no sólo todos los detalles de todo lo que se ha vivido, sino también todo lo aprendido por nuestra especie desde su existencia. El reconocimiento de la dualidad, consciente / no-consciente, y la intención de integrarla hace que el logro de nuestro objetivo se vea con mayor seguridad y confianza.

Tercera etapa: La Imaginación

Imaginar es pensar en imágenes, ver con la mente. Al hacerse una imagen de lo que se quiere alcanzar, nuestro objetivo, se pueden ajustar detalles con más precisión. Y es evidente que cuanto más clara y detallada tengamos la meta, más fácil se llegará.

Cuarta etapa: La Clasificación

Todo lo que se percibe y lo que se interpreta de lo percibido y lo que se piensa sobre lo percibido, lo que se clasifica en nuestra memoria de acuerdo a criterios y sistemas que se utilizan.

Quinta etapa: La Intuición

La comunicación entre lo que se es y lo que fue el desarrollo de toda nuestra especie, es la intuición.

Cuando se consigue oír esa voz, se intuye. Así es la intuición, surge como “una percepción interna y fugaz de una idea o una verdad que aparece como indudable a quien la tiene”. Es la voz de la experiencia, la que no duda.

Sexta etapa: El Cambio

Cuando se aprende algo de uno mismo ya no se puede volver atrás, se encuentra en una situación distinta. Es distinto. Ha cambiado en lo que más se interesa actualmente, en la forma de percibirse con relación al objetivo principal. El cambio es interno y determina la percepción de lo externo, da la seguridad de que el conocimiento comienza por muy poco y se va ampliando.

Séptima etapa: Los Logros

El conocimiento de los logros es individual, existe una ley de crecimientos dispares y distintos, que ratifica la particularidad de cada uno, se debe poner en primer plano al objetivo y desde él, se podrán evaluar y analizar los logros.

2.13 CUANTOS TIPOS DE COACHING HAY?

Los más comunes son el coaching personal, el empresarial, el ejecutivo, el profesional, el deportivo y el espiritual. Sin embargo, los campos en los que se puede especializar un Coach son infinitos.

La mayoría de los Coach aprovechan su formación y experiencia laboral anterior, y esto hace que termine habiendo tantos tipos de coaching como nichos de mercado haya.

2.13.1 Síntesis de las escuelas y tipos de coaching

Existen tres ESCUELAS o líneas de coaching que se describen de la siguiente manera:

- ❖ **Coaching Práctico** (originado y desarrollado predominantemente por la cultura anglosajona)

Algunos exponentes: Thomas Leonard, Marshall Goldsmith, Harvard, etc.

❖ **Coaching filosófico** (originado predominantemente por la cultura sudamericana, y que se ha denominado “Coaching ontológico”)

Algunos exponentes: Rafael Echeverría y Julio Olalla basados en los estudios de Humberto Maturana y Francisco Varela.

❖ **Coaching humanista** (originado y desarrollado predominantemente por la cultura europea)

Algunos exponentes: Thimoty Gallwey, John Whitmore.

NOTA IMPORTANTE: Los nombres “*práctico*”, “*filosófico*” y “*humanista*”, sólo pretenden, a través de un concepto reduccionistas, facilitar la comprensión de sus diferentes “*naturalezas*”. Bajo dicha categorización no estamos diciendo que el coaching anglosajón no sea “*humano*”, o que el coaching ontológico no sea práctico, sino simplemente destacando su fortaleza metodológica que está basada en una “*visión de mundo*” y que se traduce en una particular forma de “*hacer coaching*”, tal como se explica más adelante.

Por otra parte, existen básicamente cuatro TIPOS de coaching:

❖ **Coaching Personal** (orientado a individuos)

❖ **Coaching Ejecutivo** (orientado a individuos de mandos medios y altos en las organizaciones)

❖ **Coaching Grupal** (orientado a más de un individuo. Dentro de esta tipología podríamos incluir a las parejas)

❖ **Coaching Empresarial** (orientado a sistemas más complejos de relaciones interpersonales)

2.14 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 se tienen límites técnicos, sino que se tienen límites paradigmáticos.

Están ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que los limitan, por lo que no son capaces de observar por qué tienen los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que se trabaja el tema del cambio, no se busca sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que las 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.

2.15 COACHING DE EQUIPOS

Proceso del Coaching

Alineación del equipo Coaching Visión Compartida

Es decir, que el proceso de coaching parte su proceso a partir de la alineación del equipo y la visión compartida para crear los resultados que todos esperan.

En el proceso del coaching se ve un dominio del dialogo y la discusión, se aprende a afrontar con creatividad las distintas situaciones de problemas que se presentan; más si un equipo logra tener buen dialogo y resuelve con creatividad los problemas, tiene un dominio personal, visión compartida y no trabaja como un equipo alineado tendrá resultados de trabajo como equipo en un proceso de coaching.

En el proceso de coaching la forma en como el equipo se integra es con el dialogo, ya que dentro del coaching se tiene como supuesto lo siguiente: “El pensamiento es un fenómeno colectivo”; con esto se refiere a que no se puede aprender de forma individual en un equipo sino que a través del dialogo todo el equipo ira asimilando y aprendiendo.

Se aprende a través del dialogo y la discusión; ambos son importantes para los equipo ya que el dialogo se exploran distintos temas y si se realiza bien todos aprenden de eso, en el dialogo (creativos) se observa el pensamiento del individuo, se desarrolla la sensibilidad a través de la comunicación; mientras que en la discusión (productivas) se tratara de que el equipo acepte los distintos puntos de vista, que analice, investigue se preocupe por saber sobre otros temas desde distintos puntos de vista; si los equipos saben reconocer las grandes diferencias entre el dialogo y el discurso llevaran un buen aprendizaje y sinergia.

El propósito del Coaching corporativo (empresarial) es motivar y alentar el dominio del dialogo y la discusión en los equipos, el coach impulsara a que los individuos que conforman el grupo tengan como aptitudes la indagación y reflexión, lo que les permitirá que los diálogos sean eficaces y las discusiones productivas.

El proceso del coaching corporativo tiene una visión “Todos a Una”, esto quiere decir que el equipo tiene una visión compartida todos trabajan para las metas en común todos ven una sola meta dentro de la organización y buscaran la mejor forma para lograrla.

Dentro de una organización los equipos formados trabajan alineados y con visión compartida, esto crea un microcosmo dentro de la organización a través del cual todos aprenden.

La visión compartida es lo que el equipo quiere crear, para crear una visión compartida es fundamental el entusiasmo, todos los miembros del equipo deben sentirse motivados lo cual creara el entusiasmo para que todos formen parte de la meta, la propaguen y se alisten para la realización de su meta; se debe partir de la visión personal de los integrantes del equipo, esto se lograra gracias a la orientación reactiva hacia la realidad que casi toda persona tiene.

2.16 COMPETENCIAS DE COACHING EMPRESARIAL

Dentro del Coaching empresarial se encuentran varias competencias que servirán para lograr los resultados esperados, implica coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo previamente planificado y organizado: siendo como una vía para alcanzar resultados deseados.

- ❖ **Competencias emocionales.-** Sirve para poder generar estados de ánimos y emociones que dinamicen a las personas a realizar acciones necesarias para poder alcanzar los resultados planificados, demostrando alegría pese a las dificultades que puedan ocurrir. Para que el gerente pueda lograrlo necesita interpretar lo que siente y lograr que otros también lo logren.
- ❖ **Competencias corporales.-** Un gerente como coach debe saber manejar la situación por lo que necesita saber relajarse, centrarse y mostrar a otros como mostrarse, como ir a un mismo ritmo, que sus objetivos estén relacionados para así sentir que están realizando un trabajo en equipo.
- ❖ **Competencias comunicacionales.-** Es cuando los gerentes han integrado con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales permitiéndole:
 - ❖ Lograr **comunicar** valores, visión, misión, estrategias y planes.
 - ❖ Dar a **conocer** detalladamente, el contexto, lo perseguido y lo planificado.

- ❖ Hacer **comprender** todo lo que conlleva.
- ❖ **Compartir** emocionalmente la satisfacción de lograr lo deseado.
- ❖ Lograr **comprometer** a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo deseado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con:
 - ❖ Un alto grado de **cumplimiento**, ya que lo deseado genera **confianza** en todos y cada uno.
- ❖ **Competencias en la coordinación de acciones.-** Al estar planificadas y organizadas facilita el proceso, para:
 - ❖ **Detectar** anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer.
 - ❖ **Decidir** cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.
 - ❖ **Contextualizar** lo que se desea y lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo.
 - ❖ **Pedir** oportunamente a ellos la satisfacción de sus necesidades, especificando las condiciones de satisfacción requeridas.
 - ❖ **Negociar** efectivamente las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para llevar a cabo las acciones requeridas.
 - ❖ **Comprometer** efectivamente el mutuo cumplimiento de todo lo convenido.
 - ❖ **Monitorear** periódicamente el grado de avance.
 - ❖ **Renegociar** efectivamente y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo- la asunción de las responsabilidades en caso de abandono, cancelación, revocación, atraso, etc.
 - ❖ **Recibir** amablemente lo que se entregue.
 - ❖ **Agradecer** sinceramente lo que se haya recibido
 - ❖ **Evaluar** el grado de satisfacción y luego detectar y decidir los ajustes necesarios para satisfacer las condiciones previas
 - ❖ **Retroalimentar** contextualmente a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones.
 - ❖ **Competencias lingüísticas.-** Es importante para que el gerente como coach maneje destrezas, ya que al ser aceptadas se convierten en promesas que se cumplirán, pero afectando el desempeño, la confianza.

Todo se deberá desarrollar con un intenso intercambio conversacional, implicando diseñar y efectuar conversaciones que permitan lograr cosas con palabras.

El gerente como coach debe dominar el diseño de varios tipos de conversaciones, y ser muy versátil en cuanto a las modalidades del habla a utilizar en cada caso una escucha interactiva.

- ❖ **Competencias en liderazgo transformador.**- El gerente adquiere para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad, etc., con un menor grado de estrés, pese a las contingencias, conflictos.

Hacer que la organización cambie de manera participativa y en concordancia con su status implica aprender a:

- ❖ Ejercer influencia idealizada: Provocando identificación y superar en su rol de modelos respetados con capacidades, persistencia y determinación extraordinaria, que asuman riesgos y actúan en forma consistente y correctamente.
- ❖ Generar motivación inspiradora: Planteando desafíos que estimulen el espíritu de equipo, haciendo que se sientan comprometidos a metas y situaciones futuras, generando expectativas.
- ❖ Lograr estimulación intelectual: Expandiendo las habilidades y promoviendo creatividad, innovación, búsqueda de soluciones aunque resulten opiniones opuestas, dejando de lado lo antiguo y seguir por caminos nuevos, sin crítica alguna.
- ❖ Prestar consideración individualizada: prestando atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando oportunidades de aprendizaje, reconociendo y aceptando las diferencias individuales de necesidades y deseos, haciendo que las personas no se sientan chequeadas.

2.17 COACHING: EL NUEVO LIDERAZGO

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:

- ❖ Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
- ❖ Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
- ❖ 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.

Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching. [1]

El Liderazgo tradicional Vs Liderazgo coaching. Tabla 1

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

2.18 Que es el Coaching Ontológico:

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que los imitan. Los conecta con sus recursos y con su capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que les importan.

El Coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un por-venir acorde a nuestras inquietudes.

El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacerse cargo de las paradojas que se tienen en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; [2]

2.19 COMPETENCIAS LABORALES

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las competencias parecen constituir, en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias puede ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

De acuerdo al diccionario de la Real academia de la lengua Española en su versión 1997, la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno.

Partiendo de la definición general de competencia que menciono en el párrafo anterior, podría hablar de diferentes definiciones de autores de la competencia laboral, un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta OIT (Organización internacional del trabajo) sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". Si hiciéramos un análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene "x" competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que

dentro nuestras empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento.

En México según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".[3]

2.20 LAS COMPETENCIAS A TRABAJAR EN EL ENTRENAMIENTO SON:

- 1. Trabajo en equipo.-** Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
- 2. Compromiso.-** Comprender, asumir y adoptar los fines, valores y retos de la institución en el trabajo diario.
- 3. Comunicación.-** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- 4. Liderazgo.-** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y

asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

- 5. Responsabilidad.-** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
- 6. Coaching.-** Permite trabajar en una relación de uno a uno con cada empleado, descubrir y potenciar talentos individuales; alinear comportamientos y destrezas; dirigir el desarrollo y convertir a cada empleado en un agente de cambio activo para lograr el éxito organizacional.
- 7. Relaciones interpersonales.-** Es la habilidad social y la disposición para establecer y mantener relaciones interpersonales armoniosas. La persona que tiene esta competencia llega bien a la gente, tienen tacto, es prudente, sabe escuchar, tiene sensibilidad a los sentimientos e ideas de otros, es empático, busca la conciliación y maneja adecuadamente los conflictos.
- 8. Adaptabilidad al cambio.-** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
- 9. Desarrollo de las personas.-** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

10. Fortaleza.- Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Capítulo 3

REVISIÓN TÉCNICA

3.0 PRIMEROS PASOS

Para dar inicio al proyecto se realizaron pequeñas entrevistas con los líderes del área, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que observan en su gente.

Como fortalezas se encontró que a la mayoría le gusta lo que hacen, estuvieron en un proceso de aprendizaje desde el arranque de planta, por lo tanto su compromiso con la empresa puede ser mayor y tienen las bases suficiente para desempeñar de la mejor manera su trabajo.

Como debilidades se encontró que deben desarrollar y reforzar ciertas competencias como son: trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, compromiso, responsabilidad y adaptabilidad al cambio.

Para identificar las fortalezas y debilidades del liderazgo se platicó con la gente a su cargo, posteriormente se tuvo una entrevista con el gerente del área para validar los datos obtenidos.

Como fortalezas se encontró que son efectivos para generar resultados, sin embargo descuidan el aspecto humano. A la mayoría lo perciben como un buen líder, agregando que no se acerca mucho a ellos, pero comprendiendo que es por la alta carga de trabajo.

Como debilidades se encontró que tienen relación con las competencias a desarrollar para el personal operativo, agregando las siguientes para el liderazgo: Desarrollo de las personas, fortaleza, coaching y liderazgo.

Teniendo las fortalezas y debilidades del área piloto, se procede con el armado del entrenamiento, conformado en su mayoría de dinámicas vivenciales para trabajar con las competencias anteriormente mencionadas.

3.2 CREACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS

La primer ficha técnica a desarrollar fue para el liderazgo, ya que se trabajaría de inicio con los jefes y supervisores del área para cascadear la información hacia abajo, de esta forma habrá congruencia y empuje del liderazgo con su gente para generar cambios y dar seguimiento al proceso de manera efectiva.

La propuesta se presentó con el gerente del área, donde únicamente se realizó una modificación, la cual fue dirigida para tocar el tema de atención al detalle. Donde el gerente expresaba que en ocasiones su línea directa no ponía atención a documentos que firmaban o noticias que surgían para informar al personal.

Posteriormente se tomó la esencia de la primer ficha técnica para crear la segunda ficha técnica dedicada al personal operativo, esto con el fin de que ambas partes vivan un proceso similar, pero enfocado a diferentes competencias y aprendizajes. Sin embargo hablarían el mismo idioma con algunas dinámicas, para poder llevarlo al área de trabajo en forma de anclajes, así identificarán la situación del día a día con lo aprendido en el entrenamiento.

La segunda ficha técnica se presentó con el gerente del área para su revisión, la cual aprobó sin cambio alguno. En ese momento se procedió a determinar la logística para la impartición del entrenamiento, donde se fijó que el ms próximo estaría dedicado para cubrir toda el área, tomando el primer fin de semana para el liderazgo y los días de descanso para la gente de operación en sus equipos naturales de trabajo.

Aprobadas las propuestas por el gerente del área se presentaron con el director de la planta, las cuales le parecieron bastante interesantes y dio su autorización para su impartición.

Cabe mencionar que posteriormente se platicó del entrenamiento con el sindicato de la empresa, ya que se impartiría en el día de descanso de la gente sin pago alguno. El sindicato entendió la importancia del entrenamiento y dio su autorización para la impartición.

3.3 LOGÍSTICA

Al liderazgo se impartió durante dos días en un horario de 9:00 a 17:00 horas. Dando una duración de 16 horas, a un solo grupo.

Al personal operativo se impartió en sus días de descanso, con un horario de 9:00 a 17:00 horas, teniendo una duración de 8 horas por entrenamiento a 6 grupos.

Los entrenamientos fueron impartidos dentro de la empresa en el área de capacitación.

3.4 IMPARTICIÓN

Se inició con el primer entrenamiento al liderazgo, teniendo 23 participantes, donde estaba el liderazgo del área, gente de calidad y sistemas de producción para generar sinergia con las áreas staff.

Se generaron cosas muy interesantes durante el entrenamiento, hubo líderes mas involucrados que otros, al final se dio la integración y aprendizaje que se esperaba, ya que después de cada dinámica se tenían sesiones de feedback, donde los participantes compartían su vivencia.

Durante el entrenamiento se tuvo un staff para un seguimiento mas personalizado a cada participante, la función del staff era crear grupos chicos de trabajo para

compartir vivencias, comentarios y al mismo tiempo los integrantes del staff les felicitaban o daban a conocer áreas de oportunidad observadas durante las dinámicas, con el fin de generar reflexión en los participantes.

Al final del entrenamiento se declararon objetivos personales, laborales, con fecha compromiso para poder darles un seguimiento.

El primer entrenamiento para la gente operativa tuvo cierto descontento en un inicio, ya que estaban asistiendo a la empresa en su día de trabajo, posteriormente empezaron a cambiar las caras, generando expectativas para ese día. Al final del entrenamiento estaban muy agradecidos por el entrenamiento, preguntando cuando habría un próximo entrenamiento.

Los entrenamientos subsecuentes para el personal operativo fueron ansiosamente esperados por los participantes, sin importar que fuera su día de descanso, ya que veían los resultados generados en los compañeros que ya habían asistido.

Se impartió el entrenamiento a 127 personas, generando cambios en el área al siguiente día de haber tomado el entrenamiento.

3.5 RESULTADOS OBTENIDOS

Los cambios sobresalientes en el área fueron:

1.- Una total limpieza, ya que anteriormente el área se encontraba cubierta de polvo y pelusa, generado por la materia prima, la cual por mas que se pedía lo limpiaran, se realizaba de manera muy esporádica. Después del entrenamiento el área se mantenía limpia.

2.- Comunicación efectiva en los equipos, de esta forma tenían menos errores durante la operación, por consecuencia no generaban paros y aumentaban su productividad.

3.- Competencia sana entre líneas e producción, ya que anteriormente no se compartían experiencias, buenas prácticas. Posterior al entrenamiento se reunían para conocer que hacían y que les funcionaba, de esta forma competían más al parejo entre ellos.

4.- El trabajo en equipo se reforzó, ya que cuando existía merma, el turno que entraba o el que dejaba se deslindaba, posterior al entrenamiento trabajaban en conjunto para sacar esa merma y tener un cambio de turno oportuno.

5.- La rotación voluntaria que se tenía en un 8% mensual, se redujo a 0%, resultado que no se tenía contemplado en la creación del proyecto.

6.- Disminuyeron de manera importante las solicitudes de bajas por el equipo de liderazgo, que se derivaban de resultados pobres del personal, ahora ya trabajan con su gente para desarrollarla, hacían uso del coaching.

7.- Se redujeron accidentes de trabajo, ya que ahora se cuidaban unos a otros en el desarrollo de las actividades.

8.- Empezaron a existir más records de producción entre líneas y el área completa.

9.- El liderazgo empezó a trabajar con el empowerment, anteriormente no confiaban en su gente para delegar actividades.

Capítulo 4

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

4.0 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos superaron las expectativas del entrenamiento, ya que no se tenía considerada una disminución en la rotación, el que la gente elevara algunos estándares de limpieza y orden.

La gente operativa valoró bastante el entrenamiento, ya que externaban nunca haber recibido algo similar, les ayudó en el plano laboral y personal.

En cuanto al liderazgo se mejoró el clima laboral, el cual ni ellos mismos creían que estaba deteriorado, no existía un ambiente natural de confianza, era un ambiente político donde se saludaban meramente por cortesía. Los cambios surgieron cuando buscaban un bien común entre todos por área para mejorar sus reuniones, llegando al punto de comunicarse en inglés para ayudar a los compañeros que tienen un área de oportunidad en el idioma.

El entrenamiento generó un alto impacto positivo en la empresa, ya que las demás áreas empezaron a preguntar que se había hecho para generar cambios sobresalientes en tan poco tiempo.

El gerente del area concluyó que se debía trabajar mas de cerca con la gente, ya que se tenía un solo enfoque a la operación, los procesos, la maquinaria. Ahora el personal conoce lo que es capaz de lograr si se lo propones y confiando en si mismo para después confiar en su equipo de trabajo.

4.1 TRABAJO FUTURO

Se trabajará en una segunda fase con el liderazgo, enfocada a cuestiones técnicas del coaching y herramientas de liderazgo. En este caso será un curso teórico-práctico.

Para el seguimiento del liderazgo, se harán entrevistas 360° con el fin de conocer las antiguas acciones y cambios notables en la gente, paralelamente descubrir con que aspectos se debe seguir trabajando en la persona. Esto se le dará a conocer al líder en sesiones de coaching uno a uno para llevar un trabajo por objetivos en tiempos definidos.

Respecto al personal operativo se dará una segunda fase con un entrenamiento vivencial, donde se trabajen aspectos de autoestima, toma de decisiones y coaching. Ya que estas competencias fueron identificadas durante el entrenamiento para darle seguimiento al personal y prepararlos para cambios que vienen en la empresa, donde se necesitan perfiles mas preparados y robustos.

En cuanto a las demás áreas de la empresa, se iniciará con una detección de necesidades de capacitación para iniciar un proceso similar y alinear a toda la planta en una misma cultura.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] <http://www.monografias.com> visitado en el mes de Octubre de 2013.
[2] <http://www.tisoc.com> visitado en el mes de Octubre de 2013.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Liderazgo tradicional Vs Liderazgo coaching	22
--	----

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Apoyo: Favorcer, ayudar a otra persona.

Coaching: procede del verbo inglés *to coach*, entrenar. Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o un grupo de ellas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Confianza: Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas.

Confidencialidad: Cualidad de mantener confianza con seguridad recíproca entre dos o mas personas.

Disciplina: Doctrina, instrucción de una persona especialmente en lo moral.

Empatía: Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro, como comprender el punto de vista de los colaboradores.

Entrenamiento: Preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte o actividad en común.

Feed back: Establecer dirección y frecuente retroalimentación.

Fortaleza: Fuerza y vigor. Defensa natural que tiene un lugar o puesto por su misma situación. Virtud que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

Indagar: Intentar averiguar, inquirir algo discurriendo o con preguntas.

Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes.

Ontológico: Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales

Perspectiva: Punto de vista desde el cual se considera o analiza un asunto.

Respeto: Atención, consideración. Veneración, acatamiento que se hace a alguien.

Valores: Cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad o lograr una meta.

Apéndice 1 Ficha Técnica Liderazgo

Life Coaching
Explota tu talento
(Duración de 16 horas)

Entrenamiento alineado a los valores de la empresa: Respeto, Responsabilidad y Excelencia.

Los participantes trabajarán con Respeto hacia sus compañeros y las vivencias durante el entrenamiento.

El participante será Responsable de sus elecciones durante el entrenamiento y respetar sus compromisos declarados.

El participante trabajará y vivirá con Excelencia el entrenamiento, dando un plus a sus estándares personales.

Las siguientes competencias serán trabajadas en el entrenamiento:

- ❖ *Trabajo en equipo.- Durante los dos días se trabajará constantemente en equipo (equipo total, dos equipos, 4 pequeños equipos y parejas), con diferentes personas, teniendo como objetivo el fortalecer la confianza, tratar con otras personas, apoyar al compañero aunque no se conviva mucho con el, generar entrega y compromiso.*
- ❖ *Compromiso.- Se trabajará con un alto nivel de compromiso, tanto personal como grupal.
Al inicio del entrenamiento se generarán compromisos y se concientizará a los participantes sobre el valor de su palabra y lo que ocurre al fallar a su palabra. Se dará feedback cuando falle en algún compromiso acordado.*
- ❖ *Comunicación.- Durante el entrenamiento se utilizarán herramientas de Programación Neuro-lingüística (PNL), mismas que se explicarán a los participantes. “Con el lenguaje no solo describes tu realidad, también la creas”.*
- ❖ *Liderazgo.- El participante tomará un papel de líder en diferentes dinámicas, experimentando de forma inmediata las consecuencias positivas o negativas de un buen o mal liderazgo, esto será reforzado por un feedback que le brinde su compañero o compañeros según sea el caso.*
- ❖ *Responsabilidad.- Durante los dos días se trabajará con esta competencia, dándole mayor énfasis el primer día con el tema Víctima/Responsable, ellos elegirán si quieren ser responsables o victimizarse por sus acciones y lo que ocurre a raíz de sus acciones.*
- ❖ *Coaching.- Durante el entrenamiento, el participante trabajará con las herramientas esenciales del coaching, de igual forma estará viviendo un*

proceso de coaching constante. Con la finalidad de que lo comprenda en sus diferentes etapas y la razón de ser de cada herramienta, para enriquecer sus sesiones de coaching en el área.

- ❖ *Relaciones interpersonales.- El candidato trabajará en la relación consigo mismo, para poder analizar como es su relación con los demás y de esta forma generar mecanismos de acción, algunos aplicables en el mismo entrenamiento.*
- ❖ *Adaptabilidad al cambio.- Durante el entrenamiento habrá situaciones en las que se tendrán que cambiar algunos hábitos, hacer cosas diferentes. Se trabajará para que ese cambio se quiera realizar de la mejor manera, evitando pensamientos negativos o que pudieran impedir el proceso de cambio.*
- ❖ *Desarrollo de las personas.- El participante vivirá un desarrollo personal durante el entrenamiento, de esta manera obtendrá algunas herramientas y conocimientos para replicarlo con su gente. Al enriquecer sus sesiones de coaching, también podrá desarrollar a su gente.*
- ❖ *Fortaleza.- Esta competencia habla de obrar en el punto medio en cualquier situación, por lo tanto, se trabajará con los juicios y creencias, para evitar actuar negativamente orillado a un juicio o creencia personal. El objetivo es evitar tomar acciones prepotentes o evadir alguna situación.*

Desarrollo del entrenamiento

Día 1

Actividad de integración y trabajo en equipo. (30 min)

Se formarán equipos de 4 a 5 integrantes, la dinámica consiste en hacer puntos de contacto con el cuerpo en el suelo (dedos, codos, pies, nariz, boca, rodillas, etc), cada parte del cuerpo es un punto de contacto, yo les pediré que hagan en equipo cierto número de puntos, ellos tienen que ponerse de acuerdo y hacer los puntos. El objetivo principal a parte del trabajo en equipo e integración es que al darles tiempo para generar una estrategia y para que puedan actuar mas rápido, el equipo llega a ponerse un número máximo o límite de puntos por cada integrante, yo escucho ese límite que se establecen y les pido un puntaje arriba del límite, lo interesante es que rompen su límite establecido y cumplen con el objetivo. Este es el aprendizaje de la dinámica, el cual se seguirá utilizando en el transcurso del entrenamiento.

Introducción (45 min)

Se da una introducción al entrenamiento, se exponen expectativas, reglas, se generan compromisos y se dan a conocer algunos detalles de la dinámica del proceso.

Introducción al coaching, que es un coach personal, historia de los entrenamientos.

El poder de las acciones. (20 min)

El objetivo es, que la persona comprenda el valor que generan sus acciones, ya sean pobres, buenas o extraordinarias. Y generar la convicción para exigirse por arriba de

sus estándares en las actividades que realice, de esta forma obtendrá con mayor facilidad los resultados deseados o superiores.

Cuento “El elefante encadenado” (15min)

Los participantes a ojos cerrados, escuchan un cuento de Jorge Bucay para reflexionar e iniciar proceso de sensibilización.

Presentación del staff (30 min)

Se presenta al staff que estará apoyando durante el entrenamiento. Se conforman los grupos chicos con su coach de grupo chico, dichos grupos serán de apoyo, guía y motivación durante el proceso. (Trabajarán herramientas como el feedback, la escucha, la intuición y la pregunta).

Los grupos chicos se reunirán varias veces durante el entrenamiento para reforzar algunos temas.

Descanso (15min)

Prueba de confianza (35 min)

Los participantes estarán de pie y caminarán entre ellos, poniéndose uno en frente de otro, hacen contacto visual y según sea el caso dirá; “si confío” o “no confío”. Posteriormente se analizará cuantas veces confío y desconfío de la gente, reflexionar el porqué de su desconfianza y se repite el ejercicio con la finalidad de generar confianza en el equipo. Reunión de grupo chico.

Preguntas esenciales del coaching (10min)

Qué quiero?

Para que lo quiero?

Depende de ti?

Tienes la certeza de lograrlo?

Victima y responsable (Actividad) (30min)

El objetivo de la actividad, es mostrar al participante que el hecho siempre será el mismo, la variante es como eligen vivirlo, de un lado víctima culpando a los demás; o de un lado responsable, tomando responsabilidad de sus acciones. Trabajarán en parejas platicando un acontecimiento donde fueron víctimas, posteriormente el mismo acontecimiento siendo responsable.

Ejemplo de la pecera. (Cuál es tu piedra grande?) (25min)

Tema apoyado en una metáfora, para que el participante empiece a descubrir cuál es el objetivo que mas lo mueve o apasiona a un corto mediano plazo, ya que se trabajará con este objetivo el segundo día del entrenamiento.

Descanso (10min)

Donde quedó mi queso (45min)

Actividad dramatizada, el objetivo de este tema es que el participante identifique su situación actual respecto a cosas que se encuentre haciendo y no le generen

beneficio, para reflexionar y buscar que nuevas cosas puede empezar a hacer y continuar su crecimiento como persona. Abrir su caja de creencias. Reunión de grupo chico.

Comida 2:00pm

Tengo que hacerlo y quiero hacerlo (Actividad) (20min)

Se empieza a trabajar con una lluvia de ideas para identificar los sentimientos y emociones que se generan al hacer las cosas por convicción y por obligación. Estas listas servirán durante el entrenamiento como refuerzo para otras actividades, planteando la pregunta: Porqué eliges tus acciones bajo sentimientos negativos?, si puedes elegir los positivos.

Recompensa secreta (15min)

En ocasiones se elijen los sentimientos negativos para obtener algún beneficio personal. El objetivo es que el participante descubra cuál es ese beneficio que busca obtener posiblemente de manera inconsciente y a que costo lo obtiene.

Dinámica “Cuadros rotos” (60min)

El objetivo de esta dinámica es el analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo y sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.

Cuento “El verdadero valor del anillo” (10min)

El evento es neutro

El staff tomará una campana y a la señal del coach generará un fuerte ruido entre los participantes. Cada participante tomará ese ruido según su creencia, el objetivo es que descubren que solo es una creencia personal y lo mejor es que pueden cambiar esas creencias.

Rojo y Negro (Actividad) (60min)

Dinámica para finalizar el día, donde el objetivo es Ganar-Ganar, los participantes tendrán la opción de elegir entre ganarle al otro equipo o ganar los dos equipos. Al finalizar la dinámica se les dará Feedback por parte del Coach respecto a cómo jugaron como equipo e individualmente algunos participantes.

SEGUNDO DÍA

Continuación Rojo y Negro (30min)

Se reúnen en grupos chicos para platicar su experiencia y se les invita a reflexionar en: ¿Qué pasaría si nos enfocamos a Ganar-Ganar?

Intención y mecanismo (Actividad) (60min)

En la vida se tienen muchas intenciones, pero cuantas se culminan? El participante conocerá los elementos para accionar sus intenciones. Se realiza una actividad que tiene como objetivo lograr una intención de diferentes formas, para que el participante rompa con esa posible creencia donde solo existe una manera de hacer las cosas.

Cuento “La ciudad de los pozos” (10min)

Descanso (10min)

Nuestras creencias papá y mamá. (Actividad opcional) (60min)

Se utiliza la técnica Gestalt para esta actividad, será una actividad opcional para el segundo día. Los participantes eligen si la toman, en caso de tomarla, el objetivo es limpiar espacios de manera personal con uno mismo y con sus padres. Excelente para relaciones muy friccionadas o poca relación con los padres y con uno mismo.

Descanso (15min)

Rueda de la vida (60min)

Se repartirán hojas con la rueda de la vida, la cual abarca todas las áreas de nuestra vida, como son: relaciones, trabajo, salud, etc. El Coach explica cada área de la vida y el participante evaluará en que punto se encuentra actualmente, al final obtendrán una gráfica que les indicará sus áreas de oportunidad o donde deben poner mas atención para su desarrollo personal. Reunión grupo chico.

COMIDA 12:00pm

Dinámica Grupos Cerrados (60min)

Se formarán grupos de 5 personas, se les pedirá que a votación saquen a un integrante del equipo, los integrantes exiliados se reunirán en un lugar del salón, trabajaremos un ejercicio con los demás equipos y saldremos a descanso, en estas actividades el grupo exiliado no participará y estará en su lugar asignado. El objetivo es que el equipo reflexione y valore a cada integrante de su equipo, al final se comentará la experiencia por parte de los equipos y los exiliados.

Cuento “Los obstáculos” (15min)

Lectura para reflexionar respecto a los obstáculos que uno mismo se llega a generar mientras va por sus objetivos.

Consideraciones (Actividad) (120min)

Actividad de gran importancia para el logro de objetivos, en esta actividad se trabajará con el objetivo que se empezó a definir en el inicio del entrenamiento.

Se trabaja en grupos de 4 a 5 personas, el participante trabajará con sus miedos o factores que puedan obstaculizar el cumplimiento de su objetivo, cada integrante recibe feedback por parte de su equipo, respecto a cómo atacó esos obstáculos. Reunión grupo chico. (Trabajar prioritariamente con un objetivo laboral, en planta)

Descanso (15min)

BAILE

Redacción de objetivos (15min)

El participante se fijará objetivos en un corto a mediano plazo, relacionados con su trabajo en planta como prioridad, posteriormente fijará objetivos en sus otras áreas de la vida. Dando un seguimiento a estos objetivos con su coach y un buddy.

Línea de abrazos (30min)

Actividad que ayuda a medir el impacto del entrenamiento, imaginando algunas situaciones con los participantes y analizar su reacción ante la situación.

Memory line (10min)

Remembranza final del entrenamiento.

FICHA TÉCNICA PERSONAL OPERATIVO

Ponte la camiseta... y súdala (Duración de 8 horas)

Entrenamiento alineado a los valores de la empresa: Respeto, Responsabilidad y Excelencia.

Los participantes trabajarán con Respeto hacia sus compañeros y las vivencias durante el entrenamiento.

El participante será Responsable de sus elecciones durante el entrenamiento y respetar sus compromisos declarados.

El participante trabajará y vivirá con Excelencia el entrenamiento, dando un plus a sus estándares personales.

Las siguientes competencias serán trabajadas en el entrenamiento:

- ❖ *Trabajo en equipo.- Durante los dos días se trabajará constantemente en equipo (equipo total, dos equipos, 4 pequeños equipos y parejas), con diferentes personas, teniendo como objetivo el fortalecer la confianza, tratar con otras personas, apoyar al compañero aunque no se conviva mucho con el, generar entrega y compromiso.*
- ❖ *Compromiso.- Se trabajará con un alto nivel de compromiso, tanto personal como grupal.
Al inicio del entrenamiento se generarán compromisos y se concientizará a los participantes sobre el valor de su palabra y lo que ocurre al fallar a su palabra. Se dará feedback cuando falle en algún compromiso acordado.*
- ❖ *Comunicación.- Durante el entrenamiento se utilizarán herramientas de Programación Neuro-lingüística (PNL), mismas que se explicarán a los participantes. “Con el lenguaje no solo describes tu realidad, también la creas”.*
- ❖ *Liderazgo.- El participante tomará un papel de líder en diferentes dinámicas, experimentando de forma inmediata las consecuencias positivas o negativas de un buen o mal liderazgo, esto será reforzado por un feedback que le brinde su compañero o compañeros según sea el caso.*
- ❖ *Responsabilidad.- Durante los dos días se trabajará con esta competencia, dándole mayor énfasis el primer día con el tema Víctima/Responsable, ellos elegirán si quieren ser responsables o victimizarse por sus acciones y lo que ocurre a raíz de sus acciones.*
- ❖ *Coaching.- Durante el entrenamiento, el participante trabajará con las herramientas esenciales del coaching, de igual forma estará viviendo un proceso de coaching constante. Con la finalidad de que lo comprenda en sus*

diferentes etapas y la razón de ser de cada herramienta, para enriquecer sus sesiones de coaching en el área.

- ❖ *Relaciones interpersonales.- El candidato trabajará en la relación consigo mismo, para poder analizar como es su relación con los demás y de esta forma generar mecanismos de acción, algunos aplicables en el mismo entrenamiento.*
- ❖ *Adaptabilidad al cambio.- Durante el entrenamiento habrá situaciones en las que se tendrán que cambiar algunos hábitos, hacer cosas diferentes. Se trabajará para que ese cambio se quiera realizar de la mejor manera, evitando pensamientos negativos o que pudieran impedir el proceso de cambio.*
- ❖ *Desarrollo de las personas.- El participante vivirá un desarrollo personal durante el entrenamiento, de esta manera obtendrá algunas herramientas y conocimientos para replicarlo con su gente. Al enriquecer sus sesiones de coaching, también podrá desarrollar a su gente.*
- ❖ *Fortaleza.- Esta competencia habla de obrar en el punto medio en cualquier situación, por lo tanto, se trabajará con los juicios y creencias, para evitar actuar negativamente orillado a un juicio o creencia personal. El objetivo es evitar tomar acciones prepotentes o evadir alguna situación.*

Desarrollo del entrenamiento

Actividad de integración y trabajo en equipo. (30 min)

Se formarán equipos de 4 a 5 integrantes, la dinámica consiste en hacer puntos de contacto con el cuerpo en el suelo. El objetivo principal a parte del trabajo en equipo e integración es que al darles tiempo para generar una estrategia y para que puedan actuar mas rápido, el equipo llega a ponerse un número máximo o límite de puntos por cada integrante, yo escucho ese límite que establecen y les pido un puntaje arriba del límite, lo interesante es que rompen su límite establecido y cumplen con el objetivo. Este es el aprendizaje de la dinámica, el cual se seguirá utilizando en el transcurso del entrenamiento.

Introducción (30 min)

Se da una introducción al entrenamiento, se exponen expectativas, reglas, se generan compromisos y se dan a conocer algunos detalles de la dinámica del proceso.

Definición de trabajo en equipo, pro actividad, comunicación, colaboración.

El poder de las acciones. (20 min)

El objetivo es, que la persona comprenda el valor que generan sus acciones, ya sean pobres, buenas o extraordinarias. Y generar la convicción para exigirse por arriba de sus estándares en las actividades que realice, de esta forma obtendrá con mayor facilidad los resultados deseados o superiores. Llegar a la excelencia!!

Presentación del staff (20 min)

Se presenta al staff que estará apoyando durante el entrenamiento. Se conforman los grupos chicos con su coach de grupo chico, dichos grupos serán de apoyo, guía y

motivación durante el proceso. (Trabajarán herramientas como el feedback, la escucha, la intuición y la pregunta).

Los grupos chicos se reunirán varias veces durante el entrenamiento para reforzar algunos temas.

Descanso (10min)

Prueba de confianza

Los participantes caminan entre ellos, se para uno en frente del otro, se miran fijamente y lo único que harán es decir: “si confío” o “no confío”. Posteriormente se verá cuantos confiaron y cuantos no confiaron para dar un feedback, con el fin de generar reflexión respecto a esa falta de confianza, la cual puede surgir desde no confiar en uno mismo.

Preguntas esenciales del coaching (10min)

Qué quiero?

Para que lo quiero?

Depende de ti?

Tienes la certeza de lograrlo?

Victima y responsable (Actividad) (30min)

El objetivo de la actividad, es mostrar al participante que el hecho siempre será el mismo, la variante es como eligen vivirlo, de un lado víctima culpando a los demás; o de un lado responsable, tomando responsabilidad de sus acciones. Trabajarán en parejas platicando un acontecimiento donde fueron víctimas, posteriormente el mismo acontecimiento siendo responsable.

Tengo que hacerlo y quiero hacerlo (Actividad) (20min)

Se empieza a trabajar con una lluvia de ideas para identificar los sentimientos y emociones que se generan al hacer las cosas por convicción y por obligación. Estas listas servirán durante el entrenamiento como refuerzo para otras actividades, planteando la pregunta: Porqué eliges tus acciones bajo sentimientos negativos?, si puedes elegir los positivos.

Recompensa secreta (15min)

En ocasiones se elijen los sentimientos negativos para obtener algún beneficio personal. El objetivo es que el participante descubra cuál es ese beneficio que busca obtener posiblemente de manera inconsciente y a que costo lo obtiene.

Intensión-Mecanismo

Cuento “El verdadero valor del anillo” (10min)

La barda (50 min)

El objetivo de la dinámica es fortalecer el trabajo en equipo, la confianza, el cuidarse unos a otros y generar un sentido de pertenencia y responsabilidad de las herramientas que se les darán para la dinámica. El feedback estará orientado al sentido de pertenencia en la empresa y a su compañerismo.

Comida

Rojo y Negro (Actividad) (60min)

Dinámica para finalizar el día, donde el objetivo es Ganar-Ganar, los participantes tendrán la opción de elegir entre ganarle al otro equipo o ganar los dos equipos. Al finalizar la dinámica se les dará Feedback por parte del Coach respecto a cómo jugaron como equipo e individualmente algunos participantes.

Cuento “La ciudad de los pozos” (10min)

El evento es neutro

El staff tomará una campana y a la señal del coach generará un fuerte ruido entre los participantes. Cada participante tomará ese ruido según su creencia, el objetivo es que descubren que solo es una creencia personal y lo mejor es que pueden cambiar esas creencias.

Descanso (5min)

Nuestras creencias papá y mamá. (60min)

Se utiliza la técnica Gestalt para esta actividad, será una actividad opcional para el segundo día. Los participantes eligen si la toman, en caso de tomarla, el objetivo es limpiar espacios de manera personal con uno mismo y con sus padres. Excelente para relaciones muy friccionadas o poca relación con los padres y con uno mismo. El participante volverá a descubrir su niño interior, sin prejuicios, sin limitantes, sin paradigmas.

Descanso (15min)

Dinámica “Orden ciego” (40min)

El objetivo de esta dinámica es que los participantes lleguen a una solución o estrategia bajo presión y con distintos obstáculos. Esto lo harán utilizando una buena comunicación, escucha, orden y posiblemente surja un líder para efficientar el proceso.

Redacción de objetivos (10min)

El participante se fijará objetivos en un corto a mediano plazo, relacionados con su trabajo en planta como prioridad, posteriormente fijará objetivos en sus otras áreas de la vida. Dando un seguimiento a estos objetivos con su coach y un buddy.

Cierre del entrenamiento