


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various symbols. The Latin motto "ALTIUS DEUS QUI CETERAS" is on the left and "ACADEMIA COACTEMALENSIS" is on the right. The top part of the seal contains the text "CAROLINA CONSPICUA".

**TEMA:
EL COACHING COMO MEDIO COMUNICACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN
COMERCIAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Aleida Melissa Barrientos de Paz

Guatemala, abril de 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**EL COACHING COMO MEDIO COMUNICACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN
COMERCIAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

**TRABAJO DE MONOGRAFIA PRESENTADO POR
ALEIDA MELISSA BARRIENTOS DE PAZ**

**PREVIO A OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ASESOR:
LIC. MARCO JULIO OCHOA ESPAÑA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2013



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio Sebastián Chilin

Representantes Docentes

Licda. Amanda Ballina

Lic. Víctor Carillas

Representantes Estudiantiles

Néstor Aníbal de León Vásquez

José Jonathan Girón Ticurú

Representantes Egresados

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretaria

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Marco Julio Ochoa, Presidente

Licda. Imelda González, Revisora

Lic. Armando Sipac, Revisor

M.A. Walter Contreras, examinador

Licda. Rosa Idalia Aldana, examinador

Lic. Ismael Avendaño, suplente



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 11 de mayo de 2012
Dictamen aprobación 80-12
Comisión de Tesis

Estudiante

Aleida Melissa Barrientos de Paz

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Barrientos**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.8 del punto 1 del acta 07-2012 de sesión celebrada el 11 de mayo de 2012 que literalmente dice:

1.8 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (a la) estudiante Aleida Melissa Barrientos de Paz, carné 199823320, el proyecto de tesis: EL COACHING DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIAL POR MEDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Marco Julio Ochoa España.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perdera la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 25 de septiembre de 2012
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 78-2012

Estudiante

Aleida Melissa Barrientos de Paz

Carné **199823320**

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Barrientos**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: EL COACHING COMO MEDIO COMUNICACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

M.A. Marco Julio Ochoa España, presidente(a).

Licda. Imelda González, revisor(a)

Lic. Armando Sipac, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.

Larissa

Archivo.

AM/JESCH/Eunice S.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 20 de marzo de 2013
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 20-2013

Estudiante

Aleida Melissa Barrientos de Paz

Carné **199823320**

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Barrientos**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **EL COACHING COMO MEDIO COMUNICACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**, siendo ellos:

M.A. Marco Julio Ochoa, presidente(a)
Licda. Imelda González, revisor(a).
Lic. Armando Sipac, revisor(a)
M.A. Walter Contreras, examinador(a).
Licda. Rosa Idalia Aldana, examinador(a).
Lic. Ismael Avendaño, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaría del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora,
Comisión de Tesis,
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio de Bienestar Estudiantil
Ciudad Universitaria

Distiguída M.A. Aracelly Mérida

Atentamente informamos a usted que la estudiante **Aleida Melissa Barrientos de Paz.** Carné **199823320** ha realizado las correcciones y recomendaciones a su tesis, cuyo título final es **El Coaching como medio comunicacional para la organización comercial dentro de las competencias laborales.**

En virtud de lo anterior, se emite dictamen favorable a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licda. Imelda González
Miembro Comisión Revisora


Lic. Armando Sipac
Miembro Comisión Revisora


M.A. Marco Julio Ochoa España
Presidente Comisión Revisora



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

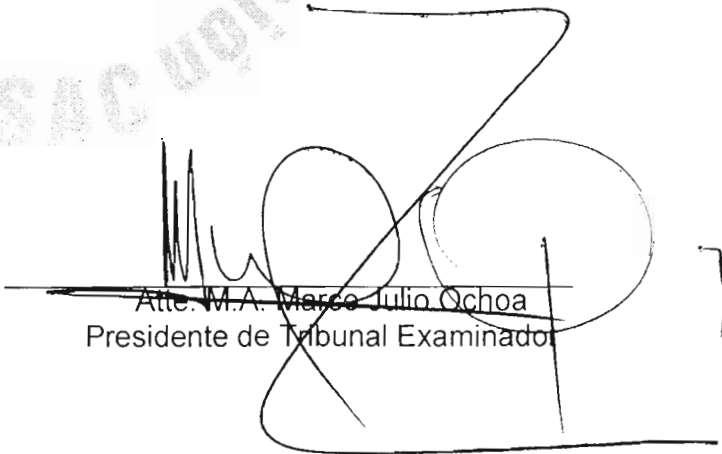
Guatemala 23 de abril del 2013



M.A.
Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis
Presente

Por este medio hago de su conocimiento que la Licenciada en Ciencias de la Comunicación **Aleida Melissa Barrientos De Paz**, quien como estudiante se identifica con el No. de Carné **199823320** realizó los cambios que el honorable Tribunal Examinador solicitó en el examen privado de tesis cuyo título finalmente quedó así: "El Coaching como medio comunicacional para la Organización Comercial dentro de las competencias laborales".

Para los usos correspondientes le extiendo la presente.



Atte. M.A. Marco Julio Ochoa
Presidente de Tribunal Examinador

cc. Estudiante.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 23 de abril de 2013

Orden de impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 14-2013

Estudiante

Aleida Melissa Barrientos De Paz

Carné **199823320**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Barrientos**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **EL COACHING COMO MEDIO COMUNICACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º nivel del Edificio M-2. Seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos ejemplares y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.



M.A. Araceli Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



ACTO QUE DEDICO

A mi querido Dios, quien siempre ha estado conmigo y nunca me ha soltado la mano, enseñándome a seguir adelante con grandes tormentas en mi vida para que aprenda cada lección de vida y pueda seguir siendo testigo de su promesa.

A mis padres, En memoria de mi queridísimo Papá Luis, para quienes fuimos uno de sus dos principales orgullos de vida, mi hermana Liz y yo, dedicado a tu memoria con amor.

A mi madrecita linda, mamá Rosita, por su devoción a sus cinco descendientes y por sus frecuentes muestras de amor y ternura que llenan sus brazos, y por sus lágrimas derramadas en mi juventud que hoy se llenan de victoria.

En memoria de mi

queridísimo Willy, que desde el inicio de mi juventud y de esta carrera siempre me acompaña y respaldo porque reconocía que su amor era apoyarme en lo que más me encantaba hacer, estudiar, ya que ese era ejemplo para nuestros hijos Luis Giovanni y Diego André.

A mi hermana Liz, por su amor, interés e intuiciones constantes y por su pureza del alma, siempre ha estado conmigo en todo momento.

A mi amado Donald, con el inmenso amor y ternura que lo destaca, y porque siempre se encuentra allí en los momentos más difíciles de mi vida, acompañándome a ser un guía de excelencia con nuestra hija Dannah Rosangela y con mis otros dos hijos.

A mis hijos, En especial para mis tres amados hijos Luis Giovanni, Diego André y Dannah Rosangela, con amor inmenso y espero que este título sea sobrepasado por cada uno de ellos y allí recibiré mi premio, porque mi meta será coronada con ser ejemplos de hijos e hija de Dios, trabajando por ser unos excelentes profesionales.

A mi amado Ángel de Jesús siempre estarás aquí en mi corazón.

A mis tías y tíos Elida, José, Juan y Gregorio, por sus consejos y estar siempre conmigo en los momentos importantes de mi vida.

A mis Padrinos, Reyna y Rigoberto de Orellana, por estar siempre al pendiente de mi vida, por su amor incondicional, por su guianza y sabios consejos.

A mis amigos, gracias por brindarme su compañía, apoyo, cariño y lealtad.

A mis tutores, por sus sabios conocimientos, por su guianza al éxito.

“La hierba se seca, la flor se marchita y se cae,
pero la palabra de nuestro Dios vivirá para siempre”.
Isaías 40,8

Índice

	Pág.
Capítulo I	
1.1 Antecedentes	1-2
1.2 Justificación del tema	3
1.3 Alcances y Límites	4-6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
Capítulo II	
2.1 La Comunicación	8-11
2.1.1 El proceso de la Comunicación	12-13
2.1.2 La Comunicación Organizacional	14-16
2.2 El Proceso Discursivo	17
2.2.1 El Discurso	17
2.3 Persuasión	18-19
2.3.1 Logos	20
2.3.3 Pathos	20
2.3.3 Ethos	202
2.4 La Administración	21
2.4.1 Historia de la administración	22
2.4.2 Elementos de la administración	23
2.4.3 Principales escuelas de la teoría administrativa	24
2.4.4 La administración científica o administración de labores	24-28
2.4.5 La ingeniería Industrial y la justicia dentro de la administración	29
2.4.6 La teoría del Proceso administrativo	29-30
2.4.7 La organización Burocrática	31
2.4.8 Enfoques del comportamiento humano en administración	31
2.4.9 Enfoques modernos de la administración	32
2.4.10 Administración por Valores	33
2.4.11 Características Estructurales de los objetivos	33
2.4.12 Proceso SPOP	34
2.4.13 Administración por Objetivos	35
2.4.14 Características Estructurales de los objetivos	36
2.4.15 Selección de objetivos	36
2.4.16 Establecer los objetivos	36
2.4.17 Características principales de la APO	37
2.4.18 Implementación de la APO	37
2.4.19 Ventajas y Desventajas de la APO	38

2.5	Desarrollo de Habilidades y de entrenamiento	39
2.5.1	Proceso de Innovación	39
2.5.2	Visualización	40
2.5.3	Encontrar Hechos	40
2.5.4	Encontrar el problema	41
2.5.5	Encontrar ideas	41
2.5.6	Encontrar soluciones	41
2.5.7	Aceptación de lo encontrado	41
2.5.8	Implementación	41
2.5.9	Seguimiento	42
2.5.10	Evaluación	42
2.5.11	Proceso de Planeación	43
2.5.12	Metas	43
2.5.13	Costo	44
2.5.14	Tablas de tiempo	44
2.5.15	Implementación	44
2.5.16	Seguimiento	44
2.5.17	Proceso de Desempeño	45
2.6	Bases Conceptuales del Coaching	46
2.6.1	¿por qué y para qué del coaching con un individuo?	46
2.6.2	Estructura de Liderazgo	46-48
2.6.3	Temas administrativos de la actualidad	49
2.6.4	Coaching	50
2.6.5	Estilos de Coaching : tipos y niveles	51
2.6.6	Tipos de Coaching	52-53
2.6.7	El directivo como coach	54-55
2.6.8	Competencias Laborales	56
2.6.9	La Información	56
2.6.10	La Formación	57
2.6.11	Las Habilidades	57-58
2.6.12	Filosofía del Coaching	59
2.6.13	La Fórmula Mágica	59
2.6.14	Sobre juicios y creencias	59
2.6.15	Saber Escuchar	59
2.7	Plan del Juego	61
2.7.1	Competencia, comportamiento y cambio dentro de la organización	62
2.7.2	Prueba del Placer	63
2.7.3	Espiritualidad	63
2.7.4	Valor	64
2.7.5	Prueba de la determinación	65
2.7.6	Toma de Decisiones	65
2.7.7	Prueba de la Creatividad	66
2.7.8	La Formación también es importante – técnicas de apoyo	67-68

Capítulo III		
Metodología		69
Conclusiones		70
Capítulo IV		
Planeación y Recursos		71-73
Bibliografía		74-81

CAPITULO I

ANOTACIONES PRELIMINARES

Introducción

Se consideró que la mejor forma de presentar la investigación sobre el manejo del coaching en una entidad comercial comprendió las siguientes etapas: la búsqueda de información, luego la recopilación de datos y su respectiva lectura, comprensión e importancia de cada concepto para una empresa.

Esta monografía conlleva a transcribir conceptos de varios autores, para que los futuros comunicadores la puedan utilizar como base de estudio para proyectos con relación a este tema.

Toda empresa debe tener claro que la organización es “un conjunto de personas que trabajan unidas para alcanzar una meta o un conjunto limitado de metas ”Joseph Litterer (1984:29).

Y Coaching “no es una técnica sino un proceso a vivir. Al igual que el desarrollo físico de una persona no consiste propiamente en conocer las técnicas para tener una buena salud sino en ser capaz de incorporar hábitos en la vida diaria que le permitan mejorar y potenciar su salud física, de nada serviría al directivo conocer las mejores herramientas de gestión si no es capaz de llevarlas a la práctica en su gestión diaria. (...) El coaching puede definirse como el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales” Vilallonga, M. (2003:91).

Lo que se pretende con este trabajo es que todo comunicador, administrador, psicólogo o área afín pueda tener los conceptos claros sobre el tema para que a futuro pueda apoyarse en el mismo para confirmar que el coaching es solo una herramienta que puede ser direccionada a una o varias personas para el cumplimiento de un objetivo en común.

_____ () _____

1.1 Antecedentes

La administración constituye parte importante dentro de la vida de la sociedad. Actualmente la mayoría de las personas trabajan y conviven con otros. Existen muchas cosas que el ser humano no puede hacer solo sino necesita de la colaboración del apoyo de otras personas para que lo realicen ya que normalmente se puede decir que una persona se especializa directamente o se enfoca en una tarea mientras que otras tienen la especialidad en otra tarea y esto complementa un sistema, el cual hace que la administración sea enfocada uniendo esfuerzos, coordinándolos e integrándolos.

El Coaching es un método que anteriormente se manejaba empíricamente y en la actualidad se maneja con la dirección de un líder a un grupo de personas.

El Coaching, una palabra no muy conocida a principios del siglo pasado, pero utilizada de una manera autoritaria. Por ejemplo, en las producciones de las fábricas en la época de la Revolución Industrial eran explotar el recurso humano durante largas horas diurnas, tratando al ser humano como esclavo-máquina y no como un ser humano capaz de aprender y adaptarse a su entorno.

Esto hizo que profesionales en la administración, psicología y comunicación estudiaran las condiciones laborales y poder captar oportunidades de mejora y aumentar la autoestima por medio de un aprendizaje en el campo laboral para cada individuo.

A finales del siglo XX se ha aplicado el coaching dentro del ramo laboral, deportivo y familiar para mejorar la confianza entre una persona líder y su seguidor ya que el acompañamiento y la interacción de ambos ayuda a que retroalimente las debilidades y fortalezas.

En Guatemala ha surgido con fuerza ya que se ha reconocido que el coaching se encuentra muy ligado al liderazgo el cual persigue un resultado positivo para cada empresa por medio de enseñar a cada colaborador las herramientas necesarias para empoderarlo y otorgarle la búsqueda de oportunidad de desarrollo personal y profesional.

Los autores Grispi y Bozzo (p. 7 s/f) que “en un mundo donde la constante es un cambio, para los empleados lo más útil no es saber cómo hacer algo específico, sino saber cómo aprender nuevas disciplinas. Aprender a aprender. Volverse maestros del aprendizaje les permitirá responder con efectividad a cualquier cambio”.

Las palabras de estos autores apoyan a la investigación documental ya que las competencias de cada persona se enfocan en que lo teórico debe ser llevado a la práctica, por medio de una disciplina guiada con herramientas enfocándola para obtener resultados positivos dentro de un equipo de trabajo.

En la tesis elaborada por Lidia Xiomara Torres de Rivera de Bran denominada Coaching como herramienta para el mejoramiento continuo de competencias de liderazgo en empresas guatemaltecas (2007:8) dice que: “Las Competencias técnicas son todas aquellas capacidades específicas que el individuo necesita obligatoriamente para poder desempeñarse en un puesto o área de trabajo, tales como conocimiento y habilidad mecanográfica para una secretaria y conocimiento de mecánica automotriz para un mecánico. Por otro lado las competencias de liderazgo, son los comportamientos y actitudes que determinan la calidad de las relaciones de un colaborador tanto dentro y fuera de la organización”.

1.2 Justificación del tema

Mejorar las competencias laborales de una persona por medio de una constante comunicación entre un líder y su colaborador.

Los seres humanos han cumplido objetivos de una forma empírica de un jefe no líder sin una dirección o proceso formal para ejecutar una labor. Las tendencias de cada época han sido caracterizadas por cada avance social, cultural y tecnológico, por lo que al formarse los grupos laborales desde inicios del siglo XX se inicia también un guía pero el mismo deberá convertirse en líder por sus aptitudes y actitudes por medio de la búsqueda de técnicas de mejora continua a través de la comunicación, ya que el líder solamente nace con ciertas características pero esto no quiere decir que sea líder nato, el mismo se va formando a través del tiempo y si no se forma nunca fue un líder.

Cada día se está en constante situación de cambio a través de las actitudes de apertura, flexibilidad e intereses personales con el entorno. Por lo cual fue necesario el término coaching ya que es de interés general pero la carencia del mismo dentro del medio organizacional ha demostrado la deficiencia del alcance de metas.

El colaborador que es el término que se utilizará de aquí en adelante es aquella persona que deben de ser capacitada o dirigida en un área o materia, debe promoverse la capacidad de reconocer su poder de relación con otras personas y la influencia de impacto que debe de tener a su alrededor.

El rol de las personas que se maneja dentro del entorno es muy importante ya que se apoya a descubrirse a sí mismo en ideas, en un ámbito interno y externo, el colaborador debe de tener apertura ya que la naturaleza del ser humano es tener miedo a perder.

1.3 Alcances y Límites

El tema de investigación se basará en la recopilación de información directamente con temas muy especializados como lo es el liderazgo, el trabajo en equipo y en mantener las relaciones interpersonales con éxito para esto se documentara los tipos de liderazgo.

El coaching con el cual se pueden hacer formas distintas como (Coaching de Choque, coaching de Excelencia, Coaching de Apoyo, Coaching del Refuerzo ver página 52), prácticas y directas con un individuo con el objetivo de descubrir, desarrollar e implantar resultados productivos para ambos.

El mismo se direcciona a toda aquella persona que desee desarrollar sus competencias con el equipo de trabajo o con una persona individual para mejora de sus propias relaciones dirigiéndoles hacia un objetivo en común.

Los valores que se deben manejar en conjunto son el trabajo en equipo, el cumplimiento de sus propias metas, calidad y esto conlleva un proceso general el cual le denominaremos rentabilidad la cual se basa en la retroalimentación que debe tener el coach.

El colaborador debe ser dirigido con una alineación directa de su coach o líder, cuando se habla de una alineación directa se puede fijar de una forma horizontal o vertical ya que las mismas pueden dirigirse en el mismo rango o bien con personas que se encuentran bajo la línea de mando.

El coach debe proponer nuevas técnicas, compromiso y desempeño que permita la generación de ideas, conocimientos e información. El coaching propone la adaptación que se debe tener sobre la flexibilidad de adaptación con las personas ya sea en la vida personal como individual.

La confianza que se debe de promover y proyectar hacia otros es muy importante en la vida, la innovación que se proponga de crear una idea y llevarla a cabo, modificar las actuales y darles un giro de 360 grados dirige a las situación que hoy se vive y como la misma llevará a cumplir con los objetivos trazados.

Cuando se menciona una innovación se indica que conlleva un proceso lleno de esfuerzos y perseverancia ya que el coach debe de reconocer que sus herramientas pueden ser de utilidad para cumplir con sus metas trazadas pero hay que reconocer que no todas las herramientas son de utilidad.

Se debe reconocer que la innovación y la confianza que debe proyectar el coach con su colaborador deben ser de alta calidad para que la misma pueda ser mutua ya que de lo contrario se incurrirá en cambios no positivos y desgastantes para ambos y como resultado se obtendrá un avance y desarrollo mínimo fijado para el colaborador.

El coach nace y se forma desde el momento que se da la necesidad de ayudar a las personas a dirigirlos en una perspectiva hacia el éxito y luego corresponde por medio del ambiente laboral enfocar esta energía hacia personas que estuvieron bajo una línea de mando y enseñan la importancia de comprender y de valorar al ser humano por lo que es y lo que pueden lograr cuando la humildad y la confianza está de por medio.

Buscar el desarrollo constante y que las competencias de cada persona sean al nivel de la organización para que este compromiso individual se proyecte en el entorno y el orgullo de ser cada día mejor, visualizar un objetivo y prometerse a si mismo cumplirlo eso hace que como coach pueda influir en base a la experiencia. Hay una frase que impacta e hizo buscar un tema que pueda ligarlo a cualquier ambiente en la vida de John Seagel Neil "Los éxitos pasados no garantizan los éxitos futuros" impactante esta frase ya que demuestra que lo hizo grande ayer a una persona no le estará haciendo grande mañana.

El enfoque investigativo del coaching es esencial ante el impacto que actualmente está generando en Guatemala y a futuro la mayoría de personas buscarán técnicas para mejorar sus propias competencias o bien para realizar cambios en la búsqueda de la excelencia en su vida personal o laboral la cual conlleva voluntad, aceptación de cambios y de actitud personal para así vivir la calidad personal.

El interés que hace a cualquier persona a llegar a investigar el coaching en forma científica es por todos los índices que ven a diario vivir con las personas,

por el modo dirigirse y dirigir a su familia personal o laboral ya que todos conforman una comunidad y la toma de decisiones individuales y no en busca de una decisión para el bien común. Los temas a tratar están divididos en capítulos como:

- La Comunicación
- La Administración
 - Administración por objetivos y por valores
 - Desarrollo de habilidades y de entrenamiento
 - Proceso de Innovación y Proceso de Planeación
- Bases conceptuales del Coaching
- El plan del juego

El tiempo que se llevara a cabo esta investigación del 2 de febrero al 31 de agosto del 2012.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Investigar como el coaching puede enfocar y optimizar las competencias laborales de un colaborador por medio del ambiente laboral dirigido por un coach.

1.4.2 Objetivos Específicos

Demostrar la importancia que tiene el coaching para el equipo de trabajo y tener retroalimentación para mejorar los aspectos necesarios y que los detalles que no puedan visualizarse inmediatamente el coach pueda demostrarlos para hacer valer el conocimiento del colaborador.

Conocer la función del coaching el cual se emplee dentro de un equipo de trabajo para que se le dé la importancia y así apoyar a mejorar los aspectos de cada colaborador.

2. Bosquejo Preliminar de Temas o Índice Provisional

CAPITULO II

2.1 La Comunicación:

De acuerdo a lo que menciona Mario Israel Rosas Morales sobre el origen de la comunicación (2004:51) “La génesis de la palabra es el punto inicial de todas las lenguas que existen hoy en día en toda la tierra. El hombre en el principio no tuvo capacidad para fabricar una escritura por lo que no pudo dejar huella de lo que estaba haciendo. Por eso el estudioso no dispone de mucho material para el presente problema. Fue esta carencia de elementos lo que llevó a muchos sabios a formular todo tipo de hipótesis en relación al origen del lenguaje o de la comunicación”.

Según Federico Engels citado por Mario Israel Rosas Morales (2004:101) “estriba en considerar que el lenguaje surge en el proceso del trabajo conjunto, y a la vez que el trabajo, el lenguaje nació como instrumento necesario de relación de los hombres con la naturaleza a través de los vínculos que entre ellos surgían y se consolidaban en el proceso del trabajo de la caza colectiva de grandes animales, el inicio de la formación del lenguaje se concatena con el proceso evolutivo del hombre y la preparación de útiles para realizar su trabajo”.

El esfuerzo que el hombre desde sus inicios realizó para sobrevivir por medio de su trabajo lo llevó a reflejar una comunicación interactiva dentro de su grupo social. Se llevó a cabo la preparación de las herramientas por medio de la observación de un individuo a otro e incentivando a nuevas ideas.

La comunicación cobraba vida en sociedad a través de los pensamientos por medio de un lenguaje lleno de signos y sonidos el cual fue evolucionando y creando una comunicación más perfeccionada la cual nos lleva a la onomatopeya que es la imitación de sonidos del hombre de la naturaleza ya que estos producen algún ruido.

Con respecto a la onomatopeya menciona A.G. Spirkin(1984:105), “tenemos pues, que no es pequeña la cantidad de palabras de carácter Onomatopéyico existentes en la lengua, con la particularidad de que se trata de palabras usuales muy extendidas que expresan conceptos de la vida corriente, formados en su mayor parte probablemente, en la más remota antigüedad.

En el transcurso de su largo recorrido, han sido transferidas innumerables veces de un objeto a otro por asociación. La onomatopeya presupone que da intencionadamente un nombre a los objetos y fenómenos separando una de las propiedades características del objeto dado entre las que impresionan el oído del hombre primitivo.

El estímulo sonoro, también en virtud del principio de la asociación se enlazó en el cerebro del hombre con la imagen visual del objeto, la imitación de dicho sonido se produjo por la necesidad sentida de referir algo acerca del objeto a los demás miembros de la colectividad”.

La comunicación según Carlos Interiano (2003:9) “es el oxígeno de la sociedad; es el elemento a través del cual el hombre ha hecho posible el avance científico, tecnológico, y en todos los órdenes de la vida. Por ellos puede semejarse al plasma en donde se desarrollan todas las relaciones sociales de producción de bienes materiales y espirituales. Y en efecto, la humanidad no habría podido alcanzar los estadios de desarrollo actuales, si no se hubiera contado con los mecanismos necesarios para la transferencia del conocimiento y de la experiencia particular de los demás seres humanos que compartían un mismo núcleo vital”.

Flores de Gortari y Sergio Orozco Gutiérrez señalan en su libro Hacia una Comunicación Administrativa Integral (1980:11) “la comunicación es la puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura”.

En definitiva la comunicación se ha utilizado desde señales más rudimentarias hasta la señal satelital que el ser humano ha inventado de acuerdo a sus necesidades sociales para su desarrollo y progreso.

De acuerdo a lo que indica E. Pichón. Riviere (2001:89) “El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social “La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto, Riviere indica que la comunicación es percepción por lo que antes de decidimos a explicar algo deberemos entender cuál es la parte del elefante que nuestro destinatario ha tocado, entendiendo así que es lo que nuestro mensaje transmitirá...todo un juego de imaginación comunicativa”.

Desglosando ésta concepto para una mejor comprensión, se comenta que la *comunicación*:

1. Es un proceso que en general incluye los siguientes pasos:
 - a) el deseo de un emisor de transmitir un mensaje a un receptor,
 - b) la codificación de ese mensaje para que sea comprensible,
 - c) el envío del mensaje mediante un canal,
 - d) la recepción y decodificación del mensaje por parte del receptor,
 - e) la respuesta o retroalimentación del receptor al emisor.
2. Está conformada por un emisor y un receptor que están predispuestos a enviar y/o recibir un mensaje entre ellos.
3. Es un medio que establece una conexión entre el emisor y el receptor en un momento dado y en un espacio físico o virtual determinado.
4. Es utilizada para transmitir, intercambiar o compartir mensajes. Por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor o solamente una transmisión del emisor al receptor.
5. Hace que las ideas, información o significados que son comprensibles tanto para el emisor como para el receptor fluya entre ambos.

Berelson y Steiner (1964:45) indican que “Es el acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras”.

Osgood, (1961:46) señala la comunicación “siempre que una fuente emisora influencia a otro – el destinatario – mediante la transformación de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”.

Pablo Cardona y Pilar García Lombardía (2007:45) indican que la comunicación es “la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones”.

En conclusión para tener una definición de La Comunicación se puede decir que es la ciencia social que se relaciona necesariamente con todas las demás ciencias existentes, los estudios en otros campos que no sean en la Ciencia de la Comunicación son muy escasos para que esta ciencia no los pueda estudiar.

2.1.1 El Proceso de la Comunicación

Luis Ramiro Beltrán (2003:101) indica que “es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”.

Por lo tanto, la comunicación es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes, que puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos, aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

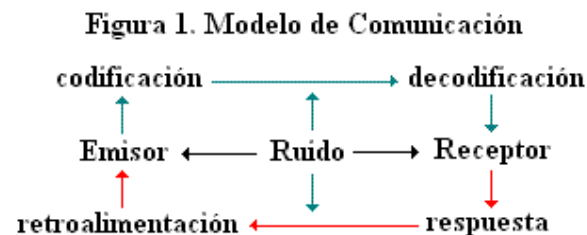
Los componentes esenciales del Proceso de la Comunicación.

En la práctica, los componentes fundamentales que intervienen en el proceso de comunicación corresponden a:

- El emisor (hablante): Elabora el mensaje con una intención, desarrolla la idea que desea transmitir, la planifica y la proyecta de acuerdo a su propósito y codifica la información usando símbolos cuyos significados coinciden con los del receptor.
- El Receptor (oyente): Recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta y lo convierte en información significativa. También recibe el nombre de destinatario.
- El mensaje: conjunto de signos que comunican algo, es el contenido de la comunicación.
- El canal: Es el medio por el que se transmite el mensaje. Según la selección que haga el emisor puede ser: teléfono, correo

electrónico o posatal, memorando, mediante la palabra oral o escrita. Cabe mencionar que la riqueza del canal depende de las facilidades que proporcionen para utilizar muchas vías de manera simultánea (palabras, gestos, posturas, etc). La retroalimentación inmediata, verbal y no verbal. La comunicación cara a cara constituye el canal de mayor riqueza, porque permite la mayor cantidad de información durante el acto comunicativo, mientras que los medios escritos de carácter impersonal como los boletines o informes generales tienen menor cantidad de matices. En dependencia del tipo de mensaje el emisor seleccionará el canal, un mensaje rutinario y claro admite canales de poca riqueza, pero un mensaje complicado y ambiguo es susceptible de ser mal interpretado, por lo que requiere el empleo de los canales más ricos.

- El Ruido: Conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje.
- La retroalimentación: Es el proceso inverso que expresa la reacción que sobre el receptor provocó el mensaje enviado por el emisor, y da a conocer como este ha revelado el sentido de la información recibida, es decir si el mensaje logró el efecto deseado. Ver figura 1.



2.1.2 La Comunicación Organizacional

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución": María Isabel Carreño. Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado (2003:35), como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Según Abraham Nosnik (1986:15), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

1. COMUNICACIÓN INTERNA: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. COMUNICACIÓN EXTERNA: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. RELACIONES PÚBLICAS: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. PUBLICIDAD: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

A decir de Teresa del Pilar Niño (1993:27) "Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

2.2 El Proceso Discursivo

Alberto Vicente Fernández (2001:11) señala que “mientras que Platón ve en la retórica un arte de engaños, para persuadir a los ignorantes, Isócrates dice que su arte educa al hombre, como el Paidotriba logra el desarrollo físico del joven, la funciones de la persuasión se pueden resumir en tres, la primera es Motivar a la acción, es decir lograr que se le de la interacción comunicacional entre el emisor y el receptor a fin de poder poner en práctica la técnica persuasiva; la segunda es Convencer una vez se encuentre activada la conversación se trata de informar con veracidad o falsedad de un hecho; la tercera Refutar es necesario evitar hacerlo mediante falacias o argumentos falsos que parecen verdaderos”.

2.2.1 El Discurso

Gastón Fernández de la Torriente (6:115) menciona que el Discurso es “una serie de palabras o frases que se emplean para manifestar lo que se piensa o siente”, aunque el Discurso tiene una estructura muy compleja ya que si se expresa como se piensa no existe un proceso de orden para enunciar lo que realmente se quiere decir la congruencia con manifestar lo que se piensa y se expresa esta enlazado pero debe buscarse la manera más propia para informar por medio de la ideología y formación de cada persona.

Carlos Interiano en su libro Manual del Discurso Político (9:12) indica que... “el discurso siempre lleva una carga intencional y es portador de un mensaje previamente concebido por el emisor” esto enfatiza que el Discurso puede ser un mensaje analizado y dirigido con y sin intención por medio de una estructura de palabras organizadas por el emisor.

De acuerdo a las dos definiciones anteriores esto nos indica que el Discurso puede ser un mensaje compuesto por el emisor con el cual puede llevar al receptor a llevar a cabo una acción que al emisor le pueda favorecer.

El ingrediente principal en el Discurso Persuasivo es refutar o convencer de la motivación a la acción

2.3 Persuasión

Es un vehículo para lograr algo que previamente se ha concebido en la mente del persuasor. Kathleen K. Reardon en su libro *Teoría y contexto* (2004:31), dice que persuasión es “La actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica. Es una actividad consciente y se produce cuando se registra una amenaza son suficientemente importantes como para justificar el coste del esfuerzo que entraña la persuasión...”.

Entonces se debe de tener presente que la persuasión no es una actividad que se dé de la casualidad, sino que es una actividad consciente y que busca modificar la conducta de uno o más individuos.

La persuasión puede afectar a una persona en diferentes niveles de conciencia que son el nivel consciente pre consciente, inconsciente, subconsciente. La persuasión afectará en el nivel al que el mensaje esté dirigido, aunque muchas veces el persuasor no esté consciente hacia qué nivel su mensaje afectará a los individuos. El arte de persuadir actúa sobre la inteligencia y la sensibilidad. Actualmente el idioma se ha visto en la necesidad de diferenciar entre convencer y persuadir.

G. Bousquie (2002:14) hace la siguiente diferencia: “La convicción actúa sobre el entendimiento, la persuasión sobre la voluntad. La primera ilumina el espíritu, la segunda incita a la acción. Convencida una persona no hace más que asentir y creer. Persuadida, está decidida a actuar en el sentido en que ha sido arrastrada”.

La persuasión consta de leyes las cuales ayudan a que se diferencie una con otra para poder cumplir con el objetivo del persuasor.

La Ley de la compenetración, esta exhorta al persuasor a que se coloque en el lugar del interlocutor, para poder persuadir el emisor deberá de informarse de la personalidad del otro, por lo que la persuasión es más fuerte cuanto más completa sea la compenetración por esto es la primera ley que debe de adquirirse para que el persuasor pueda adaptarse , que utilice un vocabulario

adecuado, que se ajuste al temperamento, al carácter, a la inteligencia, a la educación, opiniones, gustos y todo lo que pueda direccionar en una forma positiva con su interlocutor.

La voluntad no es más que deseos naturales y comunes para todos los hombres, como el deseo de ser feliz, es algo que nadie puede evitar, como indica G. Bousquie (2002:17) “no se puede persuadir a una persona con miedos e inquietudes, por lo tanto el deber del persuasor es darle su lugar al interlocutor, liberar sus miedos e inquietudes para que se sienta seguro y así poder satisfacer sus necesidades. La voluntad no es más que deseos naturales y comunes para todos los hombres, como el deseo de ser feliz es algo que nadie puede evitar, lo que nos persuade más fácilmente, es lo que nos da placer, el placer es la moneda por la cual damos todo lo que se nos pide”.

G. Bousquie (2002:18) dice que “La ley del agrado es la segunda más importante en la persuasión, ya que a cualquier individuo le gusta que le hablen bien de sí mismo, y tal como es en ese preciso momento ya que la persuasión es más eficaz cuanto más grande sea la satisfacción ya que todo lo que el interlocutor encuentre agradable lo tomará como verdadero”.

Se debe de evaluar también los aspectos éticos de la persuasión ya que la misma debe ser valorada de esta forma ya que cumple con los tres procesos, el primero se involucra a un persuasor para que modifique actitudes o conductas, el segundo porque se involucra una selección ya sea consciente o inconscientemente de un ato por medio del lenguaje o gestos y por último se centra en un juicio de parte del persuadido para que evalúe si la información del persuasor le conducirá a un cambio positivo en su conducta o en sus actitudes.

2.3.1 Logos

Alberto Vicente Fernández (2001:13) señala que la persuasión se mueve por tres grandes vías, “Logos término utilizado en la antigüedad y trasladado al idioma español es una vía racional es tomado como principio la razón, esta se rige por el pensamiento lógico, actúa por argumentación, va de causa a efecto o de efecto a causa. Para utilizar esta vía se debe por convencer a un individuo por su forma de pensar o actuar.

2.3.2 Pathos

Esta se define porque apela a los sentimientos ya que apela al pensamiento asociativo, obedece a otros parámetros, no actúa por la argumentación sino por la proximidad, por similitud, por simultaneidad, por asociación emotiva, ya que el mundo de los sentimientos, de las emociones, es a menudo inconsciente y con frecuencia es irracional, ilógico o en cuanto menos a lógico.

2.3.3 Ethos

Este se refiere a la credibilidad o también al carisma que debe tener el persuasor para convencer y lograr su objetivo”.

2.4 La Administración

Harwood F. Merrill (1988:47), se baso en el libro “The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private” por el capitán Henry Metcalfe, Capítulo II, páginas 15-24, publicado por John Wiley & Sons, Nueva York, 1885, transcrito por autorización del editor, que la administración “ se puede afirmar, como principio general, que en tanto que el Arte busca producir ciertos efectos, la Ciencia se preocupa, principalmente, por la investigación de las causas de esos efectos. La administración de arsenales y de otros talleres es, en gran medida, un arte y descansa en la aplicación de determinados principios a una gran diversidad de casos que conjuntamente constituyen lo que se puede llamar la ciencia de la administración”.

Harwood F. Merill (1988:185), se baso en el libro “ General and Industrial Management, por Henri Fayol, capítulo IV, páginas 19-42, traducido por el francés Constance Storrs y publicado por Isaac Pitman & Sons Ltds, Londres 1949, indicando que “la función de la administrativa tiene su única manifestación a través de los miembros de la organización (cuerpo social). En tanto que las demás funciones ponen en juego el material y las máquinas, la función administrativa opera sólo sobre el personal. La perfección y buen orden de trabajo del cuerpo social descansa sobre cierto número de condiciones denominadas indistintamente principios, leyes, reglas. De preferencia, adoptaré el término principios, aunque dissociándolo de toda sugestión de rigidez porque en las cuestiones administrativas no existe nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción. Por lo tanto, los principios son flexibles y susceptibles de adaptación a cada necesidad; es cuestión de saber cómo utilizarlos, lo que constituye un arte difícil que requiere inteligencia, experiencia, decisión y sentido de proporción. Integrada por la discreción y la experiencia, la proporción es uno de los atributos principales del administrador. No existe límite para el número de principios de administración, ya que toda regla o procedimiento administrativo que fortalece el cuerpo social o facilita su funcionamiento, ocupa un lugar entre los principios”.

George R. Terry (1981:1) “administración es una actividad, su práctica se llama administrar y quien la realiza es un administrador. Cuando una persona se convierte en administrador, toma sobre sí nuevas obligaciones de índole totalmente administrativa. Desde el punto de vista adoptado es el de asociar la administración con un grupo, es cierto que una persona administra sus asuntos personales, pero en administración se hace hincapié en el grupo. La administración tiene propósitos determinados y es intangible. Procura obtener resultados específicos, expresados por lo común en términos de objetivos. Los esfuerzos de grupos contribuyen a estas realizaciones preestablecidas. Es posible calificar a la administración como intangible, puesto que no se la puede ver, sino que se evidencia sólo por los resultados que produce: adecuado rendimiento del trabajo, satisfacciones humanas y mejores productos y servicios.

George R. Terry (1988:2) nos indica que el arte está ligado a la administración desde el enfoque que “Arte es el conocimiento práctico que permite alcanzar un resultado deseado. Es la habilidad que se adquiere con la experiencia, la observación y el estudio, y la capacidad para aplicar el conocimiento administrativos así obtenido. El arte de la administración exige creatividad, basada en la comprensión de la ciencia de la administración y condicionada por ella. Así, la ciencia y el arte de la administración se complementan. Si una mejora también el otro debería mejorar, se necesita un equilibrio entre ambos.

2.4.1 Historia de la Administración

George R. Terry (1988:2), indica que “La administración es tan antigua como el hombre. En las civilizaciones de antigua Grecia y del Imperio Romano se encuentran abundantes pruebas de administración en los registros históricos del gobierno. La administración como tema de estudio formal y de entrenamiento es de origen a principios del siglo XIX. Cronológicamente, los conocimientos formales de los conceptos y de las prácticas administrativas, aparecieron en primer término dentro de las organizaciones gubernamentales y militares. Fue hasta después, con el surgimiento de la revolución industrial y el crecimiento del tamaño de las empresas que empezó realmente un estudio

sistemático de administración. Durante el periodo inicial posterior a la revolución industrial, la mayor parte de las empresas siguieron conservándose bastante pequeñas. Eran pocas las plantas con más de cien empleados. Sin embargo, el ferrocarril modificó este número. Las empresas ferrocarriles se convirtieron en grandes empresas que empleaban a miles y a veces hasta más de diez mil personas, por lo general dispersos a través de grandes áreas geográficas, lo cual creaba una gran necesidad de administradores. Después de la Guerra civil, las empresas manufactureras empezaron a crecer mucho, y algunas de ellas llegaron a superar incluso a los grandes ferrocarrileros. El volumen de operaciones se ha seguido incrementado y a medida que se expanden las actividades desde las operaciones sencillas de las empresas ferrocarriles, hasta las operaciones más complejas de las empresas manufactureras plenamente desarrolladas, también aumentaron y cambiaron los problemas que requerían atención, esto provocó que la administración se expandiera y a su vez se adaptara.

A lo anterior descrito se puede sumar que la administración es de suma importancia y ha surgido como una respuesta a una necesidad de las actividades en conjunto de las personas. A medida que cambia o crecen los problemas, también la administración se verá obligada a cambiar. Por lo tanto, si bien es cierto que la administración siempre está en constante desarrollo, en cierta forma se encuentra siempre con cierto grado de atraso.

2.4.2 Elementos de la administración

Para resolver un problema organizacional específico se debe de desarrollar una gran cantidad de soluciones, las cuales han sido utilizadas en forma repetida por lo que se le denomina tecnología. Los sistemas contables para llevar los registros, los procedimientos de control de la producción para programar y controlar el trabajo y las operaciones, los procedimientos de planificación, las formas de estructurar las organizaciones y las demás técnicas similares, constituyen una tecnología útil y amplia que es la base una administración exitosa.

2.4.3 Principales Escuelas de la Teoría Administrativa:

- Los enfoques clásicos que se concentran en desarrollar principios universales.
- Los enfoques del comportamiento humano que se concentran en las necesidades.
- Los enfoques cuantitativos que se concentran en la aplicación de técnicas matemáticas.
- Los enfoques modernos que se concentran en la perspectiva de sistemas de las organizaciones.
- Las tendencias actuales que enfatizan en la excelencia de la calidad y el servicio.

Las tres ramas del enfoque clásico sobre administración son:

- 1) La administración científica.
- 2) La teoría del proceso administrativo.
- 3) La organización burocrática.

2.4.4. La Administración Científica o Administración de Labores:

Frederick Winslow Taylor (1911:18), ex-presidente de “The American Society of Mechanical Engineers” a quien a menudo se le conoce como el padre de la Administración científica indica: “El objetivo principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”, Taylor aplicó el concepto de “estudios y movimientos”.

La palabra “máxima prosperidad” están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no sólo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aún tiene mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar

al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales. Sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible.

Los cuatro principios de Taylor (1988:45) de la administración científica son los siguientes:

- 1) Desarrollar para cada puesto de trabajo una "Ciencia "que incluya las reglas de movimiento, herramientas de trabajo estandarizadas y condiciones laborales apropiadas.
- 2) Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades correctas para realizar el trabajo.
- 3) Capacitarlos cuidadosamente para realizar su trabajo y otorgarles incentivos adecuados.
- 4) Apoyarlos mediante una planeación cuidadosa de sus puestos

La Administración científica persigue la eficiencia de la organización mediante la aplicación de la ciencia para el análisis de los puestos operacionales; incluye una selección y capacitación cuidadosa de los trabajadores y un apoyo adecuado de supervisión.

El estudio de tiempos y movimientos es el proceso mediante el cual se aplica la ciencia para reducir una tarea a sus movimientos físicos básicos.

Según Taylor (1988:33) "La Filosofía fundamental de la administración se basa en la iniciativa e incentivo para cada colaborador. Por otra parte la administración científica se convierte en deber, al mismo tiempo que en gusto de los que se dedican a la administración, no solo establecer leyes que sustituyan al empirismo, sino también enseñar las formas más rápidas de trabajo imparcialmente a todos los trabajadores que están por debajo de ellos. Los útiles resultados logrados gracias a dichas leyes, son siempre tan grandes que cualquier compañía puede muy bien permitirse pagar por el tiempo y los experimentos que se necesitan para formularlas. Así pues, bajo la administración científica, los conocimientos y sistemas exactos y científicos habrán de sustituir más temprano o más tarde y en todas partes las reglas

empíricas. Mientras que bajo el antiguo tipo de administración empírico, era imposible trabajar de acuerdo con leyes científicas”.

Para Henri Fayol (1988:192) “la definición de administración se puede delimitar en todas las operaciones que se desarrollan en las empresas y pueden repartirse entre los seis grupos siguientes:

- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
- Operaciones Comerciales (compras, ventas, cambios);
- Operaciones Financieras (busca y gerencia de los capitales);
- Operaciones de Seguridad (protección de los bienes y de las personas);
- Operaciones de Contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc);
- Operaciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Ya sea la empresa simple o compleja, pequeña y grande, estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre. Los primeros cinco grupos son muy conocidos y bastarán unas palabras para delimitarlos con sus dominios respectivos mientras que el grupo administrativo requiere más explicación”.

Según Fayol (1988:59) “La función administrativa está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las que se conciernen a las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Constituyen otra función distinta que se designa habitualmente con el nombre de administración y cuyas atribuciones y límites están bastante mal definidos.

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman indiscutiblemente parte de la administración como se entiende corrientemente.

Había que estudiar también en ella la dirección, y la misma no es obligatoria, se podría estudiar la dirección aparte. Sin embargo me he decidido a incorporarla a la administración por las razones siguientes:

-El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que incumben a la administración interesan en el más alto grado a la dirección.

-La mayoría de los principios de dirección son principios de administración. Administración y dirección se encuentran relacionadas muy estrechamente. Desde el solo punto de vista de la facilidad del estudio, había interés en agrupar estas dos especies de actuaciones.

-Este agrupamiento tiene, además, la ventaja de constituir una función muy importante, digna de atraer y retener la atención del público, al menos en igual medida que la función técnica. Por todo lo cual, he adoptado la definición siguiente:

Administrar: es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar;

Prever, es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción.

Organizar, es decir constituir el doble organismo, material y social de la empresa;

Dirigir, es decir hacer funcionar el personal;

Coordinar, es decir relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;

Controlar, es decir procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Comprendida así la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función administrativa se distingue claramente de las otras cinco funciones esenciales.

Importa no confundirlas con la gerencia. Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia. Pero ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar tan grande que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo”.

2.4.5 La Ingeniería Industrial y la justicia dentro de la administración

La ingeniería industrial tuvo su principal despegue con el desarrollo de la administración científica desarrollada por Frederick Taylor, Gilbreth y otros. El principal esfuerzo, entonces y en la actualidad, es el de estudiar el trabajo, desglosándolo en sus principales operaciones y movimientos, y mediante su análisis de eliminar todas las operaciones innecesarias o mejorando aquellos procesos que no puedan ser eliminados. Realmente se refiere al proceso de racionalización de la tecnología de conversión. Sin embargo, desde sus inicios, la ingeniería industrial o la administración científica se ha preocupado por el individuo que realiza el trabajo dentro del proceso técnico. El principio básico ha sido el diseñar el trabajo, que además de cumplir con ciertos requisitos tecnológicos también estuviera dentro de las capacidades humanas para su realización. Por lo tanto, la segunda área de estudio ha sido el movimiento humano, así como las capacidades humanas relativas al esfuerzo y fatiga.

2.4.6 La teoría del Proceso administrativo

Un segundo Enfoque clásico de la Administración se basa en los intentos por documentar y comprender las experiencias de los administradores de éxito.

El fayolismo, según ha dicho uno de sus propagandistas, es “una escuela de jefes”. Fayol ha puesto al servicio de esa idea su gran experiencia industrial y puede decirse que el éxito ha consistido precisamente en colocarse en un término medio al alcance de todos. La definición que él da a su doctrina es esta (1988:58): “Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas”. Se puede decir que para el fayolismo toda administración significa previsión, organización, mando, coordinación y fiscalización es decir que en la actualidad se conoce como las reglas de Fayol.

Conceptos de las Reglas de Administración de Fayol:

- *Planeación-Previsión:* Elaborar un plan de acción para el futuro.
- *Organización:* Proporcionar y movilizar recursos para Implementar el plan.
- *Dirección-mando:* Dirigir, seleccionar y evaluar a los trabajadores con el fin de lograr el mejor trabajo para el logro del plan.
- *Coordinación:* Integrar todos los esfuerzos y asegurar que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- *Contro-fiscalización:* Garantizar que las cosas sucedan de acuerdo Con el plan y emprender la acción correctiva necesaria.

Todavía más importante Henri Fayol (1916:98) creía que la administración se podía enseñar. Fayol decía que: “ Mi doctrina administrativa, tiene por objeto facilitar el gobierno de Empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole. Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben pues, responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria”.

Para Fayol “la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la empresa: es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”. El principio base del fayolismo es este: “En toda clase de Empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa”.

Follett pensaba que “convertir a cada empleado en propietario del negocio crearía sentimientos de responsabilidad colectiva”.

2.4.7 La organización Burocrática:

Max Weber fue un intelectual alemán que desarrolló sus ideas en reacción a lo que él consideraba deficiencias del desempeño en las Organizaciones de su tiempo. En la esencia del pensamiento de Weber se encontraba una forma específica de organización que en su opinión podría corregir los problemas, esta era la Burocracia, que es una forma racional y eficiente de organización que tiene como base la lógica, el orden y la autoridad legítima.

Entre las posibles desventajas de la burocracia se incluyen: papeleo excesivo, lentitud para resolver problemas, rigidez ante las necesidades cambiantes del cliente, resistencia al cambio y apatía del empleado.

2.4.8 Enfoques del Comportamiento Humano en Administración

Los enfoques del comportamiento humano afirman que los seres humanos son sociables y buscan la realización propia. Se presupone que la gente en el trabajo busca relaciones sociales satisfactorias, responde a presiones de grupo y persigue la satisfacción personal.

Los históricos estudios Hawthorne indicaron que el comportamiento en el trabajo recibe la influencia de fuerzas sociales y psicológicas, y que el desempeño laboral puede mejorarse a través de mejores relaciones humanas.

La jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow planteó el concepto de autorrealización y el potencial de los seres humanos para experimentar satisfacción personal en su trabajo.

Douglas McGregor exhortó a los administradores a alejarse de las ideas de la Teoría X (presupone que a las personas les disgusta el trabajo) para adoptar la Teoría Y, que considera al ser humano como independiente, responsable y capaz de auto dirigirse en su trabajo.

Chris Argyris señaló que los individuos en el lugar de trabajo son adultos, que podrían reaccionar negativamente cuando los restringen prácticas administrativas estrictas y estructuras organizacionales rígidas

2.4.9 Enfoques modernos de la Administración

Los enfoques modernos de la administración reconocen que ningún modelo o teoría tiene una aplicación universal en todas las situaciones o excluyendo a los otros.

Entre los fundamentos claves de los enfoques modernos de la administración se incluyen el enfoque de sistemas de las organizaciones y teoría de las contingencias.

Las organizaciones son sistemas abiertos y complejos que interactúan con su ambiente externo para transformar recursos de entrada en productos finales.

La adquisición de recursos y la satisfacción del cliente son requerimientos importantes en la relación entre la Organización y su entorno.

Las Organizaciones están compuestas por muchos subsistemas internos que deben trabajar juntos de manera Coordinada para apoyar el éxito de la Organización en su conjunto.

La teoría de las contingencias evita los razonamientos que abogan por “Una forma única y mejor” de hacer las cosas, y reconoce la necesidad de comprender las diferencias de cada situación para responder a estas apropiadamente.

2.4.10 Administración por Valores

(EN SUS SIGLAS CONOCIDA COMO APV)

La administración por valores es un proceso que incentiva a todos los colaboradores a alcanzar la excelencia sobre cualquier desempeño dentro de una organización, es decir, cualquiera que sea su posición tiene que pensar, sentir y actuar como líderes.

La Administración por Valores permite a la organización definir y adoptar los valores sobre los cuales basará sus decisiones, para lograr una mejor excelencia, eficiencia operacional y competitiva. Las personas hacen que el proceso de Administración por Valores funcione ya que la APV actúa en las personas; los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deja alineadas.

El Proceso de APV consta de tres fases:

- ❖ Aclarar su misión y sus valores
- ❖ Comunicación
- ❖ Alinear

2.4.11 Características Estructurales de los Objetivos

Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.

2.4.12 Proceso SPOP

(Solución de Problemas Orientadas a las Personas)

a. Respeto

Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo

b. Honestidad

Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad).

c. Responsabilidad

Es el compromiso que implica la consideración del impacto positivo o negativo de una decisión. Es un valor que está en la conciencia de la persona.

2.4.13 Administración por Objetivos

(EN SUS SIGLAS CONOCIDAD POR APO)

- La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido.
- La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes.
- La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus áreas.

2.4.14 Características Estructurales de los objetivos.

- - Los individuos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- - Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

2.4.15 Selección de objetivos

Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados y así mismo utilizar un lenguaje comprensible para el colaborador.

2.4.16 Establecer los objetivos

Las reglas y criterios se dividen en:

Objetivos por escrito

Objetivos por separado

Fecha límite para alcanzarlos

Objetivos Específicos

Principios de la administración.

2.4.17 Características Principales de la APO

Objetivos entre el coach y el coacheé.

Objetivos por cada equipo de trabajo.

Interrelación de objetivos por cada equipo de trabajo.

Apoyo constante del coach durante el inicio del proyecto.

Participación activa de la dirección.

Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.

Elaboración de planes tácticos y planes operacionales.

2.4.18 Implementación de la APO

- a. Nivel por nivel según Franklin Covey
- b. Solo por equipo
- c. Todos los equipos al mismo tiempo

Ventajas

- ✓ Comprensión a fondo por cada gerente
- ✓ Más oportunidad de corregir a medida que se gana experiencia
- ✓ Cada nivel se convierte en maestro para cada nivel
- ✓ El sistema queda más a la medida para la organización

Desventajas

- ✓ Consume más tiempo en su aplicación
- ✓ Se duplica el adiestramiento
- ✓ Ciertos niveles operan sobre la APO mientras otros no
- ✓ La alta gerencia invierte tiempo y esfuerzo en reuniones
- ✓ Confusión temporal en los miembros inferiores
- ✓ Comunicado la decisión de su aplicación.

2.4.19 Ventajas y Desventajas de la APO

Ventajas

- ✓ Claridad en los objetivos.
- ✓ Perfeccionamiento de la planeación.
- ✓ Estándares claros para el control.
- ✓ Aumento de la motivación.
- ✓ Evaluación más objetiva.
- ✓ Incremento de la moral.

Desventajas

- ✓ Aprobación por objetivos incompatibles.
- ✓ Exceso de papeleo.
- ✓ Énfasis en resultados más fácilmente cuantificables que sobre los más importante.
- ✓ Seguimiento rígido de objetivos que bien podrían desecharse.

2.5 Desarrollo de Habilidades y de entrenamiento

Tipos de Procesos

2.5.1 Proceso de innovación

Es la habilidad de innovar, crear nuevos productos, servicios o sistemas, y se desarrollen, se ha estudiado de diferentes formas a través del tiempo. Algunos investigadores han buscado descubrir y comprender lo que “hace” a una persona creativa y otros han examinado el tipo de ambiente que estimula el esfuerzo creativo y le permite prosperar.

Al momento de reconocer y fomentar la fluidez de las ideas se facilita el proceso de innovación para resolver problemas y para lograr la mejora continua con el fin de tener un ambiente seguro para el intercambio y el flujo de las ideas en cada individuo.

El coach debe seguir el proceso de innovación el cual está diseñado con los pasos necesarios para transformar una visión en una realidad. Una vez que sea comprendido, este proceso será aplicado al entorno del coacheé en cualquier área donde se necesite innovación y mejores métodos para hacer las cosas.

¿Qué es el proceso creativo?

Es la serie de pasos ordenados a través de los cuales una persona o un grupo de personas utilizan los principios del pensamiento creativo para analizar problema u oportunidad de una manera sistemática, neutral, y aparentemente no convencional.

Diversas encuestas han demostrado que la habilidad de pensar creativamente, analizar los problemas y las oportunidades de formas nuevas e innovadoras es una de las habilidades más valoradas entre los administradores dentro de organizaciones comprometidas a la mejora continua, ya que las de las ideas creativas resultan nuevos descubrimientos, mejores formas de hacer las cosas, reducción de costos y desempeño mejorado para individuos de negocios que su entorno opera en ambientes muy modernos.

Por eso se dice que la innovación debe ser considerada y administrada como un recurso con el único objetivo de satisfacer a la comunidad.

Para manejar de una forma óptima este recurso se muestra los pasos necesarios con su propia descripción desde una perspectiva de producto o servicio.

2.5.2 Visualización

Es el concepto que se tiene de una “cosa” con la cual se desea proyectar una oportunidad de mejora y la concentración que se le tenga para ir en búsqueda la cúspide.

2.5.3 Encontrar Hechos

Son los detalles positivos o negativos de la “cosa” los mismos se encuentran fijados en los hechos, en este término interviene ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿qué?, ¿por qué? Y ¿cómo?, de las situaciones, esto se enfocara a dar una respuesta los cuales son los síntomas o causas y los mismos se eliminan se guiará al camino de la resolución de los retos.

Al momento de ubicar los hechos con el cuestionamiento anterior se debe de tener en cuenta que es mas peligroso encontrar una solución correcta al problema equivocado que la solución equivocada al problema correcto. Esto da como resultado que las oportunidades o problemas pueden ubicarse por prioridades (mayor a menor).

2.5.4 Encontrar el problema

Es la forma en que se plantea la pregunta del problema ya que la misma entregara las ideas creativas o juicios. El objetivo de plantear de la mejor manera el problema es a minimizar a realizar juicios antes de tiempo ya sea este mental o verbal al entorno laboral.

2.5.5 Encontrar Ideas

En esta etapa viene la lluvia de ideas o brains forming denominado en inglés, la mejor forma de poder llevar a cabo este proceso es guiar a los individuos a que realicen sus ideas por medio escrito tantas como les sean posibles ya que en esta parte solo se tomara nota de la cantidad y no de la calidad sin realizar juicios anticipados del entorno.

2.5.6 Encontrar Soluciones

Se inician los juicios y se estimula que el coacheé haya escrito lo más que se pudiese y mostrarlas para iniciar el proceso de confianza y realizar la creación de la mejor idea con el apilamiento de varias.

2.5.7 Aceptación de lo encontrado

El involucramiento de la mejor idea a otros coacheé no es un camino fácil a seguir, se resume que el proceso de innovación no es una técnica lineal ya que si el entorno no se encuentra totalmente convencido puede iniciar un nuevo problema.

2.5.8 Implementación

Al momento de tener los dos hemisferios y encontrar el problema y sus respectivas soluciones se deben colocar en acción con un cronograma hasta que la solución se complete a un cien por ciento.

2.5.9 Seguimiento

La motivación juega un papel importante ya que el mismo apoya al cumplimiento en el tiempo estipulado.

2.5.10 Evaluación.

Al completar el tiempo programado se verifica si la solución con la calidad de ideas ofrecidas cumplió con el planteamiento del problema.



2.5.11 Proceso de Planeación

¿Cómo debería ser?

En este paso es lo que se desea lograr y cuáles son los beneficios de los demás coacheés.

¿Cómo es?

El coach realiza una estimación completa de la situación tanto interna como externa para obtener un entendimiento claro de los factores que pueden ayudar u obstaculizar sus esfuerzos y de esta manera pueden fijar metas realistas.

2.5.12 Metas

Son las que forman la base para la mayoría de las decisiones ejecutivas importantes. Sin una meta establecida las personas están dirigidas a tareas no a metas orientadas a resultados. La forma ideal de una meta es dividir las en partes y puedan contabilizarse día a día para que apoyen a lograr la meta global al tiempo estipulado.

Pasos de Acción

Son todos los planes y programas de seguimiento para asegurar el logro de los resultados deseados si son atendidos bajo una base consistente y continua. Se realiza un plan de acción efectivo, bien organizado y preparado para el logro de las metas. Los pasos de acción deben de ser resumidos de la siguiente manera:

Requisitos para lograr las metas fijadas

¿Quién hará la parte de cada trabajo?

¿Cómo cuadran las diferentes partes?

Las condiciones que facilitaran u obstaculizaran el logro de las metas

El tiempo que se deben de poner en efecto los planes e ideas

2.5.13 Costo

Cada actividad administrativas o familiar debe de tener un costo-efectivas, todos los planes deben de considerar los costos de las personas, material y el tiempo.

2.5.14 Tablas de tiempo

Son fechas límites que cada colaborador debe de tener conocimiento para que se ejecute el plan en el tiempo programado.

2.5.15 Implementación

Es el compromiso de los resultados acordados con anticipación, de tal manera que unifique y se acorde para poner el plan en acción.

2.5.16 Seguimiento

Son los sistemas que se deben de mantener en medición para el mejor desempeño efectivo de cualquier desviación del plan y se pueda tomar en consideración cualquier acción correctiva en el momento de cualquier desviación. Se enfocan en los factores que puedan interferir con el logro de los resultados deseados, y permanecen alertas a los indicadores que les advierten de problemas potenciales.

2.5.17 Proceso de desempeño

Las metas deben de estar altamente y claramente definidas. Al convertir los objetivos de una organización a tareas diarias es el lado del proceso de la administración del desempeño. En esta etapa del proceso es importante no solamente saber “que hacer”, también es importante saber “cómo”, “por qué” y “que tan bien o que tan seguido” con esto todos los que se encuentren dentro del colaborador podrán aportar sus mejores ideas.

Este proceso será designado o llamado DRD (descripción de los resultados del desempeño) permite al coach o líder a trazar un camino a partir de la misión, la visión y de los valores para convertirlos a objetivos de trabajo medibles. La DRD no solo ayuda a descubrir y a delinear las funciones individuales de trabajo sino que mide definitivamente el cumplimiento exitoso de aquellas áreas de resultados claves a través de estándares de desempeño.

Es decir que establece un compromiso individual bien definido para con el propio equipo de trabajo, departamento, así como para la empresa. La única forma de lograr este objetivo es que el coach diariamente enfoque al coacheé en la misión, visión, valores y los objetivos del trabajo.

Es importante mencionar que las personas usan la tecnología para monitorear la velocidad y el desempeño de un vehículo, computadora, fax u otro equipo para determinar la rentabilidad y todos los estándares relevantes del desempeño, así como esto los coach pueden ayudar a definir el desempeño al identificar, medir, monitorear el desempeño personal y minimizar la necesidad de sistemas tradicionales de mediciones y disciplina.

2.6 BASES CONCEPTUALES DEL COACHING

2.6.1 ¿Por qué y para qué coaching con un individuo?

Desarrollar las competencias convencionales y relacionales, por medio de estrategias de intervención para que el coacheé tenga un incremento de conciencia y responsabilización en los diversos roles de la vida y por este medio lograr acceder y fortalecer el potencial pleno.

La dirección que se encuentra enfocada el coaching servirá para el desarrollo del talento humano en áreas empresariales, educativas y terapéuticas con el único objeto de incrementar sus modelos mentales para incrementar la efectividad de las acciones y la misma sea utilizada para futuros profesionales dentro del área de comunicación.

El origen del coaching data de Francia, ya que se denominó así por el coche o carruaje tirado por caballos los cuales podían llevar un promedio de seis personas, luego fue un arte ya que se convirtió en un deporte en el cual los caballos eran dirigidos por un individuo en este caso el coach y al pasajero denominado coacheé y al carruaje se asocia con los medios especializados para canalizar a donde se quiere llevar a los coacheé y de allí surge la palabra coaching.

2.6.2 Estructura de Liderazgo

Joseph Litterer (1984), señala que “un líder es una persona quien ejerce considerable influencia, siendo capaz de combinar los objetivos, de dirigir esfuerzos para alcanzarlos, repartiendo recompensas o bien administrando castigos y sanciones, Por consiguiente, aún cuando el líder del grupo por lo común está más vinculado con las normas del grupo que los demás miembros, al mismo tiempo a él se le permite alejarse más de ellas. No es notablemente que los grupos (es especial los grupos informales) hayan de tener dos líderes. Uno de ellos es el encargado de realizar las tareas y que se alcancen los objetivos para los cuales se formó el grupo; el otro se encarga de resolver los problemas tanto sociales como emocionales dentro del grupo. Esta persona trata de actuar como pacificador en las discusiones entre otros miembros o

bien podrá observar que algunos miembros tímidos del grupo, son menospreciados en su intento de que se les dé reconocimiento, siendo él la persona que se encarga de que se les brinde tal reconocimiento. En muchos grupos de trabajo existe una estructuración perfectamente definida, la cual se basa en las destrezas o bien en la antigüedad, así como en otras dimensiones brinda prestigio”.

Ante todo, liderazgo significa orientación. No cabe un líder desorientado. El líder necesita un puerto de llegada, un propósito, una misión que cumplir.

La visión del liderazgo la cual se basa en comportamientos específicos y medibles de los directivos, a los cuales se les denomina competencias. Según Cardona (2007:47) “ El punto de partida de liderazgo es el reconocimiento de que el líder no llega a serlo porque haya nacido con una personalidad concreta o unos rasgos determinados, al menos no únicamente por ello, un directivo desarrolla el liderazgo a base de formación, aprendizaje y esfuerzo personal. Además un directivo puede perder ciertas competencias críticas de liderazgo si no mantiene una actitud de aprendizaje y mejora personal. Esto da al liderazgo un carácter menos excepcional y más humilde que otras concepciones más – carismáticas-, en las que los líderes son seres excepcionales, sin errores y prácticamente intocables”.

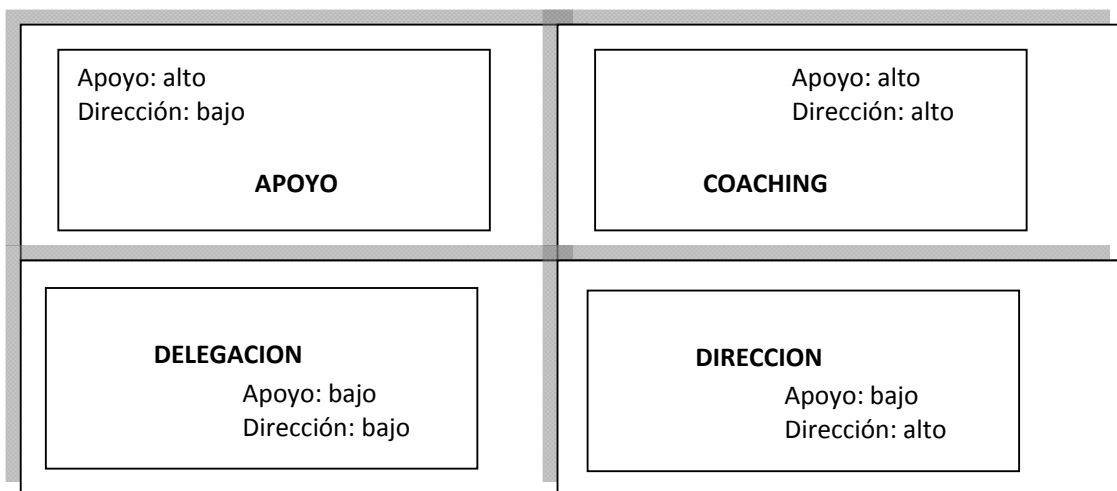
Según Stogdill (1974:22), el enfoque del liderazgo basado en rasgos de personalidad es uno de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX, también llamado el enfoque “de los grandes hombres”, la mayor parte de las investigaciones se centraban en el análisis de los rasgos de personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de características que les eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo. Este enfoque fue cuestionado a mediados del siglo XX por Stogdill al sugerir que no existía un conjunto consistente de rasgos o características de personalidad que permitiera diferenciar a los líderes de quienes no lo son.

Burns (1978:44), definir el liderazgo como: “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan

los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas”.

Según Lussier y Achua (2002:6) indican que el Liderazgo es “El proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Modelo de Liderazgo de Blanchard –Gráfico 1



Los estilos de liderazgo se refieren a pautas de comportamiento del individuo e incluyen tanto los comportamientos de dirección (tareas) como los de apoyo (relaciones). Los primeros están orientados al logro de los objetivos a través de la definición de metas y tareas, métodos de evaluación, etc.

Los comportamientos de apoyo buscan el bienestar de los colaboradores consigo mismos y con la situación, a través de comportamientos concretos como la solicitud de feedback, la escucha activa, la ayuda en la resolución de problemas, etc. A partir de la combinación de los dos factores (dirección y apoyo), y tal como se muestra en el gráfico anterior Blanchard establece 4 estilos de liderazgo: Dirección, Coaching, Apoyo y Delegación y el que más establece relación empresarial es el Coaching en el cual se enfocara dentro del proyecto posteriormente.

2.6.3 Temas Administrativos de Actualidad

Entre los temas claves a considerar ahora se incluyen la presión continua para lograr la calidad, la globalización y la importancia del liderazgo

Calidad es un grado de excelencia o indicador de desempeño, definido también como la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente al cien por ciento del tiempo.

Actualmente la economía globalizada es una influencia muy poderosa en las organizaciones y abundan las oportunidades para aprender nuevas formas de administrar a partir de la práctica de otros países.

Por otro lado, Los líderes juegan un papel importante en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolo de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que la mantiene unida, y aún más importante, pueden concebir y articular metas que alejan a las personas de sus preocupaciones sin importancia, de los conflictos que desgarran a una sociedad, y los unan en la búsqueda de objetivos que merezcan sus mejores esfuerzos.

El gerente del Siglo XXI debe ser:

- Un estratega Global.
- Maestro en tecnología.
- Político consumado.
- Líder/Motivador.

El Dr. Laurence Lyons señala en su libro Coaching, La última palabra en desarrollo de Liderazgo (2004:1) que “El Coaching ayuda a que cada ejecutivo trace su propia ruta para conseguir sus objetivos personales y los de la organización. Cuando se consolida la ruta, transforma a los gerentes de hoy en los líderes del mañana”.

2.6.4 Coaching

Ken Blanchard (2001:5) señala que “Es un proceso altamente enfocado que desarrolla potencial y maximiza el desempeño tanto a nivel individual como organizacional. Cuando el coaching se lleva de una forma individual en un ambiente de completa confidencialidad, ayuda a que las personas tengan más claridad de lo que se espera de ellas, a que logren deshacerse de limitaciones auto-impuestas, y a incrementar la confianza en sí mismos para poder maximizar sus fortalezas y poder ayudar a otros a hacer lo mismo”.

Según Joseph A. Litterer (1984:234-235) “es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona y el término coach procede del mundo del deporte, y con él se designa a la figura del entrenador personal. Este término es utilizado desde hace varios siglos desde la época de Platón, pero desde hace 10 años ha tomado un avance positivo ha sido utilizado con los entrenadores del deporte pero se ha utilizado en las empresas como coaching empresarial, apoyando a que cada miembro maximice sus habilidades, sus conductas, sus propios objetivos para el cumplimiento de una meta”. La ventaja que brinda esta herramienta se encuentra en el trabajo mismo el cual es utilizado como medio de aprendizaje por lo que las nuevas destrezas son aprendidas a través de tareas enfocadas en las propias atribuciones del colaborador de esta manera el coachee tiene la oportunidad de practicar en el momento lo que se le ha indicado.

Su incorporación al contexto directivo ha sido muy relevante en los últimos años. Como afirma Vilallonga, (2003:150) “el coaching no es una técnica sino un proceso a vivir. Al igual que el desarrollo físico de una persona no consiste propiamente en conocer las técnicas para tener una buena salud sino en ser capaz de incorporar hábitos en la vida diaria que le permitan mejorar y potenciar su salud física, de nada serviría al directivo conocer las mejores herramientas de gestión si no es capaz de llevarlas a la práctica en su gestión diaria. (...) El coaching se puede definir como el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales”.

El coaching se aplica a una dirección por competencias, empresas en las que el colaborador es considerado el capital máspreciado. Pablo Cardona indica que” es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona”.

Es importante que siempre se tome en cuenta que puede existir un coach fuera de la empresa pero no se debe de perder la línea de visibilidad que el coach que debe dirigir a sus colaboradores debe ser el jefe inmediato ya que con esto el líder mejora continuamente sus propias competencias y mejora su capacidad de liderazgo, el coaching por decirlo directamente es uno de los componentes esenciales del liderazgo.

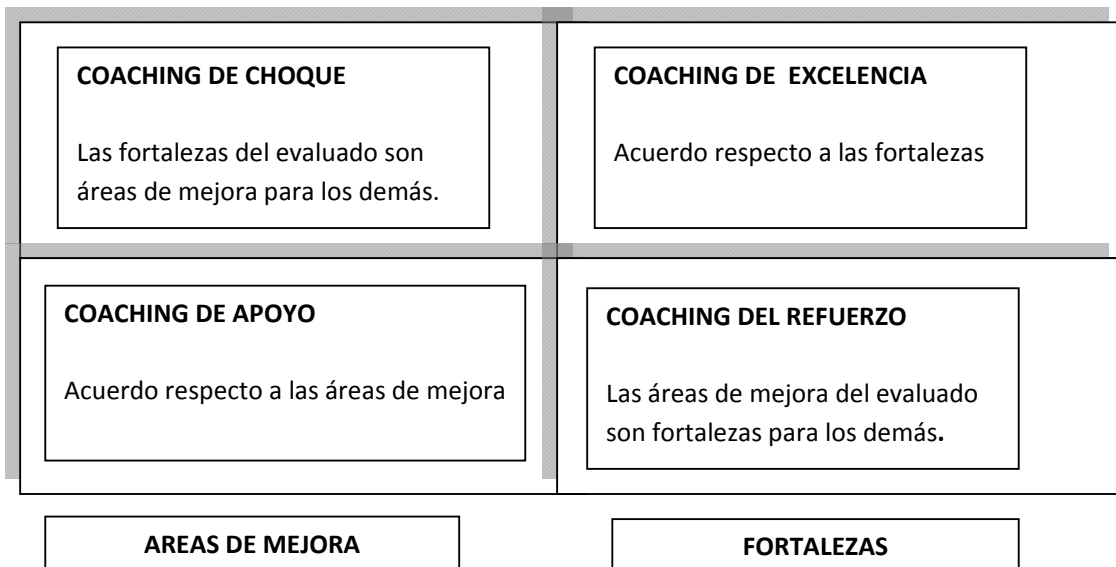
2.6.5 Estilos de coaching: tipos y niveles

Un proceso de mejora personal es algo individual, propio de cada persona que decide iniciarlo. Ha de adaptarse a su perfil, a sus condiciones expectativas, intereses, etc. Por ello, y a pesar de que establezcamos unas pautas generales para el proceso de coaching, es importante no perder de vista el hecho de que el perfil de la persona asesorada y también el del coach, va a determinar el estilo adecuado en cada caso. En concreto, dado que el coaching en sí mismo un proceso de comunicación entre dos personas o más, el estilo que se adopte dependerá de la personalidad de ambas. En general, el coach efectivo debe tratar de adaptarse a la personalidad del asesorado, aunque sin llegar a extremos artificiales que desnaturalizarían la relación y podrían dañar la confianza del asesorado en el coach.

Además de los perfiles de personalidad, el estilo de coaching dependerá del grado de conocimiento que la persona asesorada tenga de sus propias áreas de mejora y fortalezas (tipos de coaching) y de las competencias concretas que se vayan a mejorar (niveles de coaching).

2.6.6 Tipos de coaching

Pablo Cardona y Pilar García Lombardía (2007:127) indican que “en este punto es importante el buen diagnóstico de competencias, ya que el mismo no debe ser interpretado como un juicio de valor, sino que su principal utilidad es aportar información relevante sobre las áreas de mejora y las fortalezas de la persona. Constituye una fuente de información relevante para el coach, aunque no la única, su propia experiencia también juega un papel fundamental a la hora de determinar qué estilo de coaching es el más adecuado. No obstante, respecto a las apreciaciones subjetivas del coach, por muy acertadas que resulten, es más difícil lograr un acuerdo inicial con la persona asesorada”.



Pablo Cardona y Pilar García Lombardía (2007:131) “Los diferentes tipos de coaching varían en función de una serie de factores relevantes que caracterizan cada una de las situaciones. Uno de estos factores es la reacción esperada de la persona que recibe el feed-back. Es evidente que esta reacción no es la misma si la evaluación externa coincide con la autoevaluación que si difiere notablemente”.

Cuadro con Tipos de Coaching

Pablo Cardona y Pilar García Lombardía (2007:132)

TIPOS DE COACHING	OBJETIVOS
<p>DE APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reacción: aceptación - Peligro: pesimismo respecto a las posibilidades de mejora. - Reto: sustituir el conformismo por motivación a mejorar. 	<p>Desarrollar la voluntad y la disciplina para vencer hábitos que seguramente están muy arraigados, puesto que hay acuerdo de distintas fuentes sobre su carencia</p>
<p>DE EXCELENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reacción: reafirmación. - Peligro: autocomplacencia, no percibir la necesidad de mejorar. - Reto: sustituir la autocomplacencia inicial por motivación hacia la excelencia personal. 	<p>Construir un plan de excelencia personal sobre las fortalezas reconocidas, a través de un plan de mejora permanente. Mostrar la responsabilidad que implica tener un alto reconocimiento de fortalezas.</p>
<p>DE REFUERZO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reacción: sorpresa. - Peligro: mejora irreal de la autoestima - Reto: evitar la mejora artificial de la autoestima insistiendo en las áreas de mejora 	<p>Análisis de las causas de la baja autoevaluación de esas competencias. Mejorar el autoconocimiento. Introducir el hábito de solicitar feed-back de forma periódica.</p>
<p>DE CHOQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reacción: incredulidad, rechazo, defensa. - Peligro: negación de los resultados y por tanto, desinterés por mejorar - Reto: superar el rechazo inicial y sustituirlo por una actitud abierta al cambio y al aprendizaje 	<p>Aceptación al feed-back Mejorar el autoconocimiento y favorecer la observación objetiva del propio comportamiento y sus consecuencias. Introducir el hábito de solicitar feed-back de forma periódica.</p>

2.6.7 El directivo como coach

Pablo Cardona y Pilar García Lombardía (2007:134) “El objetivo del coaching es ayudar al desarrollo del potencial de las personas. En este sentido, es tarea esencial de un directivo ser coach de su gente, es decir, dirigirles de forma que desarrollen todo su potencial profesional. Esa forma de dirigir no sólo es deseable para los empleados, sino que también el directivo-coach se ve inmerso en un proceso de aprendizaje muy notable. La relación de confianza que está en la base del coaching se convierte, además, en el motor de la mejora continua del equipo.

Pero a la hora de poner en marcha los planes y acciones concretos necesarios para su logro, los directivos se encuentran con una dificultad la falta de tiempo. Ante la idea de tener una serie de entrevistas personales realizar análisis de potencial, planes de seguimiento, etc., hasta el directivo más convencido de los beneficios del coaching puede sentir la frustración de buscar un hueco en su agenda y encontrarla absolutamente llena. Antes de abandonar, es importante que los directivos tengan una idea más concreta en qué consiste exactamente hacer coaching a sus subordinados.

Lo primero que debe saber cualquier directivo es que desee convertirse en coach de sus colaboradores es qué tareas y acciones concretas requerirá dicha actividad:

- Recoger información sobre el asesorado a través de algún método de evaluación.
- Ayudarle a elaborar un plan de mejora.
- Acompañarle en el proceso de desarrollo.

En definitiva el directivo que decide iniciar un proceso de coaching con sus colaboradores o subordinados debe tener en cuenta que él mismo ha de desarrollar un conjunto de competencias esenciales. Algunas de estas competencias son muy concretas y operativas (La Gestión del tiempo y de la

Agenda), y otras resultan más profundas e intangibles (como la Delegación, la Capacidad para motivar, la Empatía o la Integridad).

Aunque parezca, algo raro lo dicho, que el coaching es una tarea que conlleva una dedicación de tiempo y cabeza, incompatibles con la carga habitual de trabajo, lo normal es que el coaching salga rentable desde el punto de vista de tiempo, porque los subordinados serán más capaces de llevar temas que antes sólo podía hacer el jefe.

Un buen directivo-coach crea más tiempo para sí mismo, gracias al crecimiento progresivo de su gente. Y si en algún caso no fuera así, lo que sí es seguro es que el directivo sale igualmente ganando porque, al ayudar a mejorar a su gente, desarrolla una competencia de liderazgo clave, y sobre todo, crece como persona. De hecho, el coaching requiere poner en práctica una serie de capacidades absolutamente críticas para el liderazgo.

- La capacidad de inspirar altos ideales, siendo inconformista con la mediocridad.
- La capacidad de establecer estándares elevados, aunque realistas y progresivos.
- La honestidad para dar el feedback adecuado, aunque cueste.
- La disciplina, para seguir las mejoras “o retrocesos” de la gente.
- La pasión por el desarrollo por los demás, para empujar, recoger y volver a empujar a quien pierde la ilusión.
- La empatía para saber escuchar los problemas y entrever los techos de cada uno”.

2.6.8 Competencias Laborales

Las competencias son comportamientos habituales, son resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona. Las características innatas resultan muy difíciles de cambiar, dado su origen genético, por lo que la formación de hábitos a través de conocimientos, las motivaciones y las habilidades son las que se pueden modificar poco a poco. La dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en analizar los cómo además de los qué.

En los diferentes tipos de empresas el jefe de ser un coach con sus subordinados o colaboradores ya que debe dirigir a su gente buscando su desarrollo profesional además del logro de resultados. Por lo que las competencias laborales se apoyan en los tres procesos de aprendizajes básicos a través del coaching: la información, la formación y el entrenamiento. Estas no se tratan de fases cerradas y consecutivas, sino de componentes del aprendizaje que, si bien siguen una cierta secuencia lógica, se van entrelazando y superponiendo a lo largo del proceso.

2.6.9 La Información

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos como la información cuantitativa y la cualitativa sobre la realidad. El primer paso para iniciar el desarrollo de una competencia es precisamente adquirir información como por ejemplo, recibir seminarios, lectura del tema seleccionado entre otros. El papel del coach queda marginado ante esta etapa ya que es la persona quien asiste al seminario o esta leyendo libros pero este proceso no se puede dar automáticamente debe de ser dirigido por el coach ya que el es quien dirige que sería la mejor lectura sobre el tema y que el coacheé pueda tomar la mejor actitud de apertura al aprendizaje continuo con el cual conlleva una autocrítica, cambio de ideas, etc.

A través de la información se logra que el coacheé mejore sus conocimientos sobre una determinada competencia, esto conlleva un grado de madurez ya que si se selecciono por ejemplo el tema Delegación esto no menciona que el coacheé lo pueda aplicar en la realidad y asista a donde corresponda a aplicar

este conocimiento ya que internamente pueda sentir miedo a perder conocimiento o poder, no confiar en sus compañeros o subordinados, o simplemente no sentir la necesidad de no aplicar estos nuevos conocimientos, por eso al momento que el coacheé busca un tema debe estar con su coach para que le dirija y le inyecte motivación.

¿Qué es una motivación?

Son aquellos impulsos que una persona tiene frente a la acción. Y el desarrollo de las motivaciones adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones.

2.6.10 La Formación

Se adquiere a través del ejemplo de otras personas y de la cultura social que rodea a las persona. Parte del trabajo del coach consiste en ayudar a la persona a razonar con profundidad sus decisiones y a escoger los modelos adecuados para la competencia que está desarrollando. Tomando el ejemplo de Delegar el coach comprende de una forma más amplia porque se deben de delegar responsabilidades ya que con esto les entrega un valor de desarrollo y el mismo le de cómo resultado un coacheé más eficaz en su trabajo.

2.6.11 Las Habilidades

Son las capacidades operativas que facilitan la acción. Las mismas se van desarrollando mediante el entrenamiento, es decir, a través de una práctica adecuada que va generando nuevos hábitos y modos de actuar más eficaces. El apoyo que el coach da en este punto consiste en proponer los ejercicios necesarios para el desarrollo y establecer programas para su seguimiento, sin la ayuda de un coach es fácil adquirir defectos y vicios que pueden dificultar el desarrollo adecuado de la competencia.

Los hábitos profundamente arraigados de un coach ante la delegación de atribuciones es difícil eliminarlos ya que es una tendencia natural, ya que si lo hace él mismo lo hará mejor y más rápido que sus colaboradores ya que siente

temor ante este cambio de delegar y piense que no se hará como desearía que se elabore el proyecto, por lo que es aconsejable que el coach tome cierto tiempo a planificar tareas para su asignación conjuntamente con su coachee, aunque la motivación es la adecuada sus competencias no están siendo desarrolladas por ser autosuficiente.

Conocimientos, motivaciones y habilidades no se desarrollan de forma aislada: interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de la persona y de las decisiones libres que cada persona va tomando en el tiempo. Inspirándose, entre otros, en el modelo de decisiones de Pérez López, Cardona elabora el modelo antropológico.

El papel del coach en este proceso resulta de gran importancia, por una parte, ayuda a la persona a guiar la adquisición de nuevos conocimientos sobre la competencia en cuestión. Además, el compromiso adquirido entre coach y coachee supone un refuerzo importante de la motivación racional frente a la espontánea, en caso de producirse conflicto. El buen coach es capaz de infundir ánimo y de mantener, en la persona a la que asesora, la actitud de compromiso con su propio desarrollo. También es de gran ayuda a la hora de fijar el entrenamiento adecuado en cada etapa de desarrollo. Finalmente, debe saber cuándo una persona ha llegado al límite de su capacidad para finalizar el proceso de desarrollo y no generar frustración en el coachee.

El coaching es un proceso personalizado de desarrollo, basado en una relación de confianza y compromiso entre entrenador y entrenado. Aunque estas características hacen que no resulte adecuado establecer unas pautas y procedimientos estrictos, sí es posible definir algunas líneas generales de actuación.

2.6.12 Filosofía del Coaching

Crear en su propio “yo” realizando una introspección en el diario vivir actual permitirá expandir las posibilidades de acción.

2.6.13 La fórmula Mágica

La clave de esta técnica es que las pruebas pertinentes y al caso son el ingrediente principal de una argumentación, la misma ayuda a valer las convicciones de cada coachee en una discusión.

2.6.14 Sobre Juicios y creencias

El cerebro humano consta de dos hemisferios, uno corresponde al pensamiento creativo desinhibido y el otro para el pensamiento analítico o juicioso. Los cuales se les denominaran tipo de pensamiento luz verde al primero y al segundo pensamiento luz roja.

Las ideas creativas se encuentran aplicadas al pensamiento con el término de luz verde, se puede aclarar que en este hemisferio se enfatiza la cantidad y no la calidad de ideas. El proceso del pensamiento de luz roja se encuentra enfocado en la calidad de las ideas o sea lo contrario del pensamiento de luz verde (cantidad vrs. calidad).

Estos dos tipos pensamientos deben de mantenerse uno lejos del otro ya que son tan diferentes porque uno ayuda al sistema educacional y del desarrollo del pensamiento juicioso por ejemplo la habilidad de tomar decisiones, de comparar y evaluar situaciones, distinguir entre lo bueno y lo malo.

La capacidad humana es mucho más alta de lo que una persona se puede imaginar pero el mismo debe ser explotado a un nivel mayor dependiendo el coaching que se direcciona.

2.6.15 Saber Escuchar

Dale Carnegie sugiere que se debe de interesar genuinamente en otras personas. El coach debe de hacer una o dos preguntas y luego escuchar al colaborador con sus oídos, ojos y corazón para hacer conexiones o puentes de entendimiento. Se debe de realizar un lazo de comunicaciones y el coach debe de asegurarse que el mensaje se ha recibido y entendido.

Por lo que se debe de estudiar un sistema integrado de administración principal para que al momento de dirigir el coach la funcionalidad sea un éxito tanto en el ámbito personal como laboral.

2.7 PLAN DEL JUEGO

2.7.1 Competencia, Comportamiento y Cambio dentro de la organización.

Cuando se define la administración por valores se puede decir que son las acciones consistentes con lo que dice que es importante, es decir “hacer lo que dice”. Comunica sus intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y aprecia la apertura y la honestidad, aún en negociaciones difíciles con personas externas. Es un ejemplo de cumplimiento de los valores dentro y fuera de la organización. Presenta la voluntad de alinear su propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Inclusive la administración por valores ayuda a promover las metas de la empresa antes que las propias preferencias de cada colaborador.

Los valores son aquellos con lo cual se cree, expresan el ser y el actuar de cada persona, representa la importancia y no se está dispuesto a renunciar de los mismos. Los valores dan significado y unifican a una organización comercial, le dan identidad y personalidad. Guían y orientan al ser y el actuar de los colaboradores en el presente y futuro.

Cada colaborador debe reflejar cada valor y ética de la organización por medio de su conducta, comunicación, relaciones con cliente interno como externo ya que cuando se logra que los valores personales y de su empresa se encuentren alineados, espontáneamente actúa con consistencia y congruencia entre lo que dice, hace y la forma como se comunica. Cada acción, decisión y aporte del día a día, tiene como principio generador el logro de las metas de la empresa, por eso, se asume que el reto de mejorar las actitudes y comportamientos compromete al coacheé con su empresa

Competencia, la palabra competencia puede definirse como el conjunto de conocimientos y habilidades que una persona tiene y la forma de practicarlos

Comportamientos de la competencia, el comportamiento es la forma en la que las personas proceden en su entorno, es decir, el actuar ante las diferentes situaciones. Significa que cada colaborador se encuentre atento a los cambios en el ambiente, generar soluciones creativas para adaptarse a dichos cambios

y proponer soluciones en el momento oportuno. Se encuentran situaciones dentro de las organizaciones incómodas o negativas que parezcan, siempre existe una oportunidad para mejorar, para generar ideas y opciones.

Buscar ideas nuevas se facilita cuando se observa detenidamente lo que sucede alrededor y con una mente abierta y actitud positiva se da a la tarea de cuestionarse lo que se observa y de generar ideas creativas. Es un principio de mejora continua, siempre dispuesto a encontrar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.

Innovación y flexibilidad al cambio, es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas, necesidades o situaciones requeridas por su propio puesto, la corporación, los clientes o a nivel general. Incluye la habilidad para adaptarse al trabajo dentro de una variedad de situaciones y con varias personas o grupos.

El comportamiento para el cambio de ideas o percepciones en base a nueva información o evidencias contrarias, lo que significa es que el colaborador debe reconocer que las cosas o situaciones pueden observarse desde diferentes perspectivas y puntos de vista, en muchas ocasiones es necesario cambiar las propias ideas porque la situación lo esta requiriendo. Las personas muestran cierta resistencia al cambio , lo que puede marcar la diferencia es entre unas y otras personas es el nivel y la rapidez de aceptación y de asumir los cambios, en cierta medida esto es sobre la personalidad, pero en mayor porcentaje, dependerá de la actitud que decida tomar frente a éstos cambios. Si se define el cambio como una modificación de algo que existe, puede decirse que, en cierta forma, es pasar de lo conocido a lo desconocido, por ejemplo, rutinas de trabajo establecidas y que necesitan ser modificadas porque hay un cambio.

Si está dispuesto a ser flexible y adaptable al cambio, la actitud debe ser positiva para informarse de lo que tiene que cambiar, evaluar lo que implica y cooperar en la implementación del cambio. Esto significa que practica este comportamiento. El cambio se puede percibir de dos formas, la primera puede ser de forma negativa como una amenaza algo imposible de lograr y la

segunda puede ser tomada como una oportunidad para innovar, crecer a otro nivel.

Se debe seleccionar ver el "cambio" como una oportunidad, con esta actitud, logrará ser flexible y se adaptará a éste, así practicará sus conocimientos y sus habilidades.

Como lo menciono Viktor Frakl "Cuando no somos capaces de cambiar la situación, tenemos el desafío de cambiar nosotros mismos". Por esto es importante que el coacheé esté dispuesto a cambiar y a ser guiado por su coach ya que si se lleva este comportamiento a la práctica su forma de actuar y pensar será positiva para la organización.

2.7.2 Prueba del Placer

Para ingresar a este plano se debe contemplar a personas que tengan consigo misma un carácter formado este se refiere a que las mismas tengan en base a una serie de valores.

Dentro de la serie de valores que debe de formar el carácter es saber determinar que las riquezas materiales no pueden estar en un pedestal y se pierde de vista las demás cosas de la vida ya que es a la actitud con lo que se recibe las riquezas lo que puede provocar un problema a futuro, ya que lo más importante es la espiritualidad y si no se presta atención ahora que todavía no se es rico cuando sea un millonario puede ser demasiado tarde.

2.7.3 Espiritualidad

Es el valor que cada individuo debe poseer. "El éxito tiene que ver con el valor. La trascendencia con lo valioso. El éxito es obtener. La trascendencia es dar – dar tiempo, talento, dinero y servicio a los demás-. Al final es lo que realmente importa. Ilustrado muy bien con Scrooge en su obra clásica "Una canción de Navidad" cuando mueres, lo que has conseguido financieramente se suele olvidar con rapidez. Lo que se recuerda es lo que hiciste por los demás – escrito por Charles Dickens".

2.7.4 Valor

Está determinado por lo que la gente va a pagar por algo que quiere. Se trata de “hacer”. De “producir”, y como se dice se trata de hacer lo que hay que hacer, de hacer el trabajo adecuado. Pero sin embargo para la mayoría de personas se carece de valor ya que no son capaces de creer en el poder de una simple verdad. Se resume con la siguiente idea:

NO SE PUEDE GANAR DINERO SI NO SE DISFRUTA CON EL TRABAJO.

Los coach pueden dirigir a una persona con una frase como está dando el ejemplo de Ray Kroc, fundador de la cadena de restaurantes de McDonald's quien en sus conferencias podía presentar la fórmula de papas fritas o hamburguesas, pero él era un fanático de la limpieza y del servicio y se enamoró de esto y su pasión la lanzó a otros hasta llegar a ser lo que hoy son la cadena de restaurantes más grandes del mundo, pero esto lo hizo porque disfrutaba su trabajo.

La actitud adecuada de cada individuo hará que el enriquecimiento, el auténtico placer en cada trabajo sea un éxito, porque es importante enfocarse en que el trabajo puede ser maravilloso y luego buscar activamente todo lo positivo del mismo, con el fin que se acabe cada persona sintiéndose encantado y hechizado por su trabajo. La idea,

DISFRUTAR, CUANDO TRABAJAR SE CONVIERTE EN UN JUEGO

Esto va dirigido a todos aquellos que son gente de restauración y que quiere decir esto son aquellas personas que simplemente consideran que el negocio es divertido, disfrutan satisfaciendo a sus clientes y les gusta servirles y tener una ganancia monetaria es simplemente un accesorio.

La frase que un coach puede dirigir a su coachee para que a futuro la clave de la prueba del placer puede ser resumida como:

“La DIVERSION proporciona compromiso e intensidad. El COMPROMISO y la INTENSIDAD suponen concentración. La CONCENTRACION conduce al éxito. El ÉXITO significa ganar VALOR. – Ken Blanchard”.

2.7.5 Prueba de la determinación

Se disfruta trabajando y que las personas desean tener éxito pero no están dispuestos a convertirlo en su principal prioridad. Hasta que la intensidad que procede de disfrutar, se equipare con ganar como prioridad principal, no se obtendrá la motivación o el objetivo adecuado para ganar.

Si algo bien dicho es que la diversión es lo que genera la motivación para poder obtener la única oportunidad real de éxito. La energía debe ser para disciplinar y dirigir adecuadamente a una persona para que posteriormente con el tiempo viene la diversión y esto canalizado directamente se dirige hacia el éxito como una prioridad estratégica.

2.7.6 Toma de Decisiones

Cuando el éxito ya está alcanzado por el coach el mismo debe ser dirigido al coachee y en algunos momentos se deberán tomar decisiones no muy agradables ya que las mismas deben de ser justas para ambas partes, una por capacidad de conocimiento y de experiencia y la otra por confianza que el entorno le extiende al coach.

La obsesión por conseguir el éxito puede que se encuentre mal direccionada ya que dentro del éxito la palabra interés es la que debe sobresalir y tomarse en cuenta tanto para el ámbito laboral como para el personal y esto ofrece un equilibrio en la vida la cual se puede disfrutar a plenitud ya que el éxito debe estar en la misma línea que la espiritualidad, esa motivación debe ser dirigida por el coach pero esta internamente en el coachee y solamente la persona puede superar las dos pruebas resumidas.

Rendir al máximo significa poder concentrar su interés su energía en otro objetivo que no sea el trabajo cuando están fuera de él, ya que de lo contrario sería un adicto al trabajo y como coach ese no es el fin con el coachee ya que lo que se buscaría es quemar a una persona y no darle la oportunidad de recargar nuevamente sus pilas para la siguiente etapa.

Las recargas de las baterías llevarán a toda persona a la búsqueda de la excelencia o sea a su objetivo principal y cumplir con los mismos.

2.7.7 Prueba de la Creatividad

Para llevar a una persona al éxito se debe mostrar el camino a seguir el cual es obtener beneficios, o para resumirlo los proyectos debe de estar mas focalizados en sus ingresos que en los gastos.

La clave para el éxito de cada individuo es la rentabilidad de su proyecto por medio del control de gastos.

Direccionar a una persona a que no puede realizar una acción a menos que la persona decida hacer la acción y se lo crea de verdad será el enlace que lo llevará a contemplar la propia creatividad interna de cada individuo.

El compromiso hace que como se ejecute una acción será determinante para llegar al éxito por la decisión firme que se quiera cumplir o sea enseñar a que a marcarse un objetivo es fundamental para llegar a la meta.

El enseñar a poder marcar objetivos es la clave que se necesita para mentalizarse que el compromiso es una realidad que debe verse antes de que se cumpla.

Al tomar la decisión de comprometerse con un objetivo el coachee debe concentrar toda su energía en cumplir su objetivo primordial y la mejor parte es que cuando sabe lo que se quiere tiene una claridad mental total. Y al momento de tomar la decisión la mente se concentra en lo que realmente importa.

Para poder cumplir el objetivo conlleva una organización de tiempo dividida en dos partes la primera es establecer prioridades de forma que para ganar se ocupe los primeros lugares de la lista y en segunda parte activarse y moverse desde ese momento.

2.7.8 LA FORMACION TAMBIEN ES IMPORTANTE

Técnicas de apoyo

Para que el coach pueda apoyar al coacheé es importante que demuestre seguridad, confianza en todos los temas que desea transmitir ya que debe encontrarse preparado para reconocer el efecto que desea que se le transmita al coacheé por medio de la enseñanza ya que las teorías serán base para llevarlo a la práctica.

El coach debe preparar una actitud de cambio para su equipo ya que este conlleva nuevas oportunidades de crecimiento, preparación y mejora de calidad de vida por medio de intercambio de opiniones tomando en cuenta que las ideas de equipo se deben de aplicar para la vida implementando ideas propias para que sean genuinas.

Al momento de implementar ideas genuinas se implementa el “hambre de aprender y poner en práctica” todo el conocimiento adquirido para poder trabajar en equipo. El coach debe de desarrollar herramientas útiles que permitan construir nuevos aprendizajes, por medio de ejercicios diseñados con el objetivo de promover el deseo de continuar investigando para crear ideas genuinas.

El valor que el coach sienta de si mismo será una herramienta útil para transmitir este valor a su equipo y con el mismo ayudara a crecer a las personas, ya que el alto autoestima ayuda a controlar y a dirigir por un buen camino a los coacheés.

Cuando se indica un intercambio de opinión se puede manejar como un Brainstorming o Lluvia de ideas, en las cuales todos deberán apegarse a las reglas las cuales se pueden resumir como sigue:

6.12 Trabajar por turnos, expresión de ideas por cada persona

6.13 No criticar, No se puede criticar la idea de un participante ya que se puede afectar las demás ideas y se tomaran como inhibidas en el resto del grupo.

- 6.14 Toda idea es buena, aunque sea fuera de lo común, nos ayuda a dar libertad mental y expresión de ideas.
- 6.15 Trabajo en equipo, estar atento a las ideas de otros para unirlos y poder tomar con claridad la mejor.
- 6.16 Es importante la cantidad, entre mas ideas se den mejor ya que las últimas serán las que mas valor tendrán ya que se han ido modificando con las primeras.
- 6.17 Anotación de cada una de las ideas, ayuda para esclarecer todas las aportaciones y tomar la que tenga una solución mas viable.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Método

Es el estudio monográfico y se utilizará el Método de Investigación documental por medio de una técnica de bibliográfica reacondicionando el coaching en la actualidad.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo documental.

3.3 Descriptiva

Toda la información se obtiene de base documental y por medio de notas informativas en el medio radial.

3.4 Población y Muestra

El universo se compone de las fuentes bibliográficas referente al tema planteado.

3.5 Técnica

Bibliografía, Fichas. La consulta bibliográfica y documental se utilizará para la construcción de los antecedentes, fichas de resumen y el Marco Teórico.

3.6 Instrumento

Se realizará un esquema para la presentación del Coaching, con sus lineamientos para mejorar la visualización del objetivo final.

CONCLUSIONES

El coaching es una actividad que influye críticamente en el proceso de desarrollo de competencias mediante la información que facilita, la formación que produce (como autoridad y modelo), y el entrenamiento que promueve.

Una persona sola no puede desarrollar al cien por ciento sus competencias laborales y queda desprotegida ante su propio desconocimiento sobre lo que no sabe y ante su propio desánimo por dificultad del aprendizaje. Además de tener en cuenta las diferencias en personalidad.

El coach es el líder natural de su gente y ha de adaptar su estilo dependiendo de la concordancia entre percepciones personal y externa, y de la naturaleza de la competencia de que se trate. La dedicación del tiempo y estudio mental que requiere el proceso de coaching se ven ampliamente recompensadas tanto por el tiempo que se gana al tener subordinados con más talento como por el crecimiento personal que experimenta el directivo en el proceso.

CAPITULO IV

Planeación y Recursos

4.1 Recursos Humanos

Investigadora: Aleida Melissa Barrientos de Paz

Asesora de Tesis: Lic. Marco Julio Ochoa España

Coordinadora Comisión de Tesis: M.A. Aracelly Mérida

Comisión de Tesis

Terna Revisora

Tribunal Examinador

Personal Administrativo de la ECC

4.2 Recursos Institucionales

La entidad que respalda el trabajo de investigación es la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y la unidad académica es la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC).

4.3 Recursos Económicos

Los recursos materiales que se utilizarán para llevar a cabo la investigación documental son

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Computadora	Q 4,000.00	Q 4,000.00
1	Impresora	Q 350.00	Q 350.00
2	Resmas de Papel	Q 40.00	Q 80.00
2	Tinta para impresora	Q 200.00	Q 400.00
1	Memoria USB	Q 100.00	Q 100.00
	Internet	Q450.00	Q 450.00
330	Fotocopias	Q 0.30	Q 100.00
	Gasolina	Q 1,000.00	Q 1,000.00
	Energía Eléctrica	Q 350.00	Q 350.00
	Impresión Final		
	Total		Q 6,830.00

4.4 Recursos Materiales

Computadora

Impresora

Fotocopiadora

Hojas

Internet

Energía Eléctrica

Memoria USB

Fotocopias

Automóvil

Libros, revistas, folletos.

BIBLIOGRAFIA

1. Spirkin A.G. , Orígen del lenguaje y su papel en la formación del pensamiento
Editorial Grijalbo, S. A., México 1984
2. Terry, George R., Principios de Administración
Editorial Librería El Ateneo , Buenos Aires 1981, Sexta Edición 202 p.
3. Merrill, Harwood F., Clásicos en Administración
Editorial Limusa, México 1988, Primera Edición, 459 p.
4. Engels, Federico, Dialéctica de la Naturaleza,
Editorial Problemas, S. A., Buenos Aires, 1947, 2da. Edición, 256 p.
5. Rosas Morales Mario Israel, Orígenes de la Comunicación
Editorial Estudiantil Fénix, Febrero 2004, 2da. Edición, 155 p.
6. Flores de Gortari y Sergio Orozco Gutiérrez
Hacia una comunicación administrativa Integral
Editorial Trillas, México 1980,
7. Carlos Interiano
Semiología y Comunicación
Editorial Estudiantil Fénix, 2003
8. Fernández, Alberto Vicente
Arte de la persuasión oral.
Teoría y Práctica de la comunicación por la palabra
Editorial Astrea, Lavalle 1208
Buenos Aires 2001, 6ta. Reimpresión.

9. Lencioni, Patrick

Las cinco tentaciones de un gerente, Una fabula sobre Liderazgo

2da. edición , Editorial Norma , 2010 - P. 181

10. Blanchard , Ken.

Administración por valores / Título original: Managing by values

Administración de empresas, Teoría 2

Grupo Editorial Norma , 1997 , 150 P.

11. Patterson, Kerry. Grenny, John. Mcmilan, Ron.

Conversaciones cruciales – Tools for talking when stakes are high

Mcgrill, Nueva York / Alberto Magnet .

Edición Urano , año 2004 , 285 p.

12. Blanchard , Ken. Bowles, Sheldon.

¡ A la carga!

Edición Original en Inglés, Gung Ho! ,

Copyright 1999, Editorial Norma S. A., Edición Maria del Mar Ravassa
193 P.

13. Vilallonga, M. Cualidades de un buen coach.

Coaching directivo: desarrollando el liderazgo.

1era. Edición, Ediciones Sur - Barcelona

Ariel, Barcelona, 2003, 191 P.

14. Pérez López, J.A.,
Fundamentos de la dirección de empresas
Primera edición, Rialph, Madrid, 1991, 154 p.
15. Cardona, Pablo – García Lombardía Pilar.,
Cómo desarrollar las competencias de Liderazgo
3era. Edición , Ediciones Universidad de Navarra, S. A. Pamplona
Marzo, 2007 - 203 p.
16. Chávez Rosas, Elisa Patricia
Enseñanza y Capacitación – el camino hacia el liderazgo
Primera edición, Grupo Editor Alfaomega
México agosto 2004 – 146 p.
17. Ponti Franc,
Los Siete movimientos de la Innovación
1era. Edición, Grupo Editorial Norma, 2010
Bogotá, Colombia 2010 – 173 p.
18. Bono, Edward
El pensamiento creativo.
Primera edición , Paidós,
1995 , Colección Empresa
199 p.
19. Ponti, Franc y Ferrás, Xavier
Pasión por innovar
1era. Edición, Grupo Editorial Norma, 2007
Bogotá, Colombia 2007, 156 p.

20. Fayol, Henri

Administración General e Industrial

Título general en francés:

ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE

Prevoyance – Organización – Commandement – Coordination – Controlé

Traducción al Español de: A. Garzón del Camino

Revisión General de : Fernando Rodríguez Díaz

Primera edición en Español, agosto 1971

Vigesima octava edición en español, junio de 1988.

Impresión México, 152 p.

21. Taylor Winslow, Taylor

Principios de la Administración Científica

Título de la obra en inglés:

The principles of scientific Management

Versión al español de: Plazón, Ramón

Revisión general: Rodríguez Díaz, Fernando

Primera edición 1961

Vigesima quinta edición 1988, Impreso y hecho en México, 122 p.

22. Blanchard, Ken

Administración por valores

Título original:

Managing , vigésima edición

Grupo Editorial Norma 1997, 150 p.

23. El Factor Fred

Sanborn, Mark

Título original en inglés:

The Fred Factor

Traductora : De Narváez, Marcela

Bogotá, Grupo Editorial Norma 2005.

20ª. Edic. 128 p.

22. Torres Rivera de Bran, Lidia Xiomara

“Tesis Coaching como herramienta para el mejoramiento continuo

De competencias de Liderazgo en empresas Guatemaltecas”.

Septiembre 2007, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

24. Chaj Soto, Juan Ramón

“Tesis Efectos de un programa de capacitación sobre coaching”

(Herramienta de retroalimentación) en el estilo de Liderazgo de mandos medios”.

Universidad Rafael Landívar , Facultad de Humanidades

Julio 2006.

25. Vilallonga, M.

Cualidades de un buen coach

Ariel, Barcelona, 2003, 133 p.

26. Vilallonga, M.

Coaching directivo,

Desarrollando el Liderazgo,

Barcelona 2003, 152 p.

27. Blanchard, K. y Hersey P.

“ Teoría de liderazgo en el ciclo de vida”

Editorial: Norma , mayo 1969 volumen 23, 156 p.

28. Cardona Pablo,

El coaching en el desarrollo de las competencias profesionales

Edit. España , 2005 P. 178

29. Frankl Viktor,

El hombre en busca de sentido,

Edit. Herder, Barcelona 1986

30. Pfeffer, John

La ecuación humana,

Harvard Business Press, 1998 206 p.

31. Smart, J.K.

Coaching y feedback eficaces: cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar sus resultados. Gestión 2000. 2004

Edit. Barcelona, 2001, 2da. edición 301 p.

32. *Fernandez de La Torriente, Gastón,*

Como hablar correctamente en público,

Editorial Norma Barcelona 1994.

33. *Interiano, Carlos*

Elementos de la Persuasión,

Colección Popular, Primera Edición, Guatemala 1986

34. *Descartes, René 1596-1650*

Discurso del Método

10 edición Editorial Linotipo,

San José Costa Rica, Educa 1993 , 95 p.

35. *Zapata Cantú , Laura*

Aprendizaje Organizacional

Primera Edición , 2008, Mcgraw-Hill Interamericana Editores,

170 p.

Referencias electrónicas

36. ***Colaboración Especial de: Blanca Torrijos, pasante de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva; Apoyado en la bibliografía: Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27. León Carreño María Isabel, Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio de 1998 Pág. 6. Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996. Niño Teresa del Pilar, La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993*
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>; México 2002
34. <http://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php>
35. www.reachselfstar.com