

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**DISERTACION PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL MODELO DE GESTION DEL DESEMPEÑO ENOCADO EN EL
LIDERAZGO BASADO EN EL MENTORING PARA JEFATURAS Y DIRECCIONES DE
UNA COMPAÑÍA DE CONSUMO MASIVO DE BEBIDAS GASEOSAS**

FATIMA ZAVALA

DIRECTORA: VERONICA GARCIA

QUITO 2011

CAPITULO 1

1.	Contexto Organizacional.....	1
1.1	Nombre.....	1
1.2	Actividad e Historia.....	1
1.3	Plan Estratégico.....	3
1.3.1	Misión.....	3
1.3.2	Visión.....	3
1.3.3	Valores Corporativos.....	3
1.4	Cultura Organizacional.....	3
1.4.1	Estructura.....	3
1.5	Diagnóstico.....	4

CAPITULO 2

2.	Marco Teórico.....	5
2.1	Gestión del Desempeño.....	5
2.1.1	<i>El papel de la gestión de las personas en las organizaciones de Hoy.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	Cambio.....	8
2.1.3	El Gerente del siglo 21 como gestor de personas.....	10
2.2	Mentoring y Coaching.....	14
2.2.1	Estructura Del Coaching.....	18

2.2.2	Disciplinas de Aplicación del Coaching	23
2.3	Liderazgo	25
2.3.1	Teorías Sobre el Liderazgo	25
2.3.1.1	Teoría XY Douglas Mc Gregor	25
2.3.1.2	Estudios de la Universidad de Ohio	26
2.3.1.3	Grid Gerencial de Black y Mouton. Elaborada por Robert Blake y Jane Mouton	26
2.3.1.4	Teorías de contingencias de Fiedler	29
2.3.1.5	Teoría Ruta Meta de Evans y House	30
2.3.1.6	Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	30

CAPITULO 3

3.	Marco Metodológico	33
3.1	Justificación	34
3.2	Antecedentes	34
3.3	Objetivos de Disertación	34
3.3.1	General	34
3.3.2	Específicos	34
3.4	Hipótesis	35
3.5	Precondiciones	35
3.5.1	Objetivos del Proyecto	36

3.5.1.1	General.....	36
3.5.1.2	Específicos.....	36
3.6	Metodología y Ejecución.....	36
3.6.1	Diseñar talleres enfocados a los directores y jefes para identificar el talento de los colaboradores, fijar objetivos, manejar procesos de retroalimentación y evaluar desempeño	36
3.6.2	Ejecutar los talleres basados en Mentoring con jefaturas y direcciones para el desarrollo de las habilidades de liderazgo	44
3.6.3	Aplicar la evaluación de desempeño basado en competencias en direcciones y jefaturas	44
3.6.4	Definir formatos como instrumentos para el proceso de retroalimentación y para la elaboración de planes de acción.....	45
3.7	Matriz de Marco Lógico.....	45
3.8	Sostenibilidad.....	46
3.9	Monitoreo.....	46
3.10	Destinatarios.....	46
3.11	Cronograma.....	47

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
---	-----------

BIBLIOGRAFIA

Libros.....	53
Manuales.....	54
Páginas Web.....	54
Artículos.....	54

ANEXOS

Anexo 1 Organigrama.....	55
Anexo 2 Diagrama de Causa y Efecto.....	57
Anexo 3 Formato de Objetivos y Talentos.....	58
Anexo 4 Encuesta Evaluación del Desempeño y Formato de Retroalimentación.....	59
Anexo 5 Manual.....	60
Anexo 6 Matriz de Marco Lógico.....	62
Anexo 7 Cronograma del Proyecto.....	63

CAPITULO 1

1. Contexto Organizacional

1.1 Nombre

Ecuador Bottling Company Corp.

1.2 Actividad e Historia

¹Coca-Cola fue creada el 5 de Mayo de 1886. John Pemberton, su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad. En el último cómputo, extraoficial, el consumo mundial de Coca-Cola excedía 45.000 botellas por segundo. La compañía se enorgullece de su historia. En 1990 invirtió más de 2.100 millones de pesetas en la construcción de su museo en la ciudad de Atlanta (Georgia), donde es visitado por más de 3.000 personas cada día, convirtiéndose en uno de los museos más visitados del mundo. Hoy en día, es el producto más ampliamente distribuido en el mundo, adquirible en 205 países, muchos más que las naciones que forman la ONU. Junto a la típica expresión americana "Okey", Coca-Cola es la palabra más universalmente reconocida en la tierra, convirtiéndola en un símbolo del estilo de vida occidental. En sus comienzos, fue introducida comercialmente como "un tónico efectivo para el cerebro y los nervios". En 1938 fue declarada "Bebida por excelencia" en los Estados Unidos. Para Asa Candler, segundo propietario de la Compañía Coca-Cola, parte del atractivo de la bebida era el hecho de que suponía que aliviaba la digestión. Coca-Cola fue el primer producto ampliamente ²accesible que era al mismo tiempo un remedio patentado y una bebida con gas. Según Mary Gah Humpreys (1894), el mayor mérito de Coca-Cola es su carácter democrático:

"...un pobre bebe cerveza, un millonario bebe champagne, pero seguramente los dos beben Coca-Cola."

Ecuador Bottling Company, es la compañía responsable de la distribución de los productos de Coca Cola Company en el Ecuador. Cuenta con 3850 colaboradores distribuidos en las diferentes agencias alrededor de todo el país, con tres plantas embotelladoras ubicadas en Quito, Guayaquil y Santo Domingo. EBC surge de la fusión

¹ ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

² ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

de los más importantes grupos empresariales (Grupo Correa, Grupo Noboa, Grupo Herrera El Juri), quienes desarrollaron el mercado de Coca Cola en el país, a través de los centros de distribución y plantas embotelladoras que operaban desde 1940 en las regiones más importantes del país. Nuestros productos son: Coca Cola, Fanta, Fiora, Sprite, Fioravanti, Powerade, Inca Cola, Dasani. Es importante conocer las zonas de operación, es decir las rutas que posee la compañía a nivel nacional. Una ruta es el conjunto de puntos de entrega de nuestros productos. Ebc posee un total de 1048 rutas a nivel país, identificadas de la siguiente manera:

Tipo de Ruta	Cantidad de Rutas
Preventa	310
Auto venta	280
Entrega	229
³ Entrega Camiones	168
Entrega Bodega	61
Total	1048

Adicionalmente, es necesario conocer los fundamentos del negocio para entender la industria:

Consumidor: Disponibilidad, Comprabilidad, calidad, preferencia y precio.

Cliente: Rendimiento de Inversión, Socios, Servicios, Total Cobertura.

Colaboradores: Ambiente de trabajo, seguridad, Desarrollo, Compensación.

Accionistas: Rentabilidad.

Comunidad: Cuidado del entorno, responsabilidad social.

Ubicación: Las oficinas principales de la compañía se encuentran en la ciudad de Quito, en las siguientes direcciones: Edificio Administrativo y Punto de distribución Norte, Calderón panamericana norte Km. 12,5. Planta y Edificio Administrativo, sector el Inca en la Isaac Alberniz y el Morlán.

³ ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

1.3 Plan Estratégico

1.3.1 Misión

⁴“Liderar con excelencia la producción y comercialización de bebidas de calidad para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad”.

1.3.2 Visión

Que EBC sea reconocida por ser la Organización:

- Rentable, modelo de liderazgo, ⁵que actúa con éxito en mercados competitivos.
- Con colaboradores integrados en un sólo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.
- Con inversión y tecnologías óptimas.
- Con procesos sustentados en un sistema de calidad integral.
- Responsable con la comunidad y el medio ambiente.

1.3.3 Valores Corporativos

- **Honestidad:**
Hacemos uso correcto de los recursos
- **Lealtad:**
⁶Estamos comprometidos con la Organización
- **Constancia:**
Somos firmes y perseverantes con la Organización
- **Responsabilidad:**
Cumplimos nuestras labores con excelencia

1.4 Cultura Organizacional

1.4.1 Estructura

⁴ ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

⁵ ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

⁶ ECUADOR BOTTLING COMPANY, Manual de Inducción, 2006.

Nuestra compañía está organizada en base a dos grandes funciones: por un lado se encuentran las áreas que corresponden a la operación del negocio propiamente dicha y que abarca las áreas de: logística, producción, distribución, comercial y administración y Talento Humano Operacional; y por otro, las áreas que brindan soporte a las primeras.

Para visualizar el organigrama de la empresa, favor revisar **(Anexo 4)**.

Después de conocer como está organizada la empresa es importante conocer como está distribuida la dotación de colaboradores en las distintas áreas. EL enfoque está en la producción y comercialización de productos, por tal motivo la base de la operación se concentra en el personal comercial y operativo:

Comercial	2457
Operaciones	1139
Staff Nacionales	164
Total	385

1.5 Diagnóstico

El problema central es la falta de un liderazgo eficiente en las Jefaturas y Direcciones. Las causas principales que ocasionan este problema involucran a la cultura de la organización y a los perfiles tanto de los jefes como de los colaboradores. Se han definido tres causas claves: cultura orientada a resultados; brechas entre perfil ideal y real de los jefes; desconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores. Estas causas son provocadas porque dentro de la organización no se pone como prioridad el compromiso con los procesos de desarrollo personal, ni se otorga tiempo a procesos de retroalimentación, reconocimiento y tampoco se ha preparado con herramientas de liderazgo a los jefes, provocando una disminución en el deseo de que se conviertan líderes de sus equipos de trabajo y fomenten el desarrollo de sus colaboradores al reconocer en ellos su potencial y tomar a los errores como aprendizaje y oportunidad de mejora. Por este motivo, es importante el desarrollo de este proyecto, ya que se iniciaría con el trabajo y formación de líderes, y con el tiempo se desarrollaría una cultura con dos enfoques tanto a resultados como al desarrollo personal y organizacional **(Ver Anexo 5)**.

CAPITULO 2

2. Marco Teórico

2.1 Gestión del Desempeño

Antes de definir los conceptos sobre el Mentoring y Coaching, considero importante el resaltar el tema de la Gestión del desempeño, enfocado desde un punto de vista actual, sin quedarse en la parte conceptual, sino obtener un enfoque sobre la participación de las personas en la organización orientado a la gestión que realizan independiente de las áreas o funciones que tengan a cargo. Es por esto, que se tomó a consideración dos artículos sobre el tema, que considero interesantes comprenderlos a partir de esta perspectiva, a fin de unir una concepción actual con los beneficios de las herramientas de desarrollo utilizadas para el proyecto.

2.1.1⁷ El papel de la gestión de las personas en las organizaciones de hoy

Por Viviana Levy

“Nos preguntamos cuál es la verdadera utilidad de las políticas de Recursos Humanos hoy, y cuál es su influencia en el crecimiento de las empresas. Si la evolución social, cultural, de los mercados, y la evolución tecnológica (especialmente en todo lo referido a la velocidad del acceso a la información) han resultado una verdadera ruptura con el siglo anterior, ¿las Gerencias de Recursos Humanos están preparadas para acompañar exitosamente esos cambios tan importantes en sus empresas?

Para responder a estas preguntas realizamos una investigación sobre la evolución de los conceptos y funciones de Recursos Humanos desde sus inicios hasta ahora, y para nuestra sorpresa, descubrimos que continuamos utilizando conceptos similares aunque con nombres diferentes. La realidad es que, en gran parte de las empresas, ha existido muy poca innovación en este ámbito.

La pregunta entonces sería: ¿qué tipo de salto debería haber dado el área de RR.HH. para estar a la altura del giro que han dado los negocios en esta nueva era? Y si no lo ha dado aún, ¿cuánto le falta para alcanzar esta meta?

⁷ S/n, El papel de la gestión de las personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm, ingreso Julio 2010.

Mirando hacia atrás, en estos últimos veinte años las áreas de Recursos Humanos aumentaron la cantidad de personal que las integra, sumando actividades de gestión a la clásica administración de personal: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, beneficios, etc.

⁸Vemos entonces que el sector ha dado un salto cuantitativo en relación a las responsabilidades que ha ido incorporando y asumiendo. Sin embargo, existen aún grandes posibilidades de crecimiento cualitativo para acercarse a la meta esperada, que resolvería la pregunta base de este trabajo sobre la incorporación real de la función de RR.HH. en la estrategia de las empresas, de tal forma que aporte el valor añadido deseado y supere la mera realización de actividades administrativas y/o técnicas. En este sentido, le corresponde a la Gerencia General comprender que si el capital humano está incluido en la Planificación Estratégica, el aporte de un Gerente de Recursos Humanos que cuente con los datos, indicadores y variables del personal cumplirá un rol fundamental para tomar decisiones correctas sobre hacia dónde dirigirse. Entonces, la tarea de la Gerencia del sector debería orientarse a:

– Impulsar, junto al resto del equipo directivo de las empresas, cambios organizativos que orienten a las personas hacia el cliente, trabajando en equipo y buscando la innovación. El equipo de RR.HH. es un aliado del resto de las gerencias, ya que puede tener las herramientas para adelantarse a sus necesidades, percibir el ritmo de la operación, saber cuánto les interesa el cliente a los empleados y cómo reaccionan frente a las decisiones de la empresa.

– Mejorar los sistemas de compensación (actualmente de tipo individual), más objetivos y motivadores, para que éstos sean acordes a las propuestas de trabajo en equipo, participación en proyectos, etc. Hoy se necesita trabajar en equipo, por lo tanto hay que motivar sobre el éxito en los proyectos, el logro de consensos, el acuerdo entre áreas.

– Dotar de mayores competencias a las personas de todas las posiciones de la empresa, propiciando su formación. Es fundamental que la Gerencia General cuente ⁹con datos claros en términos de cómo retorna la inversión que se hace sobre la gente y saber si una persona ingresa con determinado potencial, se la capacita en las temáticas que la empresa requiere y llega en los tiempos planificados a cumplir con sus objetivos de carrera. Esto significa que la empresa no tiene que pagar para buscar en el mercado lo que le falta cada vez que necesita cubrir una posición, y significa un retorno concreto de la inversión en el área de Recursos Humanos.

– Activar circuitos de comunicación, buscando soluciones y acercándose a la "realidad de la empresa" en forma permanente. Crear redes, entre diferentes áreas o niveles de la organización, facilita el intercambio de conocimientos y el aumento de la productividad por la rapidez con que

⁸ S/n, El papel de la gestión de la personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm, ingreso Julio 2010.

⁹ S/n, El papel de la gestión de la personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm, ingreso Julio 2010.

comienza circular la información. Esto resulta similar a como se produjeron los vertiginosos avances de la tecnología.

Finalmente, y sólo como refuerzo de lo propuesto, la nueva dirección de las Gerencias de RR.HH. comienza a hacerse "visible" a partir del cumplimiento de sus planes, el trabajo sobre indicadores de gestión y la responsabilidad de dar seguimiento a cada una de sus acciones.

De esta forma las Gerencias de Recursos Humanos estarán preparadas para acompañar los importantes cambios que las empresas han protagonizado en otras áreas”

De acuerdo al artículo que encierra temas de la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad resalto la importancia mencionada por Viviana Levy en cuanto a la preparación de los líderes de Recursos Humanos para acompañar y promover la adaptación de los colaboradores a los cambios que se pueden originar tanto por influencia externa como interna. Dentro de los factores mencionados es importante recalcar los siguientes:

¹⁰Tener un correcto sistema de compensación, adecuado no solo a la valoración del cargo de acuerdo al mercado externo sino también al conocimiento y preparación del colaborador, los aportes dentro de su trabajo y sus proyectos, y es muy oportuno mencionar que una correcta evaluación de desempeño y la identificación del potencial son factores importantes para tomar en cuenta. Además si se lo ve desde otra perspectiva, el incentivar al trabajo en equipo y sistemas de compensación grupales por proyectos es otro mecanismo de motivación y compensación al colaborador, poco usado en la actualidad”.

De acuerdo al artículo es muy cierto que Recursos Humanos actualmente se ha involucrado más en la planificación estratégica, siendo un área de soporte y de staff para las demás áreas de la compañía. Que vital es el enrolamiento de Recursos Humanos en todos los planes y proyectos organizacionales, ya que es el único medio de lograr y conseguir la confiabilidad a proyectos macro como Clima Organizacional, Gestión del Desempeño, Temas de Coaching y afines, ya que esto permite que las cabezas de Recursos Humanos estén alineados a las necesidades del negocio como tal y que los colaboradores, en especial las altas gerencias y jefaturas estén comprometidas con temas de desarrollo personal y organizacional.

Un aspecto también de destacar en el artículo es la motivación hacia el trabajo en equipo, el reconocimiento en conjunto y la cultura de saber trabajar bien individualmente como en el equipo. Si bien muchas de la funciones y responsabilidades diarias permiten realizarlas solos, es importante recordar que detrás de nosotros o al lado hay personas que

¹⁰ S/n, El papel de la gestión de la personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm, ingreso Julio 2010.

pertenecen a la misma área, y de quienes de cierta manera podemos ser soporte, respaldo u apoyo, y que un logro de área lo hacen todos.

Un punto en desacuerdo según el artículo presentado es que Recursos Humanos continúa ocupando herramientas muy similares al pasado pero que únicamente han ¹¹ cambiado más en forma que en fondo. Pienso que eso no es totalmente cierto, ya que la innovación en procesos que ya tienen un lineamiento establecido se han cambiado más en forma como por ejemplo selección, sin embargo el cambio viene en que ahora las organizaciones se preocupan más por conocer sobre el clima de su organización, la cultura, la percepción de los colaboradores frente a los cambios y a su ambiente de trabajo, se ocupa temas de desarrollo profesional y personal, valores y calidad de vida. Todos estos temas permiten tener los resultados actuales, que promueven esa lucha de generar cambio y que las personas estén abiertas a él, que procuren adaptarse y aprender, ya que eso es lo que construye una organización duradera en el tiempo y en la cual las personas quieran trabajar.

2.1.2 Cambio

Por esto, es necesario tener una cultura de cambio para involucrar a los colaboradores a un proceso organizacional, especialmente si tiene herramientas como el Mentoring, Coaching y Retroalimentación de doble vía. Se puede caracterizar el mundo contemporáneo como el mundo de cambios permanentes. Como el cambio es inevitable, hay que tratar de acostumbrarse a él para sacar provecho y ser más competente. El proceso del cambio es un proceso complicado, ya que toca a la personas, seres emocionales que a través del proceso de cambio, muestran reacciones diferentes, pero tienen una característica en común que es la resistencia. Los directivos deben de saber gestionar el cambio. Pueden elegir como hacerlo, ya que existen diferentes formas, una de las cuales está enfocada en el desarrollo y la formación personal.

Es importante conocer los efectos emocionales que representa un cambio, ya que siempre genera incertidumbre y las respuestas de las personas nunca llegan a ser iguales.

¹¹ S/n, El papel de la gestión de la personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm, ingreso Julio 2010.

DRAKE BEAM MORIN Inc, Gerenciando el Cambio Organizacional, 1999.

DRAKE BEAM MORIN Inc, Navegando a Través del Cambio Organizacional, 1999

¹²Existen algunos sentimientos que se pueden manifestar:

Sentimientos de Incertidumbre: la ambigüedad que genera un cambio, ya que nos saca del estado de confort en el que nos encontramos, amenazando en cierto modo nuestra seguridad de lo que se conoce y lo que se tiene.

Sentimientos de Pérdida: las condiciones que varían provocan esa sensación de pérdida por buena o mala que sea la situación actual.

Sentimientos de Fracaso: temor a cambiar porque no se conoce lo que viene y muchas veces no existe la sensación de tener las habilidades o destrezas para afrontar una nueva experiencia.

Sentimiento de tristeza: el cambio implica el dejar ir algo para recibir algo nuevo. El sentimiento de tristeza es inevitable ante una sensación o situación de pérdida.

Es necesario aclarar la diferencia entre el cambio y la transición. EL cambio es un evento externo que alteró por un instante una situación. Es visible, y se define porque hay un antes y un después, por medio del cual se puede comparar. La transición es un proceso mental, emocional y psicológico que se da en los seres humanos cada vez que pasa el tiempo. Muchas veces tiende a ser confuso para la persona que lo está viviendo e imperceptible a las personas externas. Este proceso trae múltiples etapas que suceden según pasa el tiempo, y son tres:

Etapas 1: es la parte final en donde se dan sentimientos de pérdida, tristeza y la idea de dejar que pase todo.

Etapas 2: es la etapa de exploración entre lo viejo y lo nuevo, existe oportunidad de descubrir y comparar.

Etapas 3: es la etapa del nuevo comienzo, en donde muchas veces hay ánimo y otras incertidumbres sobre el futuro, se originan nuevas oportunidades.

¹³Todas estas etapas por las que cada ser humano pasa al momento de un cambio van acompañadas por una vía de comunicación. Mucho se ha hablado de los tipos de comunicación, formas de comunicar, parte importante tanto para implementar un proceso

¹² DRAKE BEAM MORIN Inc, Gerenciando el Cambio Organizacional, 1999. RAKE BEAM MORIN Inc, Navegando a Través del Cambio Organizacional, 1999

¹³ DRAKE BEAM MORIN Inc, Gerenciando el Cambio Organizacional, 1999. DRAKE BEAM MORIN Inc, Navegando a Través del Cambio Organizacional, 1999

como para responder ante él. Según Carl Jung, psicólogo suizo, quien menciona que “toda actividad consciente ocurre en el individuo a través de dos procesos perceptivos (sensitivo e intuitivo) y dos procesos para la toma de decisiones (racional y emocional)”. Estas cuatro funciones están presentes en el individuo, sin embargo una siempre predomina y caracterizará la manera en que el individuo lleve su vida.

A continuación una descripción breve de cada función:

Sensitivo: pertenece a un proceso perceptivo que el individuo mira al mundo que lo rodea por medio de sus sentidos, obteniendo información de él para toma de decisiones.

Intuitivo: está relacionado con la percepción, en cuanto la persona define y obtiene información del mundo exterior por medio de las relaciones. Está muy orientado a buscar significados y tomar experiencias del pasado como aprendizaje utilizando la creatividad y la percepción de algo nuevo.

Racional: este proceso está orientado a la toma de decisiones. Siempre está en busca del análisis de información, situaciones y personas, aplicando siempre la lógica para cualquier decisión a tomar. Es perseverante, ya que no se conforma hasta no lograr sus objetivos y quedar satisfecho con el trabajo que esté realizando.

Emocional: orientado a la toma de decisiones, se caracteriza por la empatía, subjetividad y percepción del entorno. Generalmente toma las decisiones basados en los sucesos del momento.

¹⁴Como se dijo anteriormente, todos tenemos cuatro funcionalidades, sin embargo los extremos de cada una de ellas, no permitirá tomar decisiones o tener comportamientos adecuados ante las diferentes situaciones.

El autocontrol y manejo de las emociones es un punto clave para desarrollar y manejar procesos de desarrollo personal y profesional. Es por esto, que el tema de la inteligencia emocional ha tomado fuerza, y además se lo desarrolla y trabaja mucho actualmente. Daniel Goleman quien propuso este tema en el año de 1995 con su libro “Emotional Intelligence”, afirmando que la inteligencia pura no es el único predictor de un buen desempeño de la persona, y que existen otros factores como la capacidad de motivación, el control de emociones e impulsos, que no son precisamente racionales pero que

¹⁴ DRAKE BEAM MORIN Inc, Gerenciando el Cambio Organizacional, 1999.

DRAKE BEAM MORIN Inc, Navegando a Través del Cambio Organizacional, 1999

GOLEMAN Daniel, Inteligencia Emocional, Editorial Kairós, Junio de 2001

Manejo de la Resistencia al Cambio, Internet, http://www.wikilearning.com/monografia/manejo_de_la_resistencia_al_cambio-etapas/12064-2, Ingreso Julio 2010.

influyen de gran manera en el desarrollo de la vida de una persona. Goleman definió a la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades socio – emocionales, que se encuentran divididas en la inteligencia intra – personal y la interpersonal.

Define como intra personal a la formación del modelo de uno mismo, ya que al tener acceso a los sentimientos propios podemos nosotros mismo usarlos como guía para nuestras conductas. Por otro lado, define a la inteligencia interpersonal como la capacidad de relación con los demás, la comprensión y la actitud que se toma en las ideas racionales y la toma de decisiones.

A lo largo de todo lo mencionado se puede concluir que para procesos de desarrollo, definitivamente interviene varios factores, sin embargo lo más importante es conocer a la persona con quien se va a trabajar, y reconocerla como ser integral, único e irrepetible, recordar que somos más allá de racionalidad y que la base emocional y afectiva afecta directamente a la vida laboral.

A continuación el segundo artículo que esta orientado tanto a la Gestión del Desempeño y al estilo de liderazgo de los gerentes actuales.

2.1.3 ¹⁵El Gerente del siglo 21 como gestor de personas (Por Eduardo Press)

“El nuevo siglo trajo consigo infinidad de expectativas, desde el cambio informático del 2000 hasta imaginar el límite de los avances tecnológicos y cómo va a ser el mundo del futuro.

Para muchos el futuro es ahora. La bibliografía del Management descubrió que el siglo 21 resultaba sumamente interesante para abrumar a los gerentes de empresas, una especie de todo terreno sobre los que pareciera que dependerá exclusivamente la supervivencia de las empresas. Son los gerentes del siglo 21.

Ahora se dice que hay un nuevo paradigma. Esto supone que todo lo aprendido perdió vigencia aunque no se sepa muy bien qué es lo nuevo que hay que aprender.

Entonces aparecen nuevas (y no tan nuevas) palabras que leemos y escuchamos a diario: benchmarking, empowerment, downsizing, balanced scorecard, capital intelectual, ABC costing, espíritu emprendedor, e-commerce, just in time, kanban, las siete “s” de Mckinsey, las 5 “S” del kaizen, mentoring, outplacement, outsourcing, reingeniería, ¹⁶trabajo en equipo y otras que hacen

¹⁵ Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>.

parecer que el trabajo de un gerente es deambular por un laberinto del cual se desconoce la puerta de salida.

Ah... y además hacer frente al nuevo fenómeno, la Generación "Y".

¹⁷El conocimiento de estas herramientas será de gran ayuda para la gestión de un gerente, y si además conoce a su gente, la entiende y la comprende, tendrán un valor agregado.

La base fundamental para que una organización funcione es que sus dirigentes sepan gestionar personas.

¿Qué es gestionar personas?

Trabajar con ellas, guiarlas, acompañarlas y, fundamentalmente, reconocerlas como tales.

Si bien actualmente existe una nueva tendencia en las relaciones interpersonales en las organizaciones entre superiores y subalternos, todavía no se verifica en la práctica lo que escuchamos y leemos permanentemente: que las personas son el "recurso" o el "activo" más importante de la organización.

Hago más las palabras de Peter Senge: "Nunca consideré que el término 'recursos humanos' fuese correcto. No es muy significativo, dado que las personas no son recursos de la organización, son 'la' organización. Por ejemplo, usted no es un 'recurso' de su familia, sino un miembro de la misma. Si fuera sólo un recurso, sus familiares lo verían como una fuente de dinero o de cualquier otra cosa".

¿Qué herramientas que no va a encontrar en ningún programa de computación necesita un gerente? Herramientas que va a encontrar sólo en la relación con los demás: escuchar, interesarse por lo que los otros dicen, confiar y ser confiable.

Quizás estas aptitudes sean las más esperadas y más reconocidas por su gente en un gerente de estos tiempos. Ser escuchado es sentirse reconocido. Confiar y ser confiable es sentir que se reconocen los valores y las aptitudes. Nada más que con estas sencillas actitudes es con las que se consiguen los mejores resultados.

Si un gerente escucha y confía va a ser escuchado y será a su vez confiable.

¹⁸¿Qué tipo de actitudes de un gerente son síntomas de que no escucha, no confía, y son generadores de malos climas, desmotivan a la gente y perturban la gestión?

¹⁷ Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>

- Ignorar los esfuerzos por mejorar.
- Frente a una equivocación u error, o hasta a veces sin motivo, avergonzar a otro/otros.
- Tener el hábito de descalificar las tareas o palabras de los otros.
- Utilizar rotulaciones negativas para dirigirse a alguien o hablando de otro.
- Promover sanciones injustificadas o severas frente a faltas leves.
- Amenazar o ejecutar acciones violentas, sean verbales o físicas
- Sobreproteger o excusar más a algunos que a otros.

¿Cuándo se percibe que un gerente gestiona a “su” gente?

- Cuando reconoce que se hacen las cosas bien.
- Cuando da la oportunidad de explicar la conducta propia o de los otros, tanto en los aciertos como en los errores.
- Cuando reconoce los esfuerzos por mejorar.
- Cuando se toma tiempo para enseñar cuando alguien no sabe.
- Cuando coordina adecuadamente las diferentes actividades de su sector o área.
- Cuando facilita el diálogo y la comunicación entre toda la gente de su sector y de los otros.
- Cuando reduce los focos de conflicto, lo que significa tomarlos a tiempo. (Conviene recordar que los grandes problemas comienzan siendo pequeños.)
- Cuando contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- ¹⁹Cuando comparte información.
- Cuando alienta y promueve la formación y el aprendizaje.
- Cuando interrumpe rápidamente una conducta equivocada, sea propia o de otro.
- Cuando da la oportunidad de reparar un error o una equivocación.
- Cuando es justo al momento de implementar una sanción.
- Cuando sus consignas resultan claras y da oportunidad de disipar las dudas y está abierto para escuchar opciones.

La incoherencia y las promesas incumplidas son una fuente inagotable de situaciones conflictivas, además de ser un fuerte factor de desmotivación. Los empleados siempre observan la conducta de su superior.

La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se promete y lo que se cumple, es otra de las cualidades que más se valoran de un superior.

¹⁸ Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>

¹⁹ Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>

Finalmente, un tema que preocupa a muchos gerentes y directivos es “cómo se mantiene una buena relación sin perder autoridad”. Muchas veces se confunde aceptación legítima de la autoridad con acatamiento y obediencia. La autoridad, cuando está al servicio de las necesidades personales del gerente (dominar, sentirse poderoso, quedar bien o mostrar poder frente a otros, como por ejemplo sus superiores) es acatada y obedecida por temor. En cambio, cuando está al servicio del desarrollo del grupo y de la tarea, es legítima y reconocida genuinamente.

Reconozco que me es fácil decirlo desde la tranquilidad de la escritura, que la gestión del día a día es mucho más complicada, y cuando se trabaja con otras personas todo se torna muy complejo. Es cierto. ¿Entonces qué hacemos? Sugiero que vale la pena empezar, es cuestión de proponérselo, por ahí no todo junto, comenzando de a poco, de a una cosa por vez, comenzando por lo que a uno le pueda resultar más sencillo y ²⁰así se va a ir desarrollando una verdadera gestión de personas. Así como dije antes, que los grandes problemas alguna vez fueron chiquitos, con los cambios sucede algo parecido. Comencemos por algún lado, después se convertirá en hábito”.

La orientación de estos artículos va totalmente a temas actuales en Recursos Humanos, y principalmente a los temas de Gestión de los colaboradores. Qué bueno es leer una y otra vez aquellas características que se reconocen en un líder actual, cuáles deben ser las prioridades para con sus colaboradores obviamente sin descuidar el negocio y los resultados que se desean alcanzar. Es tan cierto que el término Recurso Humano, da a pensar que todos sin excepción somos algo que permite alcanzar un objetivo establecido y del cual se obtendrán frutos en términos económicos. Sin embargo, y a pesar de la definición si es importante recordar que somos mas allá que un recurso, somos el corazón que da vida a todos los planes que se quieren gestionar dentro de una organización. Todas las características que cada ser humano pone en el día a día, forman lo que la organización es, permiten alcanzar esos objetivos establecidos en el plan estratégico anual, y conforman la cultura y clima organizacional. Es por esto la importancia de trabajar tanto sobre los colaboradores como en los líderes, ya que son ellos quienes más expuestos están tanto dentro como fuera de la empresa, y los cuales modelan con el ejemplo a sus colaboradores a cargo.

El mensaje es claro en cuanto a todos los temas de actualidad y aquellos que se iniciaron desde hace mucho tiempo atrás. La importancia radica en el compromiso y trabajo

²⁰ Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>

constante de nosotros, quienes tenemos la responsabilidad de incentivar al desarrollo personal, profesional y humano de los colaboradores de una organización.

²¹**2.2 Mentoring y Coaching**

El Mentoring debe su nombre a la mitología griega. Mentor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Mentor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Mentor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.

Desde entonces la palabra Mentor se utiliza para describir a la persona que aconseja y enseña a otro con menos experiencia y normalmente con menos edad.

El Mentoring es un método de aprendizaje personal que se enfoca en el desarrollo humano integral, permitiendo que la persona pase de la formación en conocimientos al aprendizaje por comportamientos. En cuanto a la organización permite desarrollar una filosofía empresarial, ya que el mentor ayuda a que la persona identifique las conductas o comportamientos apropiados para una situación en particular.

La relación que se establece en este proceso es personalizada, entre el mentor y el mentee. Por una parte el mentee se responsabiliza de su proceso de aprendizaje y lo gestiona según las experiencias, sin existir un guión definido, es decir, hay un itinerario abierto apoyado en situaciones reales.

Por otra parte, el mentor asume un rol de estimulador del aprendizaje mediante el acompañamiento durante su proceso de formación y promueve a que el mentee descubra por sí mismo la percepción que tiene de la situación, sin distorsión, desde diferentes facetas y considerando todas las alternativas, de esta manera se logra que él se sienta responsable del proceso.

²¹ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/Noviembre> 2009

Coaching vs Koaching,<http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

El Mentoring no es un invento, sino una práctica antigua que se quiere aplicar y adaptar a nuestra realidad. Su objetivo no es solucionar los problemas del mentee, sino que se genere un aprendizaje por medio de la participación activa de la persona.

²²Como conclusión, el Mentoring es un proceso que sirve para desarrollar talento joven, que se refiere más allá de la edad a la experiencia y conocimientos de la persona.

Una herramienta útil y que permite convertir al proceso de gestión del desempeño en integral es la utilización del Coaching.

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los Coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales durante cinco temporadas de grandes ligas. Es una herramienta orientada a mejorar el desempeño o reforzar el desarrollo personal mediante preguntas poderosas y actividades guiadas de aprendizaje. El coaching involucra una discusión directa entre líder y colaborador para apoyar el logro de los resultados más allá de las expectativas. El coaching se focaliza en incrementar conocimientos, habilidades, y auto-confianza.

Dentro del proceso de Mentoring, esta herramienta se la puede utilizar con bastante frecuencia, ya que su duración es más corta y su aplicación puede abarcar algunas partes del proceso.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo

²² WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/Noviembre> 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

²³personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

El objetivo de aplicar el coaching radica en que nos permite:

- Descubrir fortalezas
- Desarrollo de las oportunidades de mejora
- Mejorar el desempeño
- Desarrollo de habilidad
- Auto motivación
- Autoconfianza

Adicionalmente el coaching tiene tres principios que corresponde a:

- Toda persona posee recursos en abundancia
- El mejor escenario para aprender es la vida misma
- Escuchar para entender, no para responder

Estos principios mantienen relación con las dimensiones que maneja el coaching que son:

Puede: capacidad, destrezas y habilidades.

Quiere Hacerlo: Voluntad, energía y motivación.

Sabe cómo Hacerlo: conocimiento técnico, funcional y organizacional.

²⁴A partir de estos principios es importante conocer la efectividad del Coaching, definiendo al Coaching como efectivo en cuanto crea cambios en el comportamiento necesarios para mejorar las habilidades del Coachee e impactar en los resultados. La manera de medir la efectividad es estableciendo el criterio que queremos que sea medido dentro del proceso. Los criterios son:

- ²⁵El cliente debe ser Coacheable. La Coacheabilidad se refiere al cambio humano como proceso complejo, en donde ningún modelo es una simplificación de la realidad, por lo que es imposible identificar todos los factores que influyen para determinar qué tan fácil la gente cambia o cuanto se resiste.

²³ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

²⁴ Salinas Matilde, Great People Consulting, 2010.

²⁵ Salinas Matilde, Great People Consulting, 2010.

- El que la organización comunique adecuadamente a los ejecutivos los objetivos del Coaching y los cambios que se espera ver en ellos.
- La organización debe estar involucrada, en este caso es importante que el cliente directo así como su jefe a cargo acompañe, refuerce y reconozca los cambios del Coachee.

Después de definir la efectividad de la herramienta es apropiado aclarar la diferencia de roles tanto del mentor, del coach y de un jefe, porque si existe intervención simultanea o como continuación del proceso el colaborador tiene que estar claro la función de cada uno.

²⁶**Mentor:**

- Ocupa un rol interpersonal cercano y ayuda como guía en el escogitameinto de desarrollo de carrera corporativa de su mentoree.
- Puede tener un rol designado formalmente o adquirido. Los mentores formales ayudan al mentee a entender la organización y los apoyan dentro de un camino profesional de largo plazo dentro de la organización.
- Un mentor informal hace lo mismo, pero está más enfocado en dirigirlo en lo que tiene que ver con sus necesidades de desarrollo de carrera y personales, si es necesario fuera de la organización.

²⁷**Coach:**

- Tiene que ver con el desarrollo profesional y personal.
- Es difícil pero no imposible crear el espacio confidencial necesario y confiar en un coach que es parte de estructura formal de la organización.
- Tiene como objetivo el desarrollo personal, es decir equilibrar efectivamente los roles entre vida personal y profesional; otro objetivo el desarrollar habilidades de liderazgo de equipo y relaciones interpersonales; autoconciencia, es decir estar más atento de las oportunidades de crecimiento profesional, saber porque se comportan de una manera dentro del trabajo y el impacto que tienen en otros.

Apoyo: aportando la ayuda que necesitan.

Claridad: en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse.

²⁶ Salinas Matilde, Great People, Consulting, 2010.

²⁷ Salinas Matilde, Great Peopla Consulting, 2010.

Construcción de confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorgue reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes.

Perspectiva: Significa comprender el punto de vista del coachee, preguntar para involucrarse en su realidad.

Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo se equivoquen y tomen a sus errores como aprendizaje, mas no como fracaso o pérdida.

Paciencia: algo muy importante de esta característica es evitar totalmente respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza del coachee en su habilidad para pensar y reaccionar.

Confidencialidad: es la base de la confianza y credibilidad como coach.

Respeto: Incluye seriedad y compromiso que se tiene hacia el proceso y a la participación del coachee.

²⁸**Atención:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como, mirar de frente a la otra persona manteniendo el contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc.

Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando, es decir, comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto, no emitir juicios ya que esto interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto con el coachee.

Indagar: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas personas entienden el

²⁸ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

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

Reflejar: significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante.

Afirmar: Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.

Disciplina: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado del proceso. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción.

²⁹**2.2.1 Estructura del Coaching**

A continuación se detallan los puntos que se necesitan desarrollar dentro del coaching, se conoce como estructura ya que por medio de cada uno se puede trabajar diferentes temas con el colaborador. A continuación una breve descripción.

Foco: cuáles son los temas que el coachee quiere traer hoy y que es lo que se quiere llevar.

Objetivo: constituyen la aspiración del coachee, es traer al presente ese sueño que puede incluir metas a futuro que él desea alcanzar.

²⁹ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil> , Ingreso Mayo 2010.

Realidad: hoy como está en relación al objetivo. A raíz de esta respuesta se puede ya definir la brecha que existe entre el objetivo y el hoy.

Recursos: que opciones u oportunidades tienes para llegar allá, al objetivo.

Acción: que es lo que quieres realizar para alcanzarlo.

Compromiso: a que te quieres comprometer. En esta parte es muy importante que el coachee relacione con una metáfora para que siempre recuerde que es lo que quiere hacer y donde quiere traer la metáfora. Aquí la persona cuenta donde la quiere llevar, y ese lugar corresponde a una parte importante de sí mismo que la lleva consigo y que permitirá que tenga muy presente su objetivo.

Como manejar el Proceso

Existen algunos puntos para iniciar el proceso de coaching que tienen mucha relación con el auto manejo del coach, permitiendo una dinámica en la relación con el coachee y que ayuda a manejar la resistencia individual.

Rescate: esta consiste en la habilidad para reconectar a la persona en una sesión de coaching. Dentro de este punto hay tres pasos para realizarlo:

- **Cuenta de:** no necesariamente se debe buscar el porqué del “desconectarse”, pero si es importante y crucial notarlo, para retomar la sesión.
- ³⁰**Nombrarlo:** decir que paso: “ej., me distraje, me perdí”. Es necesario que el coach lo manifieste entonces el coachee puede conocer en que parte está. Esto comprobado lo efectivo de manifestarse, ya que inmediatamente el coach retoma la sesión.
- **Reconectarse:** poner nuevamente la atención en el coachee, cada uno dependiendo el estilo personal sabrá cómo realizarlo para continuar con la sesión.

³⁰ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet. www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil> , Ingreso Mayo 2010.

Pedir Permiso: Este paso es esencial, ya que siempre es importante recordar al colaborador que es él quien está a cargo de este proceso, permitiendo que adquiera responsabilidad en el manejo del mismo y sintiendo que sus límites son respetados.

Fondo: a veces existen colaboradores que empiezan a explicar o dar respuestas evadiendo el punto que se preguntó, como se dice eligen la tangente como una respuesta. En este momento es importante aplicar este paso, que no es más que ir al punto, al centro de lo que se quiere encontrar. Si bien es importante conocer la historia de lo que se busca, es más importante iniciar con la razón que provocó para luego ver consecuencias o motivos por los cuales se generó.

Defensa: La defensa está cuando el camino es abismal y el coachee está fatigado del mismo.

Aquí el foco es ser el soporte del coachee en la identificación de sus rasgos, lo cual lo realizarán por medio del cuestionamiento de sus habilidades y eso les permitirá reconocer su estilo, recursos y fortalezas. Al realizarlo es fundamental que el coach se muestre de acuerdo a lo que fue manifestado por el coachee, ya que generalmente en ese momento se descubren ciertas características que tienen y que los hace ser como son.

³¹ **Claridad:** Este es el valor agregado para poder abrir una sesión de coaching. Se refiere a que en situaciones el coachee necesita aclarar ideas o sucesos que afectan a su vida personal o laboral. Para el coach las señales de esa claridad pueden ser el silencio, en donde él deberá comentarle que habrá unos minutos para poder retomar el tema, respetando un silencio que a veces es incómodo pero necesario para el coachee. Es importante que el coach continúe investigando para obtener la claridad necesaria y saber por dónde explorar.

³¹ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil> , Ingreso Mayo 2010.

Desafío: es sacar al colaborador de su zona de confort, provocando que traspase sus propios límites a fin de que puede explorarse y conocerse a sí mismo. Un ejemplo claro de esto es lo siguiente: “te reto a que digas x palabras 20 veces al día”, el coachee con seguridad dirá no puedo, es imposible yo puedo hacerla 10 veces no más. En lugar de decir no al reto, el coachee hará la tarea, así al principio no sea completa, pero estará trabajando en ella.

Replanteamiento: es muy común que las personas mantengan una perspectiva hacia determinadas situaciones en la vida, dentro de cada forma de ser cada uno las mantiene, y cambiar esas estructuras puede resultar complicado. La habilidad para replantear permite tener una perspectiva fresca y renueva posibilidades, y la función del coach no es transformar el discurso del coachee en palabras alegres, sino en la otra cara de la situación. Por ejemplo: “estoy tan endeudada con mis tarjetas de ³²crédito, no sé cómo voy a pagar”; en este ejemplo el coach deberá reflexionar junto con el coachee en que ya esto lo ha pasado veces atrás, y siempre ha encontrado recursos para hacerlo. Desde este punto de vista, le decimos: “ tu puedes salir de esta, pero que debes hacer para no volver a estar en una situación que te incómoda?”. Así se replantea lo dicho “las tarjetas de crédito tienen el control de mi vida” por “yo tengo el control de mi vida”.

Cumplimiento: Mentoring y Coaching

Sin duda este es un pilar fundamental para los resultados que ambos procesos deben generar, y que al parecer pueden ser bastante sencillos pero que en la práctica constituye complicado de armar. El cumplimiento corresponde a la profundidad de estos procesos, constituyendo uno de los principios básicos para su correcta aplicación. Muchas personas no inician una sesión de coaching o mentoring por llenar o complementar su vida de otra manera, sino que suelen tener ya un objetivo o una necesidad muy clara, además de la preocupación de la empresa por su desarrollo. Una vida con cumplimiento es tener

³² WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil> , Ingreso Mayo 2010.

significado, propósito y satisfacción, constituyéndose una forma de vida y por medio de estos procesos se pretende ayudar a que las personas tengan claro su estilo de cumplimiento para su vida.

Parte de este cumplimiento está en romper el status quo y determinadas ideas que están encajonadas dentro de cada persona, para que se permitan explorar y aceptar cambios en sus vidas, y así alcanzar sus metas por medio de la acción.

El “hambre” por alcanzar este cumplimiento está vinculada primero a sentirse complementado, ya que todos tenemos expectativas y objetivos por cumplir a futuro, sin embargo este cumplimiento como tal no debe llegar a ser algo que sucederá algún día, sino algo que debemos hacer en nuestro día para lograr.

Un ejemplo sería que la persona tiene la expectativa de mantener su trabajo y en uno o dos años estar ocupando un cargo superior o tener su propio negocio, esto corresponde a su futuro, sin embargo estas palabras constituyen formas de expresar ³³el cumplimiento, ya que son evocadas por situaciones actuales que provocan el nacimiento de ideas o retos a la persona.

En segundo lugar está el hecho de sentirse bien, lo cual no corresponde a una buena señal porque no siempre uno se siente bien cuando tiene el cumplimiento en su vida. Existen dos sensaciones que pueden acompañar al cumplimiento, la primera el esfuerzo que genera armonía y congruencia con lo que se está buscando, y el segundo dificultades que se relacionan con retos e incomodidad para ciertas situaciones. Tanto lo uno como lo otro son parte de ese cumplimiento, y el estar siempre bien constituye un estancamiento y una clara señal de que el cumplimiento no es parte la vida, al menos no de manera completa.

³³ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2Edición, Mc GrawHill, México.

El Mentor una valiosa herramienta para los líderes del NCO., Army News, marzo de 1997, Internet.www.dtic.mil

Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009

Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.

Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil> , Ingreso Mayo 2010.

En tercer lugar está el sentirse vivo, que significa un estado de expresión de quiénes somos y que hacemos lo que es correcto para nosotros. Una palabra que responde a este punto es la resonancia, en cuanto a la vibración del momento que produce diferentes sensaciones en la persona y le permite sentir un buen uso de sí mismo para dar y recibir, para jugar a ganar, ser creativo y expresarse, sintiéndose completo consigo mismo y transmitiendo eso a los demás.

Como conclusión y retomando lo dicho al inicio al ser el Mentoring un proceso de desarrollo personal y complementándose con la herramienta del Coaching como apoyo en el proceso de acompañamiento en el autodescubrimiento de la persona, es muy importante seguir los pasos mencionados y recordar que tanto la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje que se utilice dentro del proceso será de vital importancia para que se pueda generar el clima de confianza, y de esta manera exista una entrega mutua al proceso y el coachee o mentee siga el desarrollo de su propia agenda en base a sus necesidades, que al final se convertirán en el logro buscado.

³⁴**2.2.2 Coaching Ontológico**

“Lo paradójico es definir lo que por su propia esencia es indefinible, ya que podemos decir que el Coaching Ontológico es fundamentalmente cambio, creatividad y aprendizaje, lo que provoca una gran cantidad de definiciones validas sobre el mismo” Esta definición nos brinda ventajas y desventajas. Como ventaja encontramos el tener un código común para entender de qué hablamos, como desventajas esta que una definición estereotipa y vuelve rígido un significado. “El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.”

Por medio del Coaching Ontológico la persona puede empezar a liberarse de ciertas concepciones o estereotipos que la limitan, buscar el crecimiento en el dominio del ser por medio del aprendizaje al cuestionar aquellos patrones de conducta y comportamientos habituales, tomando a consideración el hacer , pensar y comunicar con una carga emocional. La persona se libre de concepciones y pueda ver en sí mismo la posibilidad de desarrollar la actitud y aptitud para crear nuevas ideas, construir nuevos significados. Es un permitir soltar aquello conocido para iniciar el camino hacia lo desconocido basándose en las inquietudes y en lo no explorado.

³⁴ Pablo Buol, Coaching Ontológico, www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm, ingreso julio 2010.

“Cuando solo me preparo para lo que debiera sucederme, no me hallo preparado para lo que me sucede. Nunca. (Antonio Porchia)”. “Aprender a aprender significa obtener, adaptar y utilizar procedimientos que otras personas y organizaciones emplean para aprender. Implica una actitud humilde para poder absorber los conocimientos y las experiencias que otras personas nos puedan transmitir”.

³⁵“El aprendizaje no es solo una manera de incrementar nuestras competencias, nuestra capacidad de acción. Es también una acción en sí misma, que requiere de competencias propias. Hasta ahora, el énfasis estaba puesto en las acciones que se aprendían, pero escasamente en las acciones que aseguran aprendizajes eficaces. Se nos enseña muchas cosas, pero no se nos enseña a aprender a aprender”. (Rafael Echeverría)

A continuación vamos a revisar importantes teorías sobre estilos de liderazgo, a fin de conocer las diferentes perspectivas y posiciones que un líder puede ocupar y unir las con lo revisado anteriormente para obtener una nueva percepción de la dirección del talento humano en nuestra organización. Como se ha mencionado durante este proyecto, tanto el coaching como el Mentoring son herramientas que están claramente enfocadas a temas de desarrollo, por lo tanto una organización con cultura de cambio y aprendizaje sin duda es un amplio espacio para poder trabajar y aplicar estas teorías.

2.3 Liderazgo

2.3.1 Teorías Sobre el Liderazgo

³⁶2.3.1.1 Teoría XY Douglas Mc Gregor.

Desarrolló las siguientes teorías referentes al estilo de dirección:

Teoría X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con

³⁵ Pablo Buol, Coaching Ontológico, www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm, ingreso julio 2010.

³⁶ Teoría XY de Mc Gregor, Internet, <http://www.recursos-humanos.es/motivacion/teoria-x-teoria-y-mcgregor>, Ingreso Julio 2010.

castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- ³⁷El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de conducir el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

³⁸2.3.1.2 Estudios de la Universidad de Ohio:

A finales de la década de los cuarenta, los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración. La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y lo de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta.

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

³⁷ Teoría XY de Mc Gregor, Internet, <http://www.recursos-humanos.es/motivacion/teoria-x-teoria-y-mcgregor/>, Ingreso Julio 2010.

³⁸ El Liderazgo – Teorías, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-el_liderazgo_teorias/, Ingreso Julio 2010.

³⁹2.3.1.3 Grid Gerencial de Black y Mouton. Elaborada por Robert Blake y Jane Mouton.

Estos autores propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de interés por la gente y de interés por la producción, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de la Universidad Estatal de Ohio, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que alberga 81 estilos diferentes de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). La matriz es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se comparan un estilo con otro. La matriz identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses.

⁴⁰Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9 (Democrático), en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (Autocrático) o un estilo 1,9 (Paternalista). Infortunadamente, hay poca evidencia substancial para concluir que el estilo 9,9 (Democrático) es el más eficaz en todas las situaciones.

⁴¹Estilos de Liderazgo

Los cinco estilos de liderazgo que describen en la matriz como extremos son los siguientes:

Laissez-faire: ni es líder ni es nada, es una especie de manera de no actuación. Su estrategia es distante, neutra y legalista, se conforma con la supervivencia del grupo.

Características:

- Da muy poca o nada de dirección al grupo
- Las opiniones son recibidas sólo cuando se piden
- No parece que exista nadie a cargo

Cuando es efectivo:

- Alto grado de habilidades y motivación
- Existe el sentido de equipo

³⁹ Matriz Gerencial de Blake y Mouton, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo_en_las_organizaciones-matriz_gerencial_de_blake_y_mouton, Ingreso Julio 2010.

⁴⁰ Matriz Gerencial de Blake y Mouton, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo_en_las_organizaciones-matriz_gerencial_de_blake_y_mouton, Ingreso Julio 2010. Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

⁴¹ Matriz Gerencial de Blake y Mouton, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo_en_las_organizaciones-matriz_gerencial_de_blake_y_mouton, Ingreso Julio 2010.

- La rutina es familiar a los participantes

Cuando es inefectivo:

- Bajo sentido de equipo / interdependencia
- Bajo grado de habilidades / conocimientos entre los miembros
- El grupo espera que se le diga que hacer

Autocrático: es aquel estilo que consigue la eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima del factor humano.

Características:

- Autoritario, concentra el poder de decisión
- Le dice a los demás qué hacer
- Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas
- El grupo no experimenta la sensación de equipo

Cuando es efectivo:

- El tiempo es limitado
- Las Personas / Grupo no tienen el conocimiento y habilidades necesarias.
- El grupo no se conoce entre sí

Cuando es inefectivo:

- Cuando el desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.
- Cuando existe algún nivel de conocimiento / habilidades entre los miembros.
- Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

Paternalista: subordina la tarea a las necesidades de las personas y busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo que conduzca a un clima organizacional agradable y a un ritmo de trabajo sin sobresaltos. Es cómodo y agradable.

Características:

- Mantiene la dependencia por superprotección
- Necesita una subordinación afectiva fuerte

- ⁴²• Quiere hacerlo todo para proteger

Cuando es efectivo:

- Miembros nuevos en el grupo
- Existe seguridad en el tipo de relación jerárquica

⁴² Matriz Gerencial de Blake y Mouton, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo_en_las_organizaciones-matriz_gerencial_de_blake_y_mouton, Ingreso Julio 2010. Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

- Cambio de las rutinas de trabajo

Cuando es inefectivo:

- No existe claridad en el tipo de relación jerárquica
- El grupo tiene claridad y conocimientos en las rutinas de trabajo
- El grupo está preparado para realizar sus funciones

Democrático: parte del supuesto de que el éxito del trabajo depende de la implicación, el compromiso y el desarrollo de la responsabilidad de las personas. La interdependencia a través de la participación en un objetivo común conduce a relaciones de confianza y respeto.

Características:

- Distribuye el poder de decisión
- Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades
- Pregunta en vez de decir
- Promueve el sentido de equipo

Cuando es efectivo:

- Hay tiempo disponible
- El grupo está motivado y/o existe un sentido de equipo
- Existe algún grado de habilidades o conocimientos entre los miembros del grupo

Cuando es inefectivo:

- El grupo está desmotivado
- ⁴³• No existen las Habilidades/Conocimientos entre los miembros del grupo
- Alto grado de conflictos presente en el grupo

2.3.1.4 Teorías de contingencias de Fiedler

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones. Para comprender mejor este modelo debemos analizar un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este

⁴³ Matriz Gerencial de Blake y Mounton, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/liderazgo_en_las_organizaciones-matriz_gerencial_de_blake_y_mouton, Ingreso Julio 2010.

propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes. El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esta menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea. Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

⁴⁴Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

- **Relaciones líder- miembro:** El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- **Estructura de la tarea:** El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- **Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

⁴⁵**2.3.1.5 Teoría Ruta Meta de Evans y House.**

Líderes que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones. Líderes transaccionales son aquellos que determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos. El líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias, vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”. El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

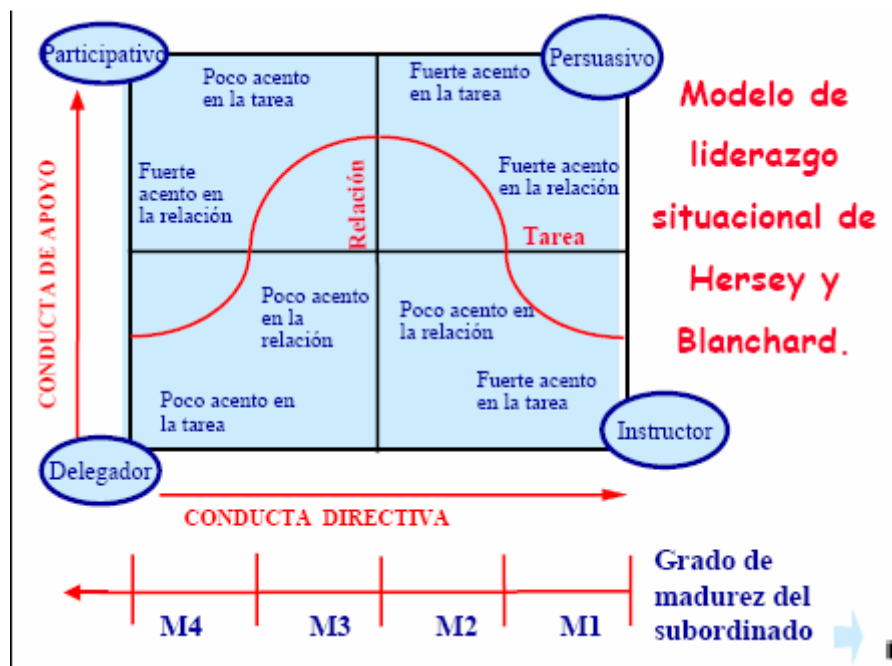
⁴⁴ S/n, Internet, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/77.htm>, Ingreso Julio 2010.

⁴⁵ Teoría de Evans y House, Liderazgo Transformacional o Carismático, Internet, <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriasSobreLiderazgo>. Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

- El descubrimiento de sus propósitos.
- El establecimiento de sus objetivos.
- La asignación de las responsabilidades.
- La orientación del planeamiento.
- La indicación de los recursos disponibles.
- La prosecución continuada de la acción.
- La coordinación dinámica del progreso.
- La evaluación del progreso logrado.

⁴⁶2.3.1.6 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.



(Grafico 1 - Modelo Hersey y Blanchard)

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término

⁴⁶ S/n, Internet, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>, Ingreso Julio 2010. Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- ⁴⁷El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
- Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

En base a toda la información revisada en cuanto a temas de Gestión del Desempeño, Liderazgo y las herramientas de Coaching y Mentoring, podemos continuar con el siguiente capítulo para conocer la metodología del proyecto presentado. Esta metodología está diseñada de acuerdo a ciertos fundamentos del Mentoring y Coaching específicamente, ya que su enfoque está orientado al desarrollo organizacional.

⁴⁷ S/n, Internet, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>, Ingreso Julio 2010. Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

CAPITULO 3

3. Marco Metodológico

3.1 Justificación

La razón por la cual se detectó la necesidad de rediseñar el modelo de Gestión del Desempeño, es porque se encontró falencias en el liderazgo que manejan las jefaturas y direcciones. Por este motivo, se decidió reestructurarlo bajo un modelo de Mentoring, debido a que esta es una herramienta cuyas bases teóricas generan un proceso de aprendizaje personal, en donde el profesional se desarrolla por sí mismo y el mentor cumple con un rol de estimulador o acompañante. De esta manera se pasa de la formación en el conocimiento al aprendizaje por los comportamientos, permitiendo que sea el tutelado quien establezca objetivos y planes de acción a realizar, en base a su potencialidad. El aporte de esta herramienta se dirige al mejoramiento y desarrollo de las habilidades de liderazgo de los Directores y Jefes, permitiendo fomentar una relación de confianza con sus colaboradores e incorporándolo a la cultura de la organización, lo cual en su conjunto apoya al desarrollo profesional y personal de las personas que trabajan en la compañía. Los beneficios para la organización radican en tener un manual que se lo pueda aplicar como guía para desarrollar el Mentoring en varios aspectos vinculados con el desarrollo de habilidades de liderazgo y en la difusión de este modelo teórico, que a pesar de existir hace mucho tiempo, es nuevo en los procesos de gestión y desarrollo organizacional. Considerando los aspectos anteriores el formar parte de este proyecto me brindó un aporte significativo tanto en conocimientos como en experiencias sobre el Mentoring, su aplicación y beneficios. Adicionalmente, este proyecto constituye parte del camino para concluir mi carrera.

3.2 Antecedentes

El proceso de Gestión del Desempeño se lo ha realizado desde el 2006, el cual se centró en la medición de competencias organizacionales como parte del proceso de desarrollo de una cultura de medición. Por esto la metodología que se aplicó para el personal administrativo fue una evaluación de 180 y de 360 para Jefaturas y Direcciones, las cuales tenían por objetivo apoyar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, brindando al colaborador una información integral de la percepción de su desempeño, a fin de que conozcan las expectativas que tiene la empresa, su jefe o colaboradores, así como sus oportunidades de mejora. Dentro de esta herramienta se

evaluaban además de las competencias técnicas, también lo que es trabajo en equipo, compromiso, comunicación, liderazgo, orientación comercial, orientación a resultados, aprendizaje. Este proceso se lo desarrolló en el año 2007, sin embargo siempre se lo hizo con apoyo e intervención de un consultor externo. A pesar de que los resultados fueron positivos, las sugerencias para potenciar este modelo de gestión se encaminaban principalmente a que tanto Jefes como Directores tengan una mejor formación y desarrollo de sus habilidades de liderazgo. Por esto, se rediseñó el modelo de gestión tomando como punto inicial el desarrollo de estas habilidades en los cargos mencionados, con el fin de que estos puedan ser aplicados con los colaboradores y que a la vez se genere una cultura de confianza entre colaborador y jefe directo. Adicionalmente, se decidió utilizar al Mentoring como herramienta, ya que esto permite un aprendizaje personalizado, que al vivenciar individualmente brinda un desarrollo según la potencialidad del colaborador. Se piensa junto con este proceso estructurar una evaluación para el próximo año para jefes y directores que permita evaluar puntualmente ciertas características de liderazgo, a fin de mantener un proceso de feedback constante.

Adicionalmente, después de haber investigado proyectos realizados sobre el tema de liderazgo dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, específicamente en la Facultad de Psicología, no se ha encontrado ningún proyecto basado en el tema del Mentoring, por lo cual me permite trabajar sobre un terreno no explorado y de esta manera proponer nuevas ideas de desarrollo del liderazgo dentro de una organización.

3.3 Objetivos

3.3.1 General

- Desarrollar las habilidades de liderazgo en Jefaturas y Direcciones.

3.3.2 Específicos

- Identificar el Talento de sus colaboradores
- Aprender a fijar objetivos con sus colaboradores
- Manejar un proceso de retroalimentación basado en el coaching
- Evaluar el desempeño de sus colaboradores teniendo como base las competencias organizacionales.
- Reconocer el buen desempeño y logros de sus colaboradores.

3.4 Hipótesis

La decisión de los altos directivos a comprometerse con la participación activa en este proceso es fundamental. Ellos son el ejemplo de responsabilidad e involucramiento en el proceso y a su vez otorgan la importancia necesaria para los procesos de desarrollo organizacional y personal.

3.5 Precondiciones

Para poder ejecutar un plan de desarrollo del liderazgo basado en el Mentoring y coaching, se necesita desarrollar la iniciativa y preparar a los participantes. Dentro de nuestra organización previa a planificar este proyecto se trabajó en un programa de Desarrollo Personal con directores y jefes, en el cual se aplicó el Birkman, que es una evaluación que permite conocer intereses, necesidades y el comportamiento habitual de la persona en un estado normal y también bajo stress. A partir de esta aplicación se realizaron sesiones de coaching con cada uno de ellos, esto es un paso muy importante, ya que constituye la formación del líder para que luego con las herramientas que se le enseñara pueda aplicarlo con sus colaboradores de una manera adecuada. Adicionalmente, es importante preparar a la organización sobre un tema de cambio, específicamente por dos puntos; el primero corresponde al común pensamiento de los ecuatorianos, quienes generalmente a un proceso de evaluación y retroalimentación no lo asumen como algo positivo y suele existir temor hablar y a mal interpretar la información dada. Como segundo aspecto está el manejo incorrecto de las organizaciones en los procesos de evaluación de desempeño y feedback, lo cual es la razón principal para el punto mencionado. Para esto, se han realizado talleres sobre el cambio a todas las personas a nivel nacional, con el fin de preparar y brindar nuevas alternativas en los aspectos organizacionales, teniendo como frase principal que el cambio es positivo y necesario para el progreso de la organización y los que pertenecemos a ella. Como último aspecto considero importante que la organización maneje una cultura de desarrollo de todos sus colaboradores, que mantengan una constante capacitación a todo nivel, tanto temas técnicos como de desarrollo personal, ya que esto permite que los colaboradores tengan apertura a nuevos proyectos y procesos que se piensen implementar.

3.6 Metodología y Ejecución

Después de realizar el diagnóstico de los resultados de liderazgo en base a la encuesta de clima organizacional se procedió a elaborar planes de acción. Al plantear como solución un modelo de desarrollo del liderazgo y se eligió al Mentoring como base de este proceso, ya que esta herramienta permitirá desarrollar las habilidades de las personas involucradas con miras a generar un cambio positivo tanto en colaboradores como jefes. A partir de esto, fue importante considerar a un consultor externo que nos apoye para especificar los puntos que se quieren trabajar. Así se procedió a establecer actividades por medio de las cuales se pueda cumplir las partes de este proyecto distribuidas de la siguiente manera:

- Talleres de preparación para los evaluadores en donde se trabajen los siguientes temas:
 - a. Identificación de Talentos
 - b. Fijar objetivos
 - c. Evaluar el desempeño
 - d. Aprender a dar feedback basado en herramientas de coaching
 - e. Dar reconocimiento
- Herramienta de evaluación basada en las competencias organizacionales.
- Evaluación de la herramienta aplicada, sugerencias para potenciarlo.
- Diseño del formato de Retroalimentación, planes de acción y seguimiento.

3.6.1 Talleres y Herramientas

La metodología de los talleres está compuesta por dos partes, la explicación o teoría y las vivencias dentro y fuera de los talleres, ya que las actividades están basadas en role play y en compartir situaciones dadas con relación al tema. Se realizarán tres talleres que se los describe a continuación y cuya presentación formal se encuentra en el anexo uno.

3.6.1.1 Primer Taller

Temas: Identificar Talentos y Fijar Objetivos

Duración: 8 horas

Número de Participantes: 20 – 25

Objetivos del Taller:

- Conocer lo que significa talento y potencial.

- Identificar el talento de los colaboradores
- Aprender a fijar objetivos
- Aprender a elaborar planes de acción

Metodología:

Está compuesta por dos actividades principales, interpretadas en un role play.

Role Play Descubrir el talento

Se divide en grupo de tres personas, aleatoriamente el facilitador entrega roles (jefe, colaborador, observador). Para esta actividad se cuenta con 45 minutos por grupo.

Jefe: él será el encargado de tener en su mano preguntas claves que por medio de una conversación con su colaborador deberá realizarlas, profundizar hasta obtener la respuesta que se necesitaba, es decir el talento del colaborador. Las preguntas son:

- Qué es aquello que te encanta hacer?
- Qué es aquello para lo que tú eres bueno?
- Cómo crees que eso genera valor para tu vida y tu trabajo?

Colaborador: su rol está en dar respuesta lo más natural, clara y sincera posible al jefe.

Observador: él se encargará de brindar un resumen general de cómo se manejó la entrevista, si el jefe además de realizar las preguntas supo encontrar esas respuestas claves que le lleven a la respuesta, y cómo se expresó el colaborador frente a los temas trabajados.

El cierre de esta actividad lo realiza el facilitador quien preguntará a cada grupo públicamente como se sintieron con la actividad y con cada uno de los roles desarrollados. Lo importante es que en este espacio se aclaren dudas y dificultades para realizarlo, y que a la vez se den ciertas técnicas o herramientas para que el proceso se lo realice de la mejor manera posible.

Role Play Fijar Objetivos

Antes de iniciar con la actividad es importante aclarar a los colaboradores que los objetivos son importantes definirlos y revisarlos cada cierto tiempo, el cual no debe ser muy extenso. Además los objetivos son el inicio para el o los planes de acción a

ejecutarse, ya que representa la acción como tal. Por esto, es necesario tener claro las siguientes reglas de juego:

- **Reglas de Juego:** aquello que es negociable o no dentro del tema a tratar.
- **Recursos Disponibles:** con qué cuento yo para alcanzarlos o que no tengo aún.
- **Roles y Responsabilidades:** cuál es mi rol como jefe o colaborador en el proceso del otro y en mi propio proceso, cómo mido o verifico el cumplimiento de mis responsabilidades.
- **Ruta Definida:** qué camino voy a seguir para alcanzar, son los pasos o metas específicas que tengo para lograr mi objetivo.
- **Resultados:** al conseguir mi objetivo qué sucederá, qué beneficios o aportes tienen el lograrlo.

Aclarando estos puntos se inicia la actividad. Se divide en parejas, con la oportunidad de que ambos ocupen el rol de jefe y de colaborador en su momento. El facilitador explica que cada uno tendrá diez minutos para explicar sobre una situación laboral actual y luego contarán con diez minutos para fijar tres objetivos que permitan solucionar o realizar la situación planteada. Luego deberán invertirse los roles. Posteriormente, el facilitador pasará por cada uno de los grupos aclarando dudas y revisando la planeación de esos objetivos, su estructura e identificando la factibilidad y sostenibilidad a corto o mediano plazo.

3.6.1.2 Segundo Taller

Tema: Como Evaluar el desempeño por competencias; Feedback Basado en el Coaching

Duración: 8 horas

Número de Participantes: 20 -25

Objetivos:

- Conocer las competencias organizacionales
- Aprender a realizar una evaluación por competencias
- Aprender a manejar un proceso de retroalimentación basado en el coaching.

Metodología:

Ante de realizar la actividad, es necesario que los colaboradores conozcan qué son las competencias, cuáles corresponden a nuestra organización, cómo se debe manejar el

proceso de retroalimentación basado en el coaching, qué es coaching, cómo agrega valor a este proceso. Estas explicaciones se detallan a continuación:

⁴⁸**Competencias**

Son comportamientos observables del colaborador frente a una situación específica en el ambiente laboral. Las competencias de la organización son:

- **Trabajo en Equipo:** cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
- **Comunicación:** comunicarse de manera clara, oportuna y respetuosa, asegurando la comprensión recíproca del contenido.
- **Orientación al Logro:** Establecer objetivos y metas desafiantes y realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlas, persistiendo a pesar de las dificultades.
- **Compromiso:** defender y priorizar los objetivos, intereses y políticas de la organización por sobre los intereses personales o de grupo.
- **Orientación al Servicio:** atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás.
- **Receptividad:** aceptar las sugerencias y mostrar apertura a nuevas ideas, enfoques, formas de trabajo, cambios, etc.

Para concluir con el tema de la evaluación es importante describir la escala de calificación y lo que cada valoración representa.

Los niveles van del 1 al 5, con el siguiente significado:

- ⁴⁹**Nivel 1.** necesita mejorar sustancialmente en esta conducta, pues comparada con las demás, no la tiene desarrollada. Necesita trabajarla considerablemente.
- ⁵⁰**Nivel 2.** Necesita mejorar bastante en esta conducta. Claramente no está entre sus fortalezas.
- **Nivel 3.** Evidencia la conducta, aunque necesita mejorarla en varios aspectos.
- **Nivel 4.** Tiene desarrollada la conducta; aunque puede mejorarla en ciertos detalles.

⁴⁸ Moreno Jaime, Diccionario Institucional de Competencias, Ecuador Bottling Company, 2009.

⁴⁹ Moreno Jaime, Diccionario Institucional de Competencias, Ecuador Bottling Company, 2009.

⁵⁰ Moreno Jaime, Diccionario Institucional de Competencias, Ecuador Bottling Company, 2009.

- **Nivel 5.** Comparada con las demás conductas, esta es una clara fortaleza. No tiene necesidad de mejorarla.

Retroalimentación y Coaching

Retroalimentación o Feedback es presentar información específica sobre una conducta (del colaborador) demostrada en una situación particular y evidenciar las consecuencias de ese comportamiento tanto en el desempeño del colaborador como en las relaciones interpersonales y en los resultados organizacionales a fin de cambiar o reforzar la conducta. La retroalimentación se focaliza en conductas demostradas en el pasado (qué paso?) siendo un alternativa más reactiva que proactiva.

Tipos de Feedback:

Cualquier tipo de feedback que sea, es importante recordar que los propósitos están alineados a:

- Detener una conducta no deseable
- Cambiar o modificar una conducta
- Estimular a la continuidad en una conducta positiva

Feedback de Refuerzo: se orienta a mantener una conducta: “sigue haciendo aquello que hiciste bien”.

Feedback correctivo: pretende detener o cambiar una conducta no deseada: “no hagas esto nuevamente o hazlo de manera diferente.”

Coaching: es una herramienta que se orienta a mejorar el desempeño por medio del desarrollo personal focalizándose en incrementar conocimientos, habilidades y auto confianza.

Los motivos por los cuales se lo utiliza para el feedback son para potenciar el desarrollo de carrera, completar una nueva asignación, mejorar el desempeño, desarrollar una habilidad, motivar, desarrollar confianza.

Es una herramienta que se focaliza en afirmar o desarrollar una competencia en el futuro (como hacerlo) teniendo un enfoque más proactivo.

Es importante incluir la diferencia entre un jefe normal y un jefe más conocido como coach:

- **Jefe**

Habla, habla y habla; dice; arregla; presume; busca el control; ordena; trabaja en base en; pone el producto primero; quiere razones; asigna culpa.

- **Coach**

Escucha, escucha y escucha; pregunta; previene; analiza; busca el compromiso; desafía; trabaja con; pone el proceso primero; busca resultados; asume la responsabilidad.

⁵¹Las características positivas de realizar una retroalimentación basada en el coaching son porque la herramienta es:

Útil: constructivo y positivo

Específica: referido a acciones, situaciones, eventos.

Oportuna: eventos recientes, no de un pasado demasiado lejano.

Relativa: énfasis en actividades relativas al trabajo, no en personales.

Diálogo de doble vía: motiva el entendimiento y compromiso mutuo.

Las reglas básicas para que este proceso sea objetivo son:

- Enfóquese en lo que usted vio no en lo que usted cree o supone.
- Enfóquese en la conducta, no en la persona.
- ⁵²Manténgase en los hechos, no haga juicios de valor.
- Use el feedback para informar, no para aconsejar.
- Haga el feedback una herramienta de apoyo, no de amenaza
- Manténgalo simple, sin sobreactuar.
- Si es capaz de darlo, sea capaz de recibirlo.

Después de tener toda la información necesaria se procede a realizar el role play. Se divide en parejas, el facilitador entrega una evaluación con resultados por pareja, indicando con ejemplos varios sucesos o situaciones laborales que de cierta forma respaldan la evaluación realizada. Los colaboradores deberán revisar esta información, tener claro el motivo de aquellos puntajes bajos y también tomar en cuenta las puntuaciones altas y los comportamientos que la respaldan. Posterior a esto, ocuparán

⁵¹ WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007

⁵² WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007

nuevamente roles de jefe y colaborador, a fin de que cada uno tenga la oportunidad de dar retroalimentación frente a todos y el facilitador pueda evaluar la metodología utilizada (coaching), dar recomendaciones y permitir que los colaboradores se familiaricen con la herramienta.

Al finalizar, el facilitador reconocerá las fortalezas encontradas en el grupo y a la vez realizará las últimas recomendaciones para potenciar el proceso de evaluación y retroalimentación.

3.6.1.3 Tercer Taller

Tema: Reconocimiento

Duración: 6 horas

Número de Participantes: 20 -25

Objetivos:

- Reconocer las fortalezas de los colaboradores.

Metodología:

Primero se da una breve revisión por los pasos anteriores (talleres uno y dos), y luego se explica el concepto de reconocimiento que se va a manejar. Se define al reconocimiento como la manera no monetaria de decirle al colaborador felicitaciones, lo hiciste muy bien, tu trabajo nos ayudó o logró alcanzar el objetivo, etc. En la actualidad es tan importante esta “palmadita en la espalda” que asiente la gratitud y confianza del jefe hacia el colaborador, en donde sin muchas palabras y sin entregar algo material le agradece por su colaboración, trabajo y dedicación.

En este taller se trabaja individualmente con el fin de que cada colaborador concientice los sucesos de los cuales él ha sido protagonista a lo largo de su vida laboral.

Primera Actividad

Consiste en que recuerden al mejor jefe que han tenido y tengan claro tres razones por las cuales lo consideran así. De la misma manera con aquel Jefe que no fue un buen líder. Cada colaborador lo expondrá al público presente. El facilitador realizará el cierre, destacando aquellas competencias generales que se mencionó y que permiten que ese jefe sea reconocido como líder.

Segunda Actividad

Se forma un círculo de confianza. Cada colaborador deberá sentarse en el centro del círculo (uno a la vez) y tendrá la oportunidad de ser reconocido por sus colaboradores. Al concluir con todos, el facilitador realizará el cierre respectivo tanto de esta actividad como de todos los talleres realizados. Explicará la tarea a seguir, que es poner en práctica lo aprendido.

3.6.2 Encuesta Evaluación del Desempeño

Durante el año 2009 se definieron las competencias organizacionales y adicionalmente las de grupo ocupacional y técnicas. A partir de esta información se estructuró la encuesta basándose únicamente en las competencias organizacionales. Posteriormente se delimitó la población, definiendo a 124 evaluadores y 753 evaluados. Para definir el número evaluados por evaluador, fue necesario bajar del sistema en donde se encuentra el head count de la empresa las personas que le reportan directamente y que hayan estado en esa posición y bajo a las mismas responsabilidades por un periodo superior a tres meses. A pesar de tener toda la información, es necesario validarla con las personas directamente, por lo cual se procede a llamar a cada uno o a su vez contactarlos vía mail para confirmar quienes están a cargo y si hay cambios realizarlos oportunamente.

El diseño de la encuesta se encuentra detallado en el Anexo 2.

El objetivo principal es que los colaboradores tanto evaluados como evaluadores, se familiaricen con la herramienta y con el proceso que se quiere realizar a nivel nacional. Adicionalmente para Recursos Humanos y específicamente para Desarrollo Organizacional, potenciar nuestra herramienta en base a comentarios y sugerencias después de aplicarla.

3.6.3 Evaluación de la Herramienta

Se procedió a realizar el siguiente formato detallado en el anexo 3 y 4 eligiendo a todos los evaluadores y a una muestra de evaluados para que nos ayuden con sus repuestas, a fin de conocer la utilidad de la herramienta y si su estructura es clara, de fácil comprensión.

Es importante conocer si tanto para evaluadores como para evaluados está claro el proceso, la herramienta y el objetivo organizacional que se tiene. A pesar de trabajar previamente con los evaluadores en talleres es necesario encontrar posibles brechas a fin de que el momento de aplicar la herramienta exista la mayor cantidad de información

verídica ajustada a la realidad tanto del área como de la organización. Adicionalmente es necesario reafirmar la claridad de la comprensión de las competencias organizacionales, su significado y valoración.

3.6.4 Diseño y Formato de Retroalimentación

Se diseñó un formato de retroalimentación, el cual está estructurado para definir planes de acción por colaborador, competencias a mejorar, cursos o programas de formación, que pueden contribuir tanto al colaborador como al equipo. El motivo para estructurar este formato es la necesidad que tenemos como área de poseer una herramienta clara y objetiva para dar seguimiento a los planes de acción. Como segundo punto relevante es tener otro input sobre temas de capacitación y formación técnica, que nos ayuden a optimizar los recursos de la compañía y el tiempo de los colaboradores. El momento para aplicar esta herramienta es en el periodo definido por la compañía para el proceso de retroalimentación. Posteriormente, Recursos Humanos deberá revisar los datos obtenidos y después de seis meses iniciar el seguimiento con cada colaborador. Esta herramienta está dirigida tanto a los jefes como a los colaboradores, ya que constituye el respaldo del proceso tanto de evaluación como de retroalimentación. Ver el formato en el anexo 4.

3.7 Matriz de Marco Lógico

Ver Anexo 6.

3.8 Sostenibilidad

La aplicabilidad de este proyecto es totalmente factible para una empresa en la cual los procesos de cambio son un reto y su cultura permite y fomenta el desarrollo personal de los líderes y colaboradores. A lo largo del tiempo, es importante potenciarlo, en cuanto al manejar al día los temas de desarrollo como Mentoring y Coaching, base fundamental para que este proyecto de liderazgo permita ser diferente a los tradicionales. La sostenibilidad de este proyecto está en el seguimiento y construcción sobre los resultados e información obtenida, esa es la clave para poder obtener los resultados esperados a un mediano plazo, ya que los temas que implican cambio de comportamientos y hasta cierto punto tradiciones de una cultura, no suceden de un día para otro y requieren continuidad para que se logre el objetivo final.

3.9 Monitoreo

Las herramientas para el control continuo en la implementación de este proyecto son:

- Informe que incluya todas las personas que van a participar, identificando la ciudad o región en la que se encuentran, cargo, tiempo en esa posición, área y número de colaboradores que le reportan.
- Cronograma con fechas definidas para la ejecución de las actividades establecidas en la metodología, evaluación del desempeño, proceso de retroalimentación y seguimiento.
- Formato de Registro de asistencia de los talleres.
- Cuadro Final de la evaluación donde se incluya, total de personas evaluadas, promedio de resultados por competencias por colaborador y por área, total de cursos de formación por área.
- Con el formato de los planes de acción, se puede realizar el proceso de seguimiento de los planes establecidos por colaborador.

3.10 Destinatarios

Los beneficiarios directos son los colaboradores de la organización a todo nivel jerárquico. De manera indirecta también se beneficia Recursos Humanos por la información que se obtiene.

3.11 Evaluación de la Herramienta

Para evaluar la herramienta de gestión y su metodología vamos a considerar dos alternativas. La primera es realizar una encuesta a todos los colaboradores que fueron parte del grupo de evaluados para conocer su punto de vista, sugerencias para potenciar la herramienta y su opinión en cuanto a la aplicabilidad y factibilidad de este proceso en el día a día y para futuros planes de la organización. Como segunda herramienta ésta la realización de Focus Groups con la población de evaluadores, ya que su perspectiva del proceso es diferente y permitirá tener una idea más clara de cómo lo tomaron los colaboradores, su reacción y colaboración ante todo el proceso, como consideran que este tipo de procesos benefician a los planes organizacionales, al equipo de trabajo, a la relación jefe colaborador y también de manera individual a los colaboradores en su desarrollo personal.

CAPITULO 4

4. CRONOGRAMA

Ver Anexo 7

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Por medio del proceso de evaluación del desempeño y retroalimentación es muy importante además de evaluar como tal las competencias organizacionales, puntualizando conductas objetivas para que el colaborador identifique sus fortalezas y las oportunidades de mejora, es importante también que el líder reconozca el potencial o talento que su colaborador tiene, ya que por esta vía se pueden canalizar de mejor manera el tema de crecimiento profesional como y también los programas de capacitación asignados. Identificarlo contribuye a ubicar de mejor manera al talento humano de una organización, permitiendo su desarrollo.

Se recomienda tomar en consideración el tema de potencial en las evaluaciones de desempeño, ya que generalmente el enfoque va solo a competencias. Es importante que todos manejen el mismo lenguaje en cuanto al concepto de potencial o talento, definiéndolo como algo que se puede evaluar de manera integral y tangible en cuanto si es observable en las conductas y competencias del colaborador.

2. La identificación de objetivos es importante tanto para que el equipo tenga claro los planes que se manejan por área y organización, pero también en el plano del colaborador hacia sus responsabilidades y trabajo diario como para con su equipo de trabajo. Los planes de acción expuestos deben tener un objetivo claro y definido, de tal manera que se pueda conocer el estado de cumplimiento y también valorar la factibilidad de los planes de acción a realizar.

Se recomienda a los jefes en especial, definir anualmente objetivos de su área y equipo de trabajo. Además realizarlo con cada colaborador cada tres o seis meses dependiendo el alcance del mismo, ya que esto permite tener un seguimiento continuo de los trabajos del colaborador y su nivel de responsabilidad.

3. El Coaching como herramienta para realizar el proceso de retroalimentación es una gran alternativa, porque esta se enfoca en el desarrollo personal del colaborador, trabaja en base a sucesos o experiencias que le permiten reconocer

comportamientos adecuados o no según la situación, provocando una introspección en la persona a fin de que se conozca a si misma, se estimule a su propio crecimiento y mejore en las competencias que sean necesarias procurando mantener una conducta pro activa ante el día a día.

Se recomienda una preparación previa a los jefes o líderes de equipo, ya que para ser el protagonista de una retroalimentación basada en el Coaching es necesario que ellos tengan la preparación no solo en conocimientos sino también en experiencia. Es muy recomendable que todos hayan realizado una evaluación que permita identificar claramente las competencias, su orientación, fortalezas y debilidades, a fin de que participen en un proceso de coaching previo al tema de Gestión del Desempeño basado en el Mentoring. La razón de esta etapa radica en que no todas las personas piensan y creen en las herramientas de la misma manera, la utilidad e impacto que puedan tener, e por esto que los jefes deben vivirla, experimentarla para creer en ella y luego aplicarla correctamente a sus colaboradores.

4. La sociabilización de las competencias organizacionales a todo nivel es un buen comienzo para que los colaboradores no solo conozcan en conceptos lo que es una competencia, sino que sepan la utilidad, el motivo de tenerlas y de evaluarlas también. Cuando estas competencias son conocidas es más sencillo mantener el enfoque correcto de los procesos de Gestión del Desempeño y que la información que contenga tanto la evaluación, la retroalimentación como los planes de acción sea objetiva y focalizada a las competencias que se busca desarrollar.

Se recomienda incluir a todos los colaboradores en el proceso de definición de competencias. En nuestro caso tanto las competencias organizacionales, como de grupo ocupacional, se desarrollo talleres a fin de que una muestra representativa pueda contribuir a la definición de que competencias, es decir la información se la obtuvo de los mismos colaboradores lo cual permite la comunicación del proceso e identificación con lo establecido en el diccionario de competencias de la organización.

5. El Reconocimiento a los colaboradores definitivamente es un incentivo necesario, que no tiene costo para la organización pero que si nos da un gran valor agregado al desempeño del colaborador. El reconocer su trabajo, sus logros premiarlos no solo con temas económicos, permite primero que el colaborador sepa que su jefe tiene la atención sobre él, no solo para resaltar los errores sino también los triunfos y que existen varias maneras de recompensar un trabajo bien realizado.

Se recomienda a los jefes principalmente el mantener el reconocimiento latente para estimular al colaborador. Es importante recordar que esta herramienta de incentivo se la debe utilizar con precaución, ya que su uso debe ser puntualizado para que tenga el valor que debe tener en el momento adecuado. Considero importante recalcar que el fijar objetivos y planes de acción nos ayuda a utilizar esta herramienta de mejor manera para focalizar sus logros y cumplimiento de metas.

6. La cultura organizacional para la aplicación de este proyecto, debe estar orientado al aprendizaje continuo, al cambio y al desarrollo profesional y personal. Muchas veces estos tres puntos no se cumplen completamente, sin embargo, si es necesario que la mayoría de las personas tengan una predisposición para aceptar este tipo de procesos, ya que además del tiempo que deben invertir también es necesario el compromiso y la participación activa para que la aplicación nos de los resultados esperados, además de la continuidad y mejora del proyecto en el tiempo.

Se recomienda evaluar la cultura de la organización, revisar como se manejaron los procesos de Gestión de Desempeño años anteriores y preparar a la cultura de la organización para poder trabajar en procesos de Mentoring y Coaching.

7. A pesar de existir algunos criterios sobre el Mentoring y el Coaching, sus diferencias, similitudes, es necesario aclarar que para este proyecto el enfoque es integral. Los dos constituyen herramientas para el desarrollo personal, estructuradas específicamente para generar cambios en conductas y comportamientos que permitan el crecimiento de la persona. El Mentoring es una

herramienta de más larga duración dentro de la cual se puede y debe en ciertas ocasiones utilizar el Coaching para que el proceso general se complemente.

Se recomienda realizar mayor estudio sobre el Mentoring, ya que en la actualidad no hay mucha teoría que la sustente, , sin embargo esta basada más en la experiencia y la aplicación muchas veces no consciente de los seres humanos en su vida diaria.

8. Como conclusión de toda la planificación y ejecución de este proyecto de Desempeño, definitivamente las personas que estamos encargadas en el área de Recursos Humanos, especialmente en desarrollo organizacional, debemos ser conscientes de la necesidad de mantener a la organización el tiempo, lo cual implica no solo actualizarla en temas técnicos, capacitaciones, una correcta planificación estratégica y demás, sino también de preparar a nuestro capital humano para el presente y el futuro. Cuando uno pertenece a una empresa es como una familia, el surgimiento de todos sus integrantes no depende solo de una persona sino de todas en su conjunto, la interdependencia que existe es la clave para que procesos de desarrollo personal y organizacional tengan éxito, se complementen y no solo queden en palabras o hechos del momento, sino que perduren en el tiempo y sean la base para trabajar sobre ellos y potenciar las herramientas que la organización haya aplicado o creado a futuro.

Se recomienda la actualización constante en temas de desarrollo, el seguimiento a procesos de gestión, clima, cultura, planes de carrera, etc. y la construcción de planes a partir del trabajo realizado, a fin de que tengan consecuencia y sentido aclarando y reafirmando los procesos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, Mc GrawHill, 2da Edición. México.
- CORNFORD, Francis Macdonald, Sócrates y el Pensamiento Griego.
- DRAKE BEAM MORIN Inc, Gerenciando el Cambio Organizacional, 1999.
- DRAKE BEAM MORIN Inc, Navegando a Través del Cambio Organizacional, 1999.
- GARDNER H., Frames of mind, New York: Basic Books, 1983.
- GOLEMAN Daniel, In teligencia Emocional, Editorial Kairós, Junio de 2001
- GOLEMAN Daniel, In teligencia Emocional, Editorial Kairós, Junio de 2001, Internet, http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional
- GOMEZ Jorge Luis, Introducción al pensamiento y la pedagogía de Sócrates.
- Pablo Buol, Coaching Ontológico, www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm, julio 2010.
- PAYNE W.L, A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire, Dissertation Abstracts International, 47, p. 203, 1983 – 1986.
- Press Eduardo, El Gerente del Siglo 21 como gestor de personas, Congreso Latinoamericano de Gerentes organizado por Ser Humano y Trabajo, Octubre 2009. Internet, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/siglo21.htm>
- RODRIGUEZ GONZALEZ ROBERTO, Revista Electrónica Psicología Científica, Santa Clara, Cuba, Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm
- SMART, JK., Coaching y feedback eficaces: cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar sus resultados, Barcelona, España, Gestión 2000
- SMITH M. K., Howard Gardner and multiple intelligences the encyclopedia of informal education, Internet, <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>, October 2005. .
- SOLER María Rosa, Mentoring, Gestión 2000.
- THORNDIKE, R.K. (1920), Intelligence and Its Uses, Harper's Magazine 140, 227-335.
- WHITWORTH Laura, Co Active Coaching, 2nd Edition, Paperback, 2007.

Manuales

- Manual de Inducción de Ecuador Bottling Company, 2006

Páginas Web

- Cambio Organizacional, Internet, <http://www.slideshare.net/questac18a/cambio-organizacional-presentation>, Ingreso Julio 2010.
- Coaching vs Koaching, <http://www.koaching.es/>, Septiembre 2007.
- Coaching y Mentoring, diferencias y similitudes <http://www.koaching.es/>, Noviembre 2009.
- El Liderazgo – Teorías, Internet, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_el_liderazgo_teorias/, Ingreso Julio 2010.
- Manejo de la Resistencia al Cambio, Internet, http://www.wikilearning.com/monografia/manejo_de_la_resistencia_al_cambio-etapas/12064-2, Ingreso Julio 2010.
- Mentoring Estrategias para consolidación de cultura emprendedora <http://www.degerencia.com/articulo/>, Noviembre 2009
- Mentoring límites y diferencias <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/>, Noviembre 2009
- Teoría XY de Mc Gregor, Internet, <http://www.recursos-humanos.es/motivacion/teoria-x-teoria-y-mcgregor>, Ingreso Julio 2010.
- Teorías de Liderazgo, Internet, <http://www.elergonomista.com/lid.html>, Ingreso Julio 2010.

Artículos

- Army News, El mentor, una valiosa herramienta para los líderes del NCO, marzo de 1997, Internet, <http://www.dtic.mil>, Ingreso Mayo 2010.
- La Transformación de conceptos de Lealtad y los beneficios del Mentoring, Internet, <http://www.formapyme.com/reportajes>
- S/n, El papel de la gestión de la personas en las organizaciones de hoy. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio_vision.htm

- S/n, El rol del gerente de recursos humanos. Internet, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/rol_gterrh.htm
- S/n, Internet, www.psicologiacientifica.com/bv/area-13-psicologia-organizacional-industrial.html, Ingreso Julio 2010.

ANEXOS

Anexo 1 Evaluación del desempeño por competencias organizacionales

Encuesta de Evaluación del Desempeño

Encuestador:

Encuestado:

Pregunta Id

Su Respuesta (escala mencionada)

COMPETENCIA UNIVERSAL 1: TRABAJO EN EQUIPO

- Colabora con todos en el trabajo 1 2 3 4 5
- Coordina su trabajo con los demás 1 2 3 4 5
- Comunica y Comparte información de manera oportuna y efectiva con los demás 1 2 3 4 5
- Interactúa de manera efectiva con personas de distinta cultura, creencias, etc. 1 2 3 4 5

COMPETENCIA UNIVERSAL 2: COMUNICACIÓN

- Mantiene comunicación frecuente con sus jefes y pares. 1 2 3 4 5
- Comunica de manera oportuna temas claves de su trabajo. 1 2 3 4 5
- Su comunicación es clara, concreta y comprensible. 1 2 3 4 5
- Se asegura que entiendan sus mensajes y de entender los mensajes de otros, respetando los diferentes puntos de vista. 1 2 3 4 5

COMPETENCIA UNIVERSAL 3: ORIENTACIÓN AL LOGRO

- Establece o acepta objetivos de trabajo desafiantes. 1 2 3 4 5
- Realiza el esfuerzo necesario para lograr sus metas. 1 2 3 4 5
- Soluciona de manera efectiva situaciones que le dificultan lograr sus metas. 1 2 3 4 5

- Mantiene el enfoque en sus metas, evitando que su atención y esfuerzo se disipen por otros temas. 1 2 3 4 5

COMPETENCIA UNIVERSAL 4: COMPROMISO

- Asume como propios los objetivos, metas, estrategias y valores de la Organización. 1 2 3 4 5
- Respeto las políticas y normas de la Institución, evitando flexibilizarlas o interpretarlas a su manera. 1 2 3 4 5
- Cumple con las disposiciones recibidas de manera oportuna y efectiva. 1 2 3 4 5
- Realiza sugerencias constructivas, evitando quedarse en la crítica o la simple queja. 1 2 3 4 5

COMPETENCIA UNIVERSAL 5: ORIENTACIÓN AL SERVICIO

- Atiende los requerimientos de los demás de manera oportuna. 1 2 3 4
- Ayuda a los demás de buen agrado, evidenciando actitud de servicio. 1 2 3 4 5
- Expresa o ratifica su disposición de servicio y ayuda a los demás. 1 2 3 4 5
- Cumple con sus ofrecimientos, evitando excusas o frases como: "me olvidé". 1 2 3 4 5

COMPETENCIA UNIVERSAL 6: ATENCIÓN AL DETALLE

- Su trabajo es realizado de manera minuciosa, cuidando lo detalles. 1 2 3 4 5
- Su estilo de trabajo es planificado, organizado. 1 2 3 4 5
- Tiene el hábito de revisar su trabajo. 1 2 3 4 5
- Trabaja de manera organizada, optimizando el uso de recursos. 1 2 3 4 5

Anexo 2: Formato Evaluación de la Herramienta (Jefes)

Formato Evaluadores

Contenido y Estructura de la encuesta:

- | | |
|---|-------|
| 1. Las preguntas son claras y entendibles? | Si no |
| 2. El número de preguntas le parecen apropiadas por cada competencia? | Si no |
| 3. Tiene claro lo que cada competencia significa? | Si no |

Utilidad

- | | |
|---|-------|
| 1. Aportan las preguntas a aclarar y obtener un valor agregado en el trabajo? | Si no |
| 2. Considera importante el contenido evaluado? | Si no |
| 3. Las preguntas le permiten obtener respuestas practicas para establecer planes de acción? | Si no |
| 4. Tiene alguna sugerencia para mejorar la herramienta? | |

.....
.....
.....

Anexo 3: Formato Evaluación de la Herramienta (Colaboradores)

1. Le parecen claras las preguntas realizadas? Si no
2. Considera que el contenido se puede aplicar a cualquier situación o cargo? Si no
3. Le permite las preguntas encontrar respuestas para potenciar las competencias necesarias? Si no

4. Alguna pregunta le provoco incomodidad responderla? Si no
(su repuesta es no, por favor especifique cual)

5. Por favor elija la respuesta correcta: El proceso de Gestión del Desempeño corresponde a:
 - Medición del desempeño y retroalimentación
 - Evaluación del desempeño
 - Evaluación y retroalimentación del desempeño, elaboración de planes de acción para potenciar las competencias.

Anexo 4 Formato de Retroalimentación

Nombre del Colaborador:

Cargo:

Nombre del Jefe:

Fecha:

Competencia a Mejorar:

Objetivo a corto plazo:

Plan de Acción para el
colaborador:.....

Plan de Acción para con el equipo de trabajo:
.....

Observaciones.....
.....
.....

Necesidades de Formación
.....

Curso Sugerido / Detalle
.....
.....
.....