



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL
COACHING DE EQUIPOS COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO LABORAL EN LAS OFICINAS DE LA IGLESIA
DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN
HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

MARCOS DANILO CRUZ CHIRINOS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2016

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL
COACHING DE EQUIPOS COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO LABORAL EN LAS OFICINAS DE LA IGLESIA
DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN
HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

ASESOR

HENRY LEONEL ANDINO

MIEMBROS DE LA TERNA

PATRICIA VILLALTA

HÉCTOR CÁRCAMO

ISMAEL ABARCA



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL COACHING DE EQUIPOS COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO LABORAL EN LAS OFICINAS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN HONDURAS.

AUTOR:

Marcos Danilo Cruz

Resumen

En las últimas décadas el coaching ha venido ganando terreno en las organizaciones, en Honduras es poco el conocimiento que se tiene de esta herramienta, aun es importante mencionar que la educación en si no ha logrado destacar al coaching como una herramienta para desencadenar capacidades, para el caso hasta en las últimas clases de maestría se logra conocer esta herramienta, en pregrado no existe la imagen del coaching mucho menos en diversificado, la presente investigación tiene por objeto evaluar si es necesario implementar el coaching de equipos para desarrollar a las personas, por medio de una investigación cualitativa que incluye una entrevista conteniendo preguntas abiertas y cerradas se pretende conocer el conocimiento que los directivos y colaboradores tienen del coaching, para eso también se analiza la cultura de la organización como inicio importante para la implementación de la herramienta, además se muestra cuáles son los pasos de ese proceso, también se muestra lo que se debe hacer para que la implementación no sea estresante, considerando la madurez de las personas en la organización. Para esta investigación se utilizan teorías estudiadas en el correr de la maestría además de material de expertos en los temas mismos que han sido debidamente referenciados, en el presente trabajo con esta investigación se busca como valor agregado mostrar a otras organizaciones lo que se debería hacer si se planea desarrollar el talento humano y se tiene como objetivo al coaching.

Palabras clave: Coaching, desarrollar, desencadenar, implementación, madurez



**EVALUATION OF THE NEED TO IMPLEMENT TEAM COACHING AS A TOOL FOR
WORKFORCE DEVELOPMENT AT THE OFFICES OF THE CHURCH OF JESUS
CHRIST OF LATTER-DAY SAINTS IN HONDURAS**

By:

Marcos Danilo Cruz

ABSTRACT

In recent decades, coaching has been gaining ground among the organizations even though there is a lack of knowledge about this tool in Honduras, it is even important to note that education itself has failed to emphasize on coaching as a tool to trigger capabilities. For example, this tool is taught until the last classes of the master's degree and there is not even a notion about it during an undergraduate nor high school. This research objective is to assess whether it is necessary to implement coaching teams to develop people, through a qualitative research including an interview; that contains open and closed questions, which is intended to meet both the knowledge that managers and employees have about coaching, for that the culture of the organization as an important starting point for the implementation of the tool is also analysed, it also needs to be shown what steps of the process must be done so that the implementation is not stressful, considering the maturity of the people in the organization. For this research, studied theories in the course of the degree, in addition to expert's material on the topics that have been properly referenced are used to show other organizations what should be done if they aim to develop human talent and coaching.

Key words: Coaching, Develop, implement, maturity, trigger.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a cada uno de los maestros que con su preparación hacen posible que llegue hasta donde estoy, también a aquellas personas a las que se hace mención en las diferentes clases de maestría que por no contar con los medios no pueden culminar sus estudios pero dan ejemplo de que si se pueden lograr los objetivos que se proponen, también está dedicado a mis compañeros de trabajo en especial a mi supervisor, Juan Carlos Lagos que me motivo a culminar mis estudios así como a las personas que de alguna manera contribuyeron para que todas las cosas ocurrieran personas que están detrás de un mostrador en registro, personas que cuidan de nuestra seguridad en las instalaciones.

Marcos Danilo Cruz

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme regalado la salud para lograr mis objetivos, además por su infinita misericordia. A mi madre que a pesar de ser madre sola varios años de su vida me enseñó los valores necesarios para enfrentar la vida a ella por haberme apoyado en todo momento por ser un ejemplo constante de valentía y perseverancia, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, a mi esposa por encontrar siempre la manera de hacerme feliz por compartir cada momento de su vida conmigo, a mis compañeros por haberme concedido la oportunidad de compartir con ellos hacer grupos, exposiciones y consejos que me ayudaron en las diferentes etapas de la maestría.

Marcos Danilo Cruz

CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Preguntas de Investigación:.....	5
1.4 Objetivos del proyecto	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Análisis de la situación actual	7
2.1.1 De la iglesia	7
2.1.2 Desarrollo de los colaboradores	9
2.2 Teorías de sustento	11
2.2.1 Cultura de la organización.....	11
2.2.2 El coaching.....	18
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear	27
2.3. Conceptualización	27
2.4. Instrumentos utilizados	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	29
3.1 Enfoque	29
3.2 Alcance	29
3.3 Diseño	29
3.4 Tipo	29
3.5 Población	30
3.6 Unidad de análisis	30
3.7 Muestra	30
3.8 Instrumentos	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	32
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1 Conclusiones	44
5.2 Recomendaciones	45
Bibliografía.....	47

ANEXOS.....	49
-------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Áreas en que la Iglesia se encuentra establecida en el mundo	3
Figura 2. Los procesos para desarrollar personas	9
Figura 3. Cualidades de un buen Coach.....	19
Figura 4. Tipos de coaching.....	20
Figura 5. Proceso del Coaching.....	22
Figura 6. El modelo de coaching de 3 fases	26
Figura 7. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 10	33
Figura 8. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 9	35
Figura 9. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 11.....	36
Figura 10. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 14	37
Figura 11. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 12	38
Figura 12. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 4	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

grafico 1. entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 8	34
grafico 2. entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 1	39
grafico 3. entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 2	40
grafico 4. entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 3	41
grafico 5. entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 4	43

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Una Empresa es una organización compuesta por diferentes recursos, entre ellos tenemos: Los tecnológicos, los financieros y los humanos, todos ellos se integran para satisfacer necesidades y buscan alcanzar la estrategia, cada uno de estos recursos es importante para la organización, ninguna empresa puede funcionar sin estos recursos y sobre todo el recurso humano así se torna importante estimular su desempeño, es necesario conocerlo bien y de la misma manera evaluarlo.

Nunca antes en la historia había tantos cambios en todos los aspectos, demográficos, políticos, económicos, culturales y aun emocionales.

Con tantos cambios en el entorno es importante dar la prioridad a la gestión del recurso humano como el más importante ya que tiene la responsabilidad, el privilegio y la obligación de manejar los otros recursos.

El Coaching busca desencadenar el potencial de una persona por medio del arte de hacer preguntas poderosas. (Paredes, 2015)

Se apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave, en etapas de incertidumbre, en problemas laborales y facilita la comprensión y aceptación del cambio, habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

Es de gran interés conocer si esta metodología contribuye a la gestión efectiva de los recursos humanos y si es el caso, en qué medida lo hacen y sobre qué aspectos se ve reflejado su cambio.

Siendo una de las herramientas de mayor impacto en los últimos años y ayudando a aumentar las capacidades de respuesta de las personas por sus propios medios, es imperativo buscar o identificar si esta logra mejorar o mantener el buen desempeño. Reforzando las capacidades de las personas.

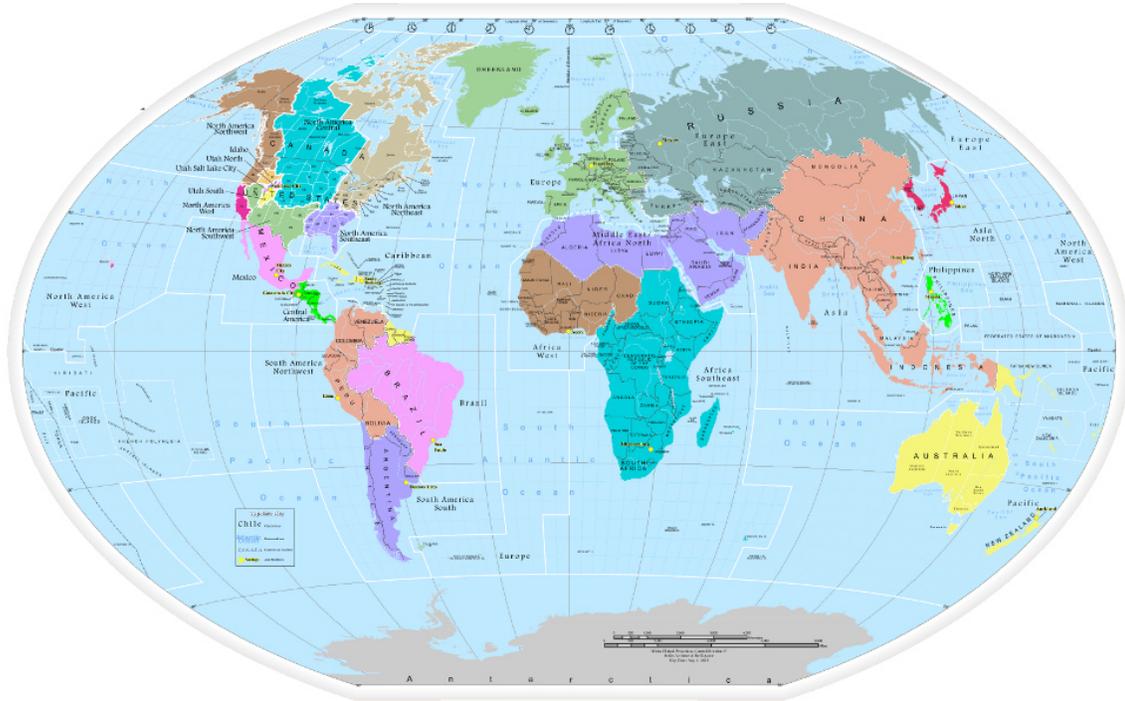
Por las razones expuestas anteriormente, se analizará la temática propuesta desde una perspectiva real, se estudiarán detalladamente estos aspectos en La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días que antes no utilizaba esta herramienta como soporte para la gestión del talento humano, empresa que servirá de modelo y guía para notar el impacto que tiene la implantación y uso de esta herramienta, en un plazo comprendido en diez semanas, por medio de una investigación cualitativa.

1.2 Antecedentes

La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días es el nombre oficial de la Iglesia comúnmente conocida como Iglesia Mormona. Fue establecida el 6 de abril de 1830 por medio de Joseph Smith, el primer presidente de la iglesia. La iglesia cree que él fue llamado por Dios para ser un profeta en la era moderna, así como Moisés y Abraham lo fueron en tiempos bíblicos. Joseph Smith vio a Dios y a Jesucristo en una visión luego de haber orado para saber a cuál iglesia debía unirse. Ellos lo llamaron para restaurar la Iglesia que Cristo organizó cuando Él estuvo en la tierra, con la misma organización y autoridad que se había perdido poco después de la muerte del Salvador.

La Iglesia es administrada a nivel mundial en zonas geográficas llamadas áreas, cada una de ellas dirigidas por una presidencia de área y por la parte administrativa por un director de asuntos temporales que está bajo la dirección de la oficina del obispado presidente (PBO por sus siglas en inglés) desde Salt Lake City Utah en Estados Unidos, cada una de estas áreas son divididas según la cantidad de miembros de la iglesia en zonas geográficas, de acuerdo con el tamaño de un país y la cantidad de miembros incluso hay países que solo ellos son una área completa y otros que tienen más de una área, Honduras se encuentra en el área de Centroamérica e incluye a Panamá y Belice en la figura #1 se muestra con colores la división de las áreas del mundo.

Las áreas se subdividen en oficinas de Servicios, con su sede regional en el país que más miembros de la iglesia tiene y normalmente en donde la Iglesia se estableció en primer lugar, luego como dependencias de esta oficina, cada país, cuando el área es integrada por más de uno, cuenta con oficinas de servicios en cada uno de ellos para atender las necesidades de los líderes de la región.



- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Norte de África / Oriente Medio | sede de la iglesia | Norteamérica Southwest |
| África del Sudeste | Europa | América del Norte West |
| África Occidental | Europa del Este | Pacífico |
| Asia del Norte | Idaho | Filipinas |
| Brasil | Méjico | América del Sur Noroeste |
| caribe | América del Norte Centroamérica | Sur América del Sur |
| Centroamérica | América del Norte Nordeste | Utah Norte |
| Chile | América del Norte Suroeste | Utah Salt Lake City |
| | Norteamérica Sudeste | Utah Sur |

Figura 1 . Áreas en que la Iglesia se encuentra establecida en el mundo

Fuente: (lds.org)

En Honduras la oficina de Servicios cuenta con un Gerente de País, gerentes en las áreas de proyectos, bienes raíces, Logística (encargado de adquisiciones, Migración y extranjería, Flota vehicular), Finanzas, en lo que tiene que ver con operaciones y mantenimiento hay un coordinador con 7 equipos de trabajo para cada uno de estos equipos cuenta con un administrador un asistente administrativo dos asistentes técnicos y un equipo de logística.

1.3 Definición del problema

Con el propósito de mostrar las oportunidades de mejora en las oficinas administrativas de la Iglesia de Jesucristo a continuación se muestra un análisis FODA.

Fortalezas: en su mayoría los empleados de la Iglesia son egresados universitarios en ese sentido tienen buena preparación académica, considerando el tiempo que pasa un empleado en el mismo puesto logra el conocimiento necesario para sus labores, el trabajo en la mayoría de los casos se hace en equipo, todo esto da como resultado mano de obra calificada.

Oportunidades: Beneficios laborales dirigidos a los empleados de la Iglesia, incremento en los últimos años de organizaciones orientadas a desarrollar las competencias, disponibilidad de recursos, alianzas estratégicas, disponibilidad de tecnología avanzada.

Debilidades: Supervisión deficiente, desaprovechamiento de los recursos, inadecuada ejecución de los planes, mala distribución y ejecución de presupuestos, no existen planes de carrera.

Amenazas: Mercado laboral agresivo, deserción laboral, conflicto de intereses considerando el manejo inadecuado de los fondos se ve como una amenaza, cada año se llena un informe “declaración de posible conflicto de intereses”

En las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en Honduras es necesario buscar una herramienta que ayude en el desarrollo de los colaboradores mejorando la supervisión de los mismos, considerando que algunos de los subalternos sienten temor y además de eso no logran aprovechar los recursos asignados a sus departamentos, y tienen una inadecuada ejecución de los planes anuales.

1.3.1 Preguntas de Investigación:

- considerando los problemas en la organización, ¿los directivos tienen conocimiento del Coaching y su relación con el desempeño?

- ¿Qué puede hacer el coaching para la obtención de los resultados estratégicos en La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos Días?

- ¿Existe un entorno adecuado para estudiar la viabilidad de implementar el coaching en las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos Días?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Determinar los efectos que puede generar la utilización de la metodología del coaching de equipos en el desarrollo del talento humano y su implicación para alinearse con la estrategia de las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de Últimos Días en Honduras

1.4.2 Objetivos Específicos

- Entender el conocimiento que tienen los mandos intermedios y la gerencia sobre el coaching de equipos y su relación con el desempeño.
- Exponer a la gerencia el efecto que puede traer el coaching en la relación colaborador-resultados.
- Determinar la viabilidad de la implementación de la metodología del coaching en las oficinas administrativas de la iglesia.

1.5 Justificación

El presente trabajo es de mucha importancia para la organización considerando los plazos largos de trabajos en el mismo puesto y la relación que se tiene con el desempeño, los cambios constantes en los procesos y en los sistemas permiten que con ayuda de herramientas como el Coaching de equipos se empodere a los empleados con sus propias fortalezas, el coaching podría servir para fomentar una cultura de desarrollo.

Además de lo anterior expuesto los estudios en esta investigación servirán de sustento para aquellas organizaciones que al igual que La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos Días manejan un sistema regional de baja escala local, o empresas que aún no han optado por el crecimiento o desarrollo laboral en ambas vías colaborador-empresa.

En los últimos años el mundo en términos laborales ha dado muchos giros orientados a buscar mejoras en lo que respecta a los resultados, exceptuando a algunas empresas que aún siguen con sistemas tradicionales en el desarrollo del talento humano.

La mayoría de las empresas están buscando cómo lograr sus estrategias por medio del desarrollo del talento humano, considerando esto el estudio de la factibilidad de implementar el coaching de equipos resulta interesante, como lo menciona Stratford “A diferencia de la mayoría de procesos empresariales, que tienden a reducir la información a abstracciones, el coaching ejecutivo se ocupa de la gente en formas adaptadas a las personas, que reconocen y honran su individualidad” (Sherman, 2004) esto enriquece el interés de estudio tanto para La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días como para otras empresas que necesitan herramientas para sostenerse.

Esta investigación no pretende llenar todos los vacíos estudiados en el desarrollo laboral de los empleados de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días. Entendiendo que hay muchos análisis que ahondan en ese tema, en ese sentido esta investigación trata exclusivamente la herramienta del coaching como una posible oportunidad de mejora laboral.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente apartado tiene como objetivo presentar diferentes teorías que ayudan a demostrar la importancia del tema de investigación, así como algunas de sustento para buscar la solución al problema presentado.

2.1. Análisis de la situación actual

2.1.1 De la iglesia.

La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de los Últimos días como se indicó en los antecedentes maneja un sistema de gestión de los recursos humanos muy distinto a los manejados en el país, considerando que es una entidad religiosa sin fines de lucro, se asemeja mucho a una organización no gubernamental (ONG), como lo dice (Gardey, 2013) “una ONG se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo”. En ese sentido es con el rubro más cercano al que se le puede comparar para tener una idea del tema y organización a estudiar, toda su administración es independiente del gobierno u otra entidad privada, mantiene todos sus permisos y sus impuestos al día, cuenta con personería jurídica en Honduras que se aprobó el 5 de abril de 1973, en ese tiempo toda la administración se desarrollaba desde el exterior las oficinas administrativas estaban en Guatemala, sin una oficina local de servicios que empezó a operar en el país con varias limitantes a inicios de los años 80, a medida que la iglesia iba creciendo fue necesario también un crecimiento en las oficinas de Servicios.

Actualmente Honduras cuenta con una oficina de servicios que asiste a los líderes de la Iglesia y es la que permite la interacción con dependencias públicas y privadas para su operación.

De esta oficina se maneja todo lo referente a Bienes raíces contando en la actualidad con más de 180 propiedades en el territorio hondureño, para efectos de construcción se cuenta con un gerente de Proyectos que tiene la responsabilidad de administrar por medio de empresas ajenas a la organización la construcción de cada uno de los edificios, como se pueden observar en las diferentes colonias y ciudades se aprecia la calidad de las construcciones que aún son tomadas como ejemplo por personas importantes en otras partes del mundo, para el caso el Presidente

Rafael Correa de Ecuador les comento a los ecuatorianos que se fijaran en los edificios "mormones" para tener una idea de cómo embellecer a Quito (Correa, 2012), aparte de lo hermoso de los edificios se manejan estándares muy elevados de construcción con las normas relacionadas manejo de inundaciones y Temblores, entre otros.

En el caso con las relaciones de apoyo a las instituciones, la Iglesia une esfuerzos con otras instituciones como Caritas para llegar y ayudar a personas en donde la Iglesia no puede llegar (Sala de Prensa Mormona Perú, 2012), así como en Perú, la iglesia dona Sillas de rueda al despacho de la Primera dama para que sean donadas a personas de escasos recursos en el país, además de eso une esfuerzos con otras instituciones para beneficio de terceros como ser medicamentos en los hospitales públicos.

La iglesia en lo que respecta a lo religioso no cuenta con salario para ninguno de sus líderes, tampoco para los misioneros todo se presta de manera voluntaria lo que permite que las personas sirvan a los demás no por un ingreso, referente a las oficinas de servicios el trabajo es diferente, en las oficinas la administración como ya se mencionó es similar a una ONG, se hace un análisis y a continuación se presentan algunos de los hallazgos encontrados.

Misión

Asistir a la Presidencia de Área y a los líderes del sacerdocio en sus esfuerzos por “edificar el reino de Dios y establecer Su justicia”, proveyendo instalaciones, materiales y otros servicios que ayuden a los miembros de la Iglesia a obtener las bendiciones del evangelio eterno de Jesucristo.

Visión

Alcanzar los estándares más altos en satisfacción de las personas que ingresan a cada uno de los edificios construidos para invitar a todos a venir a Cristo y ser partícipes de las bendiciones prometidas.

Valores

Responsabilidad, Integridad, Respeto, Confianza, Amabilidad

2.1.2 Desarrollo de los colaboradores

Según Chiavenato las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse..., los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa, extraer, llevar, arrancar, en otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales (CHIAVENATO, 2009)

A continuación, se presenta un organigrama que muestra el lugar que ocupa el proceso para desarrollar a las personas y algunos apartados que esta incluye:

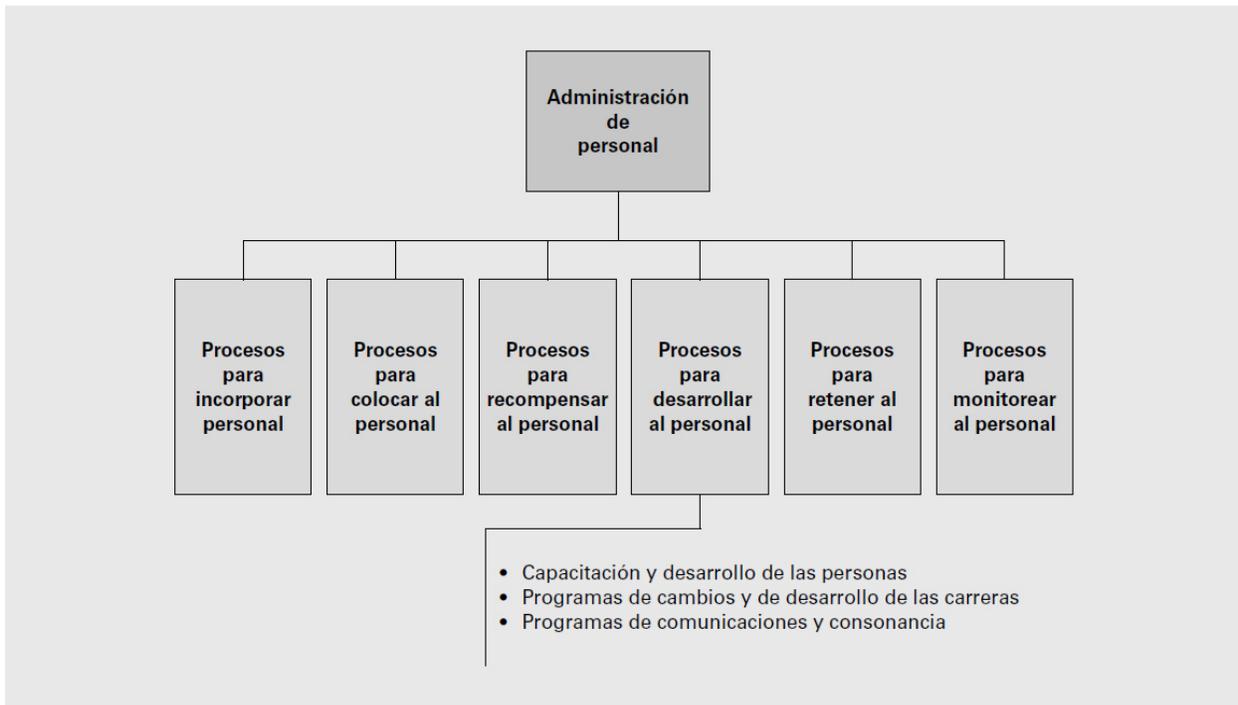


Figura 2. Los procesos para desarrollar personas

Fuente: (CHIAVENATO, 2009, pág. 366)

La Iglesia al ser una organización Global cuenta con estándares americanos para la gestión del desarrollo laboral, se tiene para el caso alianzas con organizaciones de renombre como ser Microsoft, Lynda.com, Harvard y otras instituciones para fomentar el aprendizaje de los colaboradores, dentro del desarrollo de los empleados es importante la medición para evaluar si en realidad el colaborador está progresando, con el apoyo de algunos miembros de la iglesia que tienen empresas orientadas a la capacitación y el desarrollo como ser Stephen R. Covey QEPD, con la empresa Franklin Covey se utiliza una herramienta de medición y a la vez de desarrollo de habilidades que lleva por nombre: Accountability & Talent Improvement (ATI) por sus siglas en Ingles, con esta herramienta agrupa las competencias actuales de cada colaborador así como las metas, que ayudan a medir su desempeño, también se da espacio para que cada colaborador ingrese las debilidades en cuanto al manejo de alguna competencia, esto genera una alerta para el supervisor de ese colaborador y cada tres meses se reúnen para evaluar los logros y también las debilidades en el cumplimiento de las metas, también da la oportunidad de buscar según las necesidades de la persona en el puesto, las herramientas de aprendizaje para fortalecer esas capacidades, pueden ser maestrías, licenciaturas, diplomados, certificaciones, idiomas, etc.

Como parte de la evaluación del ATI, se tiene la debilidad de la mayoría de los supervisores que no logran elevar a los sub alternos, sobre todo al momento de ver las metas y si no se han cumplido el supervisor tiende a convertirse en un líder autocrático, de ahí la necesidad de buscar una herramienta que ayude a que las personas puedan desarrollarse como lo menciona Chiavenato, con sus propios méritos.

Actualmente los colaboradores en las Oficinas de la iglesia no manejan la herramienta del Coaching que ayuda a ganar un entendimiento de lo que es un equipo dinámico (Field, 2007) en ese sentido la introducción al Coaching como una herramienta de desarrollo laboral ayudará tanto a los altos mandos como a los intermedios y los operativos a tener una mejor perspectiva de lo que se necesita hacer para desencadenar el potencial de cada colaborador.

2.2 Teorías de sustento

Entre las teorías previamente estudiadas en la organización y que fortalecerán el tema de estudio se considera la aplicación de un estudio sobre cultura organizacional según la temática de Hofstede¹ esto permitirá tener un punto de partida para evaluar el entorno y así determinar la viabilidad de implementar el coaching en la organización, según (Deloitte, 2016) por medio del estudio del clima se obtiene factores relevantes en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones.

Además de estudiar la cultura se mostrará el coaching desde su concepto, así como algunos pensamientos de expertos hasta el proceso de implementación se partirá de la premisa de un desconocimiento total de la metodología del coaching.

Estos temas han sido enseñados por catedráticos en la universidad lo que da realce al estudio desde la perspectiva de una posible aplicación a futuro, buscando resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1 Cultura de la organización

Para Chiavenato la cultura de la organización “es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante.

Como parte de las metodologías estudiadas (Villela, 2016) a continuación se muestra cuales son algunos hallazgos en la cultura organizacional de La iglesia de Jesucristo de los Santos de Los Últimos Días:

“Mercado meta”:

A nivel Global se avizora la apertura de China para la predicación del evangelio y hacia ahí está dirigido los esfuerzos de la organización.

¹ Gerard Hofstede Psicólogo alemán que estudió la cultura organizacional desde seis dimensiones

Estrategia

Con la apertura de China a la predicación es necesario plantear algunas estrategias:

- 1) Reducción de costos actuales por medio de:
 - a) Tropicalizar la construcción de edificios a nivel mundial.
 - b) Elevar los requisitos para adquisición de bienes raíces.
 - c) Fortalecer las unidades con poca membresía facilitando lugares dignos de adoración.
- 2) Reducir la edad en que los jóvenes salen a predicar el evangelio.
- 3) Inculcar en cada miembro el principio de la autosuficiencia, el emprendedurismo y las relaciones familiares fuertes.

Cultura de la organización

Para este ejercicio se tomará en cuenta únicamente nuestro país

1: Evaluación superficial

Considerando la evaluación visual se hacen las siguientes valoraciones:

Impresiones físicas

- El trato es de respeto y confianza.
- El aspecto de las oficinas es de formalidad.
- Se muestra seriedad en las transacciones.
- No hay controles de entrada y salida.

Normas Grupales

- Se manejan varias oficinas “satélite” en el país.
- Están organizados por grupos.
- Cada grupo es interdependiente de la oficina principal y no es absoluto.

Valores predominantes

- Orientación a la calidad, se busca mantener altos estándares de operación.
- Distancia con el cliente presencial, aunque se atiende a los clientes hay programas que sirven para auto-solicitar sus pedidos.
- Relación laboral de confianza.

2: Prestar atención a las sorpresas

- Atmosfera muy Formal.
- Distribución adecuada del edificio.
- Orden en los escritorios.
- Atuendo formal
- Casi de manera completa los colaboradores son hombres.
- La edad es muy variable en los departamentos no hay un grupo marcado en edad.
- En su mayoría los colaboradores están casados.
- Conflictos minúsculos entre el departamento de construcciones y de mantenimiento.
- Muy baja rotación de empleados.
- Sueldos adecuados a los perfiles de los empleados.
- Beneficios pobres, ligados a lo que la media de las empresas en el país ofrece.
- Mucha preparación formal.

3: Clasificación de las sorpresas

Se agrupa las sorpresas en tres áreas principales:

- Formalidad: Vestimenta, Orden, estado civil.
- Buena Relación: no hay conflictos considerables en la organización,
- Política de personal: Sueldos adecuados, beneficios pobres, preparación adecuada y oportunidades de capacitación, poca rotación.

4: Localizar una persona motivada y desmotivada dentro de la empresa.

Al buscar a una persona motivada, se acude a los diversos departamentos, para evaluar a los colaboradores de todo el país.

Luis Reyes un empleado de mantenimiento en Choluteca, él tiene ya un par de años en la organización él es una persona muy motivada y siempre busca como hacer bien las cosas y él tiene mucha disposición a ayudar en este proceso. En el caso de la persona desmotivada Juan Lagos es un administrador en uno de los grupos, es un ingeniero Civil y debido a la carga y la presión de su supervisor no se siente suficientemente motivado incluso ha pensado en dejar la organización.

5: Revelando las sorpresas y sospechas a la persona motivada.

Siendo que Luis se mudó de El Salvador como un contratista para la Iglesia en aquel país y encontró un trabajo dentro de la misma en este país, tiene un conocimiento en dos ambientes diferentes por esa razón sus observaciones son apreciadas para el análisis y ayudan a confirmar las sorpresas.

6: Explorando conjuntamente las sorpresas

Debido a la distancia se hizo llamada vía teléfono y él platicó sobre la razón de su traslado de El Salvador para Honduras y lo difícil que fue aquel país relacionado con la inseguridad, en el lugar (Choluteca) donde él trabaja se siente muy bien ya que le está dando la oportunidad de trabajar y se siente seguro tanto él como su familia por otro lado a tenido algunas experiencias en las que intentaron involucrarlo en asuntos no éticos en la organización y siendo que se considera como una organización de confianza, como parte de los valores aprendidos en la Iglesia no ocurrieron (Reyes, 2016).

En el caso de Juan Lagos su desmotivación abona a aspectos de liderazgo y compañerismo los estándares son muy elevados y sus subalternos al parecer no comprenden eso, esto genera estrés sobre todo cuando se debe evaluar a los colaboradores, comenta que le resulta difícil separar la evaluación de los mismos resultados, además de la carga que tiene en la misma vía por su supervisor (Lagos, 2016)

7: Explorando los significados en un contexto relajado.

Se realizaron entrevistas con personal de las oficinas centrales para determinar aspectos relacionados con la cultura.

8: Formulando hipótesis sobre la cultura en las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de los Últimos Días Honduras.

Antes de entrar en estudios científicos para tener las conclusiones claras se muestran a continuación luego de las observaciones:

- La atmosfera de trabajo es inherentemente formal, que procede de gente casada, en su mayoría hombres y con edades variadas.
- El área operativa se siente motivada mientras que los mandos intermedios en algunos casos no.
- Hay buena comunicación entre los departamentos, las diferencias son minúsculas.
- Existe una estructura bien marcada en la organización y además muy disciplinada.

9: Comprobando sistemáticamente los indicios.

En las mismas entrevistas se obtuvo información que ayuda a fortalecer las hipótesis y dan una dirección a seguir en el análisis, sobre la cultura de la organización.

10: Descubriendo los supuestos subyacentes.

Según el modelo de Hofstede en su estudio de las culturas organizacionales quien descubre que los administradores y empleados varían en seis dimensiones de la cultura para este ejercicio se utilizan cuatro y son: (1) el individualismo en comparación con el colectivismo; (2) la distancia al poder; (3) la evasión de la incertidumbre, y (4) masculinidad en comparación con la femineidad.

1) Individualismo en comparación con el colectivismo.

Hay un alto grado de colectivismo, se analizó que los departamentos trabajan sin mucho conflicto y están interrelacionados, los desafíos pequeños ocurren por personas ajenas a la organización, se ve un marcado énfasis en la solución de los problemas en equipo.

2) Distancia de Poder.

Se encontró distanciamiento de poder en otras palabras el poder está concentrado, las decisiones importantes deben ser tomadas con la aprobación de un comité, se tiene una estructura ya marcada en cada una de las limitantes para cada uno de los puestos, la oficina del gerente es a puerta cerrada en algunas oficinas el administrador divide cubículo con su asistente. En algunos casos los colaboradores se sienten temerosos de sus supervisores cuando estos efectúan inspecciones de su trabajo.

3) Evasión a la incertidumbre.

Debido a los controles y a una dirección global hay un alto grado de evasión a la incertidumbre casi cada movimiento y acción están calculados, se maneja desde un año anterior la planeación de planes operativos, los diseños en los edificios y procesos están remarcados y elaborados, además de eso la formalidad y la madurez de los colaboradores, así como su estado civil, ayudan a que la incertidumbre sea evadida.

4) Masculinidad en comparación con femineidad.

A pesar de que el 90% de los colaboradores son hombres se maneja un tipo de liderazgo no autoritario sino en consenso en ese sentido el liderazgo tiene una fuerte tendencia a mas femineidad que masculinidad.

11: Afinando, Modificando y comprobando el modelo de cultura.

Al afinar las hipótesis que nos decían:

Formalidad en el trabajo

Esta formalidad en el trabajo es establecida a partir de la cultura global de la organización, lo que la cataloga como una organización seria, que para el sector en el que se desarrolla (religioso) es adecuado considerando lo que la cultura en el entorno espera de una Iglesia como tal.

El área operativa se siente motivada mientras que los mandos intermedios en algunos casos no.

En esta hipótesis será necesario estudio adicional considerando que entre los departamentos no hay conflictos pero que la motivación entre áreas de trabajo no es la misma.

Hay buena comunicación entre los departamentos, las diferencias son minúsculas.

Se puede observar lo fácil que es la comunicación entre departamentos y el apoyo que se prestan el uno al otro, además de un alto sentido de trabajo en equipo, para desarrollar planes que concentran varios departamentos.

Existe una estructura bien marcada en la organización y además muy disciplinada

Considerando las personas, así como los planes de trabajo y la incorporación a los estándares locales sin abandonar los globales se tiene una estructura muy delineada y a la vez bastante disciplinada.

2.2.2 El coaching

Cada año el mundo se va actualizando, normalmente la tecnología es lo más visible pero así como la tecnología, en las empresas también hay cambios sobre todo en lo que respecta a la relación empresa-colaborador, como se ha mencionado en este trabajo muchas empresas evalúan el desempeño como el fin último de la organización y prestan poco interés al desarrollo del colaborador en este apartado se darán a conocer algunos términos, descripciones, usos que se le pueden dar al coaching como una herramienta de desarrollo laboral.

“El hombre, para alcanzar sus sueños ha decidido organizarse con el fin de poder hacerlos realidad, ya que cuando los sueños son grandes, es necesario coordinar diferentes esfuerzos, voluntades, ideas, y acciones. Las empresas y organizaciones son precisamente esto, una forma de organizarnos a fin de alcanzar determinados objetivos, y entre más grandes o complicados sean estos objetivos, es necesario coordinar una mayor cantidad esfuerzos individuales y personalidades diferentes, lo cual demanda mejores habilidades para diseñarla, coordinarla e involucrar a todos. Los retos de hoy en día nos exigen ser capaces de trabajar en equipo, incluso en varios equipos, que van desde lo laboral hasta lo personal o familiar. Es por esto que interactuar en equipo correctamente se ha hecho una habilidad fundamental, sin embargo, desafortunadamente nuestra educación “tradicional” no nos ha preparado para semejante reto. Esta es precisamente el área de oportunidad que atiende el Coaching de Equipos, mejorando el desempeño de todos sus integrantes en todas las habilidades necesarias para lograrlo” (Cruz, 2015, pág. 5)

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior es de importancia general analizar luego de estudiar la cultura y encontrar algunas debilidades lo que conlleva la aplicación del coaching, para la organización Coaching Madrid "el coaching es un proceso de genuino descubrimiento de uno mismo; todo ello sin indagar en el pasado y siempre apuntando a nuevas posibilidades y alternativas" (Coaching Madrid, 2013), además para el Doctor Virgilio Paredes el coaching es desencadenar el potencial de las personas para maximizar el desempeño, contribuir a que la persona cambie en la forma en que ellos desean, guiarlos a dirigirse en la dirección que ellos quieren tornar. (Paredes, 2015), el Coach no es un maestro, consultor ni un instructor.

A continuación, algunas generalidades del proceso

Coach es un profesional con formación especializada en Coaching, que acompaña a las personas en su proceso de cambio



Figura 3. Cualidades de un buen Coach

Fuente (Cruz, 2015, pág. 10)

Coachee es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo

2.2.2.1 Tipos de coaching

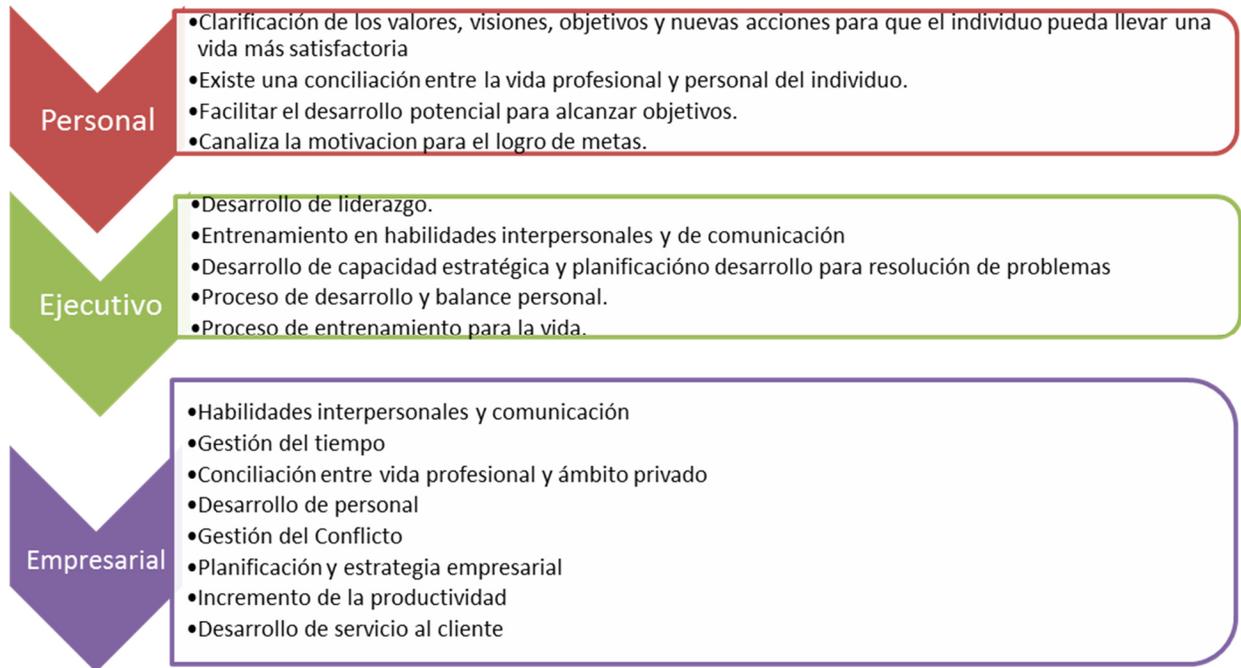


Figura 4. Tipos de coaching

Fuente (Cruz, 2015, pág. 13)

Además de lo anterior el coaching puede ser Interno o externo, para efectos de aplicación inicial en La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días es necesario evaluar si se recomienda un Coaching externo por el desconocimiento de los colaboradores de la herramienta o basado también en eso un coaching interno, pero antes un proceso de aprendizaje de empleados clave que harán eco en los demás colaboradores de todo lo relacionado con la herramienta. Lo anterior se podrá realizar considerando sus ventajas y desventajas como se muestran a continuación:

Ventajas del Coaching

algunas de las ventajas del coaching son las siguientes:

- El logro de los objetivos: El coaching puede animarle a alcanzar metas. Enseñarle un método práctico para abordar los problemas y su forma de trabajo a través o alrededor de ellos.
- Crecimiento Personal: Todo coach procede al ritmo que el coachee requiere, Esto puede ayudarle a aprender más rápido y esencialmente creciendo mucho más rápidamente que si se quedaran solo trabajando en sus metas.
- Permite un mayor uso de los talentos individuales.
- Demuestra compromiso con las personas y su desarrollo.
- Desempeño organizacional superior / productividad.
- El aumento de la creatividad / aprendizaje / conocimiento.
- Motiva intrínsecamente a las personas.
- Facilita la adopción de una nueva cultura / estilo de gestión.
- Mejora las relaciones entre personas / departamentos.

Algunas desventajas:

- Los costos de Coaching: tales como los servicios de un buen coach.
- Coincidencia de Personal: El coaching con Coaches siempre implica una relación de trabajo con ellos, los problemas de contacto personal en un ambiente bajo presión con otro ser humano a veces pueden ser difíciles. Algunos Coaches no necesariamente se llevan bien con el coachee y esto tendrá un impacto en el nivel de coaching de quien lo recibe.
- Estándar de la enseñanza: El coach tiene que ser acreditado, así como tener un historial que dé prueba de ello. No hay ningún punto en emplear a un coach que tiene métodos de enseñanza pobres o no conoce su tema particularmente bien. Esto es más probable puede generar una regresión en lugar de progreso.

2.2.2.2 Proceso de implantación del coaching

Las principales etapas del proceso de Coaching:

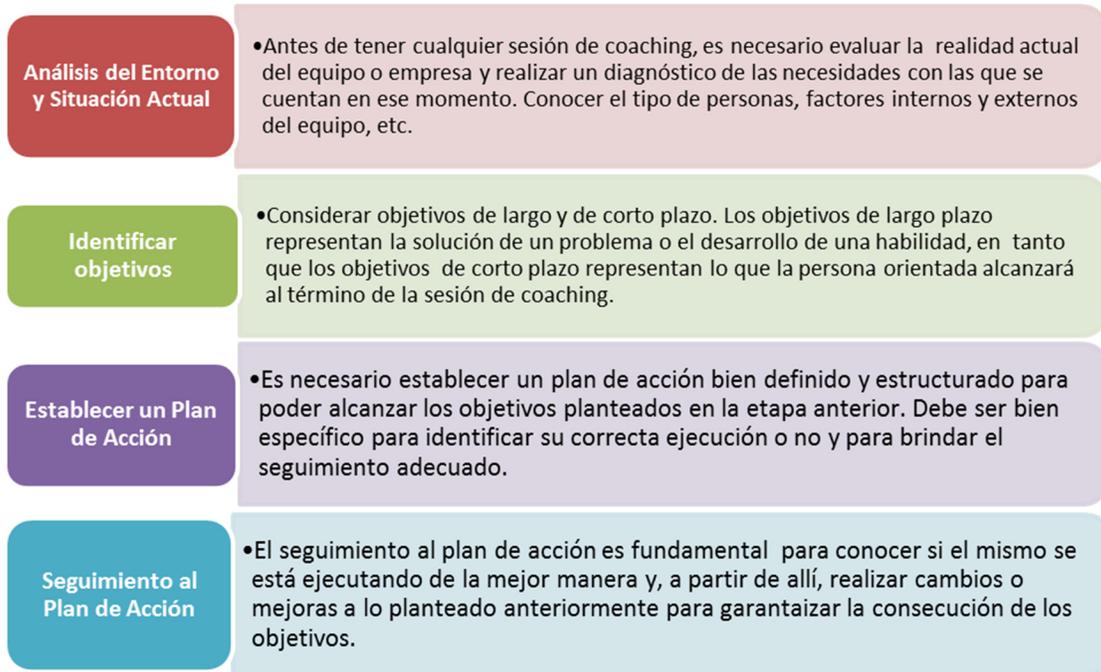


Figura 5. Proceso del Coaching

Fuente (Cruz, 2015, pág. 24)

La finalidad de los procesos de Coaching de Equipo es acompañar a los equipos en el desarrollo de su rendimiento, para que el resultado del conjunto supere con creces al de la suma de las partes.

Se trata de lograr mayor cohesión y unidad entre los miembros de los equipos mejorando la comunicación, la confianza y el liderazgo. Alinear y aunar esfuerzos para coordinar acciones de manera eficaz en objetivos comunes a toda la organización.

- El Coach profesional acompaña al equipo hacia el logro de la madurez cultural de la organización, buscando ampliar cada vez en mayor medida, la autonomía y el compromiso de sus miembros.

- El Coach centra su atención en las relaciones que se establecen entre los miembros del equipo y el impacto que tienen dichas interacciones en los resultados que la organización quiere o espera conseguir. De la atenta observación de estas relaciones suelen surgir los aprendizajes claves para potenciar los cambios.

- El Coach ayuda a la reflexión colectiva sin involucrarse en el tejido de relaciones, sin tomar el control de las reuniones ni relevar a sus integrantes de sus responsabilidades.

- El equipo es el que dirige su propio aprendizaje, manteniendo en todo momento el control de sus objetivos, de sus métodos y de su forma de operar. El Coach acompaña dando retroalimentación y siendo espejo, ayuda a la reflexión estratégica y entrena la fluidez del diálogo.

Aparte de conocer la realidad del equipo como tal, el coach de equipos debe preocuparse por conocer la situación actual de cada uno de los miembros del equipo. Son tres las etapas de cada individuo al formar parte de un equipo:

1. Inserción: el individuo busca ser admitido al grupo y “moldea” sus pensamientos y actitudes para encajar con el resto de integrantes del equipo.

2. Demostración: una vez admitido e integrado en el equipo, el individuo busca demostrar todo su conocimiento y habilidades a los demás. Es una etapa un tanto caótica ya que la persona no se preocupa por los objetivos del equipo si no por los suyos.

3. Cooperación: es la etapa final en la cual todos los miembros del equipo conocen de las habilidades del otro y cooperan entre sí para llegar al objetivo en común.

Es trabajo del coach ayudar a cada miembro del equipo a llegar a la etapa de cooperación para lograr un mejor trabajo en equipo, sin que nadie sienta que no forma parte importante de él, y así lograr ejecutar el plan de acción establecido de la manera más adecuada.

Es importante aclarar que el Coaching no nace en la empresa, sino más bien como un proceso de mejora del desempeño para las personas. Este proceso ha sido tan efectivo en campos de

desarrollo personal y profesional que las empresas no se han demorado en introducirla como una de sus “nuevas herramientas” para mejorar el desempeño empresarial. Al momento de iniciar la fase de implementación del programa de coaching, es crítico considerar el nivel y el tipo de coaching que se aplicará.

El nivel de coaching viene determinado por cuáles sean las competencias que se pretende desarrollar. De esta forma, si se trata de competencias de tipo estratégico, como ser la visión de negocio, capacidad de análisis sectorial y pensamiento estratégico, el coaching deberá enfocarse en conocimientos, el coach tendrá una actuación puntual y tendrá un énfasis muy marcado en la capacidad de evaluar información.

Si por el contrario se trata de desarrollar competencias de relacionamiento interpersonal, como ser el trabajo en equipo, la delegación o la comunicación, la actuación del coach debe ser más continuada, con énfasis en el entrenamiento.

Por último, si se debe trabajar a un nivel de eficacia personal, en competencias como la gestión del tiempo, la creatividad, el autocontrol o la gestión del estrés, el coach se debe centrar en la auto-reflexión, y tener un ritmo más continuo. A este respecto, se ha desarrollado un modelo de cómo debe adaptarse el nivel del coaching tomando en consideración las distintas categorías de competencias.

El tipo de coaching, por el contrario, está determinado por el grado de autoconocimiento del profesional a quien se hará el coaching. De esta forma, la medida en que la persona conozca cuáles son sus verdaderas áreas fuertes y áreas de mejora, y estas coincidan con la evaluación que realizan terceras personas de dichas competencias, el coaching deberá tomar diferentes características.

Luego, si la persona coincide con los evaluadores externos respecto a lo que son sus fortalezas, el coach deberá evitar que el profesional caiga en la autocomplacencia, e inculcarle la responsabilidad de sacar fruto de sus fortalezas. Por último, el tipo más complejo de coaching se da cuando lo que la persona cree que son sus fortalezas son en realidad sus áreas de mejora. Aquí el coach debe romper esa falsa visión indulgente, y motivar a enfrentar el desafío de mejora.

Un punto crítico al momento de la implementación del programa de coaching es la elección del coach. A este respecto es importante considerar el análisis del tipo y nivel de coaching, ya que nada implica que quien pueda ser un buen coach al momento de ayudar a desarrollar competencias de trabajo en equipo sea bueno también al momento de desarrollar competencias estratégicas o viceversa.

Un coach externo, por ejemplo, puede no tener los conocimientos necesarios sobre el negocio y la estrategia de la empresa, y por lo tanto resultar un mal coach para desarrollar competencias estratégicas. También puede darse el caso que no haya en la empresa una persona capaz de entrenar eficazmente a sus colegas en el trabajo en equipo, o la gestión del estrés.

La tecnología que se emplee para apoyar al proceso de coaching es también de fundamental importancia. Con los sistemas de información actuales, el incorporar mecanismos de seguimiento y recordatorios es técnicamente sencillo y brinda una ayuda sustancial al trabajo del coach, al posibilitar el seguimiento permanente, incluso de forma remota. Finalmente, el desarrollo del programa de coaching se centrará muy fuertemente en una sucesión de entrevistas personales entre el coach y el profesional.

La correcta administración de dichas entrevistas es de importancia vital para el programa de coaching, lo que determina que el coach deba tener un conocimiento muy profundo de las técnicas de entrevistas individuales.

Como lo menciona Krauthammer internacional, una institución orientada al desarrollo de la alta gerencia “El principal objetivo de un coach es garantizar la adecuación de una persona para la ‘auto-sostenibilidad a largo plazo’, para lo que es crucial tener en cuenta la madurez de la persona” (Universidad de Krauthammer, pág. 4) , considerando que no todas las personas tienen la misma madurez la implementación del coaching debe hacerse basado en ese factor, en ese sentido la misma institución propone la siguiente estrategia de aplicación:

	I Transaccional	II Transformacional	III Autogénico
Definición	Supervisión del rendimiento	Facilitar el crecimiento	Liberación del potencial
Objetivo	Ayudar a desarrollar una tarea	Crear las condiciones para un cambio	Aprender a aprender
Céntrese en	Adquisición de habilidades	Desarrollo del liderazgo personal	Dominio del auto-coaching
Necesidad	Lograr ‘B’	Cambiar ‘A’ por ‘B’	Descubrir una ‘A’ y un ‘B’ nuevos
Expectativas	Explícitas	Implícitas	Latentes
Escala de tiempo	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo

Figura 6. El modelo de coaching de 3 fases

Fuente (Universidad de Krauthammer, pág. 5)

En la figura anterior se muestra la fase que se necesita implementar según la madurez de la persona en algún caso será necesario orientar el coaching a las tareas y poco a poco llevarlo a la fase transformacional lo ideal es que cada persona llegue a la fase de autogénico para liberar completamente su potencial por sus propios medios en el nivel más alto.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear

Al estudiar la cultura de la organización se puede determinar según el entorno de la organización, la viabilidad que tendrá la implementación del coaching en las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de Los Últimos Días, así como las probables dificultades a las que se podría enfrentar por los cambios que genera el coaching.

Además de eso con el análisis de la implantación del proceso de coaching como herramienta de desarrollo laboral en las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de los Últimos Días se pretende llegar a todos los niveles de la organización así que con el análisis de la cultura y los vacíos encontrados en la retroalimentación de los gerentes se espera que el coaching pueda ayudar a subsanar esas debilidades.

Alguna de las limitantes podría ser el tiempo disponible de algunos colaboradores, considerando que debido a la carga laboral sus funciones son muchas veces fuera de la ciudad, para ello se puede establecer por medio de las tecnologías de la información métodos para poder realizar Coaching virtual, que, aunque no es lo mismo, podría. ayudar a manejar una entrevista a distancias no cercanas.

2.3. Conceptualización

En todas las organizaciones se necesita un punto de partida para el desarrollo de los colaboradores, en La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días no es la excepción, a pesar de ser una organización religiosa necesita de estándares adecuados para el buen manejo del talento humano, se requiere de gerentes con visión para ayudar a fortalecer a los sub alternos que vendrían a ser sus co-líderes, con el análisis realizado se pretende demostrar lo importante que es mantener actualizado a los responsables de fortalecer a los colaboradores para, de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El todo el mundo ya el coaching está siendo utilizado como parte de las competencias de los colaboradores ya que genera resultados y provoca que las personas disfruten de su trabajo al saber que están alcanzando sus expectativas. No así en Honduras que todavía hay mucha debilidad en el manejo del personal, puede ser probable por lo oneroso que es el coaching, sin embargo, poco

a poco empieza a haber academias o instituciones que facilitan el aprendizaje del coaching sobre todo en las zonas urbanas del país como Tegucigalpa y San Pedro Sula que son los lugares del país con mayor desarrollo, esto es algo bueno ya que poco a poco se empezará a convertir en una necesidad de las organizaciones para elevar el desempeño de los colaboradores.

En el caso de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos Días se buscará iniciar en caso de ser factible con la gerencia del país y luego con los gerentes y personal del área de operaciones y mantenimiento que es donde se maneja el mayor número de personas y además el área que necesita por sus funciones, alternativas de desarrollo para cumplir con sus objetivos.

2.4. Instrumentos utilizados

Para efectos de esta investigación se utilizará como base una entrevista en línea de 15 preguntas articuladas de tal manera que ayuden a entender tanto el conocimiento que los entrevistados tienen de la herramienta, así como la aversión que podría tener basado en aspectos como el tiempo de laborar en la organización, así como la generación de los colaboradores, con esta entrevista también se busca determinar el tipo de coaching a utilizar ya puede ser externo o interno.

Además de la entrevista y como parte de aplicación a futuro se recomienda la aplicación de una prueba para evaluar la calificación que tendrían las personas encargadas de ser los Coaches en la organización (Krauthameer , s.f.)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Al establecer un antecedente de la organización en el capítulo uno y al revisar algunas teorías y aplicaciones en el capítulo dos a continuación se presenta la metodología a utilizar basado en teorías estudiadas en el curso de la maestría, se utilizaron dos de las que más se relacionan con el objeto a investigar cómo ser la cultura de la organización y el coaching como tal.

3.1 Enfoque

Para determinar la viabilidad de aplicar el coaching como herramienta de desarrollo laboral en las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días se considera utilizar un enfoque cualitativo considerando que esta investigación se enfoca en comprender la aplicación del coaching desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (SAMPIERI, 2014, pág. 358).

Además, por el hecho de descubrir el conocimiento que de esta herramienta tienen los colaboradores, así como el posible uso que le puedan dar.

3.2 Alcance

Considerando que este estudio es de un tema poco conocido para la organización y que servirá para familiarizarse con la herramienta del coaching a los colaboradores y puede servir para un estudio adicional relacionado con el desarrollo laboral se considera un alcance exploratorio.

3.3 Diseño

Siendo un tema de ámbito laboral y que el coaching es una herramienta que provoca cambios en las organizaciones y en relación con el tema de investigación la vinculación que existe entre ambas teorías el diseño a aplicar es el de investigación-acción. (SAMPIERI, 2014, pág. 496)

3.4 Tipo

Para este estudio únicamente en una oportunidad se tomarán datos y se estudiara el fenómeno en ese sentido el tipo de investigación es transversal

3.5 Población

Partiendo de los antecedentes de este material y con la explicación ya dada de cómo está estructurada la oficina de servicios e de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en Honduras, la población es de 25 personas de las cuales 15 son operativos, un gerente general y nueve gerentes de departamento.

3.6 Unidad de análisis

Se entrevistará al gerente general, así como a los gerentes de los departamentos y a los operarios representativos por área de cada uno de cada grupo

3.7 Muestra

16 colaboradores según se indica en el inciso anterior, el Gerente general, los gerentes de los departamentos y un operativo de cada uno de los grupos.

3.8 Instrumentos

Para la recolección de información se utilizó una entrevista de 15 preguntas, abiertas y cerradas las que ayudan a determinar varios aspectos del entrevistado entre ellos la disponibilidad de implementar el coaching en la organización, además del conocimiento de la herramienta y su aversión al cambio.

La entrevista se practica de manera virtual considerando el tiempo tanto de los entrevistados como del entrevistador, aprovechando la licencia de un gestor en temas de proyectos virtuales de recolección de datos que lleva por nombre Qualtrics (Qualtrics, s.f.), editando las preguntas para satisfacer la necesidad de información para la implantación del coaching la entrevista se edita de tal manera que de oportunidad a los entrevistados de contestar con tranquilidad lo que permite que la misma tenga mayor validez.

Para efectos de estudio y considerando el enfoque de esta investigación no se realiza una operacionalización de variables entendiendo que la investigación cualitativa es más dada a la observación de fenómenos que a la comprobación de los datos, aunque para efectos de la

investigación se encuentran algunas variables cualitativas de interés para el estudio como ser el conocimiento del coaching por parte de los colaboradores así como la edad de los mismos, entre los estudios realizados en las clases de maestría se conoció que a mayor edad más difícil adaptarse a los cambios, los valores de la organización es otra variable de importancia asumiendo que los valores en la organización son los que le dan vida a la misma.

Como variable dependiente se considera el desarrollo laboral, como variables independientes el coaching de equipos, la oportunidad de mejora presentada por la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se muestra los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se toma como base esas respuestas para así hacer análisis cualitativos que ayuden a determinar la viabilidad de implementar el coaching en busca de mejorar el desarrollo laboral en los colaboradores de la organización.

Se tomaron los resultados según el orden de los objetivos apoyado por algunas variables que están relacionadas para entender el conocimiento que tienen los mandos intermedios y la gerencia sobre el Coaching y su relación con el desempeño.

En la entrevista se realizaron preguntas relacionadas con el coaching, las que aparecen al inicio de cada muestra, se busca obtener los resultados que ayuden a determinar la necesidad de implementar el coaching en la organización:

Los resultados son los siguientes

¿Qué sabe del Coaching?



Figura 7. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 10

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Esta pregunta da un gran significado partiendo de la respuesta sencilla de que 7 de los 16 entrevistados que representa un 44% de la población no sabe nada del coaching, esto fortalece la necesidad de incursionar más en el tema, como se menciona en el marco teórico que el coaching es un proceso de descubrimiento de uno mismo, al tener en su mayoría la respuesta de desconocimiento del coaching da la pauta de que la implementación es factible si se obtienen respuestas adecuadas a las siguientes preguntas.

¿Conoce el coaching como herramienta de desarrollo?

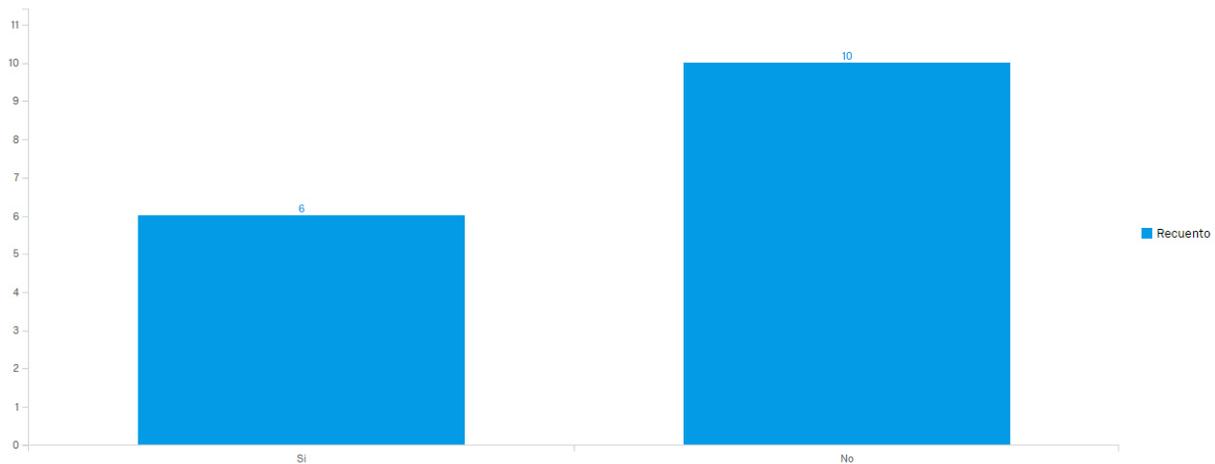


Grafico 1. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 8

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Es interesante saber que a pesar de que hay varias personas que no saben nada del Coaching en este nuevo indicador nos dice que al menos 6 directivos saben que el coaching es una herramienta de desarrollo lo que puede ser vital al momento de elegir a las personas que ayudaran en el proceso de implementación del coaching pudiendo ellos ser Coaches, aunque la mayoría aún no conoce esta herramienta hay posibilidad de que al conocerla pueda ser de utilidad a cada una de las personas involucradas.

¿Qué necesita para conocer esta herramienta?



Figura 8. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 9

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Para 8 de 10 entrevistados que desconocen la herramienta, consideran que con capacitaciones pueden empezar a conocerla, es de suma importancia dar a conocer que el coaching es más que un programa, se viene a convertir en un estilo de liderazgo y de vida por tal razón más que una capacitación es necesario practicar para pasar del coaching transaccional al transformacional y luego al autogénico lo que permitirá desencadenar el potencial de los colaboradores.

Exponer a la gerencia el efecto que puede traer el coaching en la relación colaborador-resultados. Para este objetivo se consideró las siguientes preguntas o enunciados:

¿Considerando que el coaching desarrolla el potencial de una persona que utilidad podría darle a su departamento?



Figura 9. **Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 11**

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Dentro del estándar en cuanto a las metas en la Iglesia se maneja tres objetivos, costo, calidad y puntualidad lo que se observa en estas respuestas es de importancia ya que por medio de la aplicación del coaching contribuirá a mejorar esos tres aspectos lo que daría realce y mayor efectividad a la organización. La percepción que se tiene es factible.

Como persona ¿Cómo se vería afectado si sus entrevistas más que una evaluación fueran una sesión de coaching?

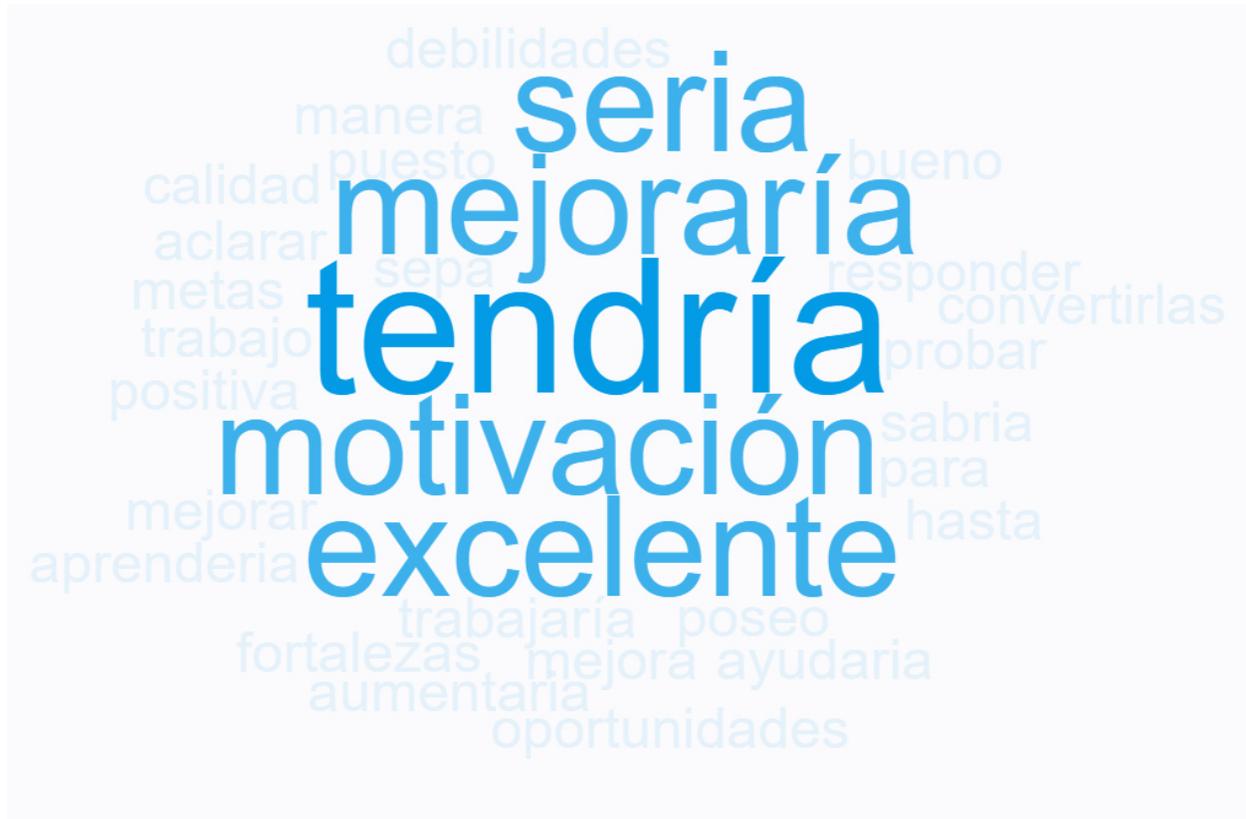


Figura 10. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 14

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Dentro de los estudios que se realizan se encuentra que la motivación va más allá de un salario en ese sentido para esta muestra (16) es trascendental el hecho de considerar que, si se usa el coaching en lugar de una entrevista de evaluación, las personas podrían llegar a sentirse motivadas y no es para menos ya que el coaching hace que las mismas personas sientan el valor que tienen por sus propias acciones.

¿Qué influencia puede tener el coaching en el cumplimiento de los objetivos de la organización?

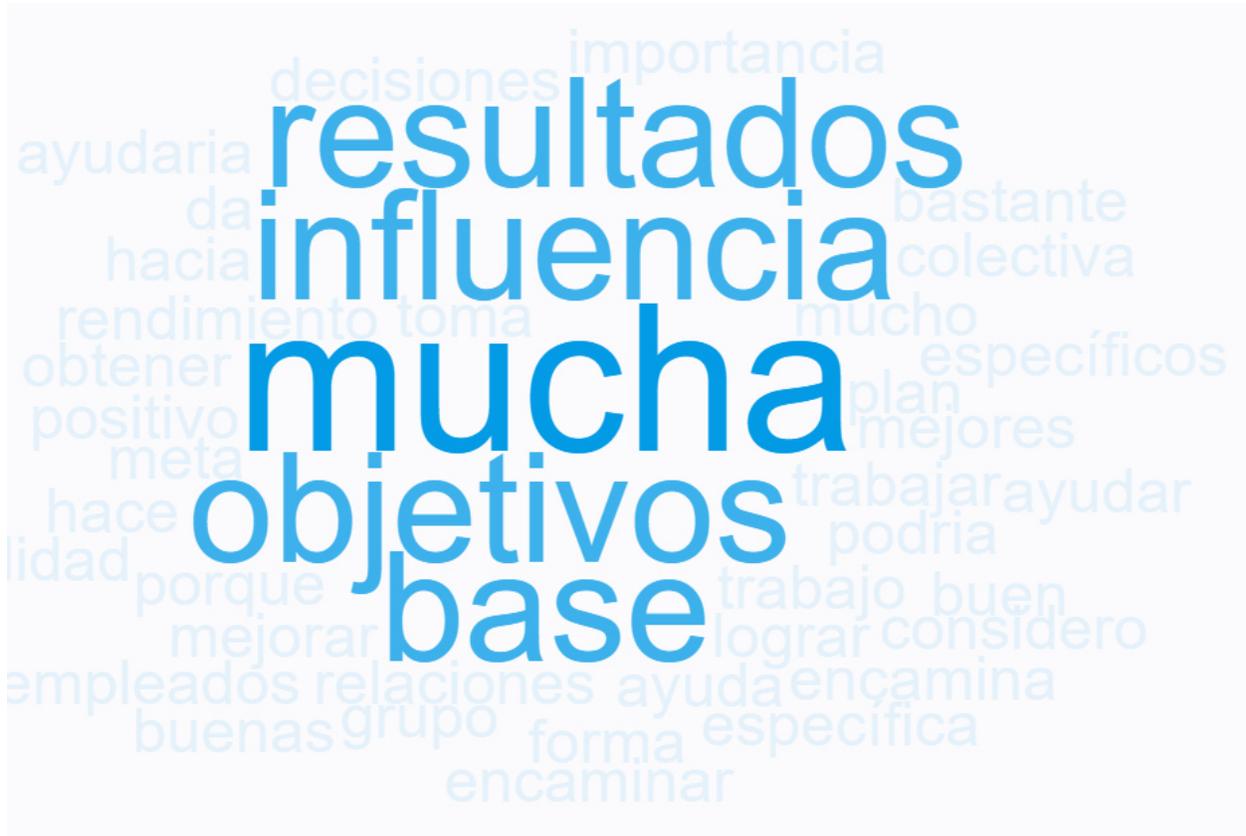


Figura 11. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 12

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Según 10 de 16 entrevistados si se implanta la herramienta del coaching provocaría mejores resultados como se observa en el grafico se cumplirían los objetivos habría mayor influencia en la resolución de los problemas en la organización, se muestra interesante ver como el tema converge y va dando la oportunidad de apreciarlo más, a pesar de ser una herramienta a la que 7 de los 16 entrevistados no sabe nada de ella, los 9 que si la conocen concuerdan que el coaching tiene mucha influencia en la obtención de los objetivos y en el desarrollo de los empleados.

Determinar la viabilidad de la implementación de la metodología del coaching en las oficinas administrativas de la iglesia.

¿La Cultura de la organización permite el desarrollo laboral?

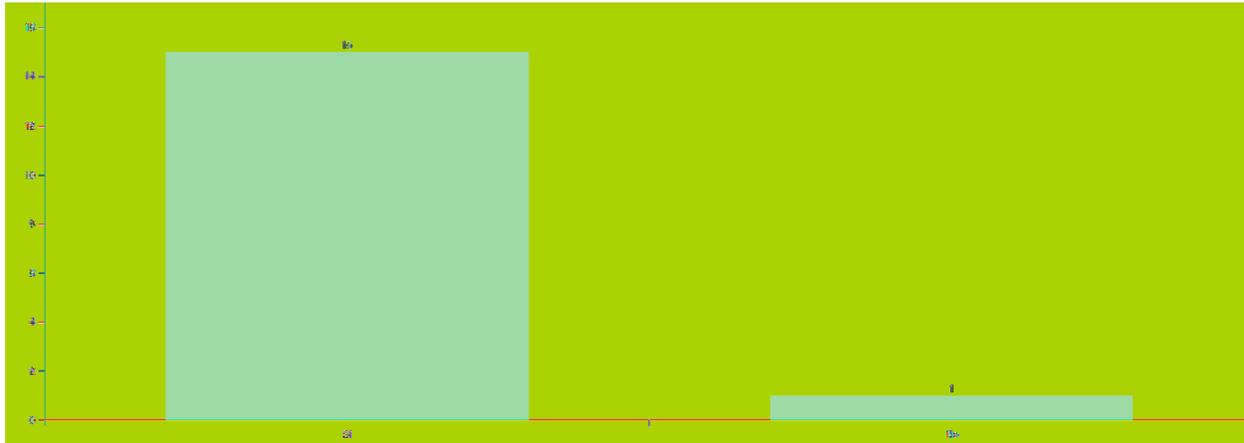


Grafico 2. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 1

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Según estudios revisados en el marco teórico determinan que para evaluar la implementación del coaching es necesario evaluar la cultura de la organización eso es una de las razones principales de estudiar la cultura y con esta pregunta y a la vez respuesta se puede determinar que así como el estudio de la cultura la implementación del coaching como herramienta de desarrollo puede ser adaptada en las oficinas administrativas de la Iglesia, la percepción de los colaboradores muestra que si hay oportunidades de desarrollarse laboralmente.

¿Cómo considera el desarrollo laboral actualmente en la organización?

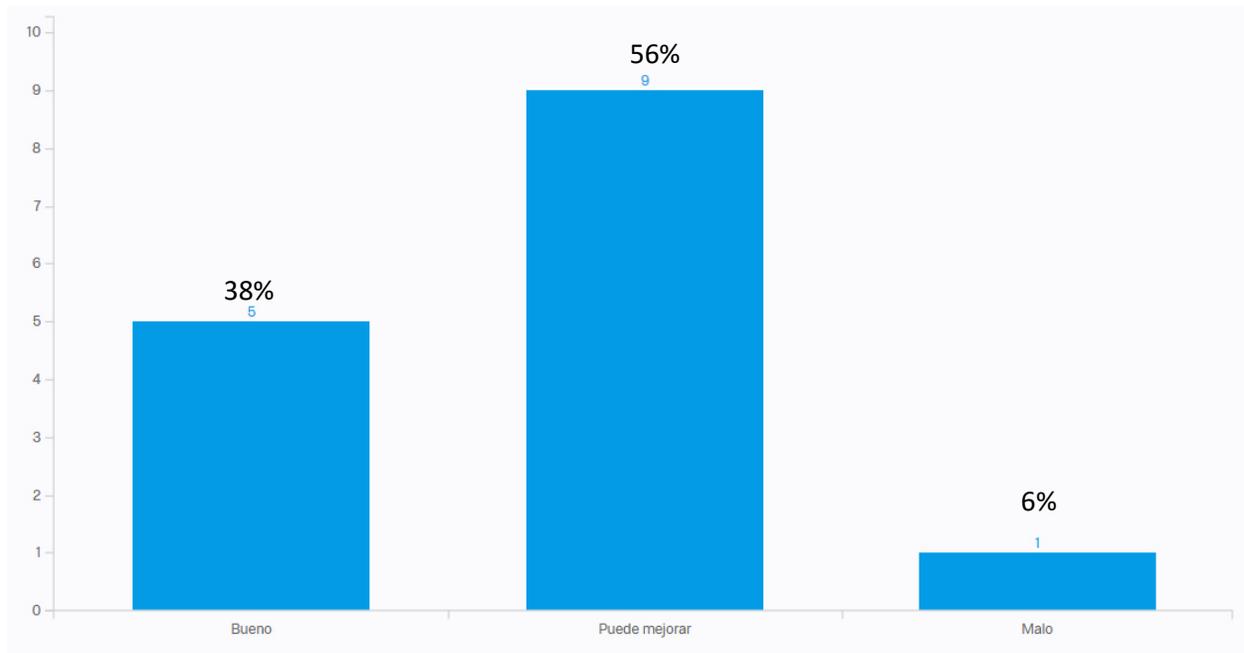


Grafico 3. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 2

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

A pesar de que en la pregunta anterior se muestra que la organización permite el desarrollo laboral llama la atención esta nueva pregunta ya que hay oportunidad de mejora con el hecho de que solo el 38% de los entrevistados considera que el desarrollo laboral actualmente está bien, esta respuesta da la oportunidad de seguir evaluando la implementación del coaching, es importante destacar que no solo el coaching llena las expectativas para el desarrollo laboral pero también es importante mencionar que el coaching desencadena el potencial y puede ayudar a ese desarrollo.

Oportunidades para utilizar el coaching

¿Con cuanta regularidad debe entrevistar o ser entrevistado?

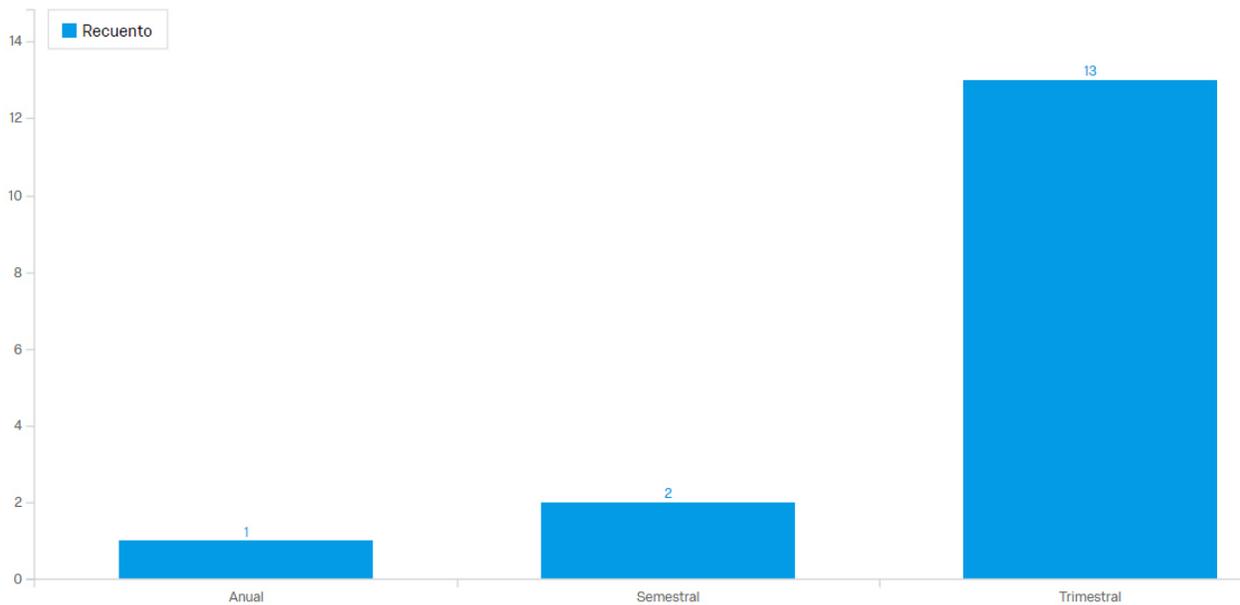


Grafico 4. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 3

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Al realizar entrevistas de manera trimestral se tiene la oportunidad de potenciar por medio de la practica el posible uso del coaching, considerando que uno de los pasos importantes de la implementación del coaching es el seguimiento, al tener entrevistas trimestrales y que las mismas sean una sesión de coaching se podrá dar seguimiento a los objetivos planteados en las sesiones.

En caso de encontrar que la implementación del coaching es una buena opción de desarrollo ¿está dispuesto a invertir en ella?

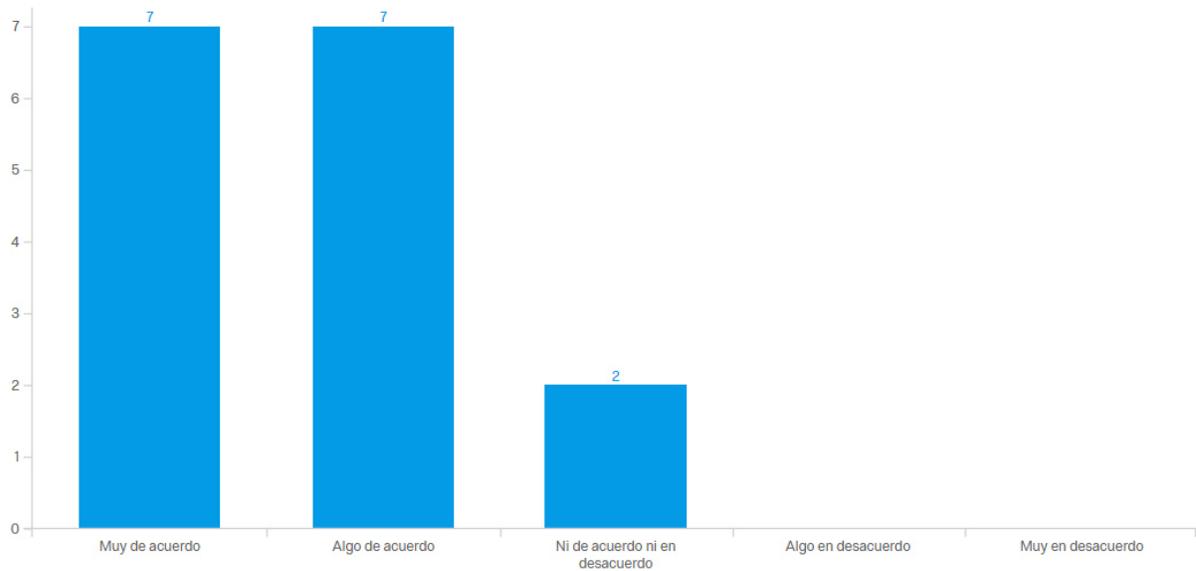


Grafico 5. Entrevista sobre conocimiento del coaching pregunta 4

Fuente: Elaboración propia asistido por Qualtrics

Como se menciona en el estudio realizado en el marco teórico una de las desventajas en la implementación del coaching son los costos que este requiere, sin embargo, en las respuestas a esta pregunta se afirma la disposición que 14 de los 16 entrevistados tienen para invertir en su implementación, no obstante, será necesario antes de solicitar inversiones comprobar lo que el coaching ha hecho en otras instituciones en el desarrollo de sus colaboradores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basado en el análisis teórico y metodológico sumado a los hallazgos en las herramientas de medición a continuación se presentan las conclusiones y las recomendaciones referente a la evaluación de la necesidad de implementar el coaching de equipos como herramienta de desarrollo laboral en las oficinas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en Honduras.

5.1 Conclusiones

1. Para ayudar a determinar los efectos que puede generar la utilización de la metodología del coaching de equipos en el desarrollo del talento humano y su implicación para alinearse con la estrategia de las oficinas administrativas de La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de Últimos Días en Honduras, considerando por medio de una investigación con enfoque cualitativo, con entrevista abierta se expuso al gerente general los beneficios de la herramienta, por otro lado para conocer la estrategia de la organización se practicó un estudio de la cultura organizacional según Hofstede, además de una entrevista a los colaboradores con preguntas abiertas y cerradas lo que permitió conocer en qué aspectos del desarrollo se puede mejorar para el caso, en el presente trabajo y en base a las investigaciones se establece que el coaching desencadena el potencial de una persona y no es supervisión, tampoco es capacitación se encontró que actualmente las entrevistas trimestrales se conviertan en reuniones de supervisión y evaluación de resultados, de esta manera el desarrollo de los colaboradores en el tema específico de la relación colaborador-supervisor se ve afectada, por otro lado el desempeño si está siendo medido, pero podría tener mayor resultado si se aplica el coaching.
2. Basados en esta investigación se entendió el conocimiento que tienen los mandos intermedios y la gerencia sobre el coaching de equipos y su relación con el desempeño, como se expone en la primera conclusión el gerente general ya tiene conocimiento de la herramienta, no así los mandos intermedios, lo que dificulta alcanzar el potencial que los colaboradores tienen, a pesar de tener entrevistas trimestrales estas no ayudan a promover el desarrollo del potencial siendo que son más de supervisión, por medio de la entrevista realizada en esta investigación se encontró que casi el 50% de los 16 colaboradores entrevistados no saben nada del coaching, el otro porcentaje conoce algo del coaching pero

no lo practica, lo que hace que esta herramienta no sea utilizada, entendiendo además que dentro de la cultura estudiada se denota mucha resistencia al cambio lo que será de importancia al momento de querer enseñar sobre la herramienta.

3. Considerando el desconocimiento de la herramienta que los colaboradores tienen resulta difícil exponer a la gerencia los efectos que esta trae a la mejora laboral y a la relación colaborador-resultados.
4. Basados en los resultados del estudio realizado se determinó que si hay viabilidad en la implementación de la metodología del coaching en las oficinas administrativas de la iglesia, entre las personas entrevistadas se encontró que con capacitaciones se puede iniciar el proceso de aprendizaje del coaching, por otro lado hay disponibilidad en invertir para poder iniciar, además entre los comentarios de algunos entrevistados en lo que el coaching podría mejorar si se aplicara a su departamento se encuentran frases como: “Mayor productividad, maximización de los recursos” esto indica que el objetivo está acorde con los resultados obtenidos.

5.2 Recomendaciones

1. Para un mejor conocimiento de la gerencia y para exponer el efecto que el coaching tiene se recomienda realizar un benchmarking lo que daría una imagen de los beneficios que esta herramienta lleva a el desarrollo laboral y la obtención de resultados.
2. Para ayudar en el conocimiento de la herramienta del coaching y sus efectos en la organización y considerando el apoyo de la gerencia en la implementación del mismo se recomienda estudiar la posibilidad de introducir una certificación de Coaches a los mandos intermedios, siendo que son los que más necesitan conocer esa herramienta y además por la necesidad de obtener los mejores resultados según las estrategias establecidas, para poder introducir esta herramienta se recomienda hacer uso de instituciones que ya hay en el país y que están creciendo localmente siendo que el coaching está en crecimiento teniendo el apoyo de instituciones como UNITEC que dan el conocimiento básico para iniciar en la aplicación de las organizaciones instituciones como Mensvenilia² y también Cintax³, ambas con certificación internacional para capacitar en temas de coaching, por otro lado al contar

² <http://www.mensvenilia.hn/>

³ <http://www.cinta-x.net/>

con un número de colaboradores 4 de los 16 que conocen la herramienta esto puede ser una estrategia en la implementación como se demostró en la investigación, es necesario implementar el coaching según la madurez laboral de las personas, al haber algunas que ya tienen ese conocimiento será necesario variar en la instrucción y será de beneficio para la organización.

3. Se propone establecer un programa piloto en uno de los grupos del país para evaluar los resultados por medio de coaching transaccional y medirlo para mostrar a la gerencia y a los mandos intermedios los resultados obtenidos y de esta manera motivar a ir más allá en la búsqueda del coaching transformacional a mediano plazo, según lo mencionado en la primera recomendación y siendo que no se cuenta con mucho conocimiento de la herramienta este programa servirá para ayudar a las personas que no tienen nada de conocimiento del coaching que podrían empezar a conocerlo y luego ellos podrían enseñarlo a otros equipos lo que escalaría el conocimiento en beneficio de toda la organización.
4. En cuanto a la viabilidad de la implementación se recomienda tener un acercamiento con la oficina de beneficios laborales en Guatemala para analizar la posible inscripción en las certificaciones de coaching tanto por el reembolso educativo, que es un beneficio para los empleados de la Iglesia que necesiten capacitación y desarrollo así como por el tiempo necesario para el estudio, siendo que ocupará tiempo para poder adaptarlo al conocimiento de las personas logrando que se pueda convertir en un curso básico de certificación de administradores y gerentes para que no tengan el inconveniente de buscar aplicaciones al contratar alguien nuevo o al promocionar a otro colaborador.

Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (3ra ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coaching Madrid. (2013). *Coaching Madrid*. Obtenido de <http://www.coachingmadrid.com/inicio-que-es-el-coaching.php>
- Correa, R. (26 de Mayo de 2012). Presidente de Ecuador. (GREENTECWORLD, Entrevistador)
- Cruz, C. M. (2015). *Cuadernillo Coaching de equipos, Recopilación (Virgilio Paredes)*. Tegucigalpa.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Deloitte. (2016). *Clima y Cultura Organizacional*. Obtenido de http://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/clima_cultura_organizacional.html
- Field, A. (2007). Coaching Your Team's Performance. *HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING*, 3-4.
- Gardey, J. P. (2013). *definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/ong/>
- Harvard, U. d. (2009). Harvard Business Review América Latina. *Las cinco trampas de la medición del desempeño*, 1-6.
- HOFSTEDE, G. (2010). *DIMENSIONES DE LA CULTURA*. Obtenido de <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Judge, S. P. (2013). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (15 ed.). México: PEARSON.
- Krauthameer . (s.f.). *Test sobre Coaching*. Obtenido de <http://www.krauthammer.com/es/test-sobre-el-coaching>
- Lagos, J. C. (12 de Agosto de 2016). Administrador de Propiedades. (M. D. Cruz, Entrevistador)
- lider-haz-go escuela de coaching. (2011). *lider-haz-go Coaching para resultados*. Obtenido de http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/#.V6XD5_nhBD8

- Medina, C. (2015). *Implantacion del Coaching*. Tegucigalpa.
- Paredes, V. (Diciembre de 2015). Catedratico de Maestria Unitec. (M. D. Cruz, Entrevistador)
- Qualtrics. (s.f.). *qualtrics.com*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/>
- Reyes, L. (15 de Febreo de 2016). Situacion laboral actual. (M. D. Cruz, Entrevistador)
- Sala de Prensa Mormona Perú*. (26 de Junio de 2012). Obtenido de <http://www.noticiasmormonas.org.pe/articulo/la-iglesia-de-jesucristo-une-esfuerzos-con-caritas-peru>
- SAMPIERI, R. H. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Sherman, S. (2004). El salvaje oeste del coaching ejecutivo. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 4.
- SUD, L. I. (8 de Agosto de 2016). *Accountability & Talent Improvement Plan*. Obtenido de https://ldswork.ldschurch.org/apps/ATI_LRP/SitePages/ATIPortalHome.aspx?docid=221060
- Universidad de Krauthammer. (s.f.). *Krauthammer.com*. Obtenido de http://www.krauthammer.com/sites/default/files/uploads/ES/impact_coaching_ES.pdf
- Villela, I. (2016). *Cultura Organizacional*. Tegucigalpa: Unitec.

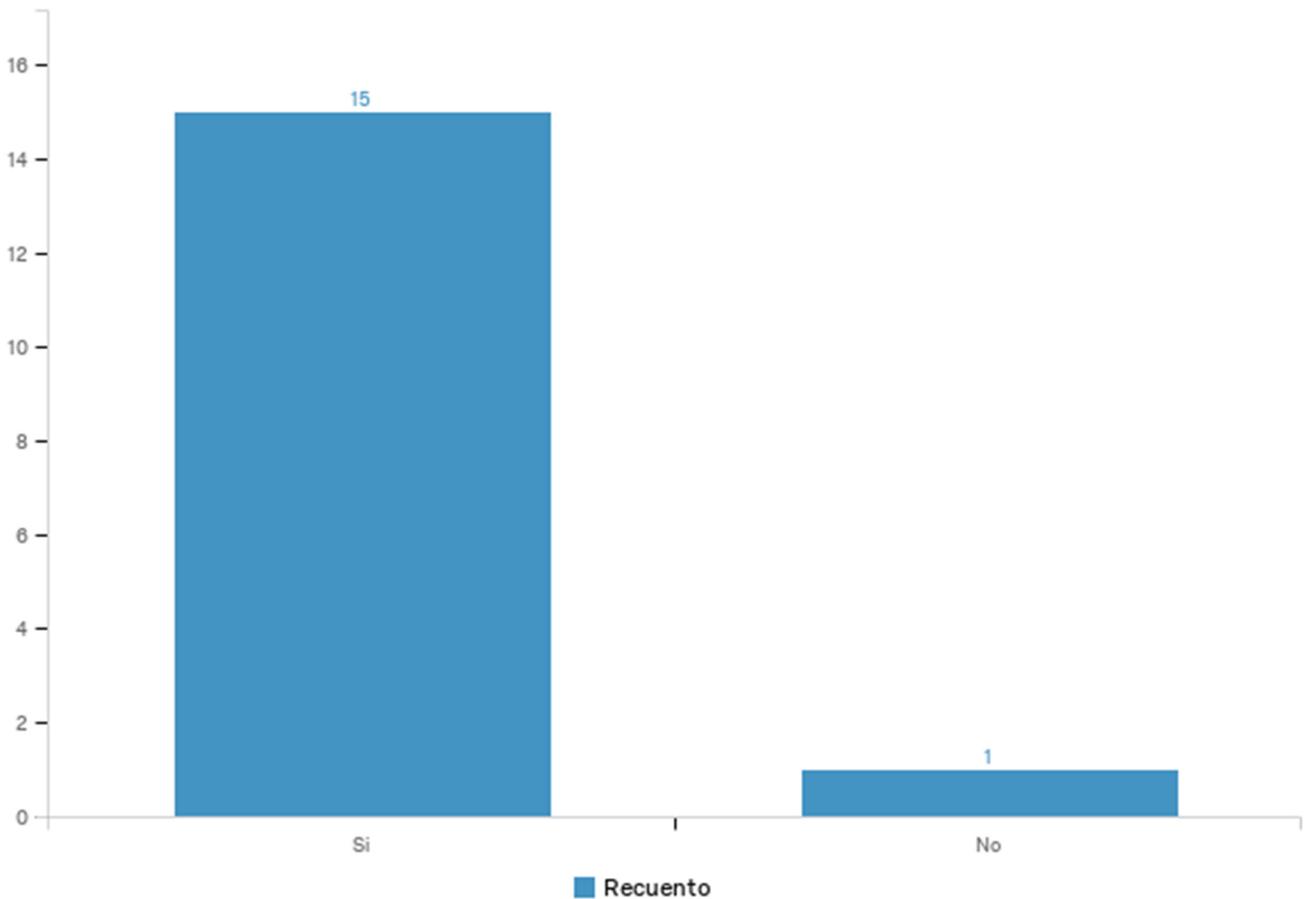
ANEXOS

Anexo 1 entrevista realizada a colaboradores de las oficinas administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días

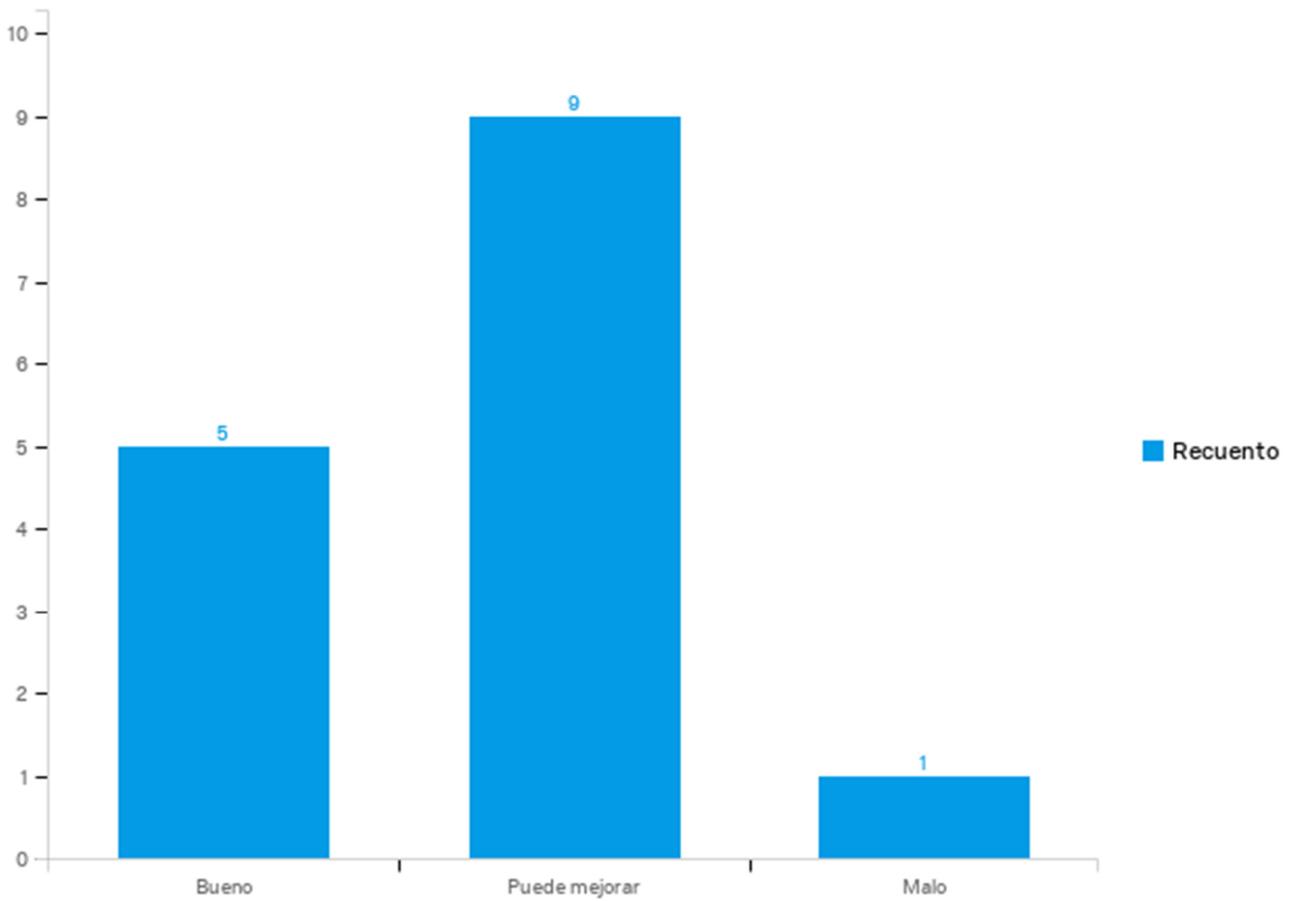
EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL COACHING DE EQUIPOS COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO LAB
 September 5th 2016, 8:37 pm CST

Q1 - 1) ¿La Cultura de la organización permite el desarrollo laboral?

Field	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar	Varianza	Recuento
1) ¿La Cultura de la organización permite el desarrollo laboral?	1.00	2.00	1.06	0.24	0.06	16

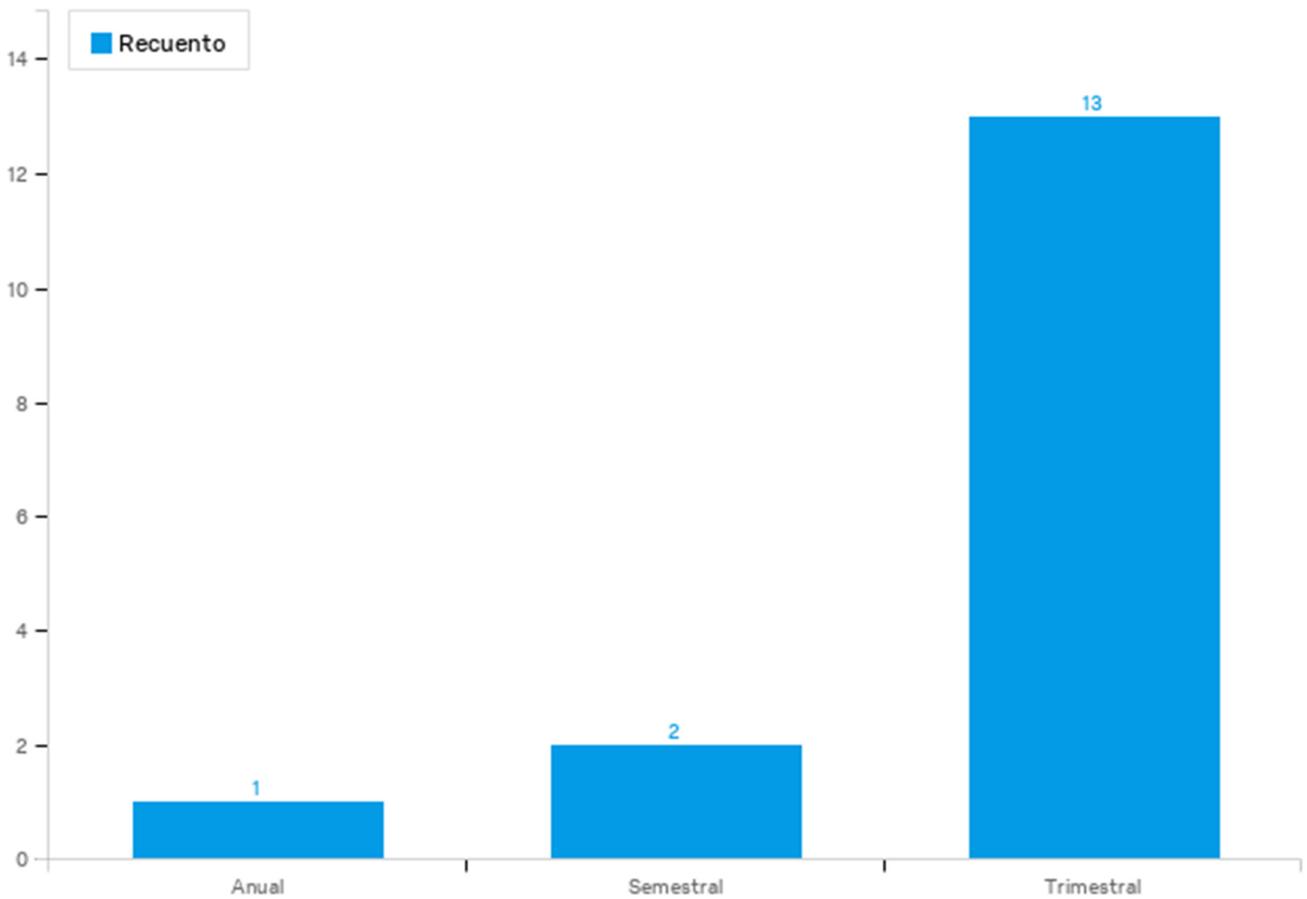


Q2 - 2) ¿Cómo considera el desarrollo laboral actualmente en la organización?



Respuesta	%	Recuento
Bueno	33.33%	5
Puede mejorar	60.00%	9
Malo	6.67%	1
Total	100%	15

Q18 - 3) ¿Con cuanta regularidad debe entrevistar o ser entrevistado?



Respuesta	%	Recuento
Anual	6.25%	1
Semestral	12.50%	2
Trimestral	81.25%	13
Total	100%	16

Q4 - 4) ¿Cuál es el enfoque de sus entrevistas?

4) ¿Cuál es el enfoque de sus entrevistas?

Ver resultados, metas y logros propuestos

avances de la labor que se realiza y discutir sobre las necesidades que se tienen en el puesto que labore

Logros, resultados y mediciones

La experiencia previa y los posibles aportes al mejoramiento de la empresa.

La mejora continua

Resultados y que hay que mejorar

Calidad y tiempo de respuesta

Rendir

Mayordomía

Mejora continua

Resultados

Logros y mejora continua

Cumplimiento de metas

Laboral

Evaluación de desempeño y establecimiento de metas

más de evaluación

Q5 - 5) ¿según usted en qué áreas se puede mejorar?

5) ¿según usted en qué áreas se puede mejorar?

En mi empresa la de Gestión Humana

supervisión y control del trabajo que se realiza

Capacitación técnica

En el liderazgo.

Personal

Lenguaje

Tiempo de respuesta

Estandarizar

Respuesta inmediata

Motivación y descripción de puestos

Personal

Manejo del tiempo

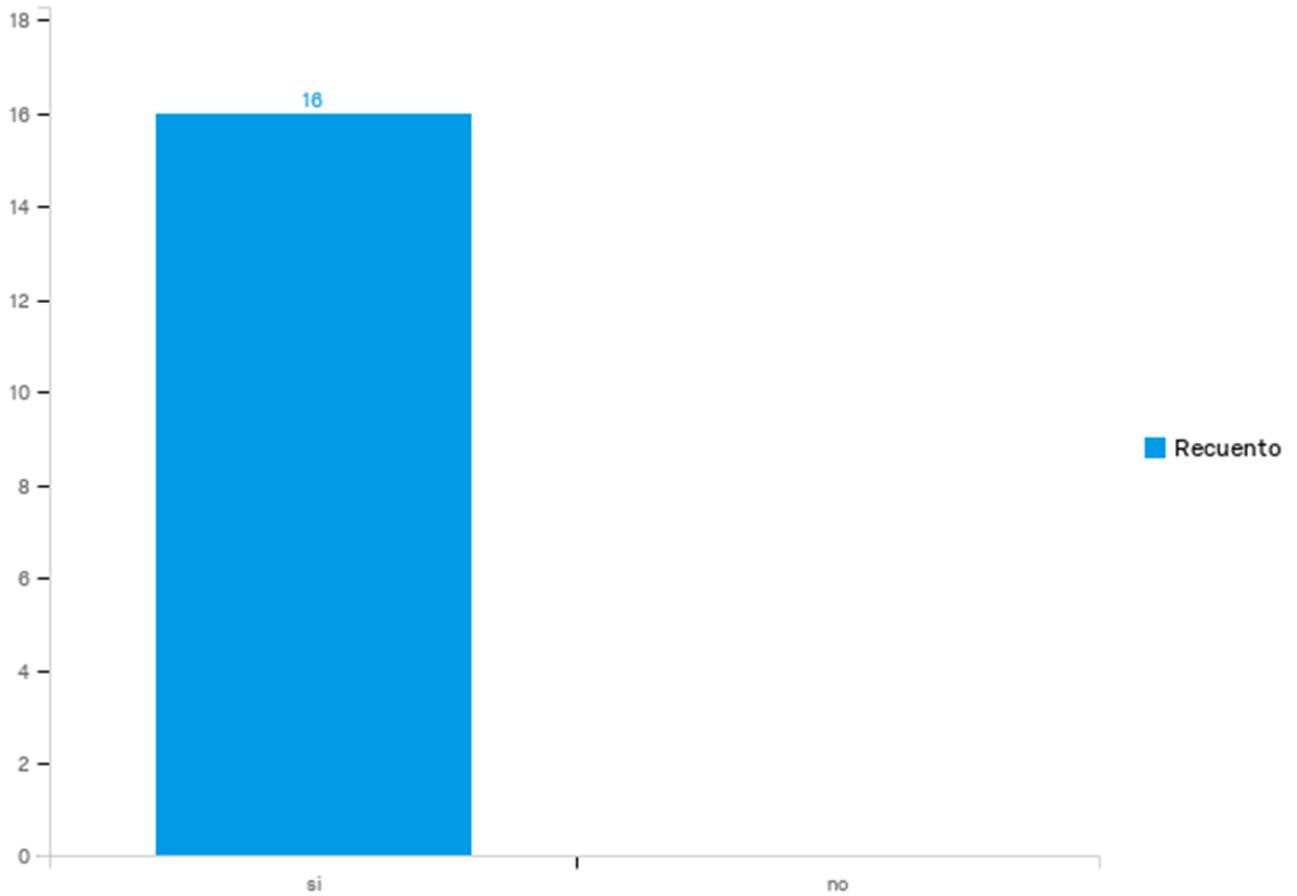
Desarrollo, administración de tiempo

Logística, atención al cliente

sistemas de pago

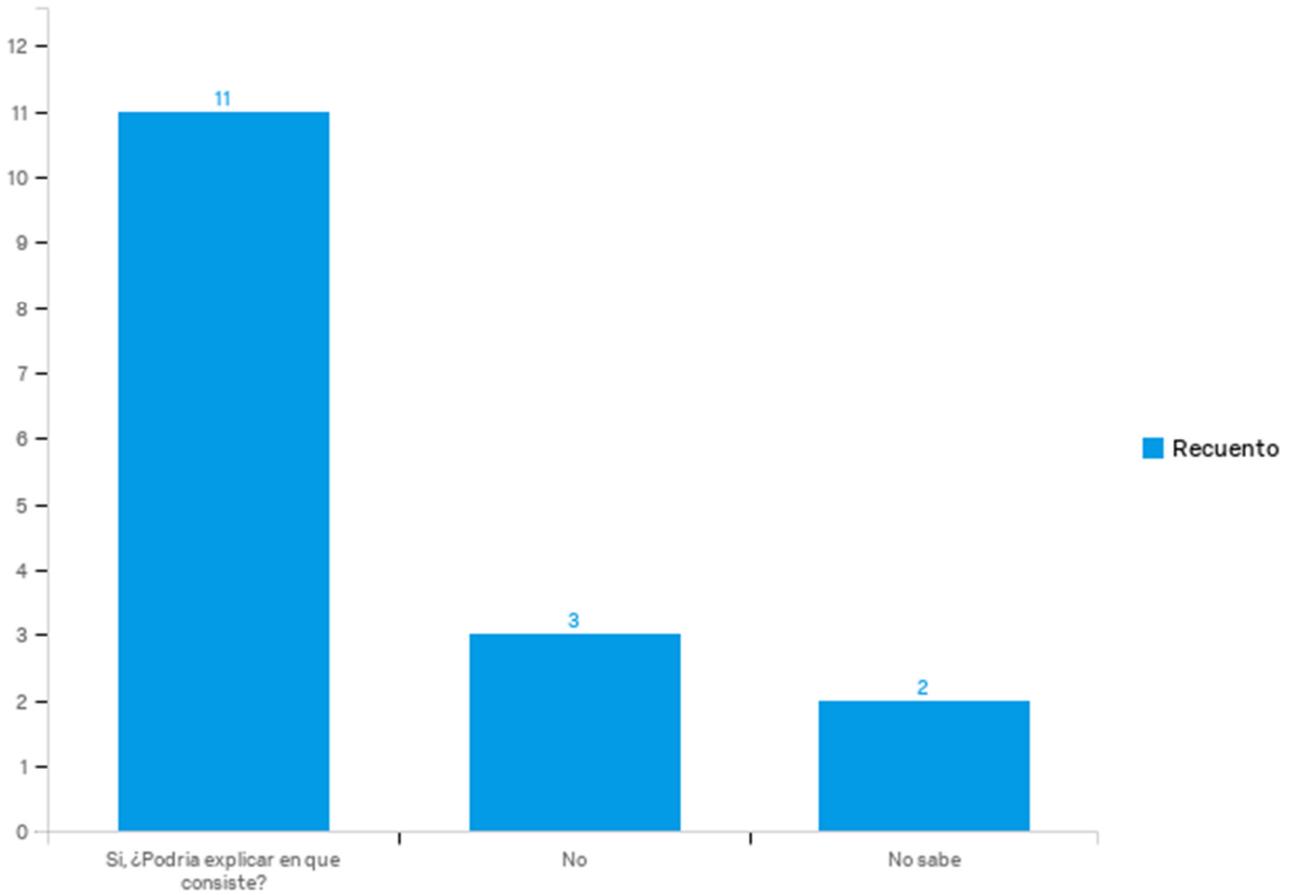
En la capacitación y el empoderamiento

Q6 - 6) ¿hay oportunidades de mejorar en el desempeño de los colaboradores?



Respuesta	%	Recuento
Si	100.00%	16
No	0.00%	0
Total	100%	16

Q7 - 7) ¿hay alguna herramienta que se utilice para ayudar al desarrollo laboral en la organización?



Respuesta	%	Recuento
Si, ¿Podría explicar en qué consiste?	68.75%	11
No	18.75%	3
No sabe	12.50%	2
Total	100%	16

Si, ¿Podría explicar en qué consiste?

Si, ¿Podría explicar en qué consiste?

si llama On track y es tipo de esquema que le permite poner metas laborales y personales después de cada trimestre se van viendo resultados para la toma de decisiones

ATI, online tool para informar de metas

Metas y evaluaciones trimestrales alineándose con las metas personales y de la organización

Capacitación en línea

ATI

La auto capacitación grupal

evalúa las actividades que realizamos y recibimos una calificación

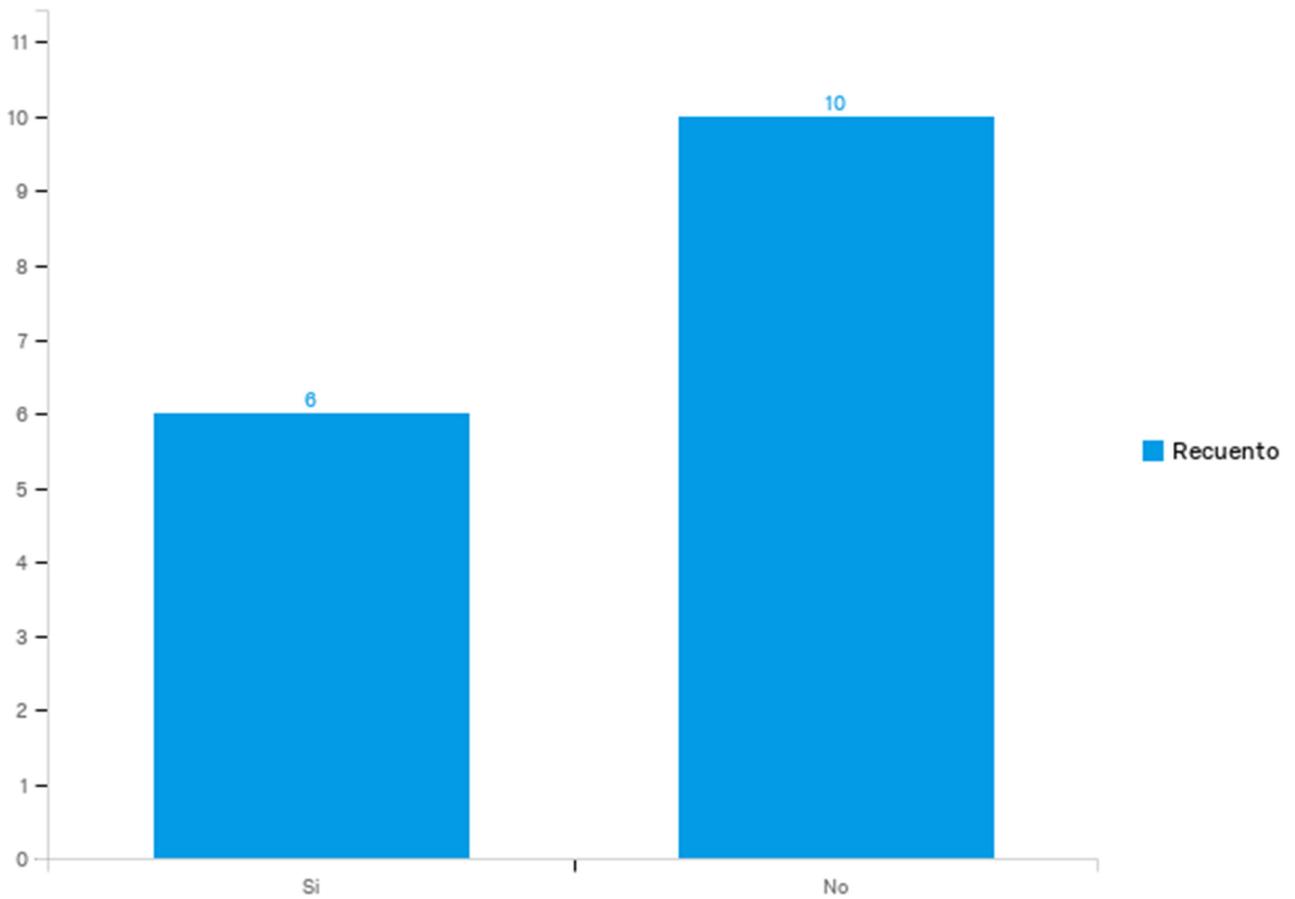
Revisión de metas y nuevos proyectos

Si. Usamos el ATI por sus siglas en ingles. Para el desarrollo de talentos de los colaboradores

Programa de metas laborales y desarrollo personal y profesional capacitaciones

ATI - se ingresan metas para evaluarse al fin de año

Q8 - 8) ¿Conoce el coaching como herramienta de desarrollo?



Respuesta	%	Recuento
Si	37.50%	6
No	62.50%	10
Total	100%	16

Q9 - 9) ¿Qué necesita para conocer esta herramienta?

9) ¿Qué necesita para conocer esta herramienta?

que es y para que le puede servir a la empresa y mi persona

Informarse

Información

Capacitación

Capacitación

Una capacitación

Un especialista o documentación

Capacitación

Capacitación

Capacitación

Q10 - 10) ¿Qué sabe del coaching?

10) ¿Qué sabe del coaching?

Nada

es nueva en el puesto aún está conociendo la cultura del centro

Nada

es el instruir tanto a una persona como a un grupo con el fin de alcanzar metas o mejorar en un área en particular

Nada

Es liderar y seguir

Nada

Retroalimentación

Trabajó en equipo

Es un método de entrenamiento personal o grupal para conseguir objetivos o desarrollar habilidades

No mucho

Nada

Q es una herramienta para asesorar a un colaborador en su posición de trabajo

Nada

no sé nada

que desarrolla el potencial de una persona

Q11 - 11) ¿Considerando que el coaching desarrolla el potencial de una persona que utilidad podría darle a su departamento?

11) ¿Considerando que el coaching desarrolla el potencial de una persona...?

depende lo que es y en que consiste

capacitación adecuada y dotación del material necesario

solo depende de cómo se use

mejorar el tiempo de entrega de los proyectos

Mucha

Desarrollo de proyectos

No se

Si

Mucha utilidad

Mayor productividad, maximización de los recursos,

Mucha

No se

Elevaría su desempeño

No lo conozco

capacitación a equipo de trabajo

Probablemente habría más compromiso

Q12 - 12) ¿Qué influencia puede tener el coaching en el cumplimiento de los objetivos de la organización?

12) ¿Qué influencia puede tener el coaching en el cumplimiento de los...

si es un buen plan de trabajo podría ayudar a lograr más objetivos

su influencia es de gran importancia porque ella es quien toma las decisiones

si es para verificar este solo daría estrés

mucha, ya que ayuda a encaminar al grupo hacia una meta específica

Mucha influencia

Mucho y da calidad

No se

Mejor rendimiento

Bastante en base a los resultados

Trabajar en base a objetivos específicos y de forma colectiva

Mucha

No se

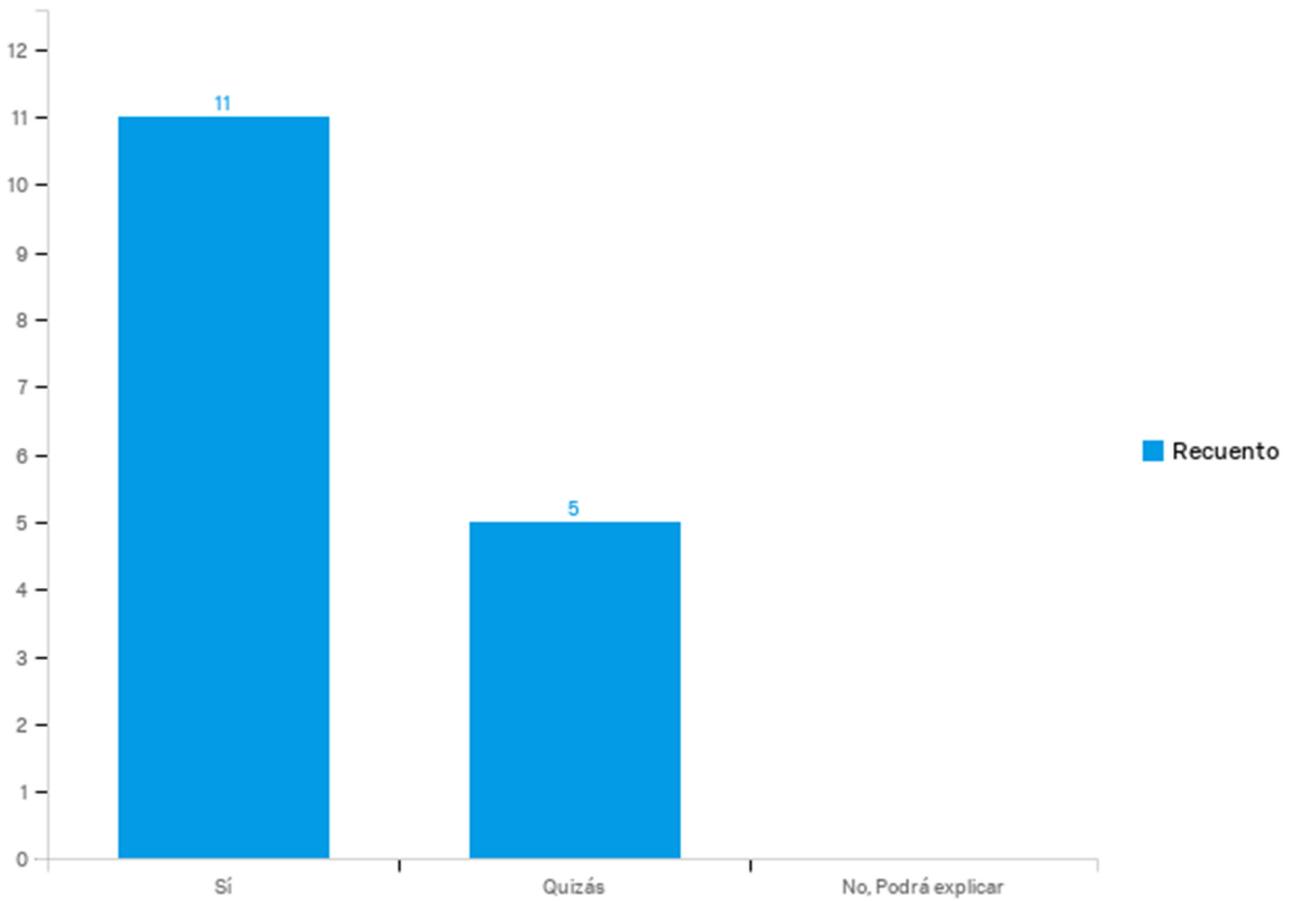
Positivo. Si se hace bien.

Buenas

Encamina a los empleados

considero que ayudaría a mejorar las relaciones y a obtener mejores resultados

Q13 - 13) ¿Considera que en la organización hay apertura al cambio?



Respuesta	%	Recuento
Sí	68.75%	11
Quizás	31.25%	5
No, Podrá explicar	0.00%	0
Total	100%	16

No, Podrá explicar
No, Podrá explicar

Q14 - 14) Como persona ¿Cómo se vería afectado si sus entrevistas más que una evaluación fueran una sesión de coaching?

14) Como persona ¿Cómo se vería afectado si sus entrevistas más que una eva...

no sabría responder hasta que sepa que es

sería muy bueno

si la sesión de coaching eleva y anima entonces el rendimiento y productividad se elevaría

aprendería más del puesto

No se

Excelente

Mejoraría

Positiva

Excelente

Tendría oportunidades de mejora y trabajaría en mis debilidades para convertirlas en fortalezas

Mejoraría la calidad del trabajo b

Tendría que probar

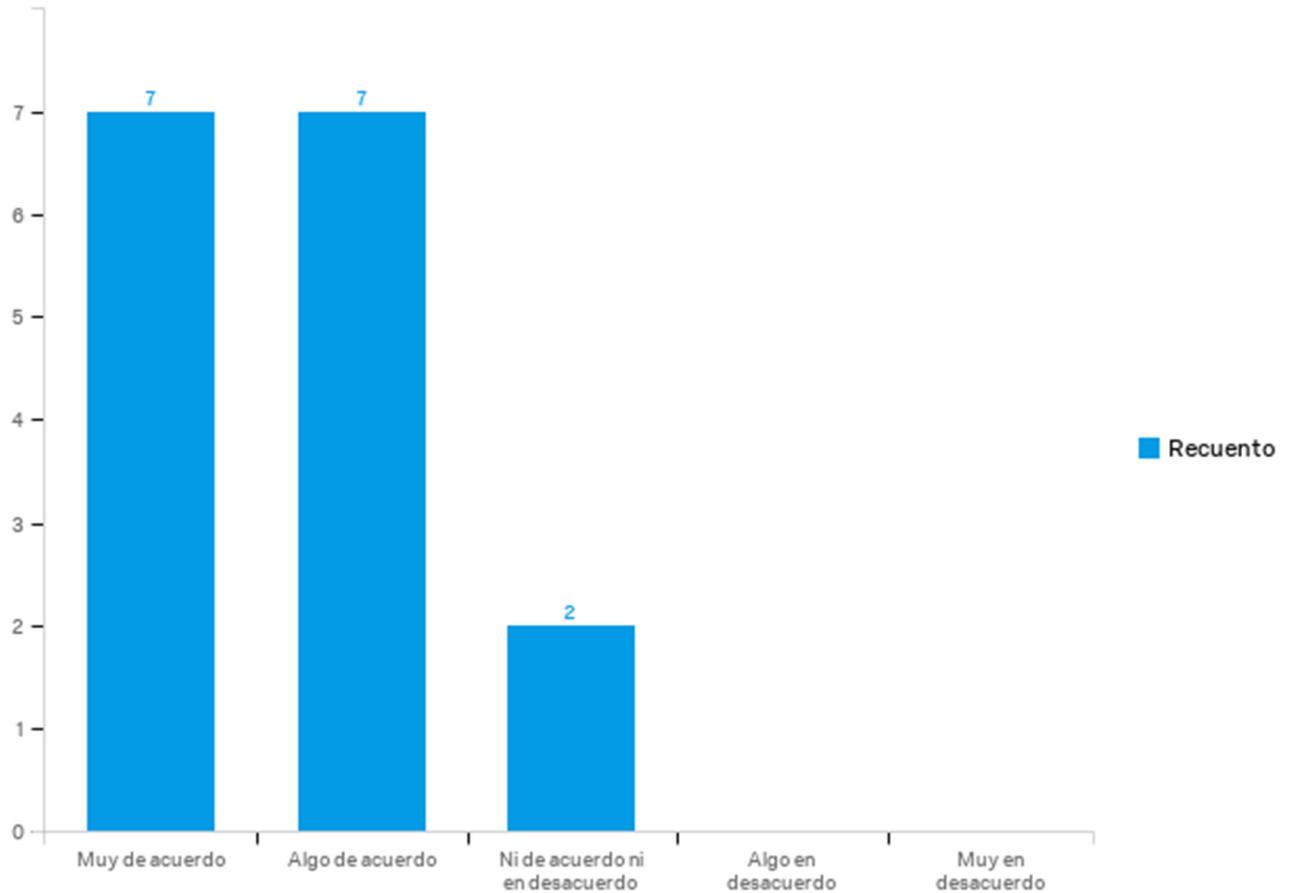
Aumentaría mi motivación y sería una manera de mejorar

No se

Me ayudaría aclarar las metas que poseo

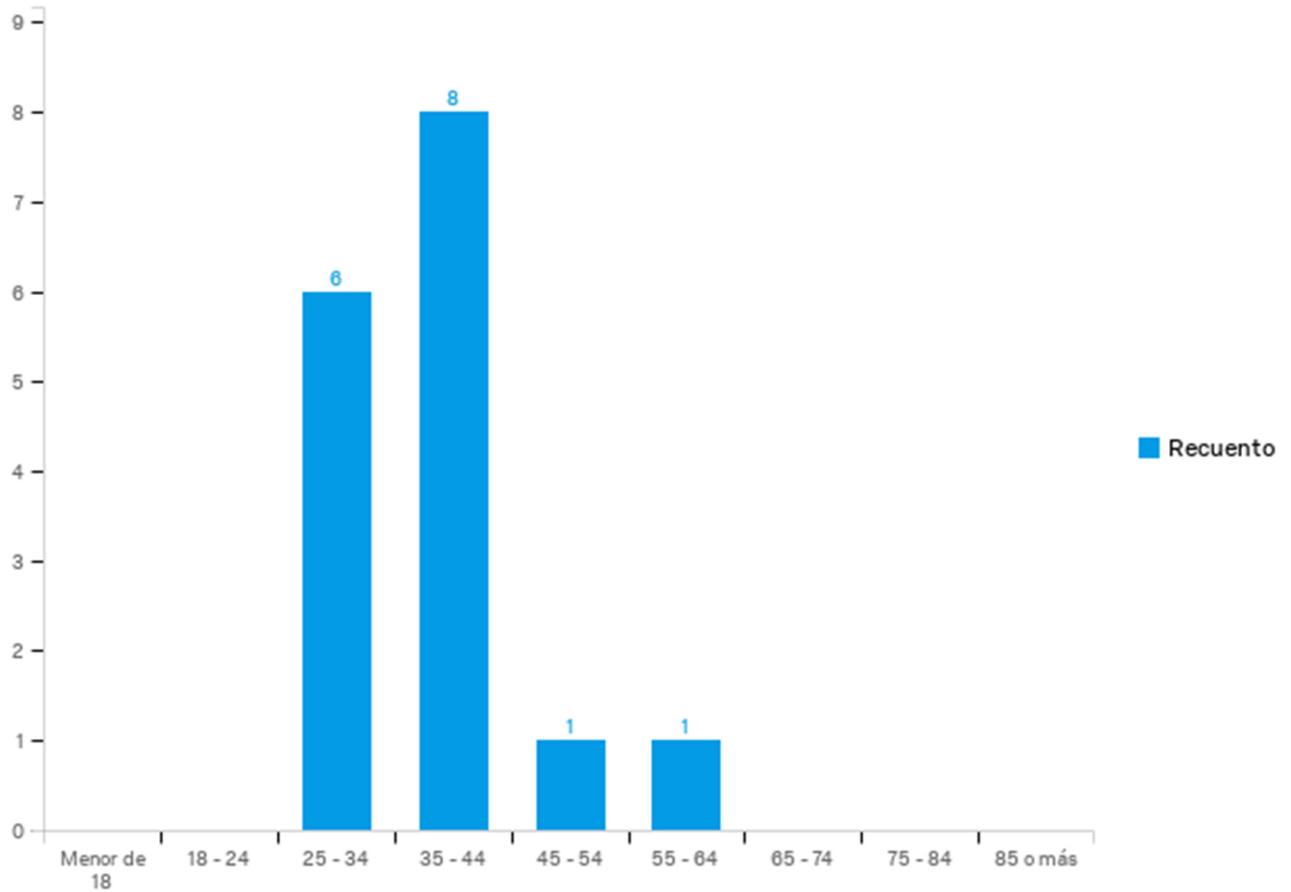
Tendría una mayor motivación.

Q15 - 15) En caso de encontrar que la implementación del coaching es una buena opción de desarrollo ¿está dispuesto a invertir en ella?



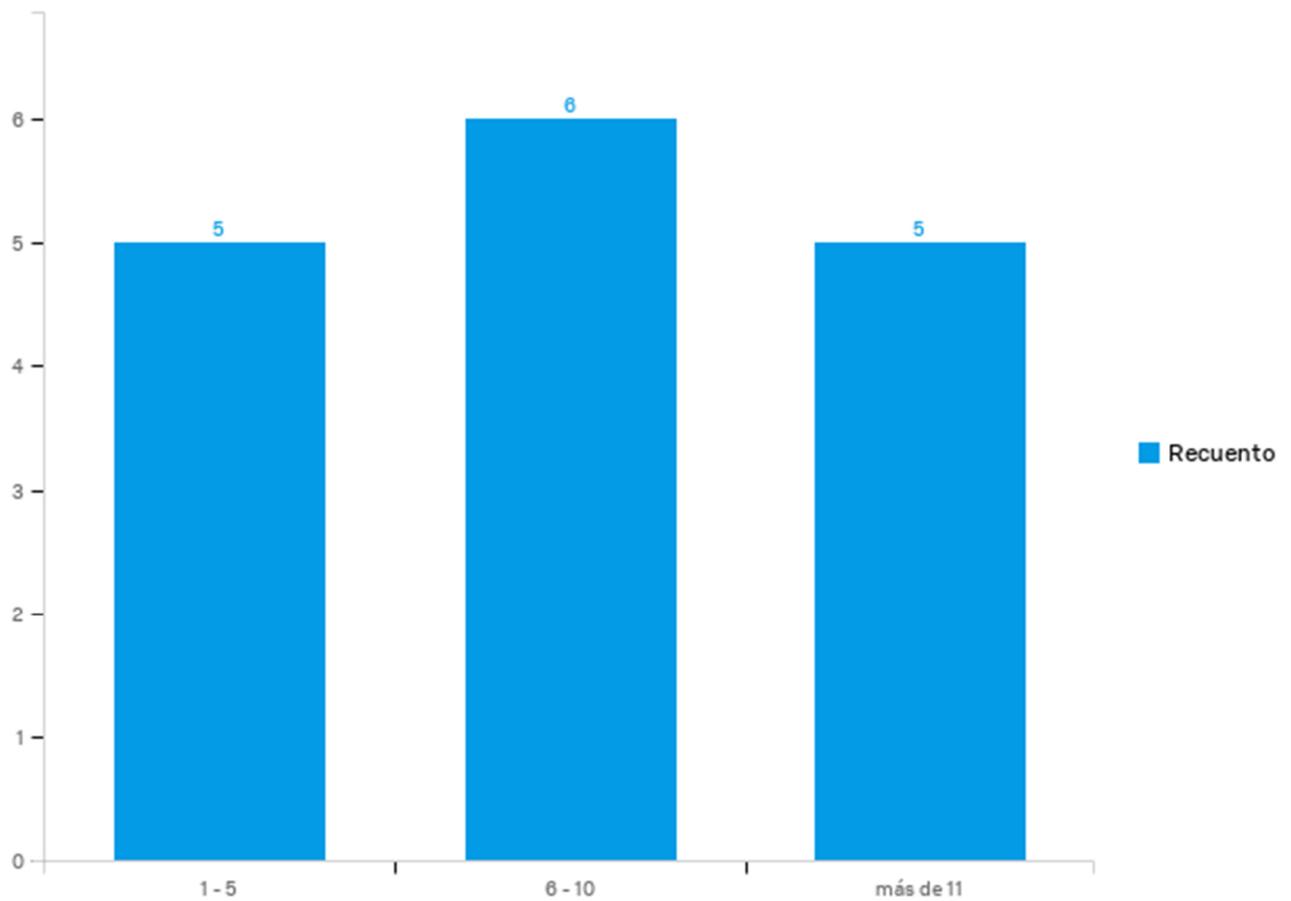
Respuesta	%	Recuento
Muy de acuerdo	43.75%	7
Algo de acuerdo	43.75%	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12.50%	2
Algo en desacuerdo	0.00%	0
Muy en desacuerdo	0.00%	0
Total	100%	16

Q16 - Rango de edad



Respuesta	%	Recuento
Menor de 18	0.00%	0
18 - 24	0.00%	0
25 - 34	37.50%	6
35 - 44	50.00%	8
45 - 54	6.25%	1
55 - 64	6.25%	1
65 - 74	0.00%	0
75 - 84	0.00%	0
85 o más	0.00%	0
Total	100%	16

Q17 - Tiempo de trabajar en la organización



Respuesta	%	Recuento
1 – 5	31.25%	5
6 – 10	37.50%	6
más de 11	31.25%	5
Total	100%	16
Respuesta	%	Recuento
Total	100%	16