Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración

Formación de Equipos de Alto Rendimiento a partir del Coaching, Caso: Radiance Spa, 2014

Sustentantes:
Br. José M. Reyes 2003-0599
Br. Catherine Santos Méndez 2010-1707
Br. Raysa Suero Frías 2010-2296

Asesores:
Lic. Víctor José Herrera
Lic. Lissette Guzmán

Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.
Abril, 2014
AGRADECIMIENTOS ...................................................................................................................... I

DEDICATORIAS .................................................................................................................................. V

RESUMEN EJECUTIVO .......................................................................................................................... IX

INRODUCCIÓN ................................................................................................................................... XI

Generalidades sobre la herramienta administrativa coaching ......................... 1

1.1. Conceptos de Coaching.............................................................................................................. 2

1.2. Tipos de Coaching ..................................................................................................................... 2

1.2.1. Coaching Empresarial ........................................................................................................... 2

1.2.2. Coaching ejecutivo ................................................................................................................ 3

1.2.3. Coaching Vital ........................................................................................................................ 3

1.3. Modelos de Coaching ............................................................................................................... 4

1.3.1. El Modelo Grow ....................................................................................................................... 4

1.3.2. El modelo coactivo .................................................................................................................. 5

1.3.3. El Modelo de Coaching de la programación neurolingüística (PNL).... 6

1.4. La inteligencia emocional como herramienta del coaching................................. 6

1.5. Características de coaching....................................................................................................... 8

1.6. Elementos del coaching............................................................................................................. 9

1.7. Objetivos de Coaching.............................................................................................................. 10
1.8. El coach ................................................................................................... 12

1.8.1. Características del coach ................................................................. 12

1.8.2. Funciones del coach ........................................................................ 14

1.8.3. Conducta Del Coach ...................................................................... 15

1.8.4. Cualidades del coach .................................................................... 17

1.9. Principios ineludibles del coaching ...................................................... 18

1.9.1. Principio de confidencialidad ......................................................... 18

1.9.2. Principio de confianza y sinceridad ............................................... 19

1.9.3. Principio de compromiso con la acción ....................................... 19

1.9.4. Principio de ajuste a la realidad .................................................. 19

1.9.5. Principio de objetividad ............................................................... 20

1.10. Proceso de coaching .......................................................................... 21

1.11. El coaching de equipos ..................................................................... 23

1.11.1. Bases y fundamentos ................................................................. 23

1.11.2. Ventajas e inconvenientes del coaching de equipos .................... 23

1.12. Pasos para un coaching efectivo ........................................................ 26

Gestión de equipos de alto rendimiento ...................................................... 27

2.1. Concepto de equipo ........................................................................... 28

2.2. Características y habilidades de equipos de alto rendimiento ........... 28

2.3. Disciplinas de un equipo exitoso ....................................................... 30
2.3.1. Puesta en marcha ............................................................................. 30
2.3.2. Aclarar ............................................................................................... 31
2.3.3. Co-crear ............................................................................................ 31
2.3.4. Conectar ............................................................................................ 31
2.3.5. Aprendizaje básico ............................................................................ 32
2.4. Formación de colaboradores del alto rendimiento ................................... 32
2.5. La aplicación del coaching. ...................................................................... 33
2.6. Ventajas y desventajas de los equipos de alto rendimiento.................... 34
2.7. El equipo de alto rendimiento: una estrategia para el alto desempeño.... 35

Generalidades de Radiance Spa ........................................................................ 37

3.1. Breve historia de la empresa ................................................................. 37
3.2. Misión, visión y valores ............................................................................ 38
3.2.1. Misión ................................................................................................ 38
3.2.2. Visión ................................................................................................. 39
3.2.3. Valores: ............................................................................................. 39
3.3. Situación de la empresa antes de la aplicación del coaching ................. 39
3.4. Medidas para la formación de equipos de alto rendimientos. ............... 41

Resultados de la investigación para la implementación del coaching para el desarrollo de equipos de alto rendimiento en Radiance Spa ....................... 42

4.1 Análisis de los resultados arrojados por la investigación ......................... 43
4.2. Propuesta para la aplicación........................................................................... 44

CONCLUSIÓN.............................................................................................................. XI

RECOMENDACIONES.................................................................................................. XIII

Bibliografía .................................................................................................................. XIV

Anexos

Anexo No. 1 Anteproyecto ......................................................................................... - 1 -

Anexo No. 2 Entrevista .............................................................................................. - 18 -

Anexo No. 3 Encuesta ................................................................................................ - 19 -

Anexo No. 4 Tabulación encuestas .......................................................................... - 21 -

Anexo No. 5 Organigrama ........................................................................................ - 33 -
AGRADECIMIENTOS
AGRADECIMIENTOS

A Dios, por nunca dejarme caer en los momentos en que más débil me sentía, por ser mi mejor inspiración y sobre todo, porque cuando caía Él me dio la sabiduría y la fuerza para poder seguir adelante y para cumplir mis sueños.

A mi madre, Milta Frías, por darme la vida, porque ha hecho el más grande sacrificio para ayudarme a cumplir esta meta que es de ella y mía, por estar ahí y sin importar las circunstancias apoyarme.

A mi padre, Melenciano Suero, por siempre confiar en mí y en que yo podría lograrlo, por apoyarme para llegar hasta donde quiero y por esa inspiración que siempre me contagió cuando la necesitaba.

A Yvette Sabbagh, por brindarme todo su apoyo en esta parte de mi vida, tanto económico como moral, porque sin ella quizás esto no habría sido posible.

A la Universidad Apecy sus docentes, por ser la institución educativa que sirvió de base para poder lograr esta meta y los docentes quienes sirvieron de facilitadores para la adquisición de los conocimientos que tengo hoy día.

Y a todas esas personas que de alguna manera confiaron en mí y en que podría lograrlo, que siempre estuvieron diciéndome que podía hacerlo.

Raysa Suero
AGRADECIMIENTOS

Antes que nada y sobre todas las cosas le agradezco a Dios, rey de reyes por otorgarme la bendición de poder cumplir hoy este sueño anhelado. Por las capacidades y destrezas que me ha otorgado a lo largo de mi vida y mi carrera. Por ser mi roca firme en el camino y rodearme de personas maravillosas. Gracias Papá Dios.

Madre querida gracias por tu apoyo incondicional ante toda adversidad de la vida, no se me olvidará jamás la lección que me enseñaste, “Aunque te choques de frente con el obelisco yo estaré ahí”. Gracias porque cuando me tropiezo estás para darme tu apoyo. Te Amo!!

A mi padre por darme la oportunidad de ser mejor, por la buena educación que me enseñaste y por estar presente en mi vida.

Mis compañeros de monográfico, especialmente a Raysa, por ser el ánimo constante de este equipo.

A mi abuela, tía, hermanas, hermanos, a los excelentes docentes que me enseñaron a ver la vida desde otra perspectiva y todas aquellas personas que hicieron este sueño realidad.

Catherine Santos
AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y ayudarme a lograr todas las metas que me he propuesto y que me permitirán seguir creciendo, por darme la paciencia, madurez y la fuerza necesaria para seguir cumpliendo mis objetivos.

A mi madre por sacrificar su vida por mí, por ser una madre que lo dio todo para que nada me faltara, por ser mi principal motivo de superación durante toda mi carrera, por creer en mí siempre y apoyarme en todos las cosas que estaban a su alcance.

A Penélope Báez Sarita por apoyarme en mis estudios universitarios, por todos los consejos que me ha dado para que me supere en la vida y a pesar de que hemos pasado por momentos difíciles siempre ha estado ahí apoyándome.

A mis compañeras de Monográfico Raysa Suero y Catherine Santos, quienes se convirtieron en las personas más cercanas a mí en las últimas semanas de este recorrido, pero sobre todo compartimos momentos súper agradables y ocurrentes que nos ayudaron alcanzar nuestro propósito como grupo de trabajo.

José M. Reyes
DEDICATORIAS
DEDICATORIAS

A Dios, por ser mi pilar y el que me dio la fortaleza para seguir adelante y cada
día aumentó más mi esperanza.

A mi madre, porque esto es de ella y mío, por su entrega y sobre todo soportar
cada uno de los inconvenientes que me hicieron llegar hasta la meta.

A mi padre, porque este es un sueño de él y mío, por haber formado parte de este
camino a pesar de las circunstancias y por el estar en mi vida.

A Yvette Sabbagh, por todo su apoyo incondicional.

A mi hermanita, Rosaura Severino, porque espero ser su fuente de inspiración
para ella lograr lo que se proponga.

A mis demás familiares, por creer que yo puedo y por compartir esta felicidad
conmigo.

A mis amigos, amigas y compañeros de trabajo (Natasha, Adairis, Jerkellys,
Winny, Bianca, Yeimari, Henry, Randy, Giordano, Mario, Julio, Catherine,
Gilsy, Albania, Laudys, Natanael, Aura, Ariel, Gerardo, Kenia, Yariana, Flor),
por estar conmigo en una parte de este camino recorrido, por escuchar mis
reclamos y quejas en estos últimos días de universidad y sobre todo, por compartir
esta felicidad.

Raysa Suero
DECICATORIAS

Le dedico este trabajo donde represento mi esfuerzo, empeño, dedicación, entrega y finalmente mis logros y éxitos a:

Dios por ser mi fuerza constante,

Mi Madre por estar presente en cada momento,

Mi abuela querida, porque siempre está para mí,

Mis hermanas, deseo ser su fuente de inspiración, quiero que alcancen más que yo en éxito y logros en su vida. Nunca se rinden, ni permitan que nadie les diga que algo es imposible.

Todo es posible, solo hay algunas cosas que duran más para ser realidad, con dedicación y esfuerzo todo se logra.

Catherine Santos
DECICATORIAS

Dedico este monográfico a Dios, a mi madre y a Penélope Báez.

A Dios por haberme permitido llegar a este momento tan especial de mi vida. Por los logros y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar todo cada día, y por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas más importantes en la vida.

A mi madre Zoila guerrero y a Penélope Báez, todo esto no lo habría logrado sin ustedes, gracias por su apoyo incondicional y por siempre estar presente cuando las he necesitado.

José M. Reyes
RESUMEN EJECUTIVO

El estudio que se presenta a continuación tiene como objetivo general formar equipos de alto rendimiento, a partir del coaching para Radiance Spa, en el Distrito Nacional; con la finalidad de que la misma cuente con un personal con la capacidad de realizar sus responsabilidades con lineamientos estratégicos que ayuden a que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le está brindando, para llegar a tener niveles óptimos en las labores que se realizan.

Con relación a los aspectos metodológicos del estudio, podemos decir que la característica del estudio es descriptiva debido a que plantemos cuales son los aspectos que afectan, para que se lleve a cabo la formación de los equipos dentro de la empresa. Las técnicas utilizadas para la recolección fueron: entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica. Los métodos empleados fueron los deductivos, analíticos y descriptivos porque planteamos todos los aspectos generales que tiene el coaching dentro y fuera de una organización, al igual que la descripción y un análisis de los factores que se deben tomar en cuenta a la hora que se quiera cumplir con el objetivo de la investigación.

El estudio que se hizo dentro de la empresa indica que la misma tiene fallas cuando se trata de realizar labores que conlleva el trabajo en equipo. En primer lugar, la empresa no da la motivación suficiente para que los empleados se sientan identificados con ella y la vez quieran realizar mejor sus funciones para contribuir con el desarrollo laboral. Por otro lado, su desmotivación hacia el trabajo se debe a que los empleados consideran que la empresa no les ofrece oportunidades de crecimiento y de superación personal.
También consideran que no hay un buen ambiente de trabajo que estimule a que se realicen bien las tareas, de manera que, se debe buscar la forma de crear un ambiente de convivencia amigable y de ayuda mutua entre cada una de las partes. Además hay quienes se encuentran cumpliendo duplicidad de funciones y solo reciben la remuneración de una sola, lo que lleva a que la desmotivación de estos crezca. Entendemos que muchas veces los empleados se encuentran tan sumergidos en sus tareas que se olvidan de las relaciones humanas con sus compañeros.
INTRODUCCIÓN

El coaching es una de las herramientas más innovadoras en la actualidad, a través de ésta se busca que los altos directivos y los mandos medios sean capacitados para ser mentores de su personal y ayudarlos en su desarrollo, al igual que la formación de equipos de alto rendimiento. Sin embargo, el mismo puede ser utilizado dentro del ambiente familiar y personal para ayudar al desarrollo del individuo como persona.

Las empresas que cuentan con equipos de alto rendimiento tienen una ventaja competitiva frente a las demás, ya que pueden obtener un mayor desempeño laboral, fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente, ayudar a alcanzar las metas, objetivos y por extensión, la visión, así como facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal, lo que conlleva al aumento de las utilidades, proporcionándole un reconocimiento por la calidad que brindan entre sus clientes.

Esta investigación se sustenta en la problemática que presenta hoy en día una proporción notable de las empresas, por tal razón, se propusieron estrategias para el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Éstas consisten en facilitar la labor del grupo, enfocar resultados de excelencia, de forma individual y colectiva, para propiciar y desarrollar las habilidades de liderazgo y aprendizaje continuo.

El marco conceptual que sustenta la siguiente investigación está estructurado en cuatro capítulos:
El capítulo I, trata los aspectos generales de coaching tales como sus objetivos, características, elementos, entre otros.

El capítulo II, que constituye características, habilidades y destrezas para la formación de equipos de alto rendimiento.

El capítulo III, aborda los aspectos generales de la empresa a la cual se le está realizando la investigación y algunas de las estrategias que se pueden implementar.

El capítulo IV, se orienta a los resultados obtenidos de la encuesta realizada para el desarrollo de la investigación.

La metodología aplicada fue de tipo descriptiva, las técnicas utilizadas para la recolección de información fue en base a entrevistas y encuestas, a un total de diez (10) personas del área técnica.
Marco Teórico
Generalidades sobre la herramienta administrativa coaching
1.1. Conceptos de Coaching

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos (Pierre, 2007).

El coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirida (Dolán, 2012).

1.2. Tipos de Coaching

Según Simón L. Dolán (2012) por tipo de coaching se hace referencia a los entornos en que el coaching se desarrolla y a la clase de su clientela.

1.2.1. Coaching Empresarial

El coaching empresarial se lleva a cabo en todos los momentos con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen coach empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el coaching para poder ofrecerle un servicio de calidad.

El coaching no es una práctica restringida a expertos o proveedores, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan de coaches de los miembros de su equipo para alcanzar unos niveles
superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional (Dolán, 2012).

1.2.2. Coaching ejecutivo

El Coaching ejecutivo es una relación individual entre el coach y el cliente, basada en los objetivos interpersonales del sujeto dentro del contexto organizativo.

Aunque tanto las organización como el directivo deben comprometerse con el Coaching para que este pueda tener éxito, la idea de contratar a un coach puede proceder o bien de los profesiones de Recursos Humanos y desarrollo de liderazgo, o de los propios directivos (Dolán, 2012).

1.2.3. Coaching Vital

El Coaching vital o privado es una práctica orientada al futuro y diseñada para ayudar a los clientes a definir y conseguir los objetivos personales. Tiene sus raíces en el Coaching ejecutivo, que a su vez se basa en las técnicas desarrolladas por la consultoría empresarial y formación de liderazgo. El coach vital puede utilizar técnicas como la evaluación de valores, modificación de la conducta, modelado de la conducta, definición de objetivos, etc.

El proceso de Coaching vital evoluciona a partir de una compensación profunda de las rasgos, necesidades y querencias del individuo, a continuación desarrolla una comprensión de los objetivos deseados y por último formula planes de actuación, procesos de revisión y resultados mesurables (Dolán, 2012).
1.3. Modelos de Coaching

Una de las razones por las que el Coaching funciona es porque las personas experimentan, vive y pone en práctica lo que en su conciencia ha descubierto.

Los modelos de Coaching y los elementos que hacen efectiva una sesión, están orientados a que el cliente diga, demuestre y experimente su aprendizaje (Ravier, 2010).

1.3.1. El Modelo Grow

Según Leonardo Ravier(2010) Para el “SF Coach” (sociedad francesa del Coaching) el modelo de las sesiones consta de:

- Diagnostico
- Análisis
- Elaboración de argumentos
- Organización de la puerta practica

Sin embargo, el modelo de Coaching anglosajón (elaborado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore) es el más conocido en el mundo del Coaching. Este modelo se describe bajo del acrónimo de G.R.O.W.

El Modelo GROW sirve de guía para desarrollar sesiones eficaces.

Goal (META): Meta de la sesión, tanto para el corto como el largo plazo

Reality (REALIDAD): Explorar la situación presente.
Options (OPCIONES): Contemplar opciones y estrategias o cursos de acción alternativa.

What, When, Whom, Hill (QUÉ se va hacer, CUÁNDO, QUIÉN, y la VOLUNTAD para hacerlo).

Este modelo es útil en todas las sesiones de Coaching, sin embargo resulta de mayor utilidad como esquema genérico en las primeras sesiones. Una vez que la relación de Coaching está avanzada, se puede comenzar o utilizar cualquiera de las etapas mencionadas indistintamente.

El modelo o proceso GROW es una técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos. Una de las principales ventajas es que ofrece una metodología efectiva y estructurada que ayuda, de forma simultánea, a fijar objetivos y resolver problemas. Además, puede aplicarse con eficacia a un variedad de situaciones (Dolán, 2012).

1.3.2. El modelo coactivo

Según Simón Dolán (2012) el principio fundamental del Coaching coactivo desarrollado por Laura Whitworth y su equipo es que ambas partes colaboren de forma activa con la relación de Coaching. Se basa en los siguientes 4 pilares:

- El cliente tiene recursos por naturaleza y es capaz de encontrar las respuestas a sus desafíos por sí solo.
- El calendario lo fija el cliente y es el elemento principal de la relación de Coaching.
- El Coaching trata al cliente como una persona integral.
- La relación de Coaching es una alianza diseñada para fomentar la acción y el aprendizaje. El cliente tiene la última palabra.

El modelo se centra en el desarrollo de unas habilidades y técnicas concretas de Coaching en lugar de contenido o la estructura de la sesión.

1.3.3. El Modelo de Coaching de la programación neurolingüística (PNL)

Según Simón Dolán(2012) desde su aparición en la época de los años setenta, la programación neurolingüística como estudio del funcionamiento humano se ha extendido prácticamente a todas las áreas de la actividad humana y en especial en el capo de la comunicación, la influencia y el cambio en el contexto empresarial. El doctor Richard Bandler, la describe sencillamente como el modelo de conducta excelente o genial.

Los patrones que Grinder y Bandler codificaron se pensaron en un principio como terapia. En la base de los procedimientos y patrones originariamente terapéuticos yacen las formas de calibrar respuestas psicológicas, inconscientes, establecer y mantener las relaciones, y orientar la atención del cliente para que tenga más opciones.

1.4. La inteligencia emocional como herramienta del coaching

La inteligencia emocional (IE) abarca todas las áreas ajenas al cociente intelectual de la inteligencia humana. También llamada capacidad de relación, sabiduría,
sentido común o buen juicio, se trata de un amplio abanico de capacidades cada vez más importantes en los negocios (Dolán, 2012).

Según Simón Dolán (2012) la práctica (o coaching) destinada a la inteligencia emocional exige lo siguiente:

- Conocerse, mejorando la educación emocional y reconocimiento de patrones.
- Elegirse, aplicando el pensamiento consecuentemente, navegando por las emociones, suscitando motivación intrínseca y ejercitando el optimismo.
- Entregarse, aumentando la empatía y persiguiendo objetivos nobles.

Antes de poner en práctica programas de formación para el desarrollo de la inteligencia emocional, las organizaciones deberían considerar crear mecanismo de apoyo que permitiesen a las personas practicar sus competencias experimentar con ellas y recibir retroalimentación continua. Se puede organizar el apoyo de diversos modos (Goleman, 2005).

Muchas organizaciones proporcionan coaches para entrevistarse regularmente con los ejecutivos. Los coaches pueden resultar de mucha ayuda entre los ejecutivos de alta dirección que no pueden disponer de grupos de la misma categoría, como un foro en el que hablar de problemas, obtener retroalimentación y llevar a cabo tareas de desarrollo similares (Goleman, 2005).
1.5. Características de coaching

Según Luis José Amendola (2006) las Características esenciales de esta herramienta de gestión administrativa son 5, estas son:

• **Concreta**

Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje directo y anima a las personas que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se concreta en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito de forma precisa.

• **Interactiva**

En este tipo de conversación se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

• **Responsabilidad compartida**

Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño de la conversación.

• **Forma específica**

Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una
primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logren la meta pautada al inicio de la conversación.

- **Respeto**

El líder que utiliza esta herramienta comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

1.6. **Elementos del coaching**

Según JD Román y Manuel Fernández (2008) algunos elementos básicos del coaching son:

- **Valores**

El coaching posee como base fundamental los valores que previamente ya han sido establecidos. De no ser así, este se convierte simplemente en poco menos que en la exhibición de una serie de trucos.

- **Resultados**

El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.

- **Disciplina**

El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir la mera de la mejora continua, el coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para
crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de coaching.

- **Formación previa**

Para emprender conversación de coaching reales, se requiere entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

### 1.7. Objetivos de Coaching

**Objetivo general**

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja. (Villa Casal, 2010)

**Los objetivos específicos**

Según Juan P. Villa (2010) a nivel operativo podemos distinguir los siguientes objetivos:
• Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigma que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
• Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
• Favorecer el desarrollo de habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
• Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
• Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
• Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
• Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
• Ofrecer feedback correctivo y refuerzo.
• Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los hay contracciones entre lo que queremos ser y lo que queremos tener.
• Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y por extensión, la visión.
1.8. El coach

El coach es la persona que ayuda e inspira a otra persona, a un grupo de personas o a toda la organización a hacer pleno uso de sus capacidades mientras están en acción para alcanzar unos resultados extraordinarios (Puiggari, 2006).

1.8.1. Características del coach

Según Perry Zeus y SkiiffingtonSuzame (2002) las características del coach citadas por Hendricks Et. 1996, son:

- **Claridad**

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

- **Apoyo**

El coach apoya el equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

- **Construcción de confianza**

Un coach permite que las personas de su equipo sepan que se cree en ellas y que en lo que hacen, para favorecer la misma el coach señala los éxitos ocurridos;
revisa con los coachees las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

- **Mutualidad**

Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de los anterior, el coach se toma el tiempo de explicar en detalle las metas.

- **Perspectiva**

Significa comprender el punto de vista de los subordinados. El coach realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo.

- **Riesgo**

Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

- **Paciencia**

El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.
• **Confidencialidad**

Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

• **Respeto**

Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.

1.8.2. **Funciones del coach**

Según JD Román y Manuel Fernández (2008) las funciones del coach son:

• Liderazgo visionario inspirador.

• Selección de talentos.

• Coach de equipos.

• Acompañamiento de coachees en situaciones reales.

• Coach del desempeño individual de los vendedores.

• Motivación y guía de desarrollo de carrera.

• Gestión del trabajo en equipo.

• Implementador de Estrategas innovadoras.
1.8.3. Conducta Del Coach

Según Luis José Amendola (2006) para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

1. **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: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de un conversación de coaching.

2. **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 otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

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

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

5. **DISCIPLINA**: La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una
reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

1.8.4. Cualidades del coach

Según Guillermo Rodríguez (2008) el coaching es técnica y arte, por lo cual llegar a desarrollarlo como arte requiere primero del completo dominio de la técnica. De hecho, tal dominio es suficiente para que los gerentes obtengan del coaching resultados muy superiores de los que hubieran imaginado inicialmente. El caso es que el dominio de la técnica a su vez requiere de actitud, habilidad y conocimiento.

_actitud

Cuatro cosas que debe hacer un coach en sus sesiones son:

- Incrementar la conciencia del sujeto sobre su propia persona y su entorno.
- Asegurarse que el sujeto se responsabilice de sacar adelante sus propios asuntos.
• Asegurarse de que el sujeto asuma la responsabilidad proporcional por todas las consecuencias identificables de sus acciones.

• Ayudar honestamente al sujeto a mejorar establecimiento y mantenimiento una relación de confianza.

**Habilidad**

El coach necesitará desarrollar sus habilidades de escucha activa y ser capaz de plantear preguntas perspicaces que enciendan y orienten el proceso de razonamiento para sacar adelante el proceso de coaching. La dificultad más importante a superar en cada sesión de coaching no está en el empleo eficiente de cada una de dichas habilidades, sino en emplear efectivamente las dos al mismo tiempo.

**Conocimiento**

Es indispensable que el coach tenga completo dominio teórico del coaching que empleará, tanto en su filosofía como en la aplicación de todas y cada una de sus herramientas, pues son cosas que no se pueden aprender sobre la marcha sin ocasionar más desastre.

**1.9. Principios ineludibles del coaching**

**1.9.1. Principio de confidencialidad**

En todo programa de coaching es absolutamente obligatorio, e inherente a su ejecución, cumplir con la confidencialidad de la información personal y profesional
que el pupilo suministra a su coach para el desarrollo del trabajo de ambos (Villa Casal, 2010).

1.9.2. Principio de confianza y sinceridad

A raíz de garantizar la confidencialidad, el coach debe desarrollar, a lo largo de las sesiones, un estilo de comunicación que facilite la apertura del coachee. Tanto el tono de voz, la velocidad en el curso y la exactitud en el juego de preguntas y respuestas permiten distinguir un buen coach de uno excelente. Ha de quedar claro a nuestro coachee que el objetivo es su desarrollo personal y profesional y que su aporte trasciende a la empresa o a su coyuntura actual (Villa Casal, 2010).

1.9.3. Principio de compromiso con la acción

El coaching profesional ha mantenido y realzado su aceptación al no quedarse en palabras o metas. Todo programa de coaching debe desembocar en un plan de desarrollo que permita la consecución de los objetivos que el coach consensuó con la empresa que contrató el servicio. El coachee se compromete a llevar a la práctica el producto de las sesiones del coaching del que él mismo es creador (Villa Casal, 2010).

1.9.4. Principio de ajuste a la realidad

Según Juan p. Villa (2010) los objetivos previos, acordados con la empresa, y el plan de desarrollo, tanto individual (que recibe el coachee) como el equipo (que recibe el responsable del equipo), deben responder afirmativamente a estas preguntas:
1) ¿Se han cumplido y se cumplen los principios de confidencialidad, confianza y compromiso con la acción?

2) ¿Está el objetivo vinculado a la mejora del rendimiento del coachee en su equipo de trabajo o empresa?

3) ¿El objetivo es claro? ¿puede explicarlo el coachee con sus palabras?

4) ¿Es realista con la cultura organizacional y los cursos disponibles?

5) ¿Se puede medir y cuantificar?

6) ¿Es estimulante? ¿supone un desafío?

7) ¿Ha sido definido conjuntamente con el coach y el coachee?

8) ¿Se ha establecido pasos diferenciados para llevarlo a cabo?

9) ¿se han establecido revisiones periódicas para dar feedback de progresos?

10) ¿necesitara el coachee entrenamiento específico para llevar a cabo este objetivo?

11) ¿se ha fijado un plazo de tiempo para obtener resultados?

**1.9.5. Principio de objetividad**

El coach no debe caer en las redes de su propio coachee, es decir, compartir juicios de valor u opiniones subjetivas hacia sí mismo hacia su equipo. El coach debe mantener la objetividad escrupulosa de manera que su pupilo vea en él un espejo neutro sobre el que refleja las debilidades o virtudes de sus opiniones (Villa Casal, 2010).
1.10. Proceso de coaching

Según Jd Román y Manuel Fernández (2008) Es fundamental la elección de los directivos a de las personas “claves” en los que la organización tiene el interés de realizar un coaching de desarrollo de la excelencia individual y directiva. Los interesados siempre tiene que estar de acuerdo en realizar el proceso, lo cual les exigirá un trabajo adicional y ciertos compromisos con su mejora profesional.

Primeras conversaciones

En esta instancia se realiza un diagnostico concreto que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos buscados en el directivo. Este diagnóstico se efectuará mediante una conversación personal, y en ocasiones, a través de una serie de cuestionarios. Uno de estos cuestionarios mide el nivel de desarrollo que tiene la persona en cada uno de los hábitos directivos, exceptuando el del autodesarrollo, para el cual se administrará un cuestionario de personalidad.

Conversación de feedback

Se hablará con el directivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos que tiene desarrollado de manera más o menos óptima y aquellos otros en los que conviene que mejore. La finalidad de esta conversación es contrastar si el cliente tiene esa misma percepción de su problemática y si está de acuerdo en trabajar en esos puntos en concreto. En caso de que no exista coincidencia en
ambas ópticas, habría que seguir dialogando con esta persona para ver en qué temas piensa que debería mejorar.

En esta misma conversación, ya se le suministran las instrucciones para que elabore personalmente su plan de desarrollo.

En la propia conversación para fijar los objetivos de desarrollo a partir del diagnóstico y del plan personal, se realiza un contrato donde el coach se compromete a ayudar a la persona a conseguir esos objetivos y, paralelamente, el coachee se compromete a trabajar para el mismo fin.

**Conversación de desarrollo**

A partir de aquí, proseguirán una serie de conversaciones alrededor de una hora, con un intervalo mensual. En estas conversaciones ya se trabajará con los objetivos fijados, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando y, en suma, se irá confirmando su el plan de acción trazado es efectivo o no. De ser así, se revisará el diagnóstico y la manera de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de coaching.

El coach siempre queda a disposición del coachee, vía correo electrónico, por ejemplo, pero dentro de un marco previamente prefijado; si no es así, el coach se convierte en un confesor.
1.11. El coaching de equipos

1.11.1. Bases y fundamentos

Aunque en la práctica del coaching ha predominado hasta ahora el individual sobre el de equipo, empieza a haber experiencias suficientes como para tener en cuenta esta modalidad. Y no es casualidad. De hecho, tanto la actividad organizativa como los roles están siempre conectados dentro de la empresa, por lo tanto las personas que componen los equipos también lo están, y de la misma forma los equipos que componen la organización (Payares, 2004).

Por otra parte, en la práctica del coaching he podido constatar que con frecuencia muchos procesos que se inician de forma individual con algún directivo, cuando ya se ha superado la fase inicial con éste, continúan con su equipo a efectos de intervenir también en todo el ámbito relacional del mismo. De hecho, los resultados no dependen solamente del directivo, sino de la interacción de este con su equipo (Payares, 2004).

Habrá pues, que prestar especial atención al equipo y a la dinámica condicionada por esta interacción, así como también a la forma de dirigirlo a efectos de incidir positivamente en los resultados (Payares, 2004).

1.11.2. Ventajas e inconvenientes del coaching de equipos

Según Joan Payares (2004) se pueden mencionar las siguientes ventas e inconvenientes del coaching de grupo:
**Ventajas:**

- **Economía de tiempo.**

El tiempo invertido en un equipo de seis personas por ejemplo, permite modificar conductas en los seis. Si lo hacemos de forma individual deberemos invertir seis veces más tiempo.

- **Conjunción de roles**

Los problemas que afectan a varios roles tienen que analizarse juntos por parte de todos los afectados. No se puede trabajar nivel individual aquello que afecta a varios roles o personas.

- **Compromiso.**

El compromiso solo se da con otros. Por lo tanto fuera del equipo es imposible el compromiso. Si el coach es experto y domina bien la dinámica del equipo, puede llegar a obtener resultados altamente positivos.

- **Sinergia.**

El equipo puede alcanzar un alto grado de sinergia. El individuo no. La sinergia es privativa de los equipos y de los grupos.

- **Clima.**

Un equipo cuya dinámica en sus relaciones se basa en los aspectos positivos, genera más bienestar y más moral. El clima siempre es resultado de la
interacción. Al hecho de que nos sintamos bien con nosotros mismos, por ejemplo, no le llamamos clima.

Es curioso, pero inconvenientes no le vemos ninguno. Sí es verdad que en numerosas ocasiones es aconsejable el coaching individual, e incluso en algunas sería improcedente el coaching de equipo.

**Inconvenientes**

- Confidencialidad.

Sobre todo cuando el líder necesita coaching personal. Los temas personales no es conveniente que se hagan públicos. Aunque en los grupos de coaching se hace especial hincapié en que lo que se debate y se habla en el grupo le pertenece solo a este, en la práctica es más fácil que haya filtraciones.

En este caso, es imprescindible que sea individual, puesto que además, delante de sus colaboradores no podemos trabajar aspectos personales del líder.

- En los inicios de un proyecto de empresa.

Nuestra experiencia nos dice que es altamente positivo para el avance hacia los resultados, simultaneando durante la puesta en marcha del proyecto de empresa, el trabajo correspondiente con el equipo y a su vez algunas sesiones individuales con el Director General. Facilita mucho el superar las resistencias. De hecho, no podemos permitir que se den situaciones delicadas durante la puesta en marcha del proyecto de empresa sin antes haberlas trabajado con
el líder. Lo podríamos poner en algún momento entre la espada y la pared, hasta el punto de que podría peligrar el proyecto.

1.12. Pasos para un coaching efectivo

Según Marshall J. Cook (2010) para un supervisor que realiza la gestión mediante el coaching, lograr que el trabajo se haga es sólo parte de su labor. La otra parte, con frecuencia más importante, es desarrollar a los empleados para que puedan funcionar con efectividad e independencia. El siguiente es un proceso sencillo y útil para ayudar a lograr propósitos:

1) **Defina el desafío y describa el resultado espera:** La manera en que Usted define el desafío determina en gran parte la forma en que va a tratar de resolverlo y sus posibilidades de lograrlo.

2) **Analice posibles opciones de solución:** Juzgue una idea sólo cuando haya enumerado todas las opciones que pueda presentar.

3) **Desarrolle un plan de acción:** Haga una lista sencilla de cosas por hacer. Al frente de cada tarea anote quien será el responsable de que se lleve a cabo.

4) **Establezca plazos:** Anote exactamente cuándo piensa hacerla.

5) **Defina criterios de evaluación:** Asegúrese de saber exactamente cuáles son los resultados que espera y cómo va a saber cuándo los logre.

6) **Facilite la acción:** Que puede hacer para que sus empleados tengan éxito.

7) **Persevere hasta el final:** Es un método para apoyar los plazos en colaboración mutua.
Gestión de equipos de alto rendimiento
2.1. Concepto de equipo

Son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz y tomando decisiones que afectan dicha obra. Normalmente cuentan con cierto nivel de autonomía y desarrollan procesos para el logro de sus metas. (Topchik)

Los equipos necesitan saber que es el alto rendimiento con la finalidad de planificar y formar su propio compromiso de aumentar el rendimiento del equipo. (Hawkins, 2012)

El equipo es uno de los elementos críticos que dan a una empresa las ventajas competitivas fundamentales para alcanzar un alto rendimiento (Malaret, 2003)

2.2. Características y habilidades de equipos de alto rendimiento

Según Topchik entre las características más importantes de los equipos de trabajo podemos destacar cinco:

1. Roles y responsabilidades claramente definidas entre los miembros del equipo y entre el jefe o administrador.
2. Comunicación franca y sincera entre los miembros del equipo y entre el administrador.
3. Un administrador/líder que brinde apoyo
4. Capacidad para tomar decisiones libremente
5. Recompensas y reconocimientos cuando se alcanzan las metas
Sin embargo Palomo, Teresa (2010) resume las características de los equipos de alto rendimiento en las 10C’S del trabajo en equipo:

**Complementariedad:** es muy probable que cada miembro del equipo domine una parcela determinada del proyecto, claro se requiere que cada uno tenga los conocimientos, competencias y experiencias.

**Comunicación:** esta es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales y/o del equipo.

**Confianza:** cada persona tiene que confiar en el buen hacer y la valía del resto de sus compañeros.

**Coordinación:** el equipo humano junto con su responsable o gestor deben actuar de forma sistemática y organizada de esta manera tener éxito.

**Conflictos resueltos:** los conflictos deben ser manejados por las personas involucradas y a tiempo pues no se debe dilatar en el tiempo.

**Clarificar expectativas:** cada miembro debe tener claro lo que se espera de él/ella.

**Celebración del éxito:** pues cada persona juega un papel importante tanto en el éxito como en el fracaso de los proyectos.

**Consenso:** se deben establecer normas en el proceso de toma de decisiones.

**Constancias:** es importante la persistencia y la constancia para poder de hablar de un equipo exitoso.
Según Malaret (2003) Entre las habilidades debemos distinguir tres tipos:

a) Experiencia técnica y funcional, consiste en incorporar personas productivas o de servicios junto con expertos comerciales o financieros.

b) Habilidad sobre la resolución de problemas: uno de los miembros del equipo debería conocer no solo la metodología de resolución de problemas si no también la de resolver conflictos intergrupales.

c) Habilidades interpersonales: estamos hablando de habilidades de comunicación y negociación que son las más importantes para los miembros de un equipo.

2.3. Disciplinas de un equipo exitoso

Según Hawkins, Peter (2012) las cuatro disciplinas más importantes son:

2.3.1. Puesta en marcha

Para que un equipo tenga éxito es necesario saber cómo deben ser los miembros que lo constituyen. El líder del equipo debe seleccionar a los miembros adecuados del equipo que deberán tener la química apropiada y la diversidad para trabajar de forma conjunta de manera tal que el rendimiento del equipo sea mayor que la suma de sus partes.
2.3.2. Aclarar

Después de haber determinado la función de cada uno con respecto al equipo, una de las primeras tareas del nuevo equipo es aclarar y desarrollar internamente su misión, esta incluye:

✓ El propósito
✓ Las metas y objetivos estratégicos.
✓ Los valores básicos.
✓ Los protocolos y las formas de trabajar.
✓ Los roles y las expectativas.
✓ Una visión convincente dele éxito.

2.3.3. Co-crear

Contar con claro propósito, estrategia, proceso y visión que todos hayan acordado es una cosa, pero llevarlos a cabo es un desafío muy diferente. El equipo debe prestar constante atención a la forma de trabajar en conjunto de forma creativa y productiva. , así como detectar pronto a suspender sus pautas negativas, sus creencias y supuestos auto-limitativos.

2.3.4. Conectar

Saber cuál es su misión tener claro lo que está haciendo y participar en la creación de la forma de trabajar en conjunto. Solo mediante comprometerse y de transformar su relación con los grupos de interés es posible conseguir una mejora en el rendimiento propio y organizacional.
2.3.5. Aprendizaje básico

La quinta disciplinas es situada en el centro y por encima de las cuatro anteriores, es donde el equipo se detiene y reflexiona sobre su propio rendimiento, los múltiples procesos y consolida su aprendizaje para los siguientes ciclos de compromiso.

2.4. Formación de colaboradores del alto rendimiento

Según Joan (2004) partir del análisis de la realidad de la gestión y dirección de personas, se identifican grandes tipologías o estilos, es decir, seis maneras de influir en las conductas de los colaboradores que tienen en general los directivos. Están agrupadas:

✓ Orientativo: Es un estilo caracteriza al directivo que desarrolla y transmite visión de futuro, aportando claridad en aspectos de carácter organizativo (procesos de trabajo, organigrama, roles, entre otros). Es un estilo que incide muy negativamente en el proceso de coaching.

✓ Participativo: este estilo caracteriza al líder que desarrolla conductas tendentes a lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación directa en el proceso de toma de decisiones. Este estilo supone liderar personas en equipo, fomentando la transparencia y el espíritu de equipo.

✓ Coach: es estilo caracteriza al directivo que trata de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores y en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos de la estrategia o modelo cultural que inciden negativamente
en los resultados. En el ámbito temporal puede caracterizarse por ser a largo o corto plazo es por tanto un estilo fundamental de Empowerment siendo la delegación un aspecto central en su propósito.

✓ Laissez faire:Este rol se caracteriza por un cierto abandono del rol de liderazgo; puede parecer que el líder delega y concede un alto nivel de autonomía a los colaboradores, en realidad comporta una dejación de responsabilidad ya que delegar implica sentar regla y mecanismos de seguimiento y control cosas que el líder laissez faire no aborda en ningún caso.

2.5. La aplicación del coaching.

Según Joan, Payeras(2004) el coaching se aplica a través de siguientes puntos:

Liderar equipos: no es misión del coach dar un taller sobre trabajo en equipo sin embargo si puede trabajar sobre las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros del equipo.

Aprender a escuchar y a leer la organización:

Desde ciertos estilos de liderazgo se lee la organización y a las personas que la componen de forma sesgada, lo que nos lleva a percepciones que se asemejan a nuestra forma de ver las cosas, debemos contra restar estas con la objetividad posible a la hora de tomar decisiones.

Otros problemas tales como:

✓ Habilidades de comunicación.
Dar feedback
Delegación eficaz
Valores de la organización
Como gestionar el cambio cultural

2.6. Ventajas y desventajas de los equipos de alto rendimiento.

Según Katzenbach las ventajas y desventajas de los equipos de alto rendimiento son las siguientes:

Ventajas:

✓ Un equipo de trabajo va más allá de cumplir un objetivo o meta, incluye una profunda y mutua preocupación por el desarrollo y el éxito personal de cada uno, esto provoca respuestas rápidas ante dificultades y conflictos imprevistos.

✓ Es una ventaja competitiva ya que las habilidades para modificar los flujos de trabajo dándole a la empresa un valor agregado dependen de las habilidades múltiples de los diferentes integrantes de un equipo de trabajo.

Desventajas:

✓ Cuando el equipo no entiende lo que se espera de ellos, necesita más comunicación para cambiar y enfocarse en la meta, no tiene confianza uno con otro.
✓ No tener una diferenciación clara entre grupo de trabajo y equipo de alto rendimiento.
✓ No establecer metas ni objetivos, valores, habilidades, actitudes necesarias.
✓ El rendimiento es un mundo cambiante requiere la adaptación al cambio lo que a su vez debe entenderse y comprobarse.

2.7. El equipo de alto rendimiento: una estrategia para el alto desempeño

El desarrollo de un equipo de trabajo es un proceso dinámico. Casi todos los equipos están siempre en un estado de cambio constante. Sin embargo, a pesar de que los equipos probablemente nunca encuentren estabilidad, la evolución de casi todos se sujeta a un patrón general. Para esto definimos como importante las siguientes etapas: Formación, Tempestuosa, normar, cumplir, clausurar. (Robbins, 2002)

Por otro lado según Ronquillo la estrategia para el desarrollo de equipos consiste en la capacidad de resolver problemas a través de:

✓ Aceptación mutua: en la primera etapa de la formación de un grupo, por lo general los miembros necesitan comunicarse unos con otros. Aun cuando el grupo deba ejecutar una tarea para solucionar un problema, es típico que los miembros no estén dispuestos a expresar sus actitudes y convicciones.
✓ La comunicación y la toma de decisiones: en esta etapa los miembros comienzan a comunicarse abiertamente entre sí. Esta tienen como
resultado una confianza mayor e incluso una interacción más amplia dentro del grupo.

✔ La motivación y la productividad: esta etapa de desarrollo en la que se despliegan esfuerzos para alcanzar metas del grupo. El grupo trabaja en una unidad cooperativa y no competitiva.

✔ El control y la organización: en esta etapa se valora la afiliación al grupo y en la que los miembros se rigen por las normas grupales. Las metas del grupo adquieren prioridad sobre las metas individuales.
Generalidades de Radiance Spa
3.1. Breve historia de la empresa

RadianceWellnes Center" es un centro dedicado a la salud, el bienestar y la belleza; contamos con un equipo de profesionales altamente calificado entre lo que se encuentran:

✓ Médicos especialistas: dedicados a la medicina deportiva, atendiendo todo tipo de lecciones con secuelas.

✓ Estética: Dirigida a ese publica que cada día más le gusta lucir radiante.

✓ Nutricionistas: Cuidando la buena alimentación y el equilibrio constantes.
   Además de otros como: kinesiólogos, masajistas, estilistas.

Contamos con una ubicación geográfica en el centro de la ciudad situándonos en la Gustavo Mejía Ricard#30 Esq. Agustín Lara, Ens. Piantini, logrando así capturar un posicionamiento en el mercado.

3.2. Misión, visión y valores

3.2.1. Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes brindándoles una atención personalizada y un acertado diagnóstico para recomendar el mejor producto contando con una moderna tecnología, personal altamente calificado y accionistas comprometidos con el desarrollo logrando así que nuestros visitantes experimenten niveles únicos de armonía, salud y belleza.
3.2.2. Visión

Radiance Wellnes Center buscar alcanzar el reconocimiento a nivel nacional con tecnología avanzada logrando ser una empresa líder en estética con tratamientos naturales y alternativas innovadoras manteniendo un alto prestigio en todos sus servicios y la satisfacción plena de todos sus huéspedes.

3.2.3. Valores:

- **Servicio al Cliente.**- Satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes antes, durante y después de servirles.
- **Calidad.**- Ponemos a disposición de nuestros clientes toda nuestra capacidad, conocimientos y esfuerzos para brindarles un servicio de optima calidad.
- **Responsabilidad.**- Garantizamos la calidad, cantidad e integridad de los productos y/o servicios que solicitan nuestros clientes.
- **Eficiencia.**- Tenemos como propósito que nuestros productos y/o servicios sean realizados con rapidez y oportunidad, con absoluto respeto al tiempo del cliente.
- **Creatividad.**- Procuramos siempre estar a la vanguardia actualizados en los asuntos de belleza ofertando respuestas creativas a la demanda de servicios de embellecimiento de nuestros clientes.

3.3. Situación de la empresa antes de la aplicación del coaching
Radiance Welles Center actualmente está atravesando una crisis en el ambiente laboral por conflicto ocasionados entre los empleados, consecuencia de la desmotivación, mala comunicación y problemas a la hora de la identificación de roles.

Las situaciones mencionadas anteriormente están relacionadas a la ausencia de incentivos motivacionales, la apatía de los empleados ante la nueva reestructuración y la carencia de equipos enfocados al logro de los objetivos organizacionales, además la problemática de la mala comunicación impide el buen entendimiento de los roles lo que provoca a su vez un bajo rendimiento en el desempeño de sus actividades y un ambiente laboral poco agradable para la realización de sus funciones.

Sin embargo, debido a que no hay una gran cantidad de empleados la carga laboral esta desequilibrada y la misma no se compensa con las remuneraciones monetarias.

Radiance Welles Centers cuenta con un personal operativo aproximadamente de 25 personas divididas en las siguientes áreas:

Gerente general: Encargada de velar por el buen funcionamiento de las áreas técnicas y administrativas del Spa.

Gerencia operativa: Encargada de todas las funciones correspondientes al personal técnico (Terapeutas).
Encargada de operaciones: encargada de velar por el orden y mantenimiento general del Spa.

Hotess: Anfitriona general, cuyo objetivo es velar por el bienestar del cliente hasta la llegada de la terapeuta.

Terapeutas: Personal que trata directamente con el cliente o consumidor final.

Personal de mantenimiento: cuyo objetivo es cuidar por la higiene general del establecimiento.

3.4. Medidas para la formación de equipos de alto rendimientos.

Como parte de las tareas y actividades se establecerán medidas que nos ayuden a alcanzar los objetivos deseados a través del coaching:

- Medidas orientadas a la mejora de relaciones interpersonales.
- Medidas para la mejora de trabajo en equipo.
- Medidas orientadas a la buena administración del tiempo y las responsabilidades.
- Medidas para establecer procesos internos que nos ayuden a mejorar el desempeño laboral.

Como resultado de estas medidas se espera obtener equipos capaces de auto-dirigirse, generar nuevos desafíos, identificar conflictos y a la vez buscar soluciones.
Resultados de la investigación para la implementación del coaching para el desarrollo de equipos de alto rendimiento en Radiance Spa
4.1 Análisis de los resultados arrojados por la investigación

Según los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los empleados de Radiance Spa, se identificó que para la reestructuración que actualmente se está implementando, el 50% se resiste al cambio, mientras que el 40% tiene poco entusiasmo y el 10% restante falta de optimismo. Para esta problemática sugerimos una charla, con la misma, los empleados podrán olvidarse de su apalancamiento mental y ser permissivos con la reestructuración.

Por otra parte, en cuanto a los resultados, el 60% es motivado por la remuneración económica, mientras que el otro 40% por los reconocimientos. Por lo que pudimos observar lo importante que es premiar a los empleados por las labores y actividades realizadas diariamente, además del dinero. También se evaluó el trabajo en equipo, a lo cual el 40% afirmó este es bueno, mientras que el 30% determinó que es excelente y el 30% restante regular.

Asimismo, en cuanto al ambiente de trabajo, un 50% considera que es bueno, un 30% que es regular, y el 20% restante son excelentes. Al igual que consideran, en cuanto a la fortaleza del equipo de trabajo, el 70% dice que es de calidad, el 20% piensa que es el respeto y la dedicación, y el 10% restante otros.

Con relación a la confianza con el supervisor, el 60% dijo que si existe y el 40% dijo que a veces pudiera darse ese caso.

En cuanto a las metas alcanzar, el 90% afirma que se pueden obtener, el 10% expresó que a veces se puede entender que están pautadas para que el personal
las supere. Por otro lado, nos enfocamos en la comunicación del equipo, en la cual el 60% señaló que a veces esta no es permanente, y el 40% dijo que sí. Consideramos que este es uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta dentro de la organización, donde se puede identificar cuál es el problema principal de Radiance Spa.

Además, cuestionamos a los empleados sobre posibles soluciones para esta problemática, el 40% indica que a través de la retroalimentación se puede solucionar, pero el 30% cree que una buena opción son las charlas, en cambio, el 30% restante opina que la mejor elección para la solución del conflicto es la capacitación.

A consecuencia de estos resultados, opinamos que es factible la implementación del coaching en Radiance Spa, para lograr equipos de alto rendimiento.

### 4.2 Propuesta para la aplicación

**Fase 1: Diseño de ambiente laboral**

- Organizar charlas que ayuden alcanzar diálogos de honestidad y confianza entre los empleados, para crear un buen clima laboral.
- Identificación de roles de cada uno de los empleados.

**Fase 2: Estándar de metas**

- Buscar el porqué y para qué de cada una de las asignaciones.
- Junto al empleado identificar las metas organizacionales a cumplir.
- Gestionar la automotivación y crear un ambiente sistemático.
Fase 3: Situación Actual

- Identificar la situación actual del equipo de trabajo.
- Proyectar la situación futura que se desea en base a la problemática.

Fase 4: Herramientas necesarias

- Buscar las barreras anteriores que impedían el buen desempeño laboral.
- Motivar a los empleados a ser parte de la problemática, permitiéndoles aportar una lluvia de ideas.
- Buscar las opciones acertadas que permitan obtener la organización que se desea a futuro.

Fase 5: Tácticas

- Identificar las tareas y actividades para el alcance de las metas.
- Seleccionar las mejores opciones para la solución de conflictos.
CONCLUSIÓN

El coaching en tiempos actuales es una de las herramientas principales para lograr metas y objetivos de excelencia, por esto, a través de encuestas y entrevistas nos enfocamos en identificar la situación actual del equipo de trabajo de Radiance Spa, en la cual pudimos observar una resistencia al cambio de un 50%; respecto a la motivación de dicho equipo, el 60% prefiere ser motivado económicamente. Estudiamos cómo se clasifican los equipos de trabajo y pudimos señalar que el 40% lo considera excelente; por otra parte, identificamos que la fortaleza del equipo es la calidad con un 70%. En cuanto a la confianza con su supervisor, el 60% afirma tener una buena relación, lo que indica que el coaching es una de las mejores opciones para lograr la excelencia. Asimismo, el 60% resalta la comunicación entre los miembros del equipo, por lo que consideramos que la crisis que impide el buen desempeño es la falta de unión en el desarrollo de las tareas diarias, y el 40% de sus integrantes afirma la falta de retroalimentación y la deficiente identificación de los roles.

Por esto, sugerimos diferentes herramientas que harán posible la solución de dicha problemática. Es necesario eliminar las barreras anteriores que impiden el buen desempeño laboral, motivar a los empleados a aportar las opciones más adecuadas, que permitan obtener la organización que se desea a futuro dentro de la institución.
Para lograr cumplir con dichas herramientas, proponemos una serie de medidas que consideramos nos ayudarán a alcanzar los objetivos deseados a través del coaching, tales como:

- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Motivar al trabajo en equipo.
- Orientar a la buena administración del tiempo y las responsabilidades.
- Establecer procesos internos que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

Con estas medidas, se espera obtener equipos capaces de autodirigirse, de generar nuevos desafíos, identificar conflictos, y a la vez, buscar soluciones a los mismos.

Como parte del plan para formar equipos de alto rendimiento a través del coaching, proponemos las herramientas siguientes:

- Organizar charlas que ayuden a alcanzar diálogos de honestidad y confianza entre los empleados, para crear un buen clima laboral.
- Identificar los roles de cada uno de los empleados.
- Utilizar el modelo GROW (Técnica de Resolución de Problemas y Establecimiento de Objetivos) y así minimizar los conflictos entre los miembros del equipo.

Una vez implementadas estas medidas y herramientas obtendremos el alto desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, y a su vez una elevación en las utilidades de la empresa.
RECOMENDACIONES

Según los datos arrojados en el análisis de los resultados, las principales problemática identificadas en Radiance Spa son:

✓ Resistencia al cambio.
✓ Confianza con la directiva.
✓ Las barreras de comunicación de mandos, medios y operativos.

Atendiendo a estas recomendamos la aplicación del coaching a través del modelo GROW. Según expertos un buen coach ejecutivo no necesita disponer de conocimientos específicos en el campo de la persona coachada, por lo que es factible que el rol del coach, para esta institución, esté a cargo de la directiva general.

El modelo GROW, por sus siglas en inglés, Goal (Meta), Reality (Realidad), Options (Opción Estratégica), What (Qué, Cuándo y Dónde), son pasos donde se identifica una meta enfocada en la realidad de la situación presente, solucionando el problema a través de estratégicas de acción, en la cual se identifica el qué, cuándo, quién, y la voluntad para que se alcance dichas metas. Una vez aplicado este paso del modelo GROW se identifican las razones principales que dan lugar a las problemáticas y soluciones efectivas. Es factible aplicar el coaching a través del Método Coactivo, el cual consiste en cuatro pilares de los cuales identificamos dos como más importantes:

1. Donde el coachado por naturaleza es capaz de encontrar la respuesta a sus desafíos por sí solo, buscando así eliminar la resistencia al cambio.
2. Alianza para fortalecer las acciones y el aprendizaje, logrando fortalecer la comunicación entre mandos medios y operativos.
Igualmente, para aquellas problemáticas identificadas en rangos mínimos de porcentaje, pero no menos importantes proponemos algunas recomendaciones para que dentro de la organización se cumplan las metas propuestas, las cuales son:

- Encuesta salarial con empresas del mismo sector, para así determinar el nivel de ingresos de los colaboradores en otras organizaciones.
- Mayor acercamiento de la gerencia hacia el personal operativo, con la finalidad de eliminar la resistencia al cambio.
- Crear conjuntos de positive input hacia el personal para crear una cultura organizativa menos resistente.
- Crear políticas internas.
- Realizar procesos organizativos para que cada colaborador se sienta identificado con todas las tareas de la empresa. Sobre todo identificar los roles así cada uno sepa cuales tareas están a su responsabilidad.

Si aplicamos coaching e implementamos estas recomendaciones dentro de la organización, ayudará a que se logren grandes cambios que permitirán que aumente el rendimiento del personal y desarrollo de su potencial.

Bibliografía


Dolán, S. L. (2012). Coaching por Valores. LID.


Topchik, G. S. (s.f.). Gerentepor Primera Vez.


**Fuentes de Información**

- **Fuentes Primarias**
1. Entrevista a la Gerente General de la empresa.

2. Encuestas a los empleados.

- **Fuentes Secundarias**

  1. Libros.
  
  2. Tesis.
Anexos
Anexo No. 1 Anteproyecto

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

Formación de Equipos de Alto Rendimiento a partir del Coaching Caso: Radiance Spa, 2014

Sustentantes:
Raysa Suero Frías 2010-2296
Catherine Santos Méndez 2010-1707
José M. Reyes 2003-0599

Asesores:
Lic. Lissette Guzmán
Lic. Víctor José Herrera

Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.

2014
Título del tema:

Formación de Equipos de Alto Rendimiento a partir del Coaching.


Planteamiento del problema de investigación.

El tema que se va desarrollar en la presente investigación trata sobre la formación de equipos de alto rendimiento a partir del Coaching, caso: Radiance Spa, Santo Domingo, República Dominicana, año 2014, con el fin de desarrollar equipos con mayor productividad para el desempeño de las tareas diarias del establecimiento.

Según Ruth Arroyo Tovar en su libro Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes, el Coaching es un proceso intensivo de entrenamiento combinado con Empowerment o empoderamiento, para aprender continuamente, y a la vez, aplicar herramientas necesarias para alcanzar objetivos del alto estándar. Es un proceso continuo que incluye modelar, demostrar con el ejemplo, observar, escuchar y retroalimentar.

La calidad en el servicio que se le brinda al cliente es de suma importancia y más cuando los empleados están en interacción constantemente con el mismo, ya que estos cada vez son más exigentes, por lo que si se realiza un trabajo en equipo resultaría con mayores beneficios para el desempeño de las actividades de la
empresa al igual que ayudaría a que los clientes resulten más satisfechos por el trato que se les ha dado.

La utilización de nuevas herramientas para lograr un mayor rendimiento en los empleados es beneficioso para las empresas, debido a que puede resultar de estímulo para ellos, además de sentirse con mayor compromiso para cumplir con los objetivos establecidos.

Es importante conocer cómo se sienten los empleados con el trabajo que están realizado dentro de la organización para poder identificar cual es la mejor forma de motivación que tiene para que su rendimiento sea mejor. En Radiance Spa las personas piensan que por la individualidad que tienen algunos de los servicios que se realizan no es necesario que haya una combinación del trabajo entre cada uno de ellos, por tal razón se hace notoria su forma de trabajo individual pero no sin calidad, no obstante la poca motivación que reciben hace que estos no den el rendimiento que se desea.

Antes esta problemática se formuló las siguientes cuestionantes:

• ¿Cuáles son los aspectos generales del coaching que nos ayudarán a la formación de equipos de alto rendimiento?

• ¿Qué factores se deben tomar en cuenta para formar equipos?

• ¿Cuáles estrategias facilitan la formación de equipos de alto rendimiento?
Objetivo General

Formar equipos de alto rendimiento a partir del Coaching en Radiance Spa.

Objetivos específicos

- Identificar los aspectos generales del coaching que nos ayudarán a la formación de equipos de alto rendimiento.
- Determinar los factores a tomar en cuenta para formar equipos.
- Diseñar estrategias que faciliten la formación de equipos de alto rendimiento.

Justificación de la investigación

➢ Justificación teórica.

La capacitación y la formación no alcanzan, se necesita un nuevo enfoque en el cual se explote el potencial humano buscando así un mayor rendimiento laboral, mayores utilidades económicas, como también un buen ambiente laboral. La misión es producir equipos de personas capaces de auto-dirigirse en su trabajo para lograr un desempeño excelente como individuos y como conjunto, en el afán de lograr resultados asombrosos a favor de una organización.

Según Ruth Arroyo Tovar (2012) adquirir nuevas habilidades para enriquecer la gestión, el desempeño profesional y la calidad de vida de la persona, a través de
un proceso de aprendizaje que permite el desarrollo de: Destrezas de inteligencia emocional

- Capacidad de comunicación interpersonal
- Espíritu emprendedor
- Calidad en las relaciones personales
- Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

A través de estas destrezas podremos alcanzar el objetivo pautado, formar equipos de alto rendimiento aumentando el desempeño laboral y fomentando el trabajo en conjunto.

➢ **Justificación Metodológica.**

Se asume la investigación descriptiva porque a través de la misma vamos a identificar la forma en que se pueden formar equipos de alto rendimiento en Radiance Spa a partir de una nueva herramienta como lo es el Coaching, además de saber cuáles son los factores que ofrece la herramienta para poder lograr lo propuesto.

➢ **Justificación Práctica.**

La formación de equipos de alto rendimiento está dirigida al desarrollo de equipos con mayor productividad para el desempeño de las tareas diarias del establecimiento como también al desarrollo de destrezas, competencias y actitudes, para alcanzar objetivos del alto estándar.
En esta investigación buscamos, a través de esta herramienta de coaching, lograr que los empleados sean capaces de auto-dirigirse y auto-motivarse, logrando así una mejora en el ambiente laboral como también la agilización de los procesos, pues contaremos con empleados con alto desempeño laboral lo que a su vez reflejara un incremento en nuestras utilidades.

**Tipo de investigación.**

El tipo de estudio que se emplea para la investigación es de tipo descriptivo porque a través de la misma vamos a identificar la forma en que se pueden formar equipos de alto rendimiento a partir de una nueva herramienta como lo es el Coaching, además de saber cuáles son los factores que ofrece la herramienta para poder lograr lo propuesto.
Marcos de referencia.

➤ Marco Teórico

1.1. Conceptos de Coaching

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos (Pierre, 2007).

El coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirida (Dolán, 2012).

1.2. Tipos de Coaching

Según Simón L. Dolán(2012) por tipo de coaching se hace referencia a los entornos en que el coaching se desarrolla y a la clase de su clientela.

1.2.1. Coaching Empresarial

El coaching empresarial se lleva a cabo en todos los momentos con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen coach empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el coaching para poder ofrecerle un servicio de calidad.
El coaching no es una práctica restringida a expertos o proveedores, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan de coaches de los miembros de su equipo para alcanzar unos niveles superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional (Dolán, 2012).

1.2.2. Coaching ejecutivo

El Coaching ejecutivo es una relación individual entre el coach y el cliente, basada en los objetivos intrapersonales del sujeto dentro del contexto organizativo.

Aunque tanto las organización como el directivo deben comprometerse con el Coaching para que este pueda tener éxito, la idea de contratar a un coach puede proceder o bien de los profesiones de Recursos Humanos y desarrollo de liderazgo, o de los propios directivos (Dolán, 2012).

1.2.3. Coaching Vital

El Coaching vital o privado es una práctica orientada al futuro y diseñada para ayudar a los clientes a definir y conseguir los objetivos personales. Tiene sus raíces en el Coaching ejecutivo, que a su vez se basa en las técnicas desarrolladas por la consultoría empresarial y formación de liderazgo. El coach vital puede utilizar técnicas como la evaluación de valores, modificación de la conducta, modelado de la conducta, definición de objetivos, etc.

El proceso de Coaching vital evoluciona a partir de una compensación profunda de las rasgos, necesidades y querencias del individuo, a continuación desarrolla una
comprensión de los objetivos deseados y por último formula planes de actuación, procesos de revisión y resultados mesurables (Dolán, 2012).

1.3. Modelos de Coaching

Una de las razones por las que el Coaching funciona es porque las personas experimentan, vive y pone en práctica lo que en su conciencia ha descubierto.

Los modelos de Coaching y los elementos que hacen efectiva una sesión, están orientados a que el cliente diga, demuestre y experimente su aprendizaje (Ravier, 2010).

1.3.1. El Modelo Grow

Según Leonardo Ravier(2010) Para el “SF Coach” (sociedad francesa del Coaching) el modelo de las sesiones consta de:

- Diagnostico
- Análisis
- Elaboración de argumentos
- Organización de la puerta practica

Sin embargo, el modelo de Coaching anglosajón (elaborado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore) es el más conocido en el mundo del Coaching. Este modelo se describe bajo del acrónimo de G.R.O.W.

El Modelo GROW sirve de guía para desarrollar sesiones eficaces.
Goal (META): Meta de la sesión, tanto para el corto como el largo plazo

Reality (REALIDAD): Explorar la situación presente.

Options (OPCIONES): Contemplar opciones y estrategias o cursos de acción alternativa.

What, When, Whom, Hill (QUÉ se va hacer, CUÁNDO, QUIÉN, y la VOLUNTAD para hacerlo).

Este modelo es útil en todas las sesiones de Coaching, sin embargo resulta de mayor utilidad como esquema genérico en las primeras sesiones. Una vez que la relación de Coaching está avanzada, se puede comenzar o utilizar cualquiera de las etapas mencionadas indistintamente.

El modelo o proceso GROW es una técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos. Una de las principales ventajas es que ofrece una metodología efectiva y estructurada que ayuda, de forma simultánea, a fijar objetivos y resolver problemas. Además, puede aplicarse con eficacia a un variedad de situaciones (Dolán, 2012).

1.3.2. El modelo coactivo

Según Simón Dolán(2012) el principio fundamental del Coaching coactivo desarrollado por Laura Whitworth y su equipo es que ambas partes colaboren de forma activa con la relación de Coaching. Se basa en los siguientes 4 pilares:
• El cliente tiene recursos por naturaleza y es capaz de encontrar las respuestas a sus desafíos por sí solo.

• El calendario lo fija el cliente y es el elemento principal de la relación de Coaching.

• El Coaching trata al cliente como una persona integral.

• La relación de Coaching es una alianza diseñada para fomentar la acción y el aprendizaje. El cliente tiene la última palabra.

El modelo se centra en el desarrollo de unas habilidades y técnicas concretas de Coaching en lugar de contenido o la estructura de la sesión.

1.3.3. El Modelo de Coaching de la programación neurolingüística (PNL)

Según Simón Dolán(2012) desde su aparición en la época de los años setenta, la programación neurolingüística como estudio del funcionamiento humano se ha extendido prácticamente a todas las áreas de la actividad humana y en especial en el capó de la comunicación, la influencia y el cambio en el contexto empresarial. El doctor Richard Bandler, la describe sencillamente como el modelo de conducta excelente o genial.

Los patrones que Grinder y Bandler codificaron se pensaron en un principio como terapia. En la base de los procedimientos y patrones originariamente terapéuticos yacen las formas de calibrar respuestas psicológicas, inconscientes, establecer y mantener las relaciones, y orientar la atención del cliente para que tenga más opciones.
Marco conceptual

**Coach:** Es alguien que anima a mejorar, no solo alaba los esfuerzos de una persona sino también ayuda a las personas a entender lo que han de cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales⁴

**Coaching:** Es un serie de técnicas y procesos llevados a cabo por un profesional (coah) que ayudan a las personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando todas sus habilidades y descubriendo nuevas posibilidades²

**Equipo:** Es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos en comunes³

**Líder:** Se encarga de dirigir y de establecer la visión del equipo de trabajo si es necesario lo representa al resto de la organización⁴

**Liderazgo gerencial:** Es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados y logra que avancen junto con el con pleno compromiso y entusiasmo⁵

---

Rendimiento laboral: Está condicionado al grado de satisfacción que pueda tener un individuo dentro de la organización, por lo tanto la satisfacción es considerada la causa del rendimiento de trabajo (Jesusa, 2006).  

➢ Marco Espacial

El estudio tiene como marco espacial la empresa Radiance Spa, la cual está ubicada en la Av. Gustavo Mejía Ricart No. 30, esquina Agustín Lara, Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana

➢ Marco temporal

El estudio tiene como límite temporal el año 2014.

---

Métodos y procedimiento.

➢ El método deductivo.

Porque se presentan los datos a partir de una visión general hasta lo particular

➢ Método analítico.

Porque vamos a establecer cómo podemos desarrollar los equipos con un rendimiento que ayude a que la organización puede tener mayor auge.

➢ Procedimientos.

Se llevaran a cabo los medios precisos para recolectar las informaciones de los aspectos relacionados con el tema objetivo de la organización para poder hacer un análisis absoluto sobre la aplicación del coaching en la empresa estudiada.

➢ Técnicas.

Se aplicaran encuestas, entrevistas y la observación directa.
Tabla de contenido
AGRADECIMIENTOS
DEDICATORIAS
RESUMEN EJECUTIVO
INTRODUCCION

Capítulo 1. Generalidades sobre la herramienta administrativa coaching

1.1. Concepto de Coaching
1.2. Tipos de coaching
   1.2.1. Coaching empresarial
   1.2.2. Coaching ejecutivo
   1.2.3. Coaching viral
1.3. Modelos de coaching
   1.3.1. El modelo Grow
   1.3.2. El modelo de coaching coactivo
   1.3.3. El modelo de coaching de la programación neurolingüística (PNL)
1.4. La inteligencia emocional como herramienta del coaching
1.5. Características de coaching
1.6. Elementos del coaching
1.7. Objetivos del coaching
1.8. El coach
   1.8.1. Características del Coach
   1.8.2. Funciones del coach
   1.8.3. Conductas del coach
   1.8.4. Cualidades del coach
1.9. Principios ineludibles del coaching
   1.9.1. Confidencialidad
   1.9.2. Confianza y Sinceridad
   1.9.3. Compromiso
   1.9.4. Ajuste a la realidad
   1.9.5. Principio de objetividad
1.10. Proceso de coaching
1.11. El coaching de equipos
   1.11.1. Bases y fundamentos
   1.11.2. Ventajas e inconvenientes del coaching de equipos
1.12. Pasos para el coaching efectivo
   1.12.1. Defina el desafío y describa los resultados esperados
   1.12.2. Analice las posibles opciones de solución
   1.12.3. Desarrolle un plan de acción
   1.12.4. Establezca plazos
   1.12.5. Defina criterios de evaluación
   1.12.6. Facilite acción
   1.12.7. Persevere hasta el final

Capítulo 2. Gestión de equipos de alto rendimiento

   2.1. Concepto de equipo
   2.2. Características de equipos de alto rendimiento
   2.3. Disciplinas de un equipo exitoso
      2.2.1 Puesta en marcha
      2.2.2 Aclarar
      2.2.3 Co-crear
      2.2.4 Conectar
      2.2.5 Aprendizaje básico
   2.4. La aplicación del coaching a los equipos
   2.5. Formación de colaboradores del alto rendimiento
   2.6. Ventajas y desventajas de los equipos de alto rendimiento
   2.7. El equipo de alto rendimiento: una estrategia para el alto desempeño

Capítulo 3. GENERALIDADES DE RADIANCE SPA

   3.1 Historia de la empresa
   3.2 Misión, Visión, valores
   3.3 Situación de la empresa antes de la aplicación del coaching
   3.4 Propuesta para la aplicación
   3.5 Medidas para la formación de equipos de alto rendimiento

Capítulo 4. Resultados de la investigación para la implementación del coaching para el desarrollo de equipos de alto rendimiento en Radiance Spa

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS
Bibliografías


Dolán, S. L. (2012). Coaching por valores. LID.


Fuentes de información

- Fuentes Primarias
  1. Entrevista a la gerente general de la empresa
  2. Encuesta a los empleados

- Fuentes secundarias
  1. Libros
  2. Tesis
Anexo No. 2 Entrevista

Nombre: Azucena Santos
Posición: Gerente General
Cantidad de personas a su cargo: 14 personas

1. Tiene usted conocimiento de la satisfacción de sus empleados?
   Si

2. Utiliza usted la herramienta feedback? De ser sí, cada qué tiempo?
   Si, en forma frecuente ya que estamos en reestructurando la organización.

3. Conoce usted la herramienta administrativa coaching?
   Si

4. Cuáles condiciones identifica usted como debilidades y fortalezas para la implementación de un proceso de coaching?
   Fortaleza: con el coaching puedo obtener un personal que automotiva su entorno por lo tanto están más orientados a los resultados que busco.

   Debilidades: por el poco tiempo que tengo para implementar toda la reestructuración en estos momentos estoy utilizando el feedback, al finalizar este proceso continuare con el coaching.

5. De qué manera puede un programa de coaching crear ventaja competitiva para su empresa?
   Cuando se utiliza coaching los colaboradores a través de un coach identifican las características que le hacen falta para llegar a sus objetivos. Cuando el colaborador sabe cuáles son sus fortalezas y la maximiza, la empresa tendrá como resultado una orientación a la excelencia ya que su personal bien orientado sabrá hacia dónde dirigirla.
Anexo No. 3 Encuesta

Nombre:_______________________________
Departamento:__________________________

1. Que impediría que se logre un cambio dentro de la empresa?
   a. Falta de optimismo  b. poco entusiasmo  c. resistencia al cambio

2. Qué le motiva a usted cuando está en su trabajo?
   a. Remuneración económica  b. reconocimiento  c. intercambio de servicio

3. Como considera su equipo de trabajo?
   a. Excelente  b. Bueno  c. Regular

4. Como considera el ambiente de trabajo?
   a. Excelente  b. Bueno  c. Regular

5. Cuál es la fortaleza de su equipo de trabajo?
   a. Calidad  b. Respeto y dedicación  c. Otros

6. Que le motivo a trabajar en el spa?
   a. La posibilidad de ganancias  b. la satisfacción de ejercer su profesión

7. Si le ofrecieran la oportunidad de cambiar de departamento, lo haría?
   a. Si  b. No  c. Quizás

8. Siente confianza con su supervisor?
   a. Si  b. No  c. A veces

9. Sus metas están claras y definidas?
   a. Si  b. No  c. A veces
10. Se siente satisfecho con la remuneración obtenida?
   a. Si          b. No          c. A veces

11. ¿Existe comunicación en el equipo para alcanzar los objetivos deseados?
   a. Si          b. No          c. A veces

12. ¿Qué cree usted que solucionaría la falta de trabajo en equipo?
   a. Capacitación  b. Charlas  c. Retroalimentación
Anexo No. 4 Tabulación encuestas
Tabla No.1

Impedimento de cambio

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Falta de optimismo</td>
<td>1</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Poco entusiasmo</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Resistencia al cambio</td>
<td>5</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de Radiance Spa.

En el impedimento de cambio, el 50% se resiste al cambio. Mientras que el 40% tiene poco entusiasmo y el 10% restante falta de optimismo.

![Implementación del cambio](image)
Tabla No.2
Motivación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Remuneración económica</td>
<td>6</td>
<td>60%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Reconocimiento</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Intercambio de servicio</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En la motivación, el 60% es motivado por la remuneración económica. Mientras que el 40% por los reconocimientos y el 0% por el intercambio de servicio.
Tabla No.3

Equipo de trabajo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Excelente</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Bueno</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Regular</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

Los equipos de trabajo, el 40% es bueno. Mientras que el 40% excelente y el 40% restante regular.
### Tabla No.4
**Ambiente de trabajo**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Excelente</td>
<td>2</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Bueno</td>
<td>5</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Regular</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

El ambiente de trabajo, el 50% considera que es bueno. Mientras que un 30% es regular y el 20% restante son excelentes.

---

**Ambiente de trabajo**

- a) Excelente: 2 frecuencias, 20%
- b) Bueno: 5 frecuencias, 50%
- c) Regular: 3 frecuencias, 30%
Tabla No.5
Fortalezas del equipo de trabajo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Calidad</td>
<td>7</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Respeto y dedicación</td>
<td>2</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Otros</td>
<td>1</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En la fortaleza del equipo, el 70% dice que es la calidad. Mientras que el 20% piensa que es el respeto y la dedicación y el 10% restante otros.
Tabla No.6
Motivación para trabajar en esa empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Posibilidad de ganancias</td>
<td>5</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Satisfacción ejercicio</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Reto en la carrera</td>
<td>2</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>10</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En la motivación para trabajar en la empresa, el 50% dice que es las posibilidades de ganancias. Mientras que el 30% piensa que es por la satisfacción de ejercer su profesión y el 20% restante es un reto en carrera.
### Tabla No.7
**Oportunidad de cambio dentro de la empresa**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Si</td>
<td>2</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) No</td>
<td>5</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Quizás</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En cuanto a la oportunidad de cambio, el 50% dice que no. Mientras que el 30% dice que quizás y el 20% restante que sí.
Tabla No.8

Confianza con su supervisor

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Si</td>
<td>6</td>
<td>60%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) No</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) A veces</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En cuanto a la confianza con su supervisor, el 60% dijo que sí. Mientras que el 40% dijo que a veces y el 0% restante dijo que no.
Tabla No.9

Metas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Si</td>
<td>9</td>
<td>90%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) No</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) A veces</td>
<td>1</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En cuanto a las metas, el 90% dijo que sí. Mientras que el 10% dijo que a veces y el 0% restante dijo que no.
Tabla No.10
Satisfacción con la remuneración

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Sí</td>
<td>2</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) No</td>
<td>5</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) A veces</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En cuanto a la satisfacción con la remuneración, el 50% dijo que no. Mientras que el 50% dijo que a veces y el 0% restante dijo que sí.
### Tabla No.11

**Comunicación del equipo**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Si</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) No</td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) A veces</td>
<td>6</td>
<td>60%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En cuanto a la comunicación del equipo, el 60% dijo que a veces. Mientras que el 40% dijo que si y el 0% restante dijo que no.
Solución falta de trabajo en equipo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alternativas</th>
<th>Frecuencias</th>
<th>Porcentajes %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Capacitación</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Charlas</td>
<td>3</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Retroalimentación</td>
<td>4</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>10</strong></td>
<td><strong>100%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta aplicada a empleado de Radiance Spa.

En la solución falta de trabajo en equipo, el 40% dice que es retroalimentación. Mientras que el 30% dice que charlas y el 30% restante capacitación.
Anexo No. 5 Organigrama