



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“FOCUS GROUP COMO PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING
EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA DE
PELOTAS EN GUADALAJARA, MÉXICO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

PRESENTA

ZAIDA KAREN MEDINA VARGAS

ASESOR

DRA. EN P. E. A. REBECA TEJA GUTIÉRREZ

REVISORAS

DRA. EN D. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ AGUILAR

M. EN T. PERLA DELGADILLO SOLORIO

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, ABRIL DE 2019.

Texcoco, México a 16 de noviembre de 2018.

Asunto: Etapa de Digitalización

M.EN C.ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE.

AT'N: L. en I.A.Cintha Teresita Islas Rodríguez.
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

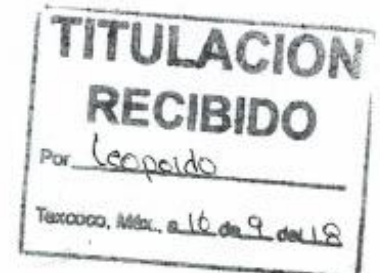
Con base a las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "FOCUS GROUP COMO PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA DE PELOTAS EN GUADALAJARA MÉXICO" que para obtener el título de Licenciado en Contaduría presenta la sustentante Zaida Karen Medina Vargas con número de cuenta 1224840, se concluye que cumple con los requisitos teóricos-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE


DRA. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ AGUILAR
REVISORA


M. EN T PERLA DELGADILLO SOLORTIO
REVISORA


DRA. EN P. ECO. A.I. REBECA TEJA GUTIÉRREZ
DIRECTORA DEL TRABAJO ESCRITO



c.c.p. Sustentante MEDINA VARGAS ZAIDA KAREN
c.c.p. Asesor del trabajo terminal: DRA. EN P. ECO9 A.I. REBECA TEJA GUTIÉRREZ
c.c.p. Titulación. L. en I. Cinthya T. Islas Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme terminar este ciclo tan importante de mi vida, trayendo en el proceso personas y momentos excepcionales para mí.

Agradezco a mi madre María Laura Vargas Vázquez por haberme acompañado en este proceso con su equilibrio y paciencia en todo momento.

A mi padre Esteba de la Cruz Medina Díaz le agradezco de todo corazón su persistencia en alentarme a culminar este ciclo y sobre todo por su confianza en mí de lograrlo.

A mi tía Margarita Vargas Vázquez le agradezco por haberme acompañado, guiado y apoyado en la aplicación de esta investigación, por haber sido la persona que me adentrara a conocer la utilidad de Coaching en mi vida.

A Laura Karen Maya Ruiz por haberme acompañado en este proceso, por su total entrega y apoyo en la aplicación de esta investigación.

Le agradezco a Blanca Estela Fajardo M. por haberme permitido trabajar con el personal de la Fábrica de pelotas, por su colaboración y apertura en todo momento en la realización de esta investigación.

A la Doctora Rebeca Teja Gutiérrez por haberme mostrado las bondades y maravillas de la investigación, por haberme guiado en este proceso y sobre todo por su paciencia en el desarrollo de esta Tesis.

Le agradezco a Hilda Landy Espinosa Montes por su compromiso y trabajo de Coaching en la aplicación de esta investigación.

DEDICATORIAS

Dedico esta Tesis a dos grandes maestros en mi vida, a mi hermano Misael y a mi abuelita Esperanza.

Misael te dedico esta Tesis como recordatorio de que no importa el tamaño de los sueños que tengas ve por ellos, disfruta los procesos a tus metas y sobretodo recuerda cerrar ciclos.

Abuelita esta tesis te la dedico como gratitud a toda la sabiduría que a lo largo de los años me has compartido. Por recordarme el valor de la vida y por enseñarme desde niña a terminar lo que se empieza.



ÍNDICE

CAPITULO I..... 1

 1.0 INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO II..... 2

 2.0 ANTECEDENTES 2

 3.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

 4.0 JUSTIFICACIÓN 5

 5.0. OBJETIVOS..... 6

 5.1 OBJETIVO GENERAL 6

 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

CAPITULO III..... 7

 6.0 MARCO TEORICO CONCEPTUAL..... 7

 6.1 Empresa 7

 6.1.1. La empresa como sistema abierto..... 8

 6.2. Focus Group 13

 6.3. Equipos de trabajo..... 34

 6.4. Comportamiento organizacional..... 39

 6.5. Clima organizacional..... 44

 6.6. El coaching. 74

CAPITULO IV. 93

 7.0. METODOLOGÍA 93

CAPITULO V. 99

 8.0. RESULTADOS 99

 8.1 Diagnóstico de la situación del clima organizacional en la empresa..... 99

 8.2 Aplicación de la dinámica del coaching empresarial mediante el método de focus Group.
..... 111

 8.3 Resultados de la aplicación de Coaching Empresarial: Mejoras, Cambios y Vicios..... 121

CAPITULO VI. 129

 9.0. DISCUSIÓN 129

 10.0. CONCLUSIONES 131



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



CAPITULO VII.	132
11.0. RECOMENDACIONES	132
12.0. Bibliografía	133



Índice de gráficas

GRÁFICA 1.MECANISMOS DE AUTO BOICOT .	100
GRÁFICA 2.INCONFORMIDAD EN EL TRABAJO..	101
GRÁFICA 3.CALIFICACIÓN AL TRABAJO REALIZADO SEGÚN SATISFACCIÓN.	102
GRÁFICA 4. LO QUE MÁS DESAGRADA A LOS TRABAJADORES.....	103
GRÁFICA 5.DISGUSTOS HACIA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO.	104
GRÁFICA 6.DISGUSTOS DE LOS TRABAJADORES HACIA LAS INSTALACIONES.	105
. GRÁFICA 7.USO DEL LIDERAZGO EN LOS TRABAJADORES	106
GRÁFICA 8.EL LIDERAZGO REFLEJADO EN LA SOCIABILIDAD DEL TRABAJADOR.	107
GRÁFICA 9.CAPACIDAD DE LIDERAZGO POR MEDIO DE LA PALABRA.	108
GRÁFICA 10.GUSTO POR EL TRABAJO EN EQUIPO..	109
GRÁFICA 11.CONSECUENCIAS NOTADAS DEL AUTO BOICOT.....	110
GRÁFICA 12.EVALUACIÓN DEL PROCESO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES A LA MITAD EL MISMO.....	112
GRÁFICA 13.ACCIONES CONCRETAS PARA APOYAR A LA EMPRESA A SU CRECIMIENTO.	114
GRÁFICA 14¿QUÉ LES GUSTA DE SU TRABAJO?	115
GRÁFICA 15.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO.	116
GRÁFICA 16.RAZONES POR LAS QUE AMAN SU TRABAJO.	117
GRÁFICA 17.DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING QUÉ ES LO QUE LES GUSTA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	118
GRÁFICA 18.PARTE DE LAS INSTALACIONES QUE MÁS DISFRUTAN LOS TRABAJADORES.....	119
GRÁFICA 19.LO QUE PUEDEN CREAR CON SU LIDERAZGO.....	120
GRÁFICA 20.POSIBILIDAD DE RESULTADOS AL NO BOICOTEARSE.	121



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Índice de tablas

TABLA 1.VARIABLES A INVESTIGAR EN LA ETAPA DE GABINETE.	94
TABLA 2.VARIABLES A INDAGAR EN LA APLICACIÓN DEL COACHING.	95
TABLA 3.COMPARATIVA DE PERSPECTIVA DE SU TRABAJO ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EN LA FÁBRICA DE PELOTAS EN GUADALAJARA.	123



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Índice de fotografías

FOTO 1. PRIMERA ETAPA DE PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING.....	123
FOTO 2. SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING.....	124
FOTO 3. TERCERA ETAPA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING EMPRESARIAL.....	124
FOTO 4. CUARTA ETAPA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING.....	125
FOTO 5. QUINTA ETAPA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING.....	126
FOTO 6. SEXTA ETAPA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE COACHING.....	126
FOTO 7. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	127
FOTO 8. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	127



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



CAPITULO I

1.0 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en México, corren el riesgo de cerrar o desaparecer, debido a que no cuentan con una planeación financiera, recursos tecnológicos, financieros, materiales, y humanos. Este último es de gran importancia, ya que las empresas ahora son competitivas a través de su gente. El enfoque de los grandes empresarios es tener presencia comercial y mantenerse en el mercado, con la ayuda del recurso y talento humano. De acuerdo a un estudio realizado por especialistas de la Facultad de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México, en el año 2017, nueve de cada diez Mipymes de México se ven obligadas a cerrar durante sus primeros cinco años de existencia, números que reflejan directamente la necesidad de poner enfoque en el recurso humano.

El problema que se vive en las empresas, son los conflictos laborales, muchas veces ocasionados por el propio personal de la organización, por lo que en este trabajo de investigación se abordará las problemáticas que se viven en la empresa de pelotas en Guadalajara, Jalisco; así como los factores que inciden en el clima organizacional.

El propósito de este trabajo es analizar los aspectos que influyen en el clima organizacional de la empresa que elabora pelotas en Guadalajara, Jalisco; con el fin de aplicar una dinámica de coaching empresarial en los empleados y directivos, para integrar al personal en una dinámica de trabajo sana y productiva.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



La metodología que se aplicó fue a través de una investigación básica, con un enfoque cualitativo, aplicando el método de Focus Group y las técnicas aplicables son el cuestionario, la observación y análisis de contenido.

CAPITULO II

2.0 ANTECEDENTES

De acuerdo a la revisión bibliográfica se encontró que a pesar de las investigaciones hechas sobre el impacto en los equipos de trabajo de acuerdo al clima organizacional, los Focus Group y el coaching empresarial aplicado; en Latinoamérica, México carece de indagación en estos temas de manera relacionada en comparación con países sudamericanos destacando Colombia, Venezuela, Chile y Cuba.

Es por eso que se decidió tomar como tema de análisis el proceso de coaching empresarial con la herramienta de investigación del Focus Group enfocado al área social en la empresa.

Se encontró que en su mayoría puntualizan la importancia de tener una estructura adecuada de los equipos de trabajo, enfocando la mayor atención en los trabajadores ya que los experimentos de Elton Mayo junto a Fritz Roethlisberger y William Diskson, los llevaron a la conclusión de que en una organización el trabajador es el elemento más importante (Chavenato 1994), de acuerdo con Fernando Quezada y De la Fuente Garcia D, el Focus Group se caracteriza por proporcionar un método de exploración, permitiendo saber las inquietudes u opiniones de los participantes.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Se encontró que cada autor aplicó modelos diferentes listados a continuación:

1. Modelo de perfeccionamiento empresarial
2. Modelo de sistema de evaluación de empresas de alto desempeño
3. Modelo de gestión de recursos humanos
4. Modelo de valoración
5. Modelo de recursos humanos basado en resultados
6. Modelo CORE
7. Modelo IMOI
8. Modelo LDA
9. Modelo Deming
10. Modelo KAIZEN.

Esto con la intención de perfeccionar los equipos de trabajo, obteniendo un mejoramiento constante como resultado de la aplicación del coaching empresarial para una empresa de pelotas en Guadalajara, México.



3.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual de la empresa de pelotas en Guadalajara, en relación al clima organizacional es compleja, ya que carece de orden en su estructura y problemáticas en el ambiente laboral.

Los trabajadores desarrollan actividades ajenas a las que les son asignadas de acuerdo a su nivel jerárquico en el organigrama, lo cual provoca confusión y crea dificultades al interactuar socialmente de manera equivocada, desviando el cumplimiento de los objetivos de la empresa basados en su misión y su visión así como en la aplicación de sus valores. Las consecuencias de dichos comportamientos se ven reflejadas en los procesos de producción de la empresa, afectando directamente al cumplimiento de la misma.

Por lo cual se propuso hacer un Focus group con los trabajadores de la empresa con el objetivo de conocer las inquietudes, opiniones, necesidades, fortalezas y debilidades de los trabajadores de manera detallada y precisa con la finalidad de hacer la adaptación adecuada al proceso de coaching y generar la mayor productividad enfocado al trabajo en equipo y a la participación proactiva de acuerdo a lo antes expuesto.

Por lo tanto la pregunta de investigación fue la siguiente:

Tomando como herramienta el Focus Group en la aplicación del coaching empresarial ¿Cuáles son las estrategias óptimas para incrementar la efectividad de los equipos de trabajo en la empresa de pelotas en Guadalajara? Y ¿Qué resultados se obtuvieron en la aplicación del coaching empresarial?



4.0 JUSTIFICACIÓN

La importancia de implementar un Focus Group como herramienta de partida para la implementación de un entrenamiento de coaching empresarial, enfocado al recurso humano, es principalmente generar un impacto y mejora organizacional en los equipos de trabajo de cada área de la empresa. El entrenamiento de coaching empresarial permitirá identificar los principales problemas, orígenes y las posibles soluciones a aplicar dentro de los equipos de trabajo. Así mismo al analizar los cuestionarios aplicados, se pudo detectar las características de la personalidad, así como las aptitudes y las actitudes de los empleados a fin de determinar las estrategias que se pudieron proponer para mejorar el clima organizacional.

Los beneficios que se pretenden obtener con este estudio son principalmente la comprobación de que la actitud de los trabajadores, su manejo del autocontrol, su auto confianza, la habilidad de trabajar en equipo y su capacidad de liderazgo desencadenan totalmente beneficios para la entidad y al mismo tiempo para cada integrante de esta.

Aprovechar el desarrollo del liderazgo distribuido, para así obtener como resultado equipos de trabajo eficientes laboralmente y el crecimiento personal del recurso humano para beneficio de éste y de la sociedad.

Las aportaciones en el caso de este análisis son teóricas y metodológicas ya que se parte de una hipótesis (teoría) y se aplica en la empresa (práctica), pretendiendo incrementar los procesos de producción como consecuencia de un trabajo en equipo organizado y armonioso, logrando la optimización del personal.

La investigación está dirigida a la dueña de la empresa de pelotas y después a cada uno de los integrantes de la misma, ya que se ven relacionados directamente con la indagación, aplicación y el resultado de esta exploración durante la aplicación del coaching empresarial.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



5.0. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Detectar las causas que provocan los conflictos laborales de la empresa a través de la metodología Focus Group con el enfoque teórico del coaching empresarial y así proponer estrategias para la mejora del ambiente laboral.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar el ejercicio del Focus group con los integrantes de la empresa de pelotas, a fin de detectar conflictos laborales con los empleados y personal de la empresa.

Aplicar entrenamiento de coaching empresarial a trabajadores y empresarios de la empresa de pelotas.

Detectar debilidades y fortalezas del personal de la empresa de pelotas en Guadalajara, México, a través del desempeño y evaluación en las actividades durante el entrenamiento del Coaching Empresarial.

Hacer las recomendaciones pertinentes en base a los resultados de los objetivos anteriores.



CAPITULO III.

6.0 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

6.1 Empresa

La empresa según Juan María Iborra y compañía, 2014 es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios.

Las empresas pueden entenderse según Menguzzato y Renau citados en Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer (2014) en su libro “Fundamentos de dirección de empresas”) como unidades tecnoeconómicas y unidades sociopolíticas de decisión.

Las empresas son unidades técnicas al transformar un conjunto de bienes **(inputs)** en un conjunto de productos o servicios **(outputs)**. A veces el proceso técnico de transformación es altamente complejo, ya que requiere una fuerte inversión en máquinas y herramientas o en conocimientos tecnológicos (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

La empresa es considerada una unidad económica debido a que es una actividad técnica de transformación de materias primas en productos terminados, o la prestación de un servicio, el cual se realiza añadiendo valor económico en el proceso de transformación técnico. La empresa necesita generar valor para poder pagar a sus proveedores de materia prima, a sus trabajadores, generando su maquinaria o remunerando a sus propietarios.

Se pretende que el producto o servicio generado de la transformación sea valiosa para sus clientes, de tal manera que el precio de sus productos o servicios supere el costo de los **inputs** consumidos y del proceso de transformación (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).



A su vez la empresa es considerada una unidad sociopolítica porque en ella trabajan, arriesgan, deciden y colaboran personas, formando así una unidad social, es por esto que si se pretende entender y explicar el funcionamiento de una empresa se deben entender los intereses, comportamientos, características y motivaciones de los grupos de personas que participan y se relacionan en ella. Es una unidad política, porque las personas, tienen objetivos e intereses propios, los cuales deben ser conciliados con los de la empresa ya que éstos en ocasiones no coinciden con los de la empresa, utilizando diferentes mecanismos como el liderazgo, motivación, autoridad entre otros para lograr un mejor funcionamiento como una unidad, de manera interna y frente a su entorno (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

6.1.1. La empresa como sistema abierto

Al hablar de un sistema es importante enfatizar que para entender y explicar su funcionamiento y sus resultados no es suficiente con entender las partes que lo componen, sino que son esenciales las relaciones entre dichas partes y las relaciones con otros sistemas.

En un sistema cada parte influye sobre el funcionamiento del sistema, pero esa influencia no es independiente de las demás partes del sistema Cuervo (2008) citado en Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer (2014).

La empresa por el hecho de ser un sistema tiene varias propiedades, como son la globalidad, la sinergia, las relaciones jerárquicas con otros sistemas o la posibilidad de dividir los sistemas en subsistemas. En el caso de la sinergia es una característica por la que el valor del todo en un sistema es distinto al de la suma de los valores de sus partes, pudiendo existir una sinergia positiva o negativa, dependiendo de que el todo sume más o menos que las partes.



Así que cuando un sistema tiene sinergia positiva es porque el valor del sistema es mayor que el valor que tendría cada uno de sus componentes de forma separada (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

Según la Teoría general de sistemas, los sistemas se pueden clasificar con base a diversos criterios y uno de ellos es la diferencia entre sistemas abiertos y cerrados.

Katz y Kahn citado en Maria Iborra (2014) proponen diversas características de los sistemas abiertos que también tiene la empresa, de éstas los más relevantes son:

- ✓ Importan algún tipo de energía (en el caso de la empresa la importan en forma de materia prima, máquinas, herramientas empleados, etc.) del entorno para su funcionamiento, los sistemas abiertos no son autosuficientes.
- ✓ Transforman la energía que importan del entorno (inputs) y que es aprovechable por ellos.
- ✓ Emiten algún tipo de energía al entorno. La salida que emite el sistema hacia el entorno (outputs), en el caso de la empresa serían los productos o servicios que ofrece.
- ✓ Las entradas (los inputs) que recibe el sistema no solo son de materiales sino también de información. La información que recibe el sistema permite controlar su funcionamiento y regularse.
- ✓ Los sistemas abiertos son equifinales, significa que pueden llegar a un mismo estado final, partiendo de estados iniciales distintos y siguiendo caminos diferentes.

6.1.2. Subsistemas funcionales de la empresa



Retomando la Teoría General de los sistemas la concepción de la empresa como sistema permite abordarla a través de la descomposición de en sistema en subsistemas de orden menor sin perder de vista las interrelaciones entre ellas. Permite dividir el conjunto del sistema en subsistemas para obtener un mejor acercamiento a la complejidad de la empresa (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014). La división de la empresa en subsistemas funcionales toma como parte importante la especialización y la división.

La empresa está compuesta por los sistemas de dirección, subsistema comercial, subsistema de producción, subsistema de aprovisionamiento, subsistemas de recursos humanos, subsistema financiero y subsistema de investigación y desarrollo (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

Los principales subsistemas funcionales de la empresa que menciona María Iborra Angels Dasí, Consuelo Dolz y Carme Ferrer (2014) son:

Función de aprovisionamiento: Es el que se encarga de las decisiones acerca de las compras de materias primas, materiales diversas y de su almacenamiento, hasta el inicio de su producción. Su objetivo es tomar decisiones relacionadas con la previsión, adquisición y gestión de los inputs, selección de proveedores y/o subcontratistas, definir la gestión de compras y almacenes, concretar la recepción, medios, organización y mantenimiento del almacén al igual que llevar a cabo el control de calidad de los inputs, determinar políticas de pedidos y criterios de reposición. Incluye todas las actividades relacionadas con las compras, el almacenamiento y la logística.

Este subsistema proporciona a la empresa una posición ventajosa en costos, o en ocasiones la fabricación de productos únicos basada en excelentes materias primas, o en un excelente servicio.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Función de producción: Se encarga de transformar las materias primas en productos finales o en servicios. Las decisiones son relevantes a la capacidad de producción o de servicio, localización de plantas productivas, flexibilidad de producción, incorporación de nuevas tecnologías, permitiendo la inserción en un entorno cada vez más competitivo.

Su objetivo es desarrollar una actividad creadora de bienes y/o servicios encaminado a satisfacer necesidades humanas. Para hacerlo debe tomar decisiones relativas a la definición de las características técnicas del producto a fabricar, el diseño del sistema de producción, las decisiones de localización y el diseño de la planta, la organización del factor trabajo, mantenimiento y conservación de instalaciones y la capacidad productiva, relativas a la producción y su control técnico.

Función comercial: Analizar y conectar a la empresa con sus clientes. Conocer la información necesaria sobre los mercados de la empresa para así entender su comportamiento e intentar anticiparlo, tomar decisiones relativas al mejoramiento del servicio a los clientes. Sus decisiones están enfocadas en las características de los productos de la empresa, la distribución y la forma de dar a conocer los productos a los clientes, en este subsistema se aplican las 4P del marketing o de la mezcla comercial.

Su objetivo es totalmente relacionado con las decisiones de producto, precio, promoción y distribución.

Función Financiera: Es la encargada de aprovisionar a la empresa con los recursos financieros que necesita para el desarrollo de su actividad, así como la



remuneración de devolución, en su caso, o pago a las diversas fuentes con las que se financia la empresa. Sus decisiones son principalmente sobre la asignación de los recursos financieros entre los diversos proyectos de la empresa, determinando las decisiones de inversión de la empresa.

Función de investigación y desarrollo: Se encarga de fomentar, analizar y llevar a cabo la investigación sobre materiales, procesos o productos en la empresa, con el fin de aplicarlos a productos o servicios que se puedan comercializar, cubriendo mejor las necesidades de los clientes actuales o potenciales. Su objetivo va desde la invención hasta la innovación de productos, procesos o servicios que mejoren los resultados de la empresa (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

Hace propuestas de acuerdo a la investigación ya sea investigación básica o investigación aplicada, según el desarrollo y la adaptación.

La investigación básica: Busca ampliar y profundizar en las competencias tecnológicas de una empresa, en el conocimiento científico. No busca soluciones a problemas comerciales concretos (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

La investigación aplicada: supone la búsqueda de una posible aplicación comercial de la investigación básica.

La actividad de desarrollo tiene como objetivo crear un nuevo producto comercial o un nuevo proceso productivo para un mercado concreto, en este se busca utilizar la tecnología existente para crear productos que sirvan a necesidades específicas de los clientes.

Por último las actividades de adaptación tratan de adecuar un producto o un proceso tecnológico ya establecido a alguna condición particular (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Función de recursos humanos: Se ocupa de la captación, motivación y del desarrollo de las personas que trabajan en la empresa. Debe conseguir que la empresa disponga de los recursos humanos que necesita. Implica todas las decisiones relativas a cómo, cuándo y a través de qué medios se captan potenciales empleados, cómo se les introduce en la empresa, además se enfoca en conseguir que su comportamiento sea el más adecuado para lograr los objetivos empresariales.

Un equipo motivado es esencial para todas las organizaciones, el desarrollo de las personas permite una dirección adecuada a los conocimientos y habilidades que la empresa necesita de sus empleados, así como una gestión de carreras profesionales, que responda a los intereses y objetivos individuales, además de los de la empresa (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

Función de dirección: Es la encargada de las relaciones de la empresa con el sistema entorno y de coordinar la actividad de los diversos subsistemas funcionales, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. Para llevar a cabo este cometido la dirección de la empresa debe ocuparse de tomar decisiones encaminadas a planificar, organizar y controlar las actuaciones de la empresa.

El subsistema de dirección cumple una doble misión; en primer lugar, intenta posicionar favorablemente a su empresa en el entorno en el que trabaja; en segundo lugar, para alcanzar esa posición, busca la coherencia de los otros subsistemas (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

6.2. Focus Group

6.2.1 Definición



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



La técnica de Focus Groups, También llamada “grupos focales”, grupos de discusión” o “sesiones de grupo” es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Kitzinger citado en Hmuin Sutton & Varela Ruiz, 2012, lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información.

Martinez Miguelez citado en Hamuin-Sutton (2012), dice que el grupo focal es un método de investigación totalmente colectivista, el cual se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hacen un espacio de tiempo relativamente corto”.

Esta técnica es útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, permitiendo examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera, Invita a los participantes a comentar y opinar respecto a temas poco cotidianos, los cuales en algunas ocasiones se consideran tabús (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Parte de la riqueza de la información que se recolecta está en que dicha información es espontánea, auténtica, actualizada, viva y obtenida de quiénes están interactuando.

La contribución de la nueva información se obtiene de su análisis descriptivo o de su interpretación, aspecto que está totalmente relacionado con la experiencia de quién modera este tipo de grupos (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Según Orlando Mella (2000), los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva, en donde un grupo de personas discuten



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.

Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los cuales deben provenir de un contexto similar. El moderador es un profesional, generalmente miembro del equipo de investigación y con conocimientos calificado en la guía de grupos y su dinámica. El moderador trabaja durante el proceso focal partiendo desde un conjunto predeterminado de tópicos de discusión (Mella, 2000).

Los grupos focales son básicamente una forma de escuchar lo que dice la gente y aprender a partir del análisis de lo que dijeron. En esta perspectiva los grupos focales crean líneas de comunicación, donde el primer canal de comunicación se establece al interior del grupo, con un continuo comunicativo entre el moderador y los participantes, así como entre los participantes mismos (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Con esta herramienta es posible identificar un proceso comunicacional que conecta el contexto del grupo de investigadores y participantes, es por eso que no se debe limitar la atención solamente al proceso comunicacional dentro del grupo.

Es importante tener en consideración que la comunicación es un proceso de dos direcciones, de tal manera que los grupos focales trabajan mejor cuando lo que interesa a los investigadores también interesa a los participantes del grupo.

Para obtener un Focus Group de alta calidad, las temáticas propuestas para la discusión deben causar un clima conversacional altamente dinámico y totalmente enfocado a los tópicos de interés de los investigadores (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Los grupos focales son una técnica adaptable, es por eso que pueden servir a muchos propósitos. Sin embargo hay cuatro usos básicos del grupo focal: a) identificación del problema o problemas, b) planeamiento, c) implementación, d) monitoreo.

En la identificación del problema los grupos focales son especialmente útiles para exploraciones iniciales. Cuando el énfasis se pone en descubrir problemáticas, las discusiones son relativamente no estructuradas y abiertas. En lugar de orientar al grupo hablar sobre una agenda predeterminada, el grupo de investigación trata de adaptarse a lo que el grupo necesita. Así los investigadores tratan mediante el grupo focal de generar hipótesis de investigación acerca de nuevas problemáticas (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

A nivel de planeamiento, la parte central es encontrar la mejor forma de alcanzar un conjunto de metas, usualmente es la continuación de la exploración o identificación de problemas, con la diferencia que ahora el grupo de investigadores tienen a la mano un conjunto de metas, lo que permite trabajar de manera más estructurada.

El grupo de investigación somete las metas a la opinión de los participantes, los que pueden aportar sugerencias de cómo llegar hasta donde las metas señalan. Los participantes comentan temas potenciales que pueden existir respecto a alcanzar las metas (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

En el momento de la implementación de un proyecto los grupos focales responden a la necesidad de información cualitativa que aporte profundidad y contexto. Las discusiones al interior del grupo pueden dar diferentes perspectivas acerca de si los



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



planes están bien encaminados o poder detectar la posibilidad de disminuir la distancia entre expectativas y la actualidad en torno al proyecto.

En la etapa de monitoreo, se busca entender qué ha sucedido con el proyecto. Una vez que el proyecto está completo. En sus dimensiones centrales, un proceso de monitoreo cualitativo puede ayudar a interpretar que sucedió. Las discusiones grupales aportan perspectivas respecto de cómo y por qué se obtuvieron los resultados. Independientemente de si un proyecto es un éxito o un fracaso este seguimiento puede ayudar a mejorar en trabajos próximos (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

6.2.2 Historia del surgimiento del focus group.

Los científicos sociales han usado varias formas de entrevista grupal desde al menos 1920. Investigadores como E. Bongardus y W. Thurstone usaron varios tipos de entrevistas grupales para diferentes propósitos, incluyendo el desarrollo de instrumentos de surveys (Mella, 2000).

El impacto mayor sin embargo proviene del trabajo de los sociólogos R. Merton y P. Lazarsfeld mencionados en Mella (2000). Su trabajo conjunto en el desarrollo de entrevistas grupales empieza antes de la Segunda Guerra Mundial. Como muchos científicos sociales Merton y Lazarsfeld citados en Mella (2000), contribuyeron al desarrollo de material de propaganda en el frente interno de Estados Unidos usando grupos focales para crear manuales de entrenamiento para las tropas e investigando aspectos como la segregación racial al interior de las fuerzas armadas.

Después de la guerra, Merton y dos de sus estudiantes escribieron un libro considerado clásico sobre grupos focales, "The focused interview" (Mella, 2000).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



En 1950 y 1980 los grupos focales fueron raramente usados fuera de las investigaciones de Mercado, donde los investigadores se refirieron frecuentemente a ellos como “Group depth interviews”. El énfasis sobre profundidad correspondía a un esfuerzo para descubrir las motivaciones psicológicas de los consumidores.

La investigación social aplicada fue el vehículo primario que difundió los grupos focales más allá del mundo de las investigaciones de mercado. En particular los grupos focales fueron usados en los primeros esfuerzos del así llamado mercadeo social, fue el intento de usar técnicas de mercadeo para propósitos sociales (Mella, 2000).

En la década de los 30’s los investigadores sociales se cuestionaron sobre la precisión de los datos que obtenían, en especial se preguntaron, si la excesiva influencia que tenía el investigador sobre la información ofrecida por los sujetos, podría distorsionarla y también, si las preguntas cerradas, que eran las más utilizadas, eran limitantes y por tanto, arrojaban datos incompletos. Como resultado, a finales de la década, se diseñaron estrategias grupales que permitieron mayor libertad de apertura los entrevistados (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Inicialmente, la aplicación de las técnicas con los grupos se llevó a cabo en las áreas laborales, con el propósito de incrementar la productividad y también para favorecer el análisis en la psicoterapia. En la década de los 80’s y 90’s, un gran número de estudios con grupos focales se realizó en el campo de la mercadotecnia, para evaluar anuncios en la televisión y para el lanzamiento de nuevos productos. En las investigaciones sociales el interés se centró en los programas sociales, educativos y médicos, porque ofrecía la percepción y la perspectiva de clientes, estudiantes, pacientes y de todos los participantes en los programas. La aplicación de la técnica no sólo se ha mantenido de manera constante, sino que ha sufrido variaciones por la influencia de las nuevas tecnologías, dando lugar a “grupos focales por



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



videoconferencia” y “grupos en internet”. Actualmente se le conoce como una técnica importante de investigación cualitativa y su uso se ha incrementado considerablemente en los campos de las ciencias humanas (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

6.2.3 Características del Focus Group

De acuerdo a la revisión bibliográfica existen características determinantes en la elaboración de un focus group que son:

- Definir objetivos: Antes de organizar el “Focus Group”, se debe definir claramente los objetivos y cuál es la información que se quiere obtener.
- La figura del reclutador: es la persona encargada de elegir y reclutar a las personas que participarán en el Focus Group. El reclutador pertenece normalmente a la mitad de los Recursos Humanos (RR. HH.) deben conocer los objetivos y la información necesaria que han llevado a desarrollar esa investigación, para establecer el proceso de selección.
- Selección de la muestra: esto dependerá de si quieres un encuentro presencial o interactivo.
- Cantidad de participantes: se recomienda que oscile entre 6 y 15 personas para obtener información clara y representativa del mercado. Debe ser una muestra variada y objetiva.
- Motivar a los participantes: los participantes deben realizar el ejercicio de manera voluntaria, pero se puede motivar su participación obsequiándoles algún detalle que pueda interesarles. No se recomienda que se remuneren económicamente para no afectar la objetividad y el resultado en el desarrollo del Focus group.
- El moderador: deberá ser una persona que posea actitudes de líder y facilidad para hablar en público. Debe tener conocimiento de los objetivos del



Focus Group para poder formular las preguntas de manera clara y conseguir dirigir al grupo hacia dónde interesa, pero manteniendo una posición neutral.

- Análisis de los resultados: El proceso de análisis incluye la consideración de las palabras, el tono, el contexto, información no verbal, la consistencia interna, la especificidad en las respuestas Krueger (1988) citado en Guillén (2011).

6.2.4 Fundamentos teóricos de focus group

Otro atributo de la epistemología cualitativa es la visión de cómo la comunicación, es un proceso de diálogo. Este principio se sustenta en los problemas sociales, se expresan de manera directa o indirecta en la comunicación de las personas. La Comunicación es una Senda para conocer los procesos de sentido que caracterizan a los sujetos individuales y a través de éstos, conocer la forma en que diferentes condiciones objetivas de la vida social afectan al ser humano” Cada una de las formas de expresión de la subjetividad social expresa la síntesis, a nivel simbólico y de sentido subjetivo del conjunto de aspectos objetivos macro y micro, que se articulan en el funcionamiento social”.

Las diferencias epistemológicas y técnicas, del enfoque cuantitativo y cualitativo son:

La intencionalidad en los estudios cuantitativos, con una orientación positiva, se centran en la predicción de una realidad considerada como totalmente acabado, externa y objetiva. Técnicamente, utiliza el método hipotético deductivo, la contrastación de hipótesis en busca de causas y efectos. Su diseño es riguroso, objetivo y con datos cuantitativos comprobables (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).



La intencionalidad de los estudios cualitativos se centra en la comprensión de una realidad construida históricamente y analizada en sus particularidades en el ámbito del sentir y la lógica de sus protagonistas. Técnicamente utiliza el método inductivo con una perspectiva holística. Su diseño es flexible y muestra resultados cualitativos (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Actualmente se considera que tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa no son opuestas o incompatibles, y que pueden apoyarse dependiendo de la pregunta de investigación. El investigador que desea Investigar la frecuencia y distribución de algunas enfermedades en la población selecciona un estudio epidemiológico cuantitativo (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

6.2.5. El proceso de la investigación por medio de la técnica del focus group.

El focus group, así como todo proceso de investigación tiene etapas, que son las siguientes:

Definición del problema

Es importante definir claramente el problema, el tema o el propósito del estudio, para lo cual se empieza con una reunión con el cliente o con quién solicita ese estudio. Es crucial saber qué tipo de información se necesita para resolver el problema. La claridad del tema orienta las acciones a realizar y dará soporte a la toma de decisiones sobre la forma en que se planea la investigación (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Propuesta de estudio



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Una vez aclarado el tema o problema a tratar, se procede a elaborar una propuesta de investigación, transformando en objetivos las necesidades del cliente, incorporando la metodología y el tiempo de realización del estudio, así como el costo de la inversión (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Diseño y prueba de la guía de sesiones

La guía de sesiones establece la agenda que se desarrolla con todas las preguntas que se harán durante la sesión Stewart (1990) citado en Ivankivich Guillén & Araya Quesada (2011). La primera parte de la guía incluye una introducción donde se presentan los participantes y se da a conocer el propósito de la sesión y las reglas de discusión (Chacón, 2007). Seguidamente, se procede al desarrollo del tema; aquí los objetivos de la investigación se convierten en preguntas. Tanto el investigador como el cliente participan en la elaboración de la guía de sesiones Bellenger *et al* (1976) citado en Ivankivich Guillén & Araya Quesada (2011). La guía facilita la discusión de los temas de interés por lo que es conveniente hacer una prueba antes de usarla y efectuar los ajustes necesarios luego de los cuales será aprobada por el cliente.

El reclutamiento para la sesión del focus group.

El reclutamiento es muy importante; las personas participantes deben reflejar el segmento de mercado para obtener con el estudio datos congruentes y acordes con el segmento. La composición de los grupos con los que se va a trabajar depende de los objetivos de la investigación. En general se buscan integrantes homogéneos, según el perfil del consumidor meta en aspectos como edad, sexo, nivel social, composición familiar y estilo de vida, y que sean consumidores del producto o servicio Langford y McDonagh (2003) citado en Ivankivich Guillén & Araya Quesada (2011). También se trabaja con grupos heterogéneos y con no consumidores del



producto o servicio, buscando saber cómo superar las barreras del no consumo y buscar nuevos usuarios (Carmen Ivankovich Guillén, 2011).

El reclutamiento de los participantes debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intragrupo para cada Focus group. Si no existe un adecuado reclutamiento se corre el peligro de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos; que no permitan una obtención medianamente confiable de datos y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población en estudio. El reclutamiento se realiza clásicamente por vía telefónica. En esta fase de reclutamiento, a los potenciales participantes se les menciona muy brevemente el tema global del Focus Group y se toma nota de variables de interés para el estudio.

Es a partir de esta fase que se conforman distintos subgrupos de la muestra que integran diferentes Focus Group (Santiago & Roussos, 2010).

Un buen reclutamiento garantiza por lo general una buena relación en el grupo, condición básica para que la interacción de los participantes fluya adecuadamente (Hamuin Sutton & Varela Ruiz, 2012).

Generalmente se debe iniciar los contactos de reclutamiento al menos dos semanas antes de que tenga lugar el grupo. Ello permite no solamente localizar los participantes sino que además enviarle comunicaciones de confirmación, indicaciones de localización del grupo, materiales. La práctica del reclutamiento no termina hasta el mismo día de realización del grupo. Se debe hasta ese mismo día asegurar telefónicamente o por otro medio, la participación de las personas invitadas a ser miembros del grupo focal (Santiago & Roussos, 2010).



El reclutamiento es un proceso sistemático, donde al menos se pueden identificar tres etapas: a) el contacto inicial, realizado con suficiente tiempo, habitualmente alrededor de dos semanas antes de iniciar el grupo focal, b) una semana antes, se debería enviar una confirmación a cada participante, y c) el día antes de que tenga lugar el grupo focal se debería contactar telefónicamente cada participante para asegurar su presencia.

Una vez hecho el perfil del participante se trata de ubicar listas adecuadas que tengan personas con ese perfil. La meta de reclutamiento es tener suficientes personas del perfil apropiado de manera de poder elegir y además tener posibilidades de reemplazo frente a los rechazos de participación.

Otra forma de reclutamiento es la elección al azar, esto es viable si se elegirán participantes de una población relativamente homogénea, la muestra de participantes en un grupo focal es siempre intencional.

Una tercera forma de obtener el reclutamiento de los participantes es hacer uso de informantes clave, lo que nos permite a través de un solo contacto tener acceso a varios nombres de participantes potenciales (Mella, 2000).

A veces se utiliza como forma de reclutamiento y localizar participantes en el lugar mismo donde se realizará el grupo focal o más precisamente en el medio ambiente o contexto donde se desarrolla la temática que se está tratando. Por ejemplo si se trata de un estudio de mercado acerca de un producto que se venda en un supermercado, trata de obtener participantes entre los visitantes de dicho supermercado (Mella, 2000).

Dos aspectos son claves en la conformación de un grupo focal: a) que los participantes se sientan a gusto en el grupo de manera que se puedan intercambiar



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



impresiones en torno a la temática elegida como tema de discusión, y b) que las metas del estudio puedan crear discusiones productivas en torno a la temática elegida. En general se puede decir que los grupos focales trabajan mejor cuando lo que interesa a los participantes también es lo que interesa al equipo de investigación.

La naturaleza de los participantes en el grupo influirá decisivamente en la discusión, por ello es necesario tener como criterio fundamental cuando se busca la composición del grupo, la compatibilidad entre los miembros. Esta búsqueda de compatibilidad a menudo puede llevar a trabajar con varios grupos donde la composición de cada uno de ellos es diferente. Al variar la composición de los grupos no solamente influirá en la generación de un adecuado clima proclive a una discusión productiva, sino que además permitirá la comparación entre grupos. Así se recomienda que si se tiene sospecha acerca de qué diferentes tipos de participantes generarán diferentes perspectivas sobre el tema en cuestión, lo recomendable es distribuir los participantes en grupos más homogéneos (Mella, 2000).

Cuando los participantes perciben a los demás miembros del grupo como personas similares, les llevará menos tiempo para discutir los temas que interesan. Por el contrario, grupos mixtos deberán dedicar más tiempo de conocerse y crear un clima de confianza mutuo antes de que se sientan suficientemente bien como para entregar información más personal. En definitiva, la generación de una discusión productiva requiere de una buena dinámica de grupo lo que a su vez depende de un nivel adecuado de compatibilidad entre los participantes. La forma más adecuada de alcanzar compatibilidad es examinar el contexto socioeconómico, cultural y demográfico de los participantes potenciales, vale decir, tratar de homogeneizar género, etnicidad, edad, lugar de residencia, nivel educacional, ocupación, ingresos, estatus material, entre otros aspectos.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



En todo este proceso de reclutamiento se debe todo el tiempo tener presente la importancia de mantener el criterio de tipificación que caracteriza a una muestra intencional: los participantes deben ser característicos de aquellos segmentos de la población que son de interés para el estudio.

La moderación o conducción de la sesión

El siguiente paso consiste en la moderación o conducción de la sesión, es decir, el Focus group propiamente dicho. El contexto espacial de la actividad es sumamente importante. Usualmente se buscan salas amplias, con una gran mesa en torno a la cual grupos de seis a doce participantes se sientan, ocupando el moderador la cabecera. Es habitual, que las salas acondicionadas para Focus group cuenten con un espejo unidireccional, detrás del cual se ubican los investigadores y/o la entidad que pide la investigación (Santiago & Roussos, 2010).

Cada conductor o moderador de grupo, desarrolla su estilo personal; en este aspecto es importante identificar los distintos tipos de Liderazgo y elegir el más apropiado. El moderador debe poseer ciertas características: debe respetar y mostrar ese respeto hacia los participantes, debe conocer sobre el tema de estudio, debe tener la habilidad de comunicarse claramente, debe tener la habilidad de escuchar y ser auto disciplinado para controlar sus reacciones personales y no influir en el grupo según Krueger y Casey (2009) citado en Carmen Ivankovich Guillén (2011); y Edmunds (2000) mencionan que el moderador debe tener habilidad para manejar el tiempo, ser flexible para adaptarse a posibles cambios en la guía de sesión y poseer buena memoria (Ivankovich Guillén & Araya Quesada, 2011).

A veces se piensa que se necesita un moderador profesional como forma de asegurar el tener buenos datos. Esto puede ser verdad si los datos dependen de la



experiencia del moderador, pero no es la cantidad de experiencia en sí misma lo que constituye el problema. La experiencia del moderador será valiosa cuando es directamente relevante a los tópicos a tratar y tipo de participantes en el grupo focal. A veces un moderador menos experimentado en grupos focales pero que tiene más contacto con la materia a tratar, producirá mejores datos que un moderador profesional. Esto es especialmente referente cuando se está trabajando con grupos étnicos o con rasgos culturales distintivos, donde alguien que provenga del mismo contexto que los miembros del grupo focal o está familiarizado con las características del grupo en cuestión será indudablemente la mejor alternativa. A menudo el contexto crucial para un grupo focal proviene del conocimiento acerca del tópico de investigación o de estar familiarizado con los participantes y no de un entrenamiento profesional en grupos focales.

El moderador tiene un impacto significativo sobre los datos producidos por el grupo focal. Como resultado la calidad de los datos está directamente relacionada con el talento, preparación y grado de atención del moderador (Mella, 2000).

Quién modera un grupo focal deberá ser capaz de ofrecer un tema abierto y de libre discusión, disposición pero con objetivos claros, temas y preguntas que deben ser contestadas en un tiempo limitado. Todo esto con sumo cuidado de no inhibir o irritar a los participantes.

En forma simultánea el moderador deberá identificar aquellos roles que van tomando los participantes (por ejemplo, el líder, el discutidor, el influenciado) y para la dinámica del grupo. Lo que suele ser muy común en los focus Group es la presencia de un participante dominante que “contamina” las opiniones de los demás, homogeneizando al grupo cuando lo que se pretende es conocer los consensos, pero también los disensos respecto a los temas (Santiago & Roussos, 2010).



Análisis e interpretación de datos

La persona que ha tenido el rol de moderador es generalmente la que tiene que hacer el análisis e informe final del grupo focal.

El tiempo de duración aproximado de un grupo focal típico es de 90 minutos lo que genera aproximadamente 25 páginas de transcripción. Las grabaciones y transcripciones de las discusiones son la forma más común de convertir las conversaciones del grupo focal datos analizables (Mella, 2000).

El producto real de la mayoría de los grupos focales es un informe final donde el análisis toma un espacio considerable, al convertir las conversaciones originales en un producto utilizable. El análisis parte durante los grupos mismos ya que lo que los miembros del equipo de investigación escuchan durante las discusiones influenciará el informe final de las conclusiones a que se llegue (Mella, 2000).

El grupo focal permite desarrollar e interrelacionar categorías de información hasta llegar a proporciones teórica respecto del fenómeno estudiado. La teoría no parte con un marco teórico inicial en el grupo focal, sino que los datos fundamentan un marco teórico compuesto por proposiciones, qué es más bien el resultado de todo el proceso investigativo (Mella, 2000).

El proceso de análisis incluye la consideración de las palabras, el tono, el contexto, información no verbal, la consistencia interna, la especificidad en las respuestas krueger, (1988) citado en Ivankivich Guillén & Araya Quesada (2011).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



La confección o escritura del informe

La confección del informe debe responder a cuestiones previamente establecidas y que generalmente son el motivo de la realización del Focus Group.

La confección del informe es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma muy sintética, empleando la modalidad de presentaciones visuales (estilo Power Point) y no de documentos escritos. Debe ser breve, pero exhaustivo: deberá tomar las tendencias generales observadas; pero a su vez las opiniones aisladas y minoritarias. El informe resulta del complejo cruce entre los temas de indagación, los atributos de la población elegida y la comparación entre diversos sub-grupos incluidos en los Focus Group (Santiago & Roussos, 2010).

Deberá ser satisfactorio para la instancia que haya requerido la investigación. Dicha instancia frecuentemente ya cuenta con numerosos datos y variada información sobre el tema de estudio; con lo que otra dificultad asociada a la confección del informe es cuidar no repetir información ya conocida.

El informe no es una simple tabulación de la información registrada en los audios o video grabaciones utilizados como material dentro de los grupos. El papel del moderador también implica la interpretación cualitativa de esa masa de datos; datos que van más allá de las respuestas concretas de los participantes incluyen sobre todo la interacción grupal que los temas fueron desarrollando. De allí surgirán las hipótesis más finas sobre los niveles de aceptación y rechazo que motivaron las preguntas, y la percepción global del moderador de lo que fue la administración de la técnica (Santiago & Roussos, 2010).



El informe comunica la culminación de la investigación cualitativa. La estructura de dicho informe contiene una breve introducción, los objetivos del estudio, la metodología con detalle del perfil de los participantes, los resultados, la conclusión o conclusiones y las recomendaciones Goodyear, (1998); Krueger, (1988) citado en Ivankivich Guillén & Araya Quesada (2011).

6.2.2 El uso del Focus Group en la investigación cualitativa.

El mayor campo de aplicación actual de la técnica de Focus Group lo constituye la investigación de Mercado. En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas, en particular se utilizan para detectar deseos y necesidades en cuanto empaque, nombres de marcas o test de conceptos. Esta herramienta de información es invaluable acerca del potencial de un concepto y/o producto en el mercado.

Según lo explica Kotler y Armstrong (2001), en el marco de un redescubrimiento del valor de la técnica, ante un excesivo énfasis en la tradicional investigación cuantitativa o basada meramente en números; la corriente moderna acepta mucho más el auge de lo cualitativo, y en muchos casos se prefiere la combinación de ambos paradigmas (Santiago & Roussos, 2010).

Debido a la popularidad del Focus Group como técnica de investigación, el término “focus Group” también se utiliza como sinónimo de tratamientos psicoterapéuticos grupales de una sola sesión. Incluso en trabajos como los de Joseph, Griffing y sullivan (2000) citado en Santiago & Roussos (2010), los grupos terapéuticos simultáneamente funcionan como un Focus Group: al tiempo que brindan un espacio psicoterapéutico para sus integrantes, la interacción grupal funciona como



herramienta de investigación cualitativa, orientada a responder preguntas de un programa de investigación.

Es importante mencionar que, para el campo de la investigación en psicoterapia la técnica del Focus Group puede acortar la Brecha entre el trabajo de los clínicos y la investigación. Loneck y Way (1997) realizan un estudio con la metodología del Focus Group en donde muestran como las entrevistas grupales con psicoterapeutas pueda servir para incluir el conocimiento de los clínicos en las preguntas de la investigación, a la vez para involucrar a los clínicos con el proceso investigativo (Santiago & Roussos, 2010).

Meffert y Marmar (2009) citado en Santiago & Roussos (2010) realizaron un estudio sobre refugiados sudaneses en El Cairo, Egipto. Mediante la realización de diez Focus Group con refugiados, los investigadores se propusieron identificar los problemas de salud mental más prevalentes para dicha población; así como también poder determinar los mejores estrategias socio- comunitarias de abordaje a dichos trastornos.

Los Focus Group les permitieron a los investigadores dar cuenta de cómo los organismos de ayuda internacional dejaban una importante brecha en la atención individual de pacientes, al descuidar el hecho de que la situación de refugiados extranjeros quebraba las relaciones sociales y generaba toda una serie de violencia interpersonal difícil de detectar y trabajar en los enfoques socio-comunitarios tradicionales. Los autores finalizan fundamentando la necesidad de incluir el enfoque interpersonal en la psicoterapia (individual y no sólo grupal) de los trastornos depresivos y de estrés postraumático para dicha población de estudio.



6.2.3 La entrevista a profundidad y el Focus Group

Siendo en el ámbito de la mercadotecnia donde se encontraron mayores resultados en las aplicaciones de entrevistas a profundidad dentro del Focus Group, se hará la descripción y el desglose únicamente dentro del área de la Mercadotecnia con la finalidad de destacar el proceso de entrevista más funcional según la investigación hecha (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Las entrevistas individuales a profundidad y los Focus Group, son técnicas que usan un moderador o un entrevistador entrenado y los participantes se seleccionan de acuerdo con ciertas características demográficas y algunos hábitos de consumo previamente establecidos en el campo de la investigación de mercados y las ciencias de alimentos.

El objetivo de las entrevistas a profundidad es entender los motivos de las escogencias individuales. Es altamente recomendada cuando el tema es muy personal, cuando tiene implicaciones emocionales o cuando se requiere de la opinión de expertos. Usualmente la duración de la entrevista fluctúa entre una y dos horas. Se inicia con preguntas generales y se concluye con preguntas más específicas o concisas. Se hace uso de las entrevistas semiestructuradas; entrevistas donde se tiene una guía con temas, términos a utilizar y orden en las preguntas, enfocada en preguntas abiertas que aportan flexibilidad, profundidad, cooperación y empatía, con el propósito de asegurar que todos los aspectos de interés se cubran durante la entrevista. Es muy importante que el entrevistador tenga la habilidad de crear una atmósfera agradable, que pueda aclarar temas sin influir en el entrevistado y que tenga la capacidad de retornar a la discusión cuando han tenido lugar desacuerdo, Barrios y Costell, citado en Santiago & Roussos (2010).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



6.2.4 Ventajas y Desventajas del focus Group

Las entrevistas de grupo son ventajosas en tanto pueden entregar información confiable con costos mucho menores que los de las herramientas de investigación tradicional, como las grandes encuestas por los levantamientos masivos de información. Tal vez sea ésta una de las razones principales por las cuales su uso se ha ido incrementando con el tiempo. El empleo de los Focus Group ofrece un campo más amplio de información que otras estrategias de investigación más cuantitativas, con preguntas cerradas ya determinadas de antemano. Como explica Kotler y Armstrong (2001) la interacción propia de los grupos de discusión puede generar nuevas ideas o conexiones con base a comentarios que en un primer momento podrían parecer azarosos y que pasarían desapercibidos en modelos cuantitativos de preguntas cerradas (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Edmunds (1999) indica que el gran aporte de la metodología del Focus Group recibe el ser una poderosa herramienta de investigación sobre como las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto. La amplia formación que ofrece, permite que esta herramienta funcione en estudios preliminares o que pueda ser combinable con otros métodos, principalmente los relevamientos cuantitativos (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Meffert y Marmar (2009) utilizan la información proveniente de los Focus Group como punto de partida para la planificación de abordaje psicoterapéutico en poblaciones de riesgo (Ivankivich Guillén & Araya Quesada, 2011).

Por otra parte, Edmunds (1999) citado en Carmen Ivankovich Guillén (2011) afirma que la mayor desventaja de un Focus Group reside en la necesidad de personal



entrenado para el manejo del grupo y el análisis de los resultados, es relevante sobre todo al tener en cuenta que es habitual que los participantes de un Focus Group se dejen llevar por la presión del grupo, cambiando de opinión y por ende “contaminando” los resultados. Además el entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia.

Otra limitación propia de su estructura cualitativa radica en que es difícil generalizar resultados a poblaciones más grandes. El registro y análisis de los datos es altamente complejo, principalmente porque depende en gran medida de los estilos de comunicación y de las relaciones no verbales de los participantes.

6.3. Equipos de trabajo.

6.3.1. *Concepto.*

Un equipo es más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. El individuo interactúa entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Los miembros del equipo dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo, para complementar su misión y para proporcionar recursos, facilitarles preparación cuando lo necesitan y conectarse con el resto de la organización.

6.3.2. *Características de los equipos de trabajo.*



Richard menciona que los equipos bien formados tienen 4 características (Richard, 2002):

1. Tarea de equipo.
2. Limitaciones claras.
3. Autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo claramente especificado.
4. Estabilidad de los miembros a lo largo de un periodo de tiempo razonable (Malpica & Rossell, 2014).

6.3.3. Formación y entrenamiento de equipos de trabajo.

Se deben conformar tres grupos que permitan obtener mejor rendimiento (Richard, 2002):

Grupo de comando: Lo debe integrar el Gerente General y los jefes de las áreas. Este grupo tiene por función la evaluación y planeación del proceso de mejora. Además toma decisiones sobre inversiones, planes de capacitación e incentivos y debe reunirse una vez por semana. Todos sus integrantes deben escoger y manejar indicadores que muestran el proceso de sus áreas.

Grupo de tarea: Es liderado por el supervisor. Este grupo identifica las oportunidades de mejoramiento, las analiza y las lleva a la práctica una vez aprobadas por el grupo que se reúne semanalmente.

Grupo operativo: Los tres grupos deben trabajar en forma coordinada y ascendente, el grupo de comando debe conocer y respaldar todas las iniciativas que se lleven a cabo en la planta.



De acuerdo A Richard las empresas pueden formar distintos tipos de equipos en función de los objetivos; entre los que se encuentran (Richard, 2002):

1. Los equipos formados por directivos desarrolla la filosofía, política y dirección de la empresa.
2. Las fuerzas de trabajo implementan planes específicos para hacer frente a problemas y oportunidades.
3. Los círculos de calidad trabajan en problemas específicos; de calidad, productividad y servicios.
4. Los equipos de trabajo auto gestionado se reúnen a diario para llevar a cabo un proceso completo de trabajo.
5. Los equipos virtuales agrupan a individuos geográficamente separados en torno a tareas específicas.

6.3.4. Eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo.

La eficiencia es la “expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” Fernández-Rios y Sánchez, (1997) citado en Roja M.(2018).

Según Gutiérrez (2005) es el grado en que cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.

La eficiencia de una organización se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado y depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces un requisito indispensable estructurar los equipos de trabajo que funcionen para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de alcanzar un progreso satisfactorio (Segredo Pérez, 2011).



Eficacia del latín “efficere” que a su vez se deriva del término “facere”, que significa “hacer o lograr”. Según Quijano 2006 se refiere a la consecución de metas. Logros de los objetivos.

En términos económicos, la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos bienes o servicios (Chiavenato, 1989). Es la capacidad de una organización para maximizar ganancias por cualquier medio, incluyendo no sólo la eficiencia técnica de sus procesos sino la dirección de los Inputs y outputs del entorno, medios políticos u otros Katz y Kahn (1977) citado en Roja M.(2018).

6.3.5. Ventajas de los Equipos de Trabajo.

En primer lugar un grupo de personas, trabajando estructuradamente, puede alcanzar lo que se denomina sinergia, esto significa que el resultado global alcanzado por el grupo es superior a la suma de los resultados que obtendrían sus componentes si trabajaran individualmente. Esta sinergia puede darse tanto en la solución de problemas, como en lo que respecta a la toma de decisiones.

Mediante los equipos de trabajo se procura la motivación y el compromiso de los individuos, es por eso que se busca una mayor participación en la toma de decisiones. Es más fácil que los ejecutantes de una decisión pongan más empeño en su realización si ellos mismos han intervenido en la producción de alternativas y en la elección final de la que se aplicará.

A continuación las ventajas más significativas de los equipos de trabajo West, (2003) citado en Malpica & Rossell (2014):



- Más motivación: los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias. Y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo. Los trabajadores muestran niveles inferiores de estrés.
- Mayor compromiso: participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- Más ideas: el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado a la producción de un mayor número de ideas, que cuando una persona trabaja en solitario.
- Más creatividad: la creatividad se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos; ello ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas. Proporciona habilidades y experiencias más diversas para abordar un problema, generando respuestas más flexibles y adaptadas.
- Mejora la comunicación: compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva; contribuyendo a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados: cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



- Facilitan la promoción e implementación del cambio en las organizaciones.

6.4. Comportamiento organizacional.

6.4.1. Definición

Comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede aplicar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante Schermerhorn, (2007) citado en Genesi, Romero, & Tinedo (2011).

Según Genesi, Romero, & Tinedo(2011) el comportamiento organizacional es una ciencia social aplicada, que finalmente puede ayudar a mejorar el funcionamiento de las organizaciones y las experiencias de trabajo de sus empleados.

Robbins (2004) menciona que los conocimientos y aplicaciones del comportamiento organizacional se pueden llevar a la práctica a fin de ayudar a todo tipo de organización a desempeñarse a la altura de las expectativas como instituciones sociales.

El campo del comportamiento organizacional se centra en las aplicaciones, que pueden hacer la diferencia en la forma en la que se desempeñan las organizaciones y las personas (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011).



6.4.2. Disciplinas auxiliares en el comportamiento organizacional

Psicología

La psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y de algunos animales. Los psicólogos se dedican al estudio y la comprensión del comportamiento del individuo. Quienes han colaborado y siguen enriqueciendo los conocimientos del Comportamiento Organizacional son teóricos del aprendizaje y la personalidad, consejeros y, lo más importante, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales se ocupan de los problemas generados por la fatiga, el aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones de trabajo que pudieran impedir el adecuado desempeño laboral. Recientemente sus aportaciones han crecido y abarcan el aprendizaje, la percepción, la capacitación, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivadoras, la satisfacción con el puesto, la toma de decisiones, la medición de las actitudes, las técnicas de selección de empleados, el diseño de puestos y la tensión laboral (Autores, 2006).

Sociología

Mientras que los psicólogos se concentran en el individuo, los sociólogos se ocupan del sistema social en el que realizan sus funciones; es decir la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Los sociólogos han hecho la mayor contribución al comportamiento organizacional en su estudio de la conducta grupal en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Entre las áreas del comportamiento organizacional que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos se cuentan la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y la estructura de las organizaciones formales, la burocracia, las comunicaciones, el estatus, el Poder y los conflictos (Autores, 2006).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Antropología

La antropología es el estudio de las sociedades, de los seres humanos en el contexto de sus actividades; por ejemplo, la obra de los antropólogos sobre las culturas y los medios ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales de personas de diversas nacionalidades y organizaciones. Buena parte de nuestra comprensión actual de la cultura, los ambientes y las diferentes culturas nacionales en las organizaciones es resultado del trabajo de los antropólogos o de quienes utilizan sus métodos (Autores, 2006).

6.4.3. Elementos integradores del comportamiento organizacional.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización representa un gran reto, ya que se parte de que las personas son diferentes entre sí y además cambian constantemente por esos factores internos o externos.

Este aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. En este sentido, la complejidad humana requiere el analizar diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, como la Psicología, la Sociología, la Antropología e incluso temas de carácter más amplio como la Teoría de Sistemas, la complejidad, el evolucionismo, etc.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Existen elementos que interesan particularmente al estudio del comportamiento organizacional, por ejemplo:

La productividad, entendida como el balance exacto entre la eficiencia y la eficacia. El control del ausentismo y la satisfacción en el trabajo, estos temas asociados a las motivaciones en el hombre y en los grupos. El crecimiento empresarial asociado al crecimiento individual y a la responsabilidad social de la empresa, etc.

Los temas dentro de los que se insertan la mayoría de los objetivos de esta disciplina, tienen que ver con las características del individuo o individuos interactuando en la forma de grupos. Esta forma de ser o de actuar podemos rastrearla especialmente en Vicente Jorge Arboleya Comas (2012):

- La familia: Semillero donde se forjan los valores, la personalidad, el temperamento, actitudes y las primeras habilidades de las persona
En las empresas llamadas familiares en donde se ve especialmente reflejada esta primera formación.
- La edad: se dice que las personas de mayor edad son menos productivas según el paradigma occidental, mientras que para los orientales representan verdaderos maestros o mentores que representar grandes cúmulos de experiencia y sabiduría forjada durante su vida. También se menciona que las personas de mayor edad tienden a mantener mayor responsabilidad en su actuar dentro de las empresas porque saben que la pirámide de posibilidades en el mercado laboral se estrecha conforme se avanza en edad. Desde el punto de vista empresarial, las personas de mayor edad representan un riesgo mayor



en cuanto a incapacidades por enfermedad y pagos más ostentosos en caso de cese o de liquidación. Por otro lado representan estabilidad, experiencia, responsabilidad y balance necesario para las acciones impetuosas o reactivas.

- El género: Aunque las diferencias reales entre hombres y mujeres en cuanto a sus capacidades intelectuales o físicas para efectos del trabajo son realmente irrelevantes, la discriminación es un hecho real y muy arraigado. Las incapacidades por embarazo, el acoso sexual en las empresas, las relaciones jefe-subordinado también pueden entenderse a la luz de estos temas. El papel doble de la mujer en el trabajo y en la casa también perfila conductas particulares.
- Estado civil: la conducta respecto al estado civil de las personas, incide directamente en ciertas áreas de oportunidad dentro de las empresas. La complejidad del comportamiento como se ha visto, está forjada por infinidad de elementos, todos y cada uno pueden ser la causa primera de aspectos que se desean mejorar o controlar mejor.
- Habilidades Intelectuales: Se miden a través de pruebas psicológicas, tratando de medir en ellas las aptitudes numéricas, la comprensión verbal, la velocidad perceptual, el razonamiento inductivo, la visualización espacial, la memoria, las habilidades de liderazgo o de trabajo en equipo y las reacciones bajo presión.
- Habilidades físicas: son requerimientos necesarios para hacer algunas de las tareas que demandan fuerza, vigor y destreza por parte del ejecutor en caso de algunos empleos específicos.
- Personalidad: vista como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base en varios factores: la herencia o genética familiar, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, el peso, el



género, el temperamento, el aspecto físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon. Suele hacerse una distinción genérica muy utilizada que “clasifica” las personalidades en extrovertidas o introvertidas, en sensibles o intuitivas, en racionales o pasionales y en perceptivas o juiciosas.

Otros aspectos que se tratan dentro de los estudios sobre personalidad analizan aspectos como el llamado autocontrol o la autoestima. Es decir, qué tanto cree el individuo ser responsable directo de su estilo de vida y de su destino, dominando las fuerzas exteriores y sus pulsiones internas. Este grado en que se es aceptado por uno mismo, determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas y su capacidad de enfrentar grandes obstáculos en la vida.

6.5. Clima organizacional

6.5.1. *Concepto de Clima Organizacional*

El clima organizacional nace de la idea de que el ser humano vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006), citado en Segredo Pérez (2011), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del ser humano en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Álvarez (1995) Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen proceso de interacción social y donde dichos



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Segredo Pérez, 2011).

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) citado en Segredo Pérez (2011), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

El clima organizacional aporta los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico de todas sus características y el clima organizacional se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales. El análisis de clima es un proceso en marcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar su perpetuidad. Debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluar a través de un análisis laboral (clima) que le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo Pérez, 2011).



6.5.2. Factores que repercuten el clima organizacional

Liderazgo

Para Ponjuan (1998) el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo u organización (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

El éxito del liderazgo radica en la habilidad del líder para rodearse de personas inteligentes, conocer sus propias limitaciones y establecer metas (Maxwell, 1999), igualmente tiene que evaluar la situación que enfrenta y adaptar su estilo a diversas situaciones (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

De esta manera el mismo autor señala que el liderazgo cumple una variedad de funciones dentro de la organización, que son:

- Integrar: hacer que las personas al ingresar a las organizaciones se sientan parte del grupo. Un líder debe hacer que los miembros de su departamento o equipo se identifican con las metas y las asuman como propia.
- Organiza: evaluar y planificar cada una de sus propias acciones y las del grupo, considerando sus capacidades y recursos.
- Coordinar: llevar todas las funciones de la organización en forma simultánea y ordenada. El líder debe comunicar a todas las partes, la evolución y marcha de los proyectos en curso, para que exista un dominio por parte de todos.



- Representar: ser el vocero oficial. presentar y defender los puntos de vista del grupo u organización en otras instancias, dentro o fuera de la organización matriz. Estas funciones pueden ser compartidas con otros integrantes, cuando las condiciones así lo ameriten. Dos elementos fundamentales son liderazgo y trabajo en equipo.

La necesidad de afrontar nuevos retos exige a los líderes adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que a la vez esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales.

La creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multi profesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

Tipos de liderazgo

Una de las principales teorías desarrolladas bajo este epígrafe y que ha supuesto un revulsivo en las investigaciones a partir de los años ochenta, es la teoría de liderazgo transformacional.

- Liderazgo transformacional: Se han identificado cuatro dimensiones fundamentales Bass (1985) citado en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011): el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven



la solución de problemas y la Innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

Harms y Crede Judge y Piccolo, citados en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011) en su artículo “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, comentan que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.).

- Liderazgo auténtico: El concepto de Liderazgo auténtico surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder.

El liderazgo auténtico Integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto eficiencia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

Se puede definir como “Un patrón de conducta de Liderazgo transparente y ético, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los Seguidores” Avolio *et al* citado en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011).

- Liderazgo complejo: El concepto de Liderazgo complejo al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio de liderazgo, en lugar de abordar características o relaciones ilimitadas (atributos del líder, la relación líder con sus subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos



e imprevisibles que interactúan en redes complejas de realimentación UhlBien y Marion (2008) citados en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011), este enfoque aplicado al liderazgo y ética tiene 3 ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación Hoojberg,Hunt y Dodge citados en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011).

Se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo:

- Liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía, alineamiento y control).
- Liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realizar el potencial de los subordinados).
- Liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente, implicando a los demás para afrontar los retos).
- Liderazgo compartido: El liderazgo compartido se define como “el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos” Pearce y Conger (2003) citados en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011). Se Puede conseguir bien como una propiedad emergente del equipo (Day *et al.*, 2004), o bien como algo por escrito formalmente. En todo caso surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias Wageman, Fisher y Hackman citados en Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011). Pueden adoptar múltiples formas: el rol del líder pasa de



persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avancen sucesivas etapas; el rol del liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo; o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de Liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones cómo diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo. Se trata de aprovechar y optimizar las asimetrías naturales o prescritas entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

Cualidades del líder

Los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características están presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba hacerlo automáticamente (Alves, 2000).

Según Martens (1987) citado por José Alves (2000) en su investigación “Liderazgo y clima organizacional” menciona que las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser:

1. Asertividad.
2. Empatía.
3. Habilidades de comunicación.
4. Autocontrol.
5. Confianza en los demás.



6. Persistencia.
7. Flexibilidad.
8. Aprecio de los demás.
9. Ayudar a los demás a desarrollarse.
10. Procurar identificar los problemas en los estados iniciales.

Prácticas de Dirección

La dirección de las empresas tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones y en las empresas, los buenos directores de empresas deben alcanzar, para asegurar el éxito de una empresa, eficiencia y eficacia. Sin embargo, en muchas ocasiones, las empresas y las organizaciones son eficaces sin eficiencia o, a veces también son eficientes sin eficacia.

Para tener un análisis completo se deben analizar las personas que crean y dirigen la empresa. Dependiendo del tipo de empresa, puede darse el caso de que el propietario de la empresa no intervenga en la dirección, ni en la gestión empresarial.

Por tanto es necesario clarificar los conceptos de propiedad, dirección y gobierno.

Los dos primeros son válidos en cualquiera que sea el tipo y tamaño de empresa analizada.

El gobierno de la empresa, según la acepción más generalizada del término, nos centra en un tipo particular de empresa: Las grandes sociedades, en general, y las cotizadas, en particular; en ese sentido, el concepto del gobierno de la empresa aumenta su relevancia a medida que las personas que son los propietarios de una empresa y aquellas que desempeñan el papel de directivos son menos coincidentes.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Con esto no se quiere decir que las pequeñas y medianas empresas carecen de gobierno, sino que en las pymes, el órgano de gobierno es coincidente, en ocasiones, con la dirección y/o con la propiedad.

La propiedad de la empresa corresponde a la persona o personas que poseen la titularidad de la empresa.

En ocasiones aportan el dinero necesario para poner en marcha la empresa, otras veces aportan bienes como terrenos, instalaciones, elementos de transporte, etc. Es posible que los bienes necesarios para crear una empresa sean aportados por una única persona o por varias. Independientemente de que los titulares de una empresa sean uno o varios, son catalogados como propietarios.

Puede darse el caso que hayan creado la empresa ellos mismo, la hayan comprado, heredado o posean participaciones o acciones de la sociedad.

En las empresas pequeñas suele ser el propietario quien dirige su empresa, aunque también es posible que contrate a otra persona para que realice esta tarea en su nombre (Iborra, Dasí, & Carmen Ferrer, 2014).

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa (Ruiz Gómez, 2012).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Aspectos de tipo económico

Remuneración

La administración de la remuneración como función clave y estratégica dentro del comportamiento organizacional y la administración de los recursos humanos representa una de las tácticas más importantes para atraer y retener el talento humano, con las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la empresa para contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos organizacionales.

Cómo lo afirma José Luis Rodríguez Tepezano citado en MIER (2005), la administración de la remuneración representa una técnica importante que tiene por objeto alinear los comportamientos de los trabajadores a la misión y a los objetivos estratégicos del negocio a través de los distintos pagos que recibe el empleado de parte del patrón (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009).

Sistemas de incentivos

El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo Laffont y Mortimer, citado en Gorbaneff, Torres, & Cardona (2009), es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta Town *et al.*, (2004) citado por Gorbaneff (2009). Siempre han existido incentivos, por lo menos desde que apareció la división de trabajo y el intercambio económico (Laffont y Mortimer, 2002). El mercado de competencia perfecta ofrece un incentivo obvio: la expectativa de ganancias (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009).

El incentivo no se limita al dinero e incluye la forma de organización dentro de la que se realiza el trabajo, adopta diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones



de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia. Taylor definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria Taylor, citado en Gorbaneff, Torres, & Cardona (2009).

Los expertos en el tema consideran a los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal. El tema de la productividad y de su relación con los incentivos ha sido causa de discusión mundial en los distintos sectores productivos. Para Sornoza y Páez (2004) citado en Medina (2012), “los incentivos se han convertido en un factor determinístico e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación” Estos se constituyen en una herramienta fundamental para la gerencia de las organizaciones que valoran el desempeño del recurso humano, aunado a los esfuerzos para la reducción de costos, la reestructuración de métodos de trabajo y el logro de calidad.

Existen distintos tipos de incentivos laborales, por lo que algunos autores los clasifican de la siguiente manera:

- Económicos: Dessler (2009) citado en Saley de León (2014), afirma que son retribuciones económicas que se le pagan a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. A finales de 1800 Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos. En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes, se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza de trabajo que producían según cuotas establecidas de



manera informal, con lo que el empleado producía lo suficiente para ganar un salario decente, porque en caso de que produjera más de la tarifa impuesta por parte de los patrones, les reducían el pago por pieza. En aquellos años Taylor hizo tres contribuciones. Vio la necesidad de un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico.

- Sistema de incentivos basados en el puesto de trabajo: El sistema y técnica empleadas se denominan valoración de puestos y consiste en el análisis de puestos, que detecta y describe las características de cada uno de ellos a lo largo de un conjunto de dimensiones, como por ejemplo las habilidades, responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas, entre otros; tras el cual se asigna el valor económico a las dimensiones consideradas, según la importancia para la organización y se aplica a cada uno de los puestos para obtener la cuantía total. Al centrarse en las características de los puestos, comparados unos con otros, son independientes del rendimiento del individuo. Por ello a pesar de lo frecuente de su uso puede disminuir la motivación para adquirir nuevas habilidades o para iniciar conductas innovadoras, de manera que no conviene emplearlo como criterio único.
- Sistema de compensación basado en el rendimiento: Es un programa de premios que se obtienen al relacionar el desempeño con la productividad como por ejemplo comisiones, destajos, horas extras, cantidades de dinero en metálico al final de año, entre otros. Es el sistema más motivante porque es, o es sujeto lo cree, de su propio dominio. Todos estos criterios tienen múltiples variantes y no se suelen utilizar de manera única, sino en combinación. Werther y Davis (2005), señalan que los tipos de sistemas de incentivos financieros más comunes son los que se detallan a continuación.



- Basados en unidades. Estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido. En estudios de campo realizados se ha comprobado que el pago de incentivos por unidades producidas no aumenta la productividad a menos que exista un ambiente de competencia.
- Bonos de producción. Son incentivos que junto a un salario fijo, se pagan a los empleados por aumentar el nivel de producción. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, o la combinación de incentivos sobre producción con los bonos y mejora la compensación que reciben por ahora, más incentivo por cada unidad producida.
- Comisiones. Se relacionan básicamente con los puestos enfocados a ventas, el vendedor recibe un porcentaje de las ventas que realiza y la empresa con esta clase de incentivos de alguna manera aseguran el buen desempeño del vendedor.
- Curvas de Madurez: Con este incentivo los empleados son clasificados según su productividad y experiencia, se califican de una forma descendente, de un nivel superior, medio e inferior. En esta técnica los que sobresalen en un nivel superior reciben incentivos, con este tipo de incentivos la organización evita que los empleados busquen la oportunidad de un ascenso o un puesto de más alta jerarquía en otra empresa para aumentar sus ingresos.



- Compensación por experiencia y conocimientos. Son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general. Este tipo de incentivos se basa en lo que el empleado puede hacer por la empresa, ya que si los trabajadores adquieren más conocimientos, se reduce la necesidad de contratar más personal y probablemente que disminuya la tasa de ausentismo y rotación de personal. Para que un incentivo cumpla su objetivo y sea eficaz, debe de ser oportuno y específico, cuando la empresa obtiene el desempeño o resultado esperados por parte del trabajador, el incentivo se debe de otorgar con prontitud. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios (Saley de León , 2014).
- Salario emocional: una retribución justa y competitiva no es la más importante para las personas pues un trabajo es algo más que ganar dinero o que realizar una serie de tareas. Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo el factor emocional es uno de los factores que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones. Por ello un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer qué es lo que motiva realmente a cada uno (Palomo Vadillo, 2008).

El salario emocional se refiere a todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y que no consiste en dinero. Por ejemplo, las



compensaciones que permiten elevar el bienestar en el trabajo, en la calidad de vida de sus empleados y en las relaciones de familia, de pareja y sociales.

El ser humano tiene necesidades que no son económicas, como la seguridad y el desarrollo profesional y personal. Éstas no pueden satisfacerse con dinero. Por tanto. Se han convertido en los retos claves para el liderazgo actual, y favorecen el buen desempeño del empleado en la empresa. Sin embargo, su carencia disminuye el desempeño y la productividad.

Este salario emocional se puede traducir en:

- Un trato agradable y respetuoso.
- La buena valoración del esfuerzo realizado y su demostración efectiva.
- Una empatía real hacia los trabajadores, sus circunstancias particulares y personales.
- Procurar que el entorno de trabajo sea agradable y distendido.
- La flexibilidad de horarios.
- La formación continua.
- La adopción de medidas que favorezcan la conciliación entre vida personal y laboral.

El salario emocional está compuesto por una serie de “ayudas” que las empresas brindan a sus trabajadores para que estos dispongan de más tiempo para su vida personal, más tranquilidad y menos estrés, algo que al final se traduce en un mejor y mayor rendimiento laboral.

La nueva cultura corporativa busca en el salario emocional una motivación para que su personal se desarrolle de formas más productivas y satisfactorias. En este sentido, se ha comprobado que la



utilización del salario emocional genera un impacto de la siguiente manera:

- Aumenta el rendimiento.
- Promueve la productividad.
- Estimula la lealtad.
- Fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Crea en el empleado un vínculo efectivo que traspasa las relaciones laborales.

Las claves para motivar a los trabajadores a través del salario emocional son:

- Mantener una comunicación fluida y abierta: cuando las personas se sienten en contacto con el mundo emocional, se refuerza el sentimiento de pertenencia.
- Buscar la vinculación emocional empleado- empresa: de esta manera el personal se siente apoyado y comprendido en momentos trascendentales de su vida privada.
- No retrasar ni olvidar los reconocimientos merecidos.
- No descuidar la supervisión: un trabajador que es estimulado continuamente eleva su desempeño.
- Valorar adecuadamente las aportaciones: Cada trabajador siempre tiene ideas que aportar; este reconocimiento refuerza la capacidad diferencial y de producción de cada persona.
- Tener presente que el dinero "no se recuerda": el dinero siempre desaparece mientras que la relación permanece.

El salario emocional es un motor que impulsa al logro de metas tanto corporativas como personales, ya que se buscan resultados, reconocimientos y autorrealización. Cuando una empresa aumenta el



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



salario emocional reduce el absentismo, el estrés y las bajas por enfermedad en los empleados (Aparicio Pérez, 2017).

Apoyo Social (Seguridad Social)

Weiss, citado en Estrella Dura (1991), señala específicamente seis contribuciones del apoyo social: sentido de logro, interacción social, aprendizaje, afirmación de valía, sentido de una fiel alianza y orientación.

House citado por Estrella Dura (1991), define al apoyo social como una transacción real entre una o más personas en la que se da una implicación emocional, una ayuda instrumental, información o valoración.

El apoyo social reduce directamente el impacto de los eventos estresantes que afectan a las personas en la organización. Es decir el apoyo social se relacionaría, no con la salud en general de las personas, sino con el ajuste a un evento estresante particular, es por ello que se ha estudiado la relación que guarda el apoyo social con la adaptación, tanto física como psicológica del individuo, ante la pérdida de trabajo, el estrés en el mismo, la maternidad-paternidad, la viudez, un infarto, hipertensión y otras enfermedades graves y crónicas.

Lo que hace el apoyo social es modular la relación entre la cuestión salud y el estrés, amortiguando el impacto de los eventos estresantes sobre la salud de las personas mejor conocido como la hipótesis del efecto amortiguador; esta hipótesis afirma que el estrés psicosocial tendrá efectos negativos sobre la salud y el bienestar de las personas que no tengan apoyo social, mientras que estos efectos negativos se reducirán en aquellas personas con fuertes apoyos sociales.



Estructura Organizacional

Kats y Rosenzweig (1970) citado en Vainrub (1996), definen la estructura organizacional como: “El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización”.

Estas estructuras no pueden ser vistas físicamente, como es el caso de estructuras mecánicas simples, sino que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones. La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos. Ellos constituyen las normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización.

La estructura de la organización es importante, pues determina el poder relativo de los individuos dentro de ella, así como la percepción de sus roles y satisfacción por el trabajo que realizan.

El proceso de diseño de estructuras organizacionales puede tener dos vías:

- Consolidar desde el trabajo individual de una persona, pasando por Unidades, departamentos, divisiones, etc., hasta llegar al todo de la organización.
- Analizar el total del trabajo y subdividirlo en Divisiones, Departamentos, Unidades, etc., hasta llegar al trabajo de un individuo.

Este último método es más efectivo, pues se comienza teniendo una visión global de la empresa. Esto implica que el diseño se hará utilizando los conceptos de “división” del trabajo y “delegación”, cómo lo más importante (Vainrub, 1996).



El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de las partes componentes y comunes a cualquier organización. Uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema ha sido, Henry Mintzberg, el cuál afirmaba que: “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”. Así mismo Mintzberg destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional (Humanos,2011):

- Núcleo de operaciones: comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. ello implica las operaciones de obtención de bienes, elaboración de productos y su distribución.
- Ápice estratégico: Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan los objetivos.
- Línea media: Abarca los administradores intermedios entre el ejecutivo Superior y los operarios. su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (tanto de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal, fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y los objetivos de referencia.
- Personal de apoyo: cuya función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.



- Estructura técnica: también denominada tecno estructura. está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

Responsabilidad

La responsabilidad es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización (Peralta, 2002).

Relaciones laborales

El término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes, y directa o indirectamente la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo, asimismo une al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a creación de sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen (Trebilcock, 2001).

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.



El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Rodríguez, 2015).

Conflictos laborales

Existen diversas teorías sobre el conflicto laboral, Erwin Jiménez citado por Díaz, (2016) expone que el conflicto laboral está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo. Marx y Engels, citados en Kohler y Martín Artiles (2005), se encuentran en la misma tendencia. Aportan que las diferencias que existen en la sociedad guardan relación con el dominio de los medios de producción, y que esto genera diferencias económicas, de poder, y de subordinación de los que no son dueños de los medios de producción. En cambio, Edwards (1990) citado por Erwin Jiménez (2016), aprecia de manera diferente el conflicto laboral. Explica que los trabajadores se unen en el centro de trabajo dando lugar a relaciones sociales. El autor afirma que estas relaciones que se dan en el lugar de trabajo son diferentes y no se pueden englobar en la misma clase que las relaciones sociales, ya que tienen sus propias características (Díaz & Jiménez Díaz, 2016).

Según José Dávalos Morales clasifica los conflictos laborales en tres rubros:

- 1. En razón de los sujetos involucrados:** Esta clasificación está referida a las diversas combinaciones que se presentan cuando las personas que intervienen en las relaciones laborales entran en conflicto. En relación con los sujetos que intervienen, los conflictos de trabajo pueden clasificarse genéricamente de la siguiente manera: entre trabajadores y patrones, entre trabajadores, y entre patrones. Los conflictos entre



trabajadores y patronos son las controversias típicas, ya que en ellas se colocan frente a frente los factores del proceso productivo, trabajo y capital; atendiendo a esta situación se entenderá fácilmente que se trata de las divergencias laborales más numerosas e importantes. Ejemplos: las controversias nacidas de un despido injustificado, del incumplimiento del contrato colectivo, etcétera. Este tipo de conflictos, a decir de Mario de la Cueva, (1984) citado por José Dávalos (1997), pertenecen a la esencia de la relación entre trabajadores y patronos, a la naturaleza de las relaciones en una sociedad segmentada en clases sociales. Los conflictos entre trabajadores, son contrarios a la idea de unión fraterna de los que viven del alquiler de su trabajo, unidad que es el origen de su fuerza como clase social. Estos conflictos pueden ser de tres tipos: a) Entre trabajadores de una misma empresa; se presentan en torno a cuestiones de preferencia, antigüedad y ascensos. b) Entre sindicatos; son conflictos de naturaleza colectiva, que giran en relación a la titularidad de derechos y acciones sindicales. c) Entre trabajadores y sindicatos; se refiere a controversias entre un sindicato y sus agremiados por motivos originados en la indebida aplicación de las cláusulas de ingreso o separación, o de los estatutos. Los conflictos entre patronos no constituyen una auténtica posibilidad en la sociedad en la que vivimos, como no la tiene el sindicalismo patronal. La hipótesis existe, y la conservó el legislador buscando evitar una laguna. Por supuesto que hay muchos casos de enfrentamiento entre patronos, pero casi siempre son derivados de una acción ejercida por los trabajadores; por otro lado, buena parte de sus diferencias se dirimen en las vías civil y mercantil.

- 2. En función de la naturaleza del conflicto:** La doctrina, la jurisprudencia y la ley consideran que atendiendo a la naturaleza o contenido de los conflictos, éstos pueden ser de orden jurídico o de



orden económico. Los conflictos jurídicos surgen por la aplicación o interpretación de las normas de trabajo, legales o contractuales. Ejemplos: inconformidad con el pago de tiempo extraordinario; negativa a entregar los uniformes pactados en el contrato. Los conflictos económicos se refieren al establecimiento o a la modificación de las condiciones laborales, o bien, a la suspensión o terminación de las relaciones colectivas de trabajo. Ejemplos: la nivelación salarial de un trabajador en relación con sus compañeros que desempeñan trabajos similares, la reducción de personal con motivo de la implantación de maquinaria nueva. Se dice, acertadamente, que los conflictos de trabajo jurídicos no están desprovistos de una connotación económica, y viceversa. Por tanto, es más propio hablar de conflictos laborales preponderantemente jurídicos o conflictos laborales preponderantemente económicos.

- 3. Por el tipo de interés que se afecta :** Esta clasificación está referida a la jerarquía del interés que se ve afectado con el conflicto, sin que se trate simplemente de una afectación numérica; es decir, esta clasificación no responde al número de contendientes. Por el interés afectado, los conflictos de trabajo se clasifican en individuales y colectivos. Son individuales los conflictos que afectan el interés particular de uno o varios trabajadores (Morales, 1997).

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Rodríguez, 2015).



Maslow, (1954) citado en Celeste Dávila (2014), describió la pertenencia como una necesidad básica humana, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. Cameron (2004) citado en Celeste Dávila (2014), considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional.

Anant (1966) citado en Celeste Dávila (2014), define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

El “sentido de pertenencia” sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella. De acuerdo al Dr. Amauri castillo “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente” (Márquez, 2010).



La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del ser humano en un sentido particular y comprometido. Es el deseo del individuo por realizar el trabajo lo mejor posible, con el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas asignadas, las cuales van dirigidas hacia un objetivo (Medina & Mendoza, 2004).

Bruce y Pepitone (2002) citados en Medina & Mendoza (2004), plantean que motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común asegurando cierta armonía entre los deseos y necesidades de la organización y los empleados.

Para el estudio del comportamiento organizacional, es importante revisar la teoría de motivación - higiene planteada por Herzbert citado en Medina (2004), al considerar que la relación del individuo con su trabajo es básica, y la actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso. Su teoría presenta la relación entre factores intrínsecos con la satisfacción en el puesto así como factores extrínsecos con la insatisfacción.

Gordón citado en Medina & Mendoza (2004), afirma que la motivación aumenta cuando las personas la reciben de manera constante para alcanzar sus metas.

La motivación en el ámbito laboral hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo. Para ello, consideramos que el trabajo en equipo puede ser aplicado como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual de cada sujeto



para el desempeño de sus funciones (Acuña, Casabella, Cazerez , Flores , & Paredes, s/a).

De acuerdo con Santrock citado en Pereira (2009) , menciona que existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva.

Perspectiva conductual

Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas. Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento. Los que están de acuerdo con el empleo de incentivos recalcan que agregan interés y motivación a la conducta, dirigen la atención hacia comportamientos adecuados y la distancian de aquellos considerados inapropiados para Santrock citado en Pereira (2009).

Para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre éstos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo. Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa. El principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar”.

Naranjo (2004) citado en Pereira (2009), señala que existen diversos factores que se deben tomar en cuenta para hacer un uso efectivo del reforzamiento positivo. En primer lugar, debe identificarse de forma específica el o los



comportamientos que van a reforzarse. En segundo lugar, deben seleccionarse los motivadores apropiados. En tercer lugar, deben tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación y la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo. El reforzador debe administrarse inmediatamente después de que se presenta la respuesta deseada (Pereira, 2009).

6.4.2.10.2 Perspectiva humanista

La perspectiva humanista enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades.

De acuerdo con García (2008), comenta que una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando éstas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. De acuerdo con la teoría de Maslow citado en Santrock (2002) las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero las necesidades básicas y luego las necesidades más altas (Pereira, 2009).

- Necesidades fisiológicas: se relacionan con el ser humano como ser biológico. Son las necesidades básicas para el sustento de la vida. Las personas necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar, entre ellos: alimento, abrigo, descanso.



- Necesidades de seguridad: son aquellas que conducen a la persona a librarse de riesgos físicos, de lograr estabilidad, organizar y estructurar el entorno; es decir, de asegurar la sobrevivencia.
- Necesidades de amor y pertenencia (sociales): como seres sociales, las personas experimentan la necesidad de relacionarse con las demás, de ser aceptadas, de pertenecer. Se relacionan con el deseo de recibir el afecto de familiares, amigos y amigas y de una pareja.
- Necesidades de estima: se relacionan con el sentirse bien acerca de sí mismo, de sentirse un ser digno con prestigio. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismas, de respeto, de una autoestima positiva, que implica también la estima de otros seres humanos.
- Necesidades de autorrealización: de acuerdo con Valdés (2005) se les conocen también como necesidades de crecimiento, de realización del propio potencial, de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo. Se relacionan con la autoestima. Entre estas pueden citarse la autonomía, la independencia y el autocontrol (Pereira, 2009).

6.4.2.10.3 Perspectiva cognitiva

Las teorías cognitivas enfatizan que lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede Ajello citado en Pereira (2009). El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de éstos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone. De esta forma, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones.



Santrock (2002) concuerda con las tesis anteriores ya que indica que, de acuerdo con la perspectiva cognitiva, los pensamientos, en el caso concreto de la persona estudiante, guían su motivación. De acuerdo con Pintrich, Schunk, Ertmer y Zimmerman citados en Santrock (2002), dice que el interés que ha surgido respecto de la teoría cognitiva se centra en ideas tales como la motivación interna de logro de las personas, sus atribuciones acerca del éxito o del fracaso y sus creencias sobre lo que pueden controlar de forma efectiva en su ambiente, de igual manera que la importancia del establecimiento de metas, el planeamiento y el monitoreo del progreso hacia una meta.

Locke y Latham citados en Trechera (2005), indican que en el establecimiento de metas se debe resaltar que el objetivo es el que orienta la acción; es decir, anima a realizar estrategias y planes de acción. Al centrar la atención, la persona selecciona qué actuaciones son importantes y se conduce en consecuencia. Para lograr una meta se tienen que plantear las alternativas idóneas. El objetivo, a su vez, sirve para regular el esfuerzo. Al tener claro qué es lo que se debe hacer, la persona puede programar sus acciones más fácilmente para lograrlo. Asimismo, el objetivo permite que se trabaje de una manera más persistente; además, se presenta como aquello que con esfuerzo y persistencia se puede alcanzar (Pereira, 2009).

Satisfacción laboral

Locke (1976) citado en Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido (2008), ha definido la satisfacción laboral como ".un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud



general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

La satisfacción laboral se entiende como aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta de un trabajo y los diferentes aspectos del mismo. La inclusión del estudio de la actitud es relevante en el área de la satisfacción laboral (Margarita Chiang Vega, 2010; Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008).

Olson y Zanna citados en Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido (2008), mencionan que la actitud es una tendencia psicológica que se expresan evaluar un objeto particular con cierto grado de posicionamiento favorable.

La actitud supone evaluar un objeto de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, deseable o indeseable. Se trata de una evaluación que afecta a la espera del pensamiento, pero también a los sentimientos y a la determinación comportamental de la persona, cómo sería la evaluación de la satisfacción laboral. Por eso, la actitud alude simultáneamente al afecto, a la cognición y a las disposiciones conductuales.

La satisfacción laboral es considerada un constructo muy importante en la psicología organizacional y del trabajo, entre otras cosas por el papel mediador que juega entre las condiciones del entorno laboral y las consecuencias para el desarrollo organizacional como individual, Dormann y Zapf (2001) citado en Vilar (2011).

Trimble, (2006) citado en Vilar (2011), afirma que los altos niveles de satisfacción con el trabajo representan una fuerte identificación y lealtad de los



empleados con la organización y les permite estar bien predispuestos para aceptar privaciones y vencer predicamentos, además de mostrar interés en responsabilidades laborales. En la actualidad todavía es controversial la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral pues algunos estudios demuestran que el primero influye sobre el segundo más en los hombres que en las mujeres Schroder (2008); Al-Aameri, (2000) citado en Vilar (2011).

Vilar (2011) menciona que investigaciones han demostrado que los empleados que manifiestan mayor satisfacción laboral también reportan altos niveles de satisfacción con la familia o algún tipo de efecto positivo en sus casas (Jiménez y Reyes 2009; Ilies, Wilson y Warner, 2009; Ilies y Judge 2004 citados en Vilar 2011).

6.6. El coaching.

6.6.1. Definición

Coaching viene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado (Correa, 2008).

El vocablo es de origen estadounidense. La traducción literal de coach en castellano es entrenador. El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir resultados, y para ellos no sólo se debe preocupar de la técnica de cada participante, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones ,etc., sino que también debe prestar especial



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



atención a ciertos aspectos personales de cada uno de sus hombres, puesto que los aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y éstas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos. En general, todos los temas personales influyen muy fuertemente en los resultados, por consiguiente es importante gestionarlos (Payeras, 2004).

De acuerdo con Bisquerra (2008), comenta que "el coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas". En dicha conversación, cabe distinguir los tres elementos básicos que define dicho autor. El coach es la "persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional", mientras que el coachee es la "persona que recibe la ayuda" y, finalmente, el coaching, descrito como "proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. A veces el coachee puede ser un grupo" (Hernares, 2014).

Según John H Zenger y compañía dicen que el coaching son las interacciones que ayudan al individuo a aplicar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones e implementar mejores decisiones. El coaching permite crecer al coachee como resultado de dicho proceso. Aunque también puede crecer después de escuchar consejos y recibir sugerencias sobre el camino que seguir por parte de su jefe, ellos proponen que cuando un coachee llega a ver su situación de forma diferente y descubre sus propias soluciones, aprende más en el proceso.

El coaching ayuda a los individuos a descubrir respuestas dentro de sí mismos y les ayuda a sentirse más capacitados, nos brinda herramientas y aprendizajes, que nos permiten operar con mayor efectividad y bienestar en cualquier ámbito en el que apliquemos sus enseñanzas (Perrucci, 2014).

International Coach Federation (ICF), la asociación más grande de coaches en el mundo define el coaching como una relación profesional continuada que ayuda a



que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida (Ortiz de Zarate ,2010 citado en Hernares, 2014).

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa (Muradep, 2009).

Payeras (2004), define al coaching como un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización de su conjunto.

6.6.2. ¿Qué no es el coaching?

El proceso de coaching tiene la clave en la actuación del coach, quién provoca en el coachee el despertar de sus propias habilidades, apoyándola a reducir o incluso eliminar sus limitaciones internas, permitiendo que aflore su propia capacidad; todo ello en un proceso continuo que se desarrolla en reuniones periódicas (sesiones) a lo largo de un lapso temporal previamente acordado.

- Mentoring: siendo un proceso análogo, el mentoring se supone una enseñanza explícita sobre temas técnicos. De tal forma que el mentoring primero informa y luego sugiere propuestas específicas de actuación. En las primeras fases del proceso, tutela al cliente hasta el extremo de llegar a ocupar la capacidad de decisión de la persona mentoreada.



- **Counseling:** es el trabajo propio del consejero. Requiere por parte del asesor de importantes conocimientos técnicos específicos sobre la materia en que asesora, aunque no tiene la capacidad última de decisión, qué sigue en manos del cliente.
- **Terapia:** Este es un punto complicado de abordar dado que hay similitudes muy próximas entre las terapias y el coaching. Nos parecemos en la relación emocional que nace entre terapeuta y paciente. También en el desarrollo de la sesión (reunión), en un bis a bis, confidencial.

Las terapias son más oficiales, se desarrollan en lugares clásicos adecuados, donde el entorno invita al recogimiento y la serenidad. Las sesiones de coaching se hacen en lugares semejantes pero no incluyen otros posibles entornos.

Aunque el terapeuta está capacitado profesionalmente para tratar a personas con o sin trastornos mentales, el coach solo puede dirigirse a personas sin trastornos. Podría asimilarse al coach con un psicólogo o con un terapeuta, sin embargo su labor es diferente no puede centrarse en personas con graves problemas psicológicos.

- **Psiquiatría:** Estudio, diagnóstico, tratamiento y prevención de los trastornos mentales, emocionales y de la conducta. Se hace desde un punto de vista médico (cuerpo), esto implica que un psiquiatra es primero médico, luego especialista.
- **Neurología:** Médicos especialistas en cirugía que tratan enfermedades del sistema nervioso, de su funcionamiento, incluso de su estructura microscópica (enfermedad de Parkinson por ejemplo) (Yuste, 2015).

6.6.3. Diferencias entre coaching europeo y americano.

La primera diferencia que encuentra Ginevra Musicco (2015), es que mientras los americanos utilizan en más del 50% de los procesos el teléfono, siendo las sesiones



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



entre 30 y 60 minutos, en Europa domina sin duda el coaching presencial durando cada sesión entre 60 y 180 minutos. El coaching europeo suele recurrir a un supervisor, ya que se considera de vital importancia el hecho de contar con un experto en buen curso del proceso del coaching. Mientras que los americanos, más pragmáticos y menos profundos, no consideran la supervisión como factor determinante para el buen coaching (Musicco, 2015).

El coaching de matriz europea, persigue una calidad del proceso, gracias al apoyo de la supervisión, haciendo hincapié en aspectos como: la escucha activa, la identificación de la pregunta latente, la gestión de la sesión presencial con el lenguaje no verbal o corporal, el respeto de los ritmos del cliente, el transfer, la relación con las figuras de autoridad y de poder, su flexibilidad y sobre todo su capacidad de conseguir que el cliente sea autónomo por sí mismo (Musicco, 2015).

En el coaching de matriz americana prima la orientación a resultados a corto plazo, medibles con datos numéricos que los anglosajones consideran tangibles y fáciles de calcular usan instrumentos como el feedback; esta herramienta valora las acciones y los comportamientos de las personas, sobre la base de un cuestionario de feedback que rellenan las personas que interactúan con el interesado.

El modelo de coaching americano es más directo, y orientado a un resultado valorable en términos de acciones” Aquí y ahora”.

El coaching europeo por el contrario, es más “reservado” pero también más profundo, ya que indaga sobre la persona en la línea de la “Mayéutica Socrática”, a través del arte de preguntar, se encuentra a sí misma y facilita su crecimiento como profesional y como ser humano (Musicco, 2015).



6.6.4. Alcances del Coaching

En el libro “Cómo hacer coaching” nos menciona que a través del coaching se puede ayudar a otros a:

- Maximizar fortaleza individuales (por ejemplo, desarrollar destrezas analíticas)
- Superar obstáculos personales (por ejemplo, dominar el temor a hablar en público).
- Alcanzar todo su potencial a través del aprendizaje continuo.
- Lograr nuevas destrezas y competencias para hacer más eficaz.
- Prepararse para nuevas responsabilidades (por ejemplo, adquirir destrezas de Liderazgo).
- Gestionarse a ellos mismos (por ejemplo, encontrar formas para mejorar el uso del tiempo).
- Clarificar las metas de desempeño y trabajar para lograrlas (por ejemplo, aprender a definir metas más realistas).
- Aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo.
- El uso de los recursos organizacionales se vuelve más eficaz.
- El coaching puede ir más allá del individuo que lo recibe, es por eso que permite desarrollar el interés por apoyar a su equipo y a la organización.
- Genera mejoría de las relaciones de trabajo entre el ejecutivo y los subordinados directos.
- Se obtiene el desarrollo de equipos más productivos.

El coaching ofrece al jefe oportunidades perfectas para comunicar a cada persona el modo en que su trabajo específico contribuye a la misión global de la organización. Una de las consecuencias que se destacan del coaching es la generación de una productividad más alta; la actividad del personal aumenta



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



cuando el personal de la empresa recibe coaching regularmente (Zenger & Stinnett, 2013).

6.6.5. ¿Cuándo implementar coaching?

Expertos en el tema de liderazgo y entrenamientos de grupos, mencionan que hay momentos en las compañías donde se hace visible la necesidad de la implementación del Coaching. Miguel Roldan, Presidente de The International School of Coaching - Tiscoc y Tisoc Corporate citado en Gutiérrez (2016), establece que debe iniciarse un entrenamiento cuando se tienen problemas de alineamiento, es decir cuando los objetivos de los empleados no van por el mismo camino que la filosofía de la organización. También debe aplicarse en momentos cuando se presentan bloqueos en los procesos de las compañías, buscando mejorar su fluidez. Igualmente se debe implementar para el desarrollo de las habilidades de los profesionales como la motivación, el manejo del tiempo, las presentaciones eficaces, el uso del cuerpo, la comunicación y la escucha.

6.6.6 Tipos de coaching

6.6.6.1 Coaching personal

El coaching personal es una disciplina de desarrollo personal, que consiste en una relación interactiva (alianza) entre un profesional, el coach personal, y su cliente (el coachee), en que el primero acompaña al segundo a resolver sus problemas, a esclarecer sus metas, a conseguir los objetivos a los que se ha comprometido y a actuar con más eficacia con la meta de mejorar la calidad de vida el coachee.

Se puede definir como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas mientras un proceso comunicacional y transformacional desarrollado dentro de un



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



espacio conversacional planificado que apunta al cambio en la forma de observar de una persona. En base a la determinación de objetivos y metas concretas, para vencer los obstáculos que impiden al coachee alcanzar los resultados deseados, está basada en la confianza mutua, requisito indispensable para lograr el éxito.

El objetivo del coaching personal es que nos descubramos a nosotros mismos y logremos nuestras metas. El coaching personal parte de la asunción que una persona es mejor de lo que opina y puede obtener lo que realmente desea de forma más rápida y fácil de lo que pueda pensar. Para lograr sus metas, parte del mismo concepto que el método socrático. Preguntar, y seguir preguntando para que la persona por sí misma extraiga sus conclusiones. El coach nunca dice lo que tiene que hacer el coachee: le ayuda a descubrir quién es y lo que quiere. El arte del coaching personal es de hacer que otros saquen lo mejor de sí mismos y que con ello alcancen sus objetivos (Copilado por Dean Amory, 2018).

6.6.6.2 Coaching Organizacional.

El coaching organizacional es una clara muestra del compromiso de la organización con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo por un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otro. Interviene en los problemas del líder con sus pares, la toma de decisiones, estilo de Liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. también ayuda a definir la visión, los valores y la misión y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistemáticamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interrelaciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipo. Uno u otro tipo son parte de las



técnicas que la problemática concreta requiere. El coaching de equipos tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes. Se centra en las relaciones entre las tareas, visión, misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan.

Entonces, si bien los resultados obtenidos fluyen directamente en el conjunto, es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones. Su historia personal, creencia y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto de su desempeño (Muradep, 2009).

6.6.6.3 Coaching Otológico

Etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o conocimiento del ente. Y de forma técnica se la suele definir como la ciencia del ente. Ente es todo aquello que tiene ser; del mismo modo que se le llama estudiante a aquella persona que estudia Gutiérrez Sáenz citado en Guizado (2012).

Es necesario situarnos en la idea de que el coaching otológico se vincula a la ontología del lenguaje. En la propuesta de la ontología del lenguaje se toma el concepto de ontología como el estudio del ser, pero restringiéndolo al ser humano. En ella se explica la existencia del ser humano, como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje Echeverría citado en Guizado (2012).

Tomando como punto de partida las ideas de coach como quien “lleva” a las personas de un lugar a otro, y vista la ontología como una manera particular de



interpretarnos los seres humanos; podemos definir al coaching ontológico como: “proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas” (Guizado, 2012).

Cristina Perrucci (2014), define al coaching ontológico como un entrenamiento visto básicamente en dos sentidos:

En primer lugar, es un entrenamiento con el diseño del ser y del hacer. El coaching no se entrena para aprender a diseñarnos y rediseñar nuestras acciones. (Tomando en cuenta que para el coaching en lenguaje también es acción).

En segundo lugar este entrenamiento es siempre desde la elección y la toma de consecuencias de quien quiero ser. A partir de responder esta pregunta, este camino, nos permite conectarnos con lo mejor de nosotros mismos y descubrirnos.

El coaching nos permite poder elegir libremente a partir de ver y reflexionar sobre las consecuencias de nuestras elecciones, nos permite transformar el ser que somos, y entonces a partir de esa transformación acceder a resultados diferentes.

A pesar de la formalidad de las fases del proceso de coaching, el coaching ontológico no se desarrolla a partir de un camino preestablecido. Los caminos de las interacciones del coaching son infinitos. No hay uno que sea el correcto y que invalide los demás. Es una interacción que se identifica con el mundo de las multiplicidades. Cada interacción es única y frente a ella existen múltiples maneras de abordarla. El orden y los procesos dependen de varios factores como son: el quiebre del coachee, de las intuiciones del coach según su experiencia, entre otras. La interacción del coaching ontológico se valida estrictamente por sus resultados.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



6.6.6.4. Coaching transformacional

Especialidad colabora con el sujeto para conseguir sacar provecho de las oportunidades teniendo un concepto de vida como un lugar donde la persona se renueva diario. Se establece sobre la idea de que el potencial interior de cada uno no tiene límites y por eso se puede alcanzar las metas que se proponga. (Muradep, 2009).

La propuesta de este modelo es “aprender a aprender” a través de lo corporal, lo emocional y el lenguaje. La misión del coach será impulsar que el coachee conozca las normas que rigen en todo, referido éste al conjunto de un grupo, organización, comunidad, empresa, etc., para que pueda dirigir sus energías en la actividad cotidiana (Muradep, 2009).

Le dotará de herramientas para introducir cambios. No va a decirle al sujeto qué ha de hacer, tan sólo se va a limitar ayudarle a que reconozca lo que hace en su vida, cuáles son sus metas y a que pueda alcanzarlas a través de la transformación (Muradep, 2009).

Tras el coaching el sujeto debería estar en armonía con el universo que le rodea, será consciente de la realidad y del impacto que genera en el mundo, aprenderá a escucharse interiormente.

No es únicamente adquirir nuevas capacidades o habilidades sino una reinterpretación de sí mismo y de su lugar en el entorno.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Para el coaching transformacional las emociones adquieren gran importancia pues entiende que éstas han quedado relegadas por las represiones internas a las que están sometidas (Muradep, 2009).

Por otra parte, el cuerpo, lo físico también debe ser tomado en cuenta pues en él se refleja el estado emocional (la postura, los movimientos, el aspecto físico, hasta la respiración delatan la emoción). El coaching transformacional, empleando la conversación, canaliza el físico y las emociones para adquirir un cambio que asegure bienestar emocional y salud física.

6.6.7. Características del coach

Según Sandy Vilas, presidente de la Coaching University citado por (Yuste, 2015), menciona los rasgos que deberían poseer un buen Coach:

- Son optimistas y positivos: Tienen estas actitudes por naturaleza, no les cuesta trabajar con personas, disfrutan trabajar con ellas y esto se nota. Su entusiasmo que transmiten es de forma natural. Por lo tanto no consiste en una pose positiva.
- Son perspicaces: Es decir sensibles, capaces de percibir la energía y estado de ánimo de sus clientes, de distinguir sutilezas, de sentir la información en lugar de adquirirla, de intuir correctamente.
- Saben escuchar y hablar: Dado a que el coaching se basa en la comunicación, conversación verbal, para verbal y no verbal debe ser su dominio. Ideas, conceptos, sentimientos, deseos, valores, emociones, son puntos que brotan en la sesión. Los clientes o el coachee deben ser comprendidos rápidamente; alguien que les haga sentirse cómodos como en casa, que les inspire a hablar de aquellos temas de los que quizás nunca han hablado antes de ese momento, de despojarse de sus miedos, de abrirse en armoniosa confianza.



- **Técnicos:** Deben estar sólidamente formados en el área de su especialización y manejar una técnica de comunicación bien definida.
- **Pacientes:** Esta es una de las cualidades base en la labor de un coach. El coach debe dejar pensar y reaccionar al coachee, de esta manera la confianza mutua y la seguridad de las personas mejorará.
- **Abiertos:** Tienen un espíritu fresco, humilde y abierto que les permite estar al día, adaptarse al cliente y adaptar sus conocimientos a la situación; no sólo aleccionan, sino que sintetizan.

La humildad les brinda la oportunidad de ver las necesidades de sus clientes y dejando a un lado las propias, permitiendo que toda energía fluya hacia el cliente como única razón del coaching.

- **Coherentes:** Como consecuencia de todas las características anteriormente mencionadas, los coaches se convierten en figuras de referencia para sus clientes y para las personas que han oído hablar de ellos. Así que ser coherentes (consecuentes y congruentes) se vuelve una obligación para el coach.

Entendiendo por consecuente aquella persona que actúa en paralelo con sus valores internos. No hay contradicción entre lo que hace, dice y piensa. Entendiendo por congruencia la habilidad que tienen algunas personas para adecuarse a las circunstancias que les rodean, adelantándose incluso (proactivos) a ellas, es decir, actúan en paralelo con los valores del entorno. Hacen y dicen lo adecuado.

- **Artistas:** Una vez conocidas las características y las técnicas de coaching, ser un buen o un magnífico coach depende del arte que la persona posea para plasmarlas (Yuste, 2015).

El coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo. Este cambio en la postura del observador es lo que



permitirá que aun la acción más pequeña por el hecho de ser diferente de cuando se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos.

Es por eso que el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar. Esto le permite obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia, desarmar el “diálogo interno” (conversaciones privadas), identificar limitaciones, recuperar recursos y encontrar opiniones.

La pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que, a partir de ella el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos (Muradep, 2009).

6.6.8 Programación Neurolingüística (PNL)

La PNL es el arte de la excelencia humana. Se dedica al estudio de la experiencia subjetiva y de los procesos de aprendizaje. Nos provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados óptimos en comunicación y cambio, a la vez que promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales. Los campos de aplicación son tan amplios como lo son los de las relaciones interpersonales. Su facilidad de aplicación “a medida” para diferentes situaciones personales, grupales y organizacionales sumada a su gran efectividad la convirtieron en uno de los modelos de interacción humana más efectivos desarrollados en los últimos tiempos.

Su nombre se puede desglosar de la siguiente manera:

- Programación (Del lenguaje cibernético). Se refiere al proceso de organizar los componentes de un sistema para conseguir resultados específicos. La PNL especifica y codifica las características de un talento excepcional, con lo que permite el acceso a los recursos internos. De esta manera, promueve el pleno desarrollo del potencial humano.



- Neuro (Del griego neuron: nervio). Todo comportamiento es el resultado de procesos neurológicos. La PNL se relaciona con el modo en que empleamos la mente, el cuerpo y los sentidos para pensar y darles significado a nuestras experiencias. Cuanto más conscientes seamos de nuestras pautas de pensamiento, más flexibilidad –y por lo tanto, más influencia– podremos ejercer sobre nuestro presente y nuestro futuro.
- Lingüística (Del latín lingua: lenguaje). Indica que los procesos neuronales se representan, ordenan y secuencian en modelos y estrategias por medio del lenguaje. Utilizar los patrones del lenguaje verbal facilita el cambio, permite tomar conciencia de cómo hacer uso de los sentidos para enriquecer y darle vida a la expresión verbal, generando información de calidad y descubriendo y modificando las restricciones autoimpuestas. (Muradep, 2009).

6.6.9. La conciencia

Conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida. Todos los seres vivos poseen conciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos. Podemos ser autónomos (del griego “Auto”, uno mismo, y “nomos”, Norma, es decir “que se rige a sí mismo”), pero si bien la autonomía es una posibilidad, no es un don. Debemos desarrollarla a través de elecciones conscientes (Kofman, 2012).

Ser consciente significa que estamos despiertos, atentos. Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir al mundo que nos rodea y nuestro



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Ser inconsciente es estar adormecido, actuar mecánicamente. Vivir en forma inconsciente significa dejarse llevar por el instinto y los patrones de conducta habituales (Kofman, 2012).

Cuando estamos más conscientes podemos percibir mejor aquello que nos rodea, comprender nuestra situación, recordar que es importante para nosotros, imaginar más posibilidades de realizar acciones para conseguirlo. La conciencia nos permite enfrentar nuestras circunstancias y dedicarnos a concretar nuestros objetivos actuando de acuerdo con nuestros valores.

Una característica singular de la conciencia del ser humano es la conciencia de sí mismo. No sólo percibimos el mundo exterior, también testimonio de nuestro mundo interior. Podemos formular preguntas tales como: ¿Por qué pienso lo que pienso?, ¿Mis razonamientos tienen un fundamento sólido?, ¿Estoy permitiendo que mis deseos nublen mi razón? La conciencia de nosotros mismos nos permite reflexionar sobre los aspectos más profundos de nuestra existencia y preguntarnos: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi misión en la vida? ¿Qué valores deberían guiarme? ¿Cómo debería vivir? ¿Mi conducta es coherente con mis valores y objetivos? ¿Soy feliz? (Kofman, 2012).

Otra característica única de la conciencia humana es su capacidad de abstracción. Podemos trascender nuestras experiencias concretas a través de nuestra habilidad intelectual para comprender, juzgar y razonar. A medida que nuestra capacidad cognitiva se desarrolla, operamos en niveles de abstracción más y más, vamos desde la experiencia directa hasta los símbolos y conceptos. En el nivel más alto nos preguntamos: ¿Qué es cierto? ¿Qué es la belleza? ¿Qué es el bien? (Kofman, 2012).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



6.6.10 Empresa consciente

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento moral igualmente riguroso, acerca del rol que desempeñan en él. Los invita a observarse a sí mismos, para descubrir qué significa vivir una vida virtuosa, plena de sentido y feliz. Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad de los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización. La clave para transitar de una “empresa corriente” a una “empresa consciente”, o para crear una “empresa consciente” desde el inicio, es el liderazgo de todos y cada uno de los colaboradores (Coll Morell, 2015).

Una empresa consiente asume deliberadamente la sostenibilidad como principio inherente a su modelo de negocio. Los autores Andrew Savitz y Karl Weber citados en Morell (2015), definen a la organización sostenible como “aquella que es financieramente próspera a la vez que socialmente responsable y que mejora la calidad de vida de sus empleados y demás actores del entorno de la empresa”

La actividad laboral constituye una parte esencial de nuestra vida”. En consecuencia llevarla a cabo conscientemente es un aspecto igualmente esencial de una vida consciente. Para lograrlo es necesario reflexionar sobre las preguntas fundamentales concernientes a la realidad y a la existencia humana, y permitir que esos conceptos y en las decisiones en el ámbito de la empresa (Kofman, 2012).

Fredy Kofman (2012), menciona que en general se acepta que para tener éxito en la economía de la información, las compañías necesitan empleados con un alto nivel de conocimiento técnico. Pero Kofman (2012) cree que es más importante, y mucho menos aceptado, que las compañías también necesitan empleados con un alto nivel de conciencia. Sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la



excelencia, e incluso es difícil que sobrevivan. Los empleados conscientes son del activo más importante de una organización. Por el contrario, los empleados inconscientes son su pasivo más peligroso.

6.6.11 Empleados conscientes

Kofman (2012), utiliza siete cualidades para distinguir a los empleados conscientes de los inconscientes. Las primeras tres son atributos de la personalidad: responsabilidad incondicional, Integridad esencial y humildad ontológica. Las tres siguientes son habilidades interpersonales: comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable. La séptima cualidad es la condición que hace posibles a los seis anteriores: maestría emocional. Aunque parecen naturales y cuando generalmente las conocemos, no sabemos cómo implementarlas. Son cuestión de sentido común, pero no de práctica común.

Los colaboradores conscientes asumen responsablemente su vida. No comprometen valores humanos para lograr el éxito material. Dicen su verdad y escuchan las verdades de los demás con honestidad y respeto. Buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honra de manera impecable sus responsabilidades. Se conectan con sus emociones y las expresan productivamente (Kofman, 2012).

Los colaboradores inconscientes hacen lo opuesto. Culpan a otros por sus problemas, buscan gratificación inmediata olvidando la ética, y proclaman tener siempre la razón. Ocultan información importante, negocian con la finalidad de derrotar a sus oponentes. Esperan obtener lo que necesitan sin pedirlo, hacen promesas irresponsables y no honran sus compromisos. Reprimen sus emociones o explotan irracionalmente (Kofman, 2012).



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Los colaboradores productivos aparte de tener el poder cognitivo, el saber y las habilidades técnicas también deben tener habilidades empresariales consientes. Quién sabe diseñar pero no sabe comunicarse, negociar y coordinar no es la persona indicada para formar parte del equipo (Kofman, 2012).

Los colaboradores consientes necesitan gerentes consientes si deben aplicar de lleno su energía al logro de las metas organizacionales. Si los colaboradores no se sienten reconocidos, apoyados y estimulados por sus superiores para afrontar desafíos, se retraerán y no participarán activamente. Los gerentes consientes crean el entorno adecuado para que los empleados alcancen su desarrollo óptimo como profesionales y como seres humanos. Hacen posible que los trabajadores brinden lo mejor de sí (Kofman, 2012)

Sin importar de qué tipo de empresa se trate, el único modo de generar una ventaja competitiva y rentable en el largo plazo es atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos. Los ejecutivos de todos los niveles son quienes definen el mundo cotidiano de los empleados. Si las empresas pudieran aprovechar la energía que suelen desperdiciar, el nivel de desempeño organizacional aumentaría vertiginosamente (Kofman, 2012).



CAPITULO IV.

7.0. METODOLOGÍA

La herramienta teórica que sustenta el trabajo de investigación es el enfoque teórico del coaching empresarial.

La investigación es de tipo aplicada ya que se hizo la implementación de actividades durante el coaching empresarial.

El enfoque de esta investigación es cualitativo debido a que se analizó el concepto de coaching y sus generalidades teóricas. Así como el análisis de las actividades escritas durante el coaching empresarial a través del análisis de contenido.

El universo de estudio es la empresa de pelotas en Guadalajara, México y la unidad de análisis son los empleados de la empresa en donde se analizaron: el comportamiento, liderazgo, actitudes y aptitudes.

Se llevó en dos escenarios, el primer escenario fue una dinámica antes de aplicar la actividad de coaching; y el segundo escenario es cuando se aplicó la dinámica de coaching, para realizar un análisis de los efectos que tiene la actividad de coaching en los empleados y directivos de la empresa.

El método que se utilizó fue a través del focus group y la técnica empleada fue la encuesta a través de cuestionarios, la observación y análisis de contenido.

Las etapas de la investigación se dividieron en dos, las cuales fueron las siguientes:

Etapa 1. Etapa de Gabinete. En esta etapa se realizó la indagación teórica a través de la revisión de artículos científicos y consultas de las fuentes bibliográficas confiables.



Las variables en esta etapa son las siguientes:

Tabla 1. Variables a investigar en la etapa de gabinete.

VARIABLE	Indicadores de medición	Items
Empresa.	Concepto La empresa como sistema abierto. Subsistemas funcionales de la empresa.	¿Cuál es el concepto de empresa? ¿Por qué la empresa se considera un sistema abierto? ¿Qué propiedades la hacen un sistema? ¿Cuáles son los sistemas funcionales de la empresa? ¿Qué características la definen como un sistema abierto?
Equipos de trabajo.	Concepto. Formación de quipos de trabajo. Eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo. Ventajas.	¿Qué es un equipo de trabajo? ¿Cómo se forma un equipo de trabajo? ¿Cuál es la diferencia entre eficacia y eficiencia? ¿Cuáles son las ventajas de formar equipos de trabajo?
Comportamiento organizacional.	Definición. Psicología en el CO. Sociología en el CO. Antropología en el CO.	¿Qué es el comportamiento organizacional? ¿Qué papel toma la psicología en el Comportamiento organizacional? ¿Cómo interviene la Sociología en el Comportamiento Organizacional?
Clima organizacional.	Concepto	¿Qué es el clima organizacional? ¿Quién o quienes determinan el clima organizacional dentro de una empresa?
Motivación	Concepto Necesidades Factores	¿Qué es la motivación? ¿Cuáles son las necesidades que se contemplan en la pirámide de Maslow? ¿Qué necesidades aporta la teoría de ERC? ¿Cuáles son los factores que contempla la Teoría Factorial?
Coaching	Historia del Coaching Coaching Europeo Coaching Americano Coaching empresarial Coaching organizacional. Coaching transformacional	¿Cuáles son los orígenes del Coaching? ¿Cuál es la diferencia entre Coaching europeo y americano?



	Coaching personal Programación Neurolingüística. Canales de PNL Conciencia	¿Qué es el Coaching empresarial? ¿Qué es el coaching organizacional? ¿Qué es el coaching transformacional? ¿Cuál es el objetivo del coaching transformacional? ¿Qué es una empresa consiente? ¿Qué es la Programación neurolingüística? ¿Cuáles son los canales de PNL? ¿Qué es el conocimiento tácito? ¿Qué comprende el conocimiento implícito?
Focus Group	Concepto Estructuración características	y ¿Qué es un focus group y cuál es su aportación en una investigación aplicada? ¿Cuáles son las características de un focus group?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Etapas 2. Implementación de coaching empresarial. En esta etapa se implementaran actividades para detectar el liderazgo, equipo de trabajo, comunicación, iniciativa, responsabilidad, cooperación, identificar grupos informales, entre otros aspectos.

Tabla 2. Variables a indagar en la aplicación del coaching.

VARIABLE	Indicadores de medición	Items
Comunicación	Redes sociales Compañerismo Interacción	¿Cómo me siento dentro del equipo de trabajo?
Trabajo en equipo	Colaboración Resultado final Calidad del producto Cooperación	¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Qué es lo que me molesta de mis compañeros? ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo? ¿Cómo me boicoteo en mi trabajo?
Liderazgo	Dirigir Regir Administrar Presidir Calidad	¿La gente me sigue? ¿Para qué ocupo mi liderazgo? ¿La gente toma en cuenta mi opinión?



Iniciativa	Decisión Seguridad	¿Para qué ocupo mi liderazgo? ¿Te gusta trabajar en equipo?
Responsabilidad	Puntualidad Iniciativa	¿Cómo estoy dispuesto a apoyar al crecimiento de la empresa? ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo?
Grupos informales	Asociatividad informal	¿La gente me sigue? ¿Qué me molesta de mis compañeros? ¿La gente toma en cuenta mi opinión?
Motivación	Satisfacción	¿Cómo me parece mi trabajo? ¿Me gusta mi trabajo? ¿Me gustan las instalaciones? ¿Odio mi trabajo por? ¿Cómo me siento en el proceso del entrenamiento?
Personalidad	Resultado final Autoestima	¿Cómo me boicoteo en mi trabajo? ¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo? ¿Cómo me siento en el proceso del entrenamiento?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación se muestra la herramienta de campo la cual se aplicarán a los empleados de la empresa durante el Focus Group:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
Centro Universitario UAEM Texcoco
Taller de Coaching Empresarial

“Grupo Jhemap”

Instrucciones: Estimado participante, esta actividad tiene el propósito de analizar las problemáticas de la empresa a fin proponer estrategias para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, por lo cual es necesario su participación, no se omite que usted debe ser sincero y honesto al contestar, por ello el ejercicio



será anónimo. Así mismo se le informa que durante su participación se realizarán actividades vivenciales que permitan conocer situaciones personales que afecten su rendimiento y productividad dentro de la empresa. Por lo cual la información que se recabe será únicamente para fines académicos.

Las preguntas se consideraron abiertas con el objetivo de obtener información más clara y confiable. Dichas preguntas se aplicaron en momentos estratégicos diferentes durante el proceso de aplicación del Coaching.

A. Variable comunicación

1. ¿La gente toma en cuenta mi opinión?

B. Variable trabajo en equipo

2. ¿Te gusta trabajar en equipo?
3. ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo?
4. ¿Cómo me boicoteo en mi trabajo?
5. ¿Qué es lo que no me gusta de mis compañeros?

C. Variable de liderazgo

6. ¿La gente me sigue?
7. ¿Para qué ocupo mi liderazgo?
8. ¿La gente toma en cuenta mi opinión?

D. Variable de iniciativa

9. ¿Para que ocupo mi liderazgo?
10. ¿Te gusta trabajar en equipo?

E. Variable Responsabilidad

11. ¿Me gusta lo que hago en mi trabajo?
12. ¿Cómo estoy dispuesto a apoyar al crecimiento de la empresa?
13. ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo?

F. Variable Grupos informales

14. ¿La gente me sigue?



15. ¿Qué me molesta de mis compañeros?

16. ¿La gente toma en cuenta mi opinión?

G. Variable Motivación

17. ¿Cómo me parece mi trabajo?

18. ¿Qué es lo que no gusta mi trabajo?

19. ¿Odio mi trabajo por?

20. ¿Qué es lo que no me gusta de las instalaciones?

21. ¿Cómo me siento en el proceso del entrenamiento?

22. ¿Qué es lo que me gusta mi trabajo?

H. Variable Personalidad

23. ¿Cómo me boicoteo en mi trabajo?

24. ¿Te gusta trabajar en equipo?

25. ¿Qué resultados obtendría si no me boicoteo ni a mí ni a mi equipo?

26. ¿Cómo me siento en el proceso del entrenamiento?



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



CAPITULO V.

8.0. RESULTADOS

8.1 Diagnóstico de la situación del clima organizacional en la empresa

El inicio de este estudio fue en una reunión con la directora y dueña de la empresa de pelotas de Guadalajara en la cual expuso la situación que se vivía dentro del equipo de trabajo. Mencionó que a pesar de los intentos de tener un ambiente tranquilo y respetuoso entre los trabajadores había sido un problema latente desde hace ya un tiempo. Era totalmente notoria la mala actitud de los trabajadores y cómo esto estaba impactando directamente en los resultados en la empresa.

Se propuso realizar un Focus Group con los trabajadores de la empresa para identificar fortalezas, debilidades y sobretodo identificar las posibles razones de los conflictos internos.

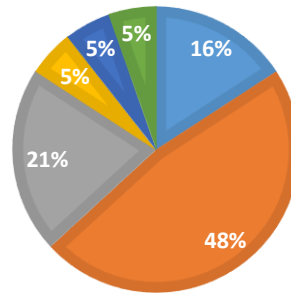
La segunda sesión se dio con la directora de la fábrica de pelotas y una coach profesional, con la finalidad de estructurar el focus group que arrojará la información necesaria y así adaptar el entrenamiento de coaching a los requerimientos del personal.

En el primer acercamiento con los trabajadores de la empresa se les aplico una encuesta que apoyaría a identificar la situación actual de la empresa.

Las preguntas diagnóstico aplicadas antes de comenzar el entrenamiento de coaching fueron las siguientes:

¿CÓMO ME BOICOTEO EN MI TRABAJO?

■ Actitudes de inseguridad ■ Actitudes negativas ■ Haciendo bullying
■ Enfocado en mis problemas ■ No se ■ No contesto



GRÁFICA 1 Mecanismos de auto boicot. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En la gráfica 1 se observa que las actitudes negativas son el mecanismo más predominante de boicot en el trabajo. Contemplando a las actitudes negativas como enojarse, quejarse y perder el tiempo.

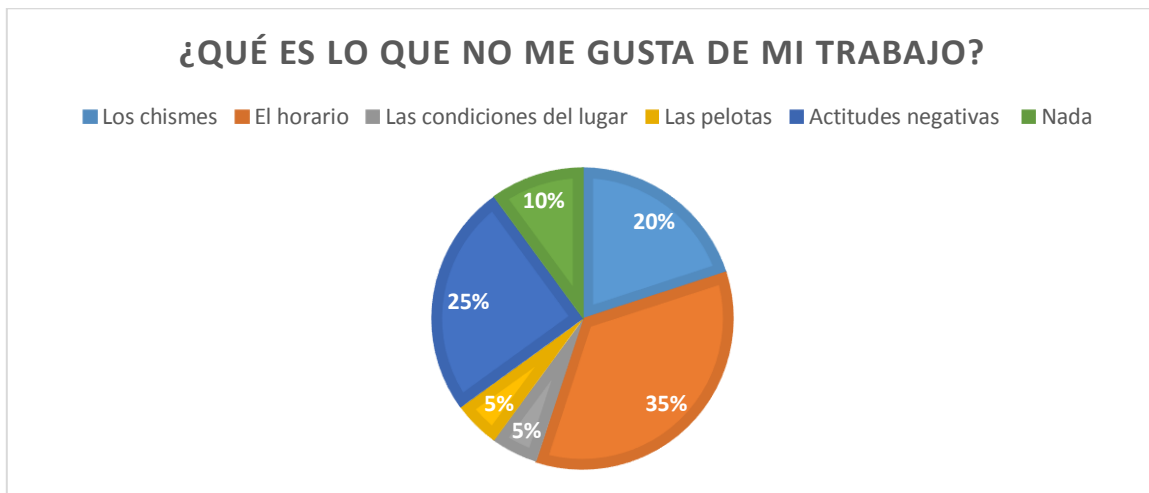
El segundo mecanismo más frecuente que usan los trabajadores para boicotarse es “Haciendo Bulling” respuesta tomada de manera textual de las respuestas de los trabajadores.

Las actitudes de inseguridad están englobando evitar comunicarse con los demás, hablar mal de uno mismo y estar pensando que el trabajo va a salir mal al final del día, mecanismo que se reflejó en un 16%.

Un 5% menciona que su mecanismo de auto-boicot es estar pensando en sus problemas personales.



En la gráfica 2 se les pregunta sobre el gusto a su trabajo:



GRÁFICA 2. Inconformidad en el trabajo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En la segunda gráfica se detecta que un 35% de los trabajadores tienen inconformidad con su horario de trabajo.

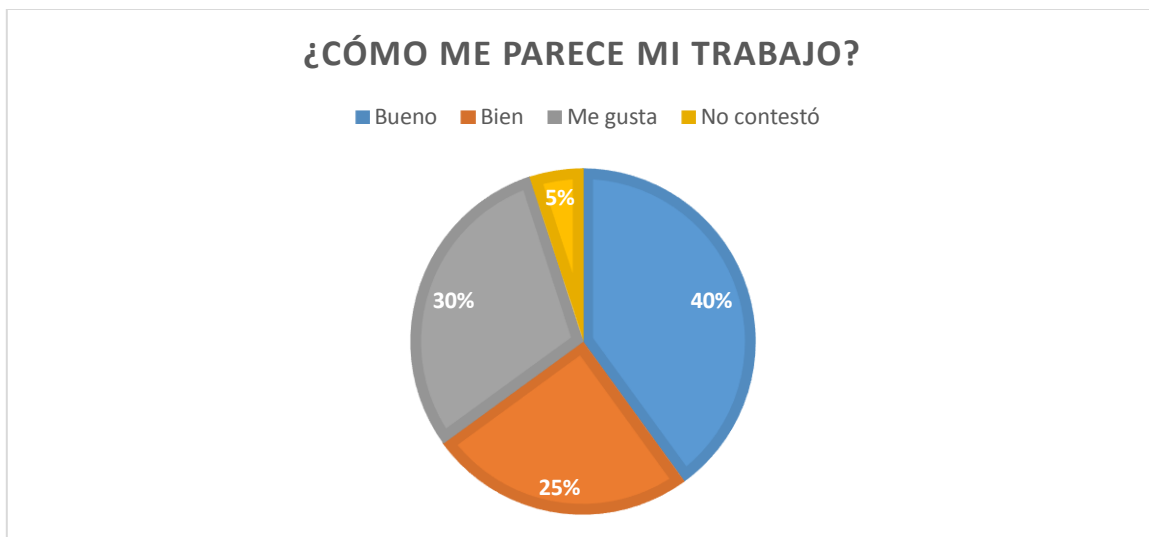
Las actitudes negativas tales como el bullying se menciona en un 20%

”Los chismes”, respuesta dada de manera textual, está presente en un 20%

El 10% de los trabajadores menciona no tener nada que le disguste de su trabajo.

Un 5% dijo que las condiciones del lugar es lo que no le gusta de su trabajo, mientras que otro 5% menciona que las pelotas es lo que no le gusta.

En la gráfica 3 se les pregunta sobre la opinión al trabajo que realizan:



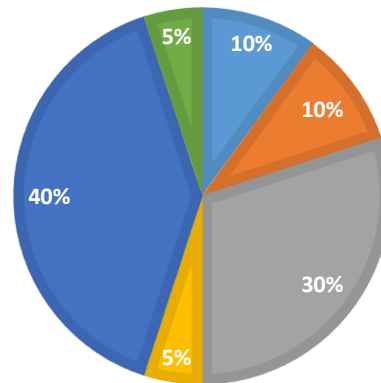
GRÁFICA 3. Calificación al trabajo realizado según satisfacción. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En esta tercera gráfica se observa que a pesar de las inconformidades mencionadas anteriormente, los trabajadores en su mayoría consideran su trabajo bueno y un treinta por ciento menciona que les gusta.

En la gráfica 4 se detecta lo siguiente:

¿ODIO MI TRABAJO POR?

■ Los chismes ■ El bullying ■ El horario ■ El calor ■ No lo odio ■ Otros



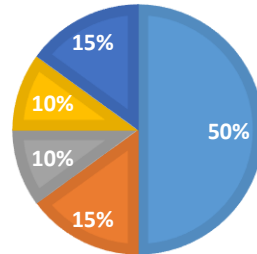
GRÁFICA 4. Lo que más desagrada a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

- En esta tabla se destaca y se nota la relación directa que tienen los trabajadores respecto a la aceptación de su trabajo y sobretodo la satisfacción del mismo ya que en un cuarenta por ciento mencionan no tener gran inconformidad con su trabajo.
- El punto que más desagrada a los trabajadores es el horario de trabajo, mencionan que son muchas horas seguidas.
- *Los rumores y engaños son poco mencionados en esta tabla, descritos por los trabajadores como chismes.*
- Un cinco por ciento mencionan que su inconformidad es con el clima tan caluroso que se siente dentro de las instalaciones.

En la gráfica 5 se puede examinar que las variables del desequilibrio en el equipo de trabajo son evidentes y poco variantes.

¿QUÉ ES LO QUE NO ME GUSTA DE MIS COMPAÑEROS?

■ Los chismes ■ No trabajan en equipo ■ Actitud negativa ■ Bulling ■ Nada



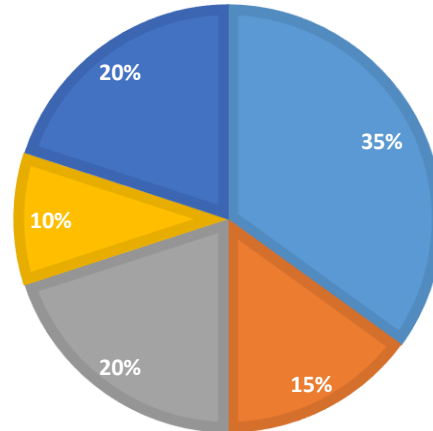
GRÁFICA 5. Disgustos hacia los miembros del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

- En esta gráfica se destaca en un cincuenta por ciento los rumores y engaños como la razón de disgusto hacia los miembros del equipo, mencionados de la misma manera que en la gráfica anterior como chismes, aclarando que el disgusto no es hacia su trabajo sino hacia los “chismes” generados dentro del equipo de trabajo.
- La poca disposición de trabajar en equipo destaca en un quince por ciento.
- Actitudes negativas y de poco interés hacia el trabajo con el bulling forman un veinte por ciento del equipo.
- Un quince por ciento mencionan que no tienen ningún disgusto hacia sus compañeros de trabajo.

En la gráfica 6 se observa cómo influyen las condiciones de las instalaciones a la motivación y el interés al trabajo.

¿QUÉ ES LO QUE NO ME GUSTA DE LAS INSTALACIONES?

■ Clima ■ Piso ■ Baños ■ No contesto ■ Otros



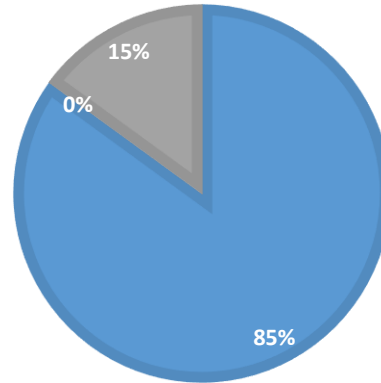
GRÁFICA 6. Disgustos de los trabajadores hacia las instalaciones. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

- *El clima del lugar es el disgusto que más fue mencionado por los trabajadores.*
- Los baños fue un área que destacó en un veinte por ciento como disgusto de los trabajadores.
- Las condiciones del piso fueron mencionadas en un quince por ciento.
- Un veinte por ciento se menciona como otros porque mencionaron más de dos disgustos en las instalaciones, siendo los mismos mencionados anteriormente (clima, piso y baños).

En la gráfica 7 se observa para qué ocupan su liderazgo los trabajadores

¿OCUPO MI LIDERAZGO PARA CREAR O PARA DESTRUIR?

■ Crear ■ Destruir ■ No contestó

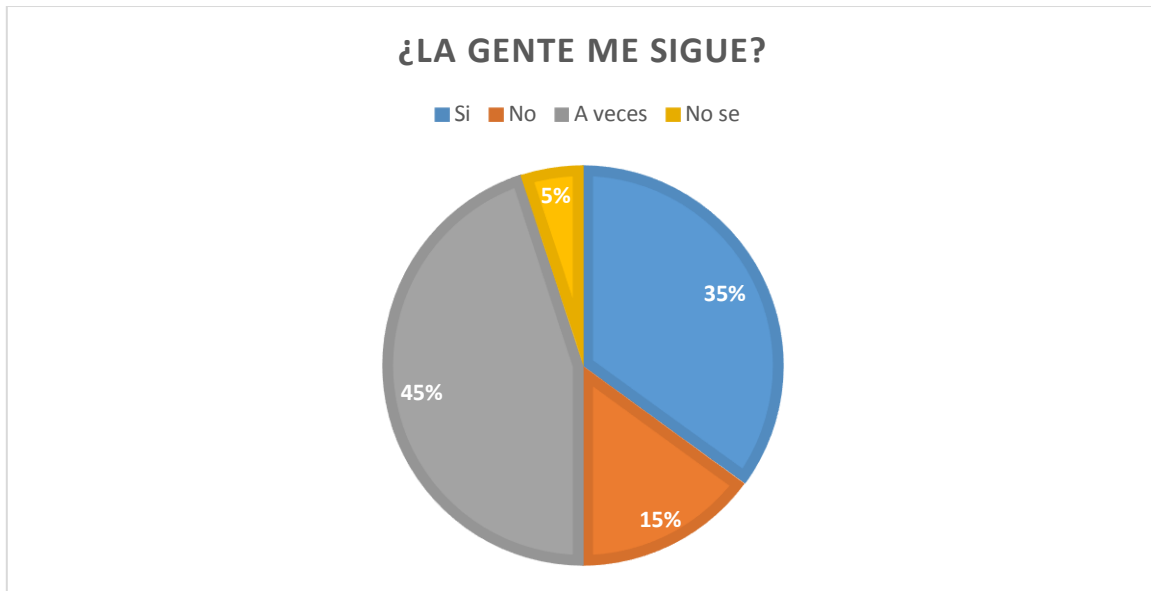


. GRÁFICA 7. Uso del liderazgo en los trabajadores. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En la gráfica se refleja de manera evidente y clara que un ochenta y cinco por ciento los trabajadores consideran que usan su capacidad de liderazgo para crear resultados positivos para el equipo y para ellos.

El 15% no respondió por lo cual se llega a la conclusión de que este grupo de personas ocupa su liderazgo para destruir, habiendo la posibilidad de que lo hagan de manera inconsciente algunos.

En la gráfica 8 se observa la capacidad de liderazgo en los trabajadores.



GRÁFICA 8. El liderazgo reflejado en la sociabilidad del trabajador. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

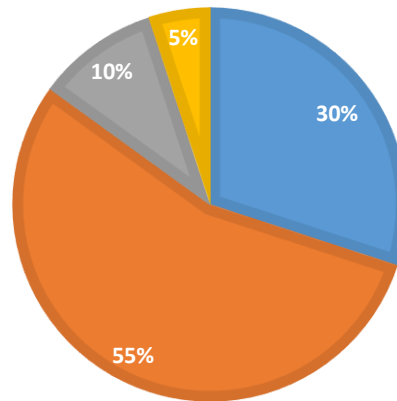
Esta grafica nos refleja cómo el 35% de los trabajadores tienen facilidad de socializar e influir en las personas, siendo éste un reflejo de su potencial de liderazgo.

Un 45% menciona que en algunas ocasiones la gente los sigue determinando que casi la mitad de los miembros del equipo de trabajo requieren trabajar y desarrollar su capacidad de liderazgo. El 15% menciona que no los siguen las personas reflejando que este porcentaje piensa no tener la capacidad de ser un líder. Solo un 5% menciona no saber si lo siguen o no, reflejando el desapego a ser seguido.

En la gráfica 9 se observa la capacidad de hacer valer su opinión y cómo es que manejan su liderazgo por medio de la palabra.

¿LA GENTE TOMA EN CUENTA MI OPINIÓN?

■ Si ■ A veces ■ No ■ No se

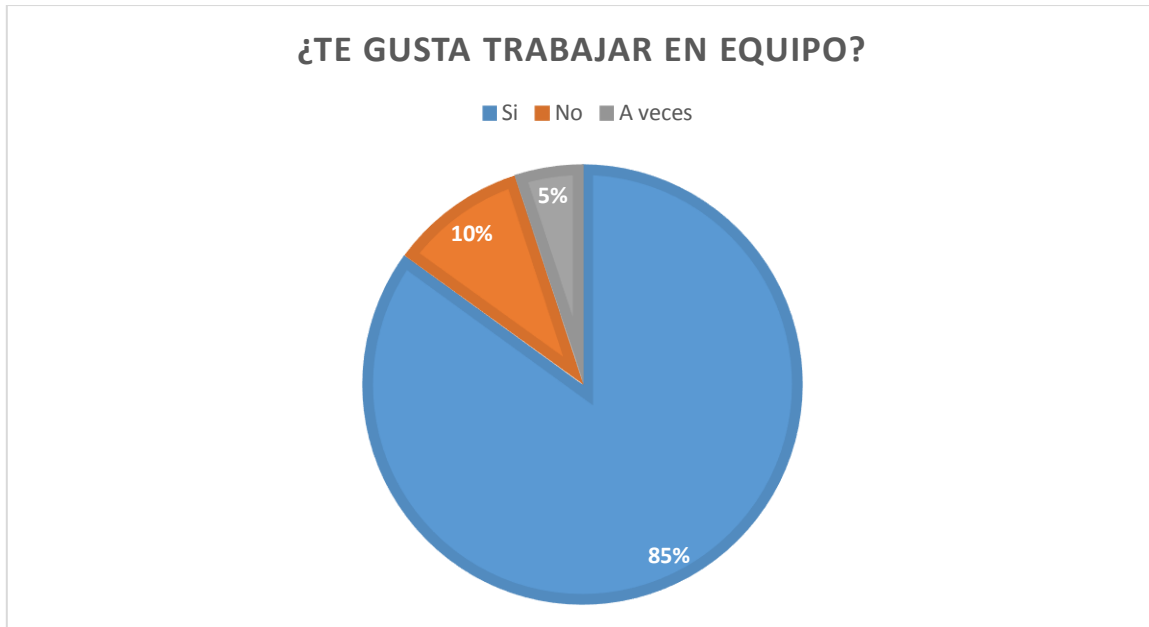


GRÁFICA 9. Capacidad de liderazgo por medio de la palabra. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

Esta gráfica nos refleja que más de la mitad de los trabajadores hacen valer su palabra reflejando su liderazgo de manera variada.

Treinta por ciento de los trabajadores mencionan que reconocen que su opinión es tomada en cuenta, un diez por ciento refleja no ser tomada en cuenta su opinión y un cinco por ciento no sabe si lo toman en cuenta o no.

En la gráfica 10 se observa la aceptación a trabajar en equipo.



GRÁFICA 10. Gusto por el trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

Esta gráfica nos da a conocer la aceptación del trabajo en equipo el cual es notorio siendo el 85% de los trabajadores los que mencionan que les gusta trabajar en equipo, las causas que algunos mencionaron fue la facilidad de hacer cualquier tarea o labor si se hace en equipo así como lograr que el trabajo sea más armonioso.

En la gráfica 11 se recosen cuáles son las consecuencias del auto boicot de los trabajadores.



GRÁFICA 11. Consecuencias notadas del auto boicot. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

- El mayor resultado reconocido por los trabajadores como consecuencia de boicotarse, es tener actitudes y sentimientos negativos hacia ellos mismos como hacia los demás.
- El 40% del equipo nota que boicotarse repercute de manera directa y altamente evidente en el estado de ánimo del equipo y sobretodo en la calidad y cantidad de producción.

El diagnóstico que se obtuvo fue que el 35% de los trabajadores tenían capacidad notoria de liderazgo y el 45% se encontraban en una postura intermedia de liderazgo pero no estaban siendo encaminados para desarrollarla y aplicarla, otro dato importante a destacar es que preferían trabajar en equipo aunque, al no sentirse motivados ni sentirse parte del mismo, les generaba adoptar un apostura nada funcional. Es por eso que una vez teniendo claro que es auto boicot (palabra explicada al inicio del proceso) se pudo detectar cuáles eran las actitudes



predominantes que estaban teniendo de manera inconsciente para evitar recibir reconocimiento del trabajo hecho. El 48% del grupo de estudio coincidió en que su manera de auto boicotarse era teniendo actitudes negativas hacia los demás como enojarse por tomar de manera personal acciones o comentarios de otros, así como el 21 % mencionó que su manera de auto boicot era por medio de hacerle bullying a los demás, el 16% dijo que teniendo actitudes de inseguridad como sentirse incapaz de terminar el trabajo o de hacerlo en excelentes condiciones; encontrando de manera evidente que las dos primeras formas antes mencionadas eran las más comunes y la causa del casi nulo trabajo en equipo, al igual que la posibilidad de ser éstas parte de las causas del auto boicot del resto del equipo de trabajo. Siendo esas dos mismas preguntas (ítems) las que nos arrojaron la situación clave a trabajar en la variable del trabajo en equipo y parte de la motivación.

8.2 Aplicación de la dinámica del coaching empresarial mediante el método de focus Group.

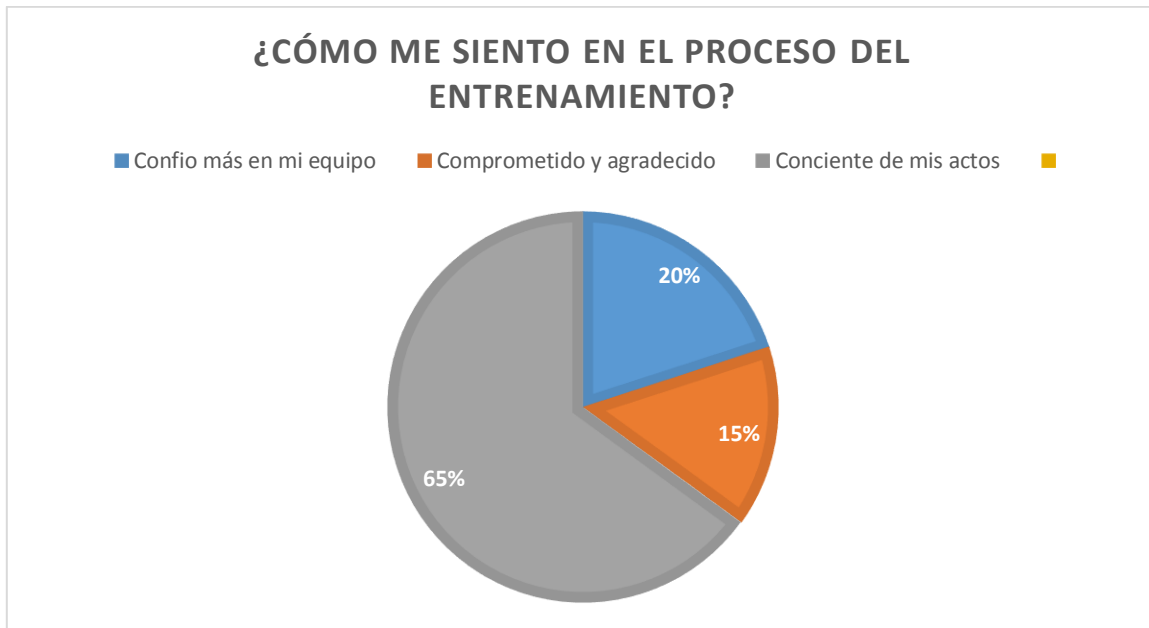
Durante la primera parte del proceso de coaching, mediante algunos ejercicios en el grupo, se fueron detectando de manera evidente la raíz de los comportamientos de cada participante de forma personal y a su vez grupal.

Una actitud detectada por la coach fue que el personal no tenía confianza en su equipo de trabajo, siendo esa una de las causas del comportamiento de cada uno de los trabajadores generado por conflicto entre ellos con rumores o enredos.

Otra problemática que se comentó en uno de los subgrupos fue la incomodidad que generaba en algunos trabajadores que no tenían un área específica de trabajo, generando algunos retrasos o malos entendidos en dichas áreas.

Una vez detectada se aplicó un ejercicio de confianza y otro que les diera evidencia de cómo es el impacto de un pensamiento negativo hacia una persona y por tanto

hacia todo el equipo de trabajo, en dichos ejercicios los trabajadores se dieron cuenta de qué es lo que venían generando, cómo era el impacto y cómo evitarlo. A la mitad del proceso se les hizo la siguiente pregunta para saber cómo iba el avance del trabajo respecto a sus emociones y vivencias (ver gráfica 12).



GRÁFICA 12. Evaluación del proceso individual de los trabajadores a la mitad del mismo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

La respuesta que más predominó en un 65% fue que los trabajadores ya estaban conscientes de cuál era el rol que les funcionaba más de forma personal como al equipo, de saber que todos tienen problemas fuera del trabajo, que la manera más sana para todos era ser respetuosos.

Un 20% se identificó más confiado en el equipo, el 15% restante mencionó sentirse comprometido con su equipo y agradecido de poder identificar patrones de conducta que no sólo le estaban llevando a resultados que no le gustaban tanto en el área laboral como en la personal.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



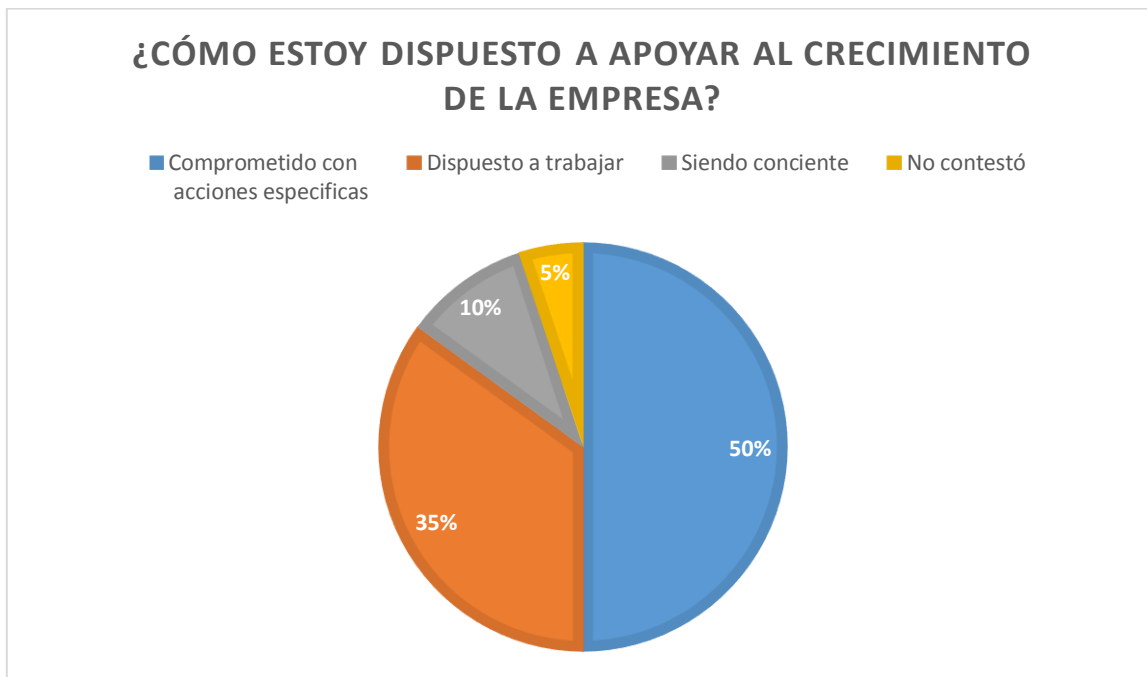
Durante la primera parte del entrenamiento se fueron detectando conductas que tenían raíz en la niñez, una relevante a mencionar que se compartió en uno de los subgrupos hechos en algunas actividades, fue lo que le representaba a uno de los participantes las pelotas, siendo éstas generadoras de sentimientos dolorosos para él, repercutiendo directamente en su trabajo.

Otra conducta notoriamente reflejada en esta parte del entrenamiento fue el machismo que existe en la ideología de los trabajadores, sin dejar de mencionar que la mayoría de los trabajadores eran hombres.

Trabajando poco a poco más a fondo en sus conductas y creencias, se fue desarrollando la segunda y última parte del entrenamiento que se enfocó en reafirmar la conciencia de los trabajadores, permitiéndoles trabajar en eventos del pasado y aprender a identificarlos como es el caso del auto boicot.

Otra parte importante a trabajar fue el proporcionar herramientas para desarrollar su liderazgo, compromiso, iniciativa, responsabilidad, personalidad, comunicación efectiva, automotivación entre otras.

Al finalizar se les hizo una última encuesta que arrojó los siguientes datos (ver gráfica 13):



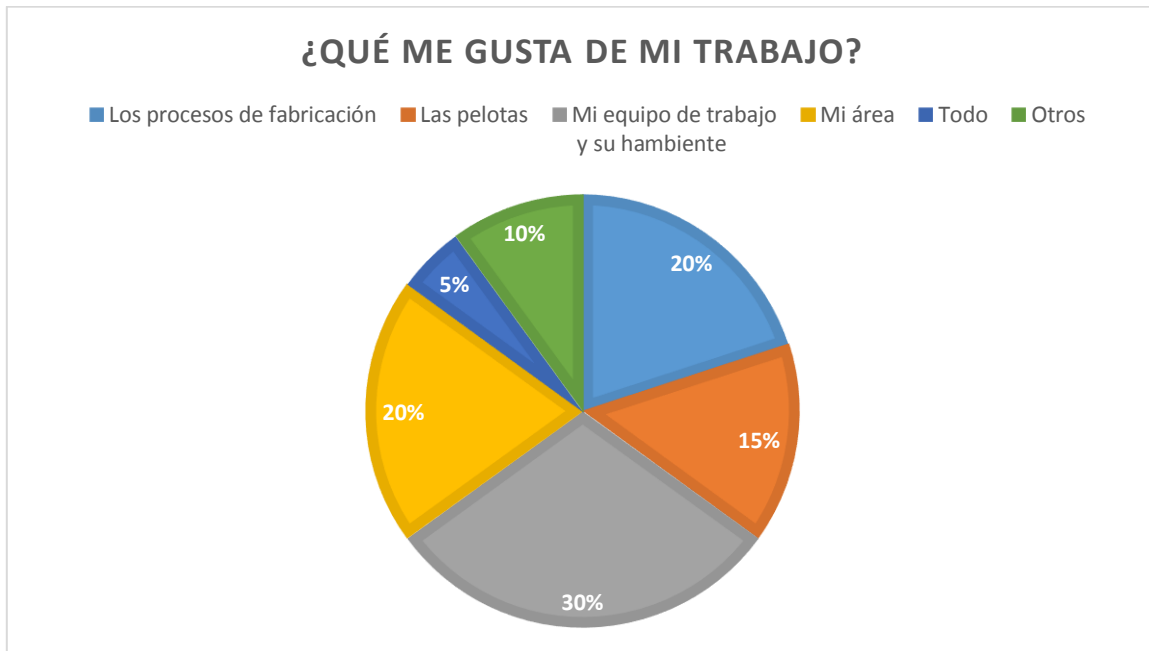
GRÁFICA 13. Acciones concretas para apoyar a la empresa a su crecimiento. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

La grafica 13 manifiesta el nivel de compromiso de los trabajadores a hacer su trabajo eficiente y eficaz, siendo el 50% del equipo el que manifestó alto nivel de compromiso al hacerse responsable de su área, mencionando acciones específicas como fueron llegar puntuales, trabajar en sus emociones (mantenerlas el mayor tiempo posible positivas y funcionales), trabajar en equipo y evitar hacer comentarios que provoquen malos entendido.

El 35% mencionó de manera textual “Estar dispuesto a trabajar”, notando que tienen la intención de modificar sus comportamientos anteriores, pero no enfocaron ni concretaron acciones específicas, mostrando con esto poco nivel de compromiso y probable facilidad de volver a actitudes anteriores a corto plazo.

Un 10% identificó las consecuencias de las acciones y actitudes que habían venido teniendo y mencionó que continuaría haciéndose consciente de éstas.

Así mismo se les preguntó ¿Qué es lo que les gusta de su trabajo? (ver gráfica 14):



GRÁFICA 14 ¿Qué les gusta de su trabajo? Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

La gráfica 14 permite conocer cuál es la razón por la que les gusta su trabajo, a pesar de que en esta pregunta surgieron muchas opiniones. El 30% menciona que lo que más disfrutan es el ambiente del equipo de trabajo y sobre todo el equipo en sí, en su mayoría este porcentaje de personas aclaran que después del entrenamiento de coaching encontraron más valor a su equipo de trabajo.

Un 20% mencionan que lo que más les gusta son los procesos de la elaboración de las pelotas, así como otro 20% mencionan que su área dentro de la empresa es la que más les gusta.

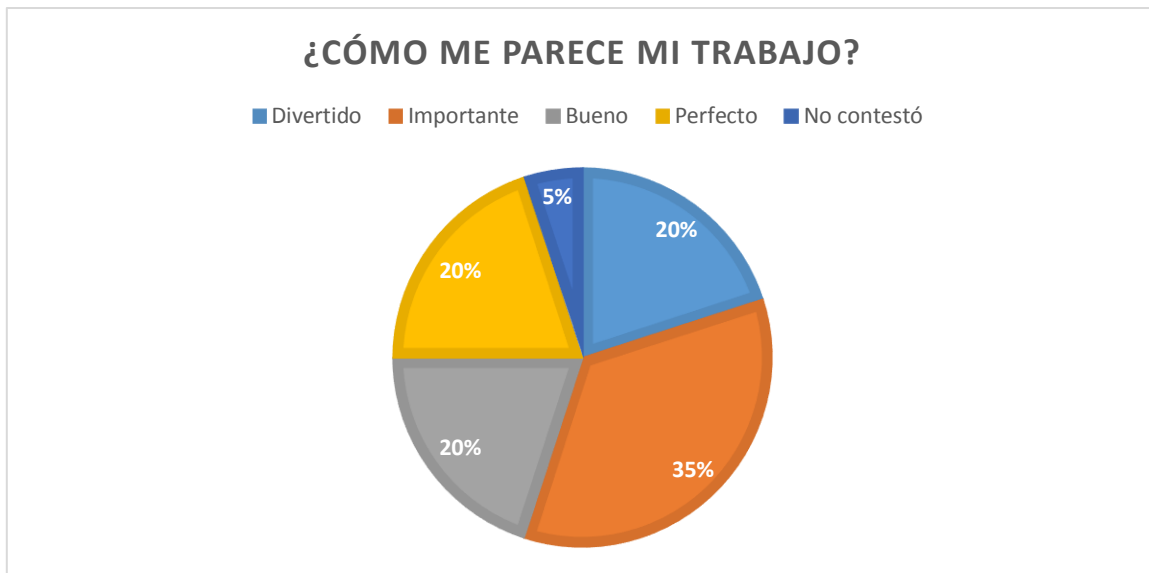
Un 15% mencionan que las pelotas es lo que más les gusta.



El 10% mencionado como “otros” abarca sacar moldes, inflar y poner pivotes.

El 5% mencionó que todo lo de su trabajo le gusta.

Así mismo la dinámica continua con la siguiente pregunta (ver gráfica 15):



GRÁFICA 15. Descripción del trabajo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En la gráfica 15 se ve como el 35% de los trabajadores identifican su trabajo como importante después de saber la importancia del trabajo en equipo y el significado que puede tener una pelota.

Un 20% considera su trabajo divertido, otro 20% lo define como perfecto y otro 20% describe su trabajo como bueno. Un 5% no contestó la pregunta.

Por otro lado se les preguntó ¿Por qué amaban su trabajo? (ver gráfica 16):



GRÁFICA 16. Razones por las que aman su trabajo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

La gráfica 16 muestra las razones más fuertes por las que los empleados permanecen en su trabajo.

El 30% menciona que ama su trabajo por las personas que conforman el equipo de trabajo.

Un 25% dice amar su trabajo por el significado que ahora encuentra en las pelotas.

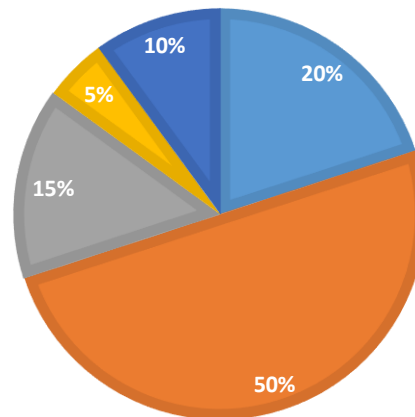
Otro 25% expone amar su trabajo por experimentar día con día los procesos que requiere la elaboración de una pelota.

Un 10% menciona amar su trabajo y por la forma de ser de la dueña de la empresa, identificando la pasión y entrega que ella tiene hacia la empresa en general.

Se continúa con la pregunta donde se conoce qué es lo que les gusta de sus compañeros, después de haber vivido y concluido el entrenamiento de coaching (Ver gráfica 17):

¿QUÉ ES LO QUE ME GUSTA DE MIS COMPAÑEROS?

■ Su amistad ■ El compañerismo ■ El apoyo que nos podemos dar ■ Amabilidad ■ No contestó



GRÁFICA 17. Después de la aplicación del coaching qué es lo que les gusta de sus compañeros de trabajo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

El 50% mencionaron que lo que más les gusta es el compañerismo que hay entre ellos.

El 20% dice que lo que más le gusta es la amistad que tiene con sus compañeros.

El 15% menciona la posibilidad que después del coaching logran identificar el apoyarse unos a otros.

El 10% no contestó la pregunta.

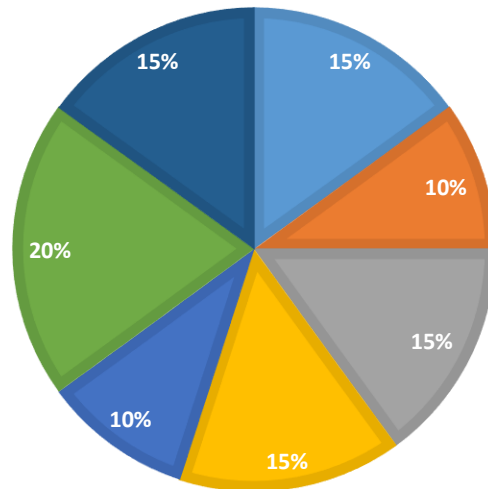
Un 5% menciona la amabilidad con la que sus compañeros lo tratan.

Por otro lado se les realizó la pregunta donde se reconocen las áreas que más disfrutaban los trabajadores (Ver gráfica 18):



¿QUÉ ES LO QUE ME GUSTA DE LAS INSTALACIONES?

■ El horno ■ Las camaras ■ Áreas verdes ■ Area de formulas ■ Los carritos ■ Todo ■ No contestó

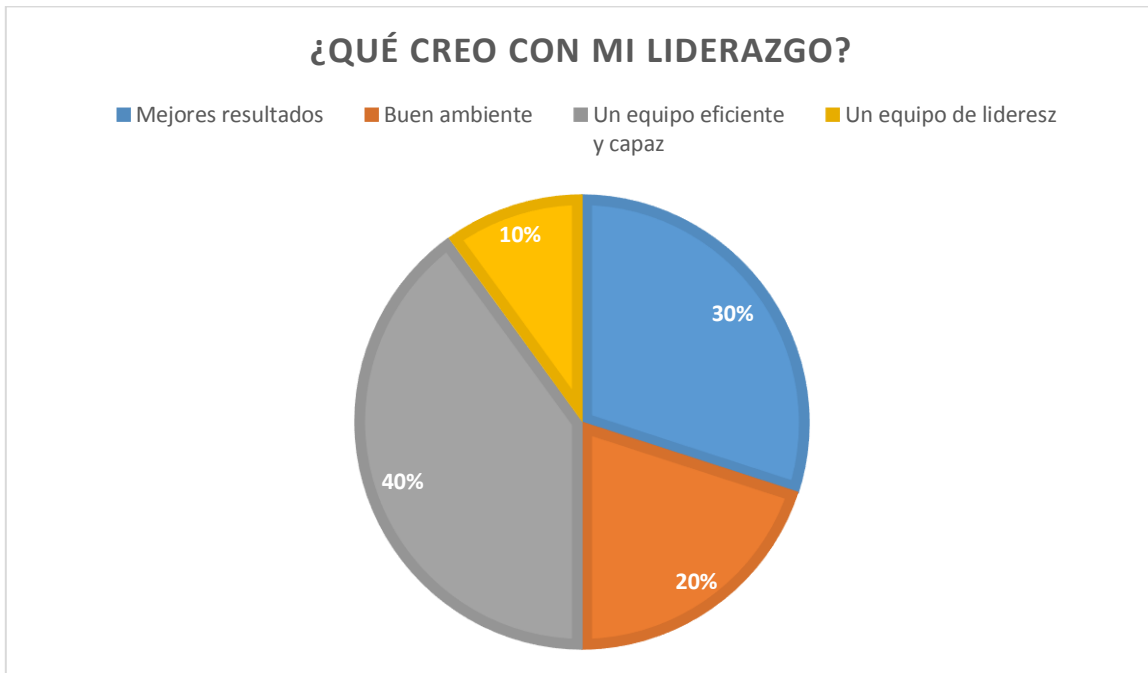


GRÁFICA 18. Parte de las instalaciones que más disfrutan los trabajadores. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En la gráfica 18 se obtuvo variedad de respuestas respecto a las instalaciones más disfrutadas por los trabajadores teniendo el 20% con la respuesta de ser todo de las instalaciones lo que disfrutan.

El horno, los carritos de las pelotas, el área de fórmulas y las áreas verdes obtuvieron un 15% del personal cada una.

También se les cuestionó sobre las posibilidades de crear con el liderazgo que identificaron en sí mismos (ver gráfica 19):



GRÁFICA 19. Lo que pueden crear con su liderazgo. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

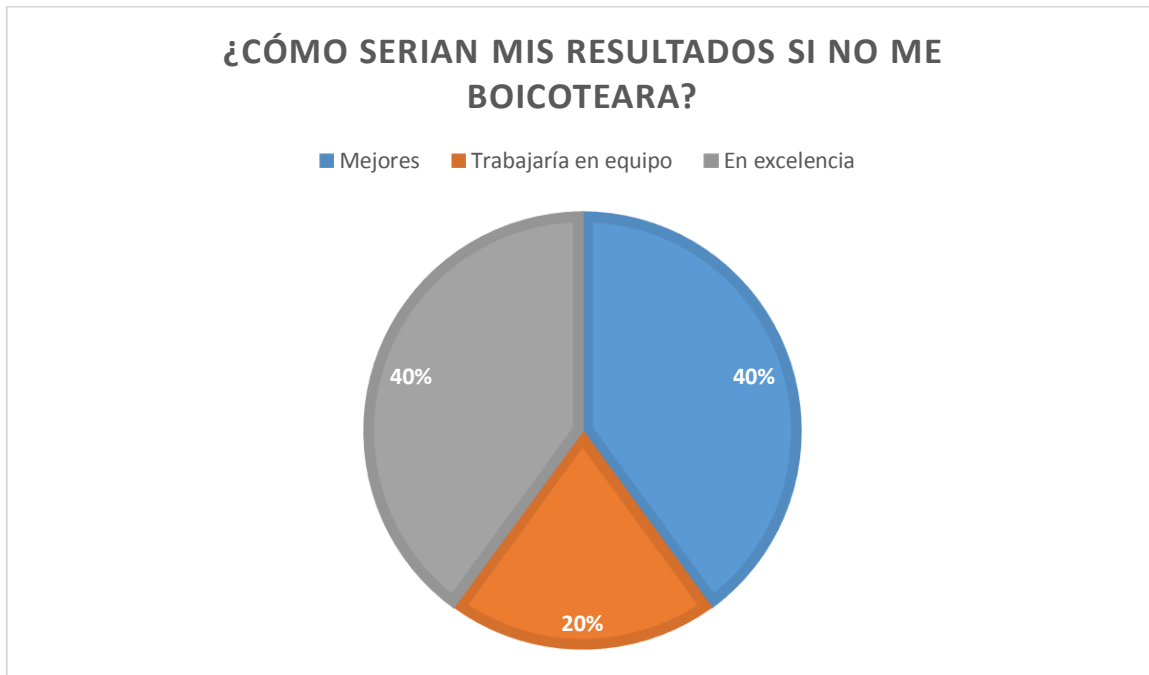
El 40% menciona que con su liderazgo se puede crear un equipo eficiente y capaz.

El 30% dice que con su liderazgo se pueden obtener mejores resultados.

Un 20% identifica que con su liderazgo se puede obtener un buen ambiente de trabajo.

El 10% del grupo reconoce que se puede obtener un equipo de líderes donde todos se hagan responsables de su trabajo en todos los aspectos.

Por último se les cuestionó sobre la diferencia de resultados que se obtendrían si ellos no se boicotearan. (Ver gráfica 20):



GRÁFICA 20. Posibilidad de resultados al no boicotarse. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

En esta última grafica un 40% de los trabajadores dijo que sus resultados al no boicotarse serían mejores, otro 40% mencionó poder tener resultados en excelencia y un 20% dijo que accedería a trabajar en equipo reconociendo que de esa manera el trabajo es más fácil.

Es importante destacar que el entrenamiento de coaching tuvo una duración de tres días, por lo que se pudo ver de manera clara el impacto de este proceso durante este periodo de tiempo.

8.3 Resultados de la aplicación de Coaching Empresarial: Mejoras, Cambios y Vicios

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del coaching fueron los siguientes:



- Se detectaron capacidades y habilidades de algunos trabajadores que estaban en áreas en las que no las pueden aprovechar al máximo.
- Se aumentaron o en algunos casos se generaron habilidades de auto control emocional en los trabajadores
- Se detectó el cómo, cuándo y por qué se boicotean los trabajadores.
- Se detectó dentro de los patrones de conducta la tendencia a no enfocarse a trabajar por la falta de compromiso y motivación.
- Se identificaron las necesidades de las instalaciones y las áreas que más gustan a los trabajadores.
- Se detectó la capacidad y el tipo de liderazgo de cada integrante en el equipo.
- Se incrementó la conciencia de los trabajadores.
- Se notó la importancia de organizar y reestructurar el organigrama de la empresa.
- Mejoró la confianza y las habilidades de comunicación entre el personal.
- Los trabajadores reflejaron la necesidad de ser motivados por algún tipo de bonificación.
- Se modificó la visión de los participantes respecto a su trabajo, dato que fue totalmente cuantitativo haciendo la comparación de la pregunta **¿Cómo me parece mi trabajo?** Pregunta que se hizo al inicio y al final del proceso de coaching recordando que la primera encuesta se aplicó el primer día y la última el tercer día. Mostrando la comparativa de la siguiente manera (tabla 1):

Tabla 3. Comparativa de perspectiva de su trabajo antes y después de la aplicación del coaching en la fábrica de pelotas en Guadalajara.

RESPUESTAS ANTES DE APLICAR EL PROCESO DE COACHING		RESPUESTAS DESPUÉS DE APLICAR EL PROCESO DE COACHING	
Me gusta	30%	Perfecto	20%
bueno	40%	Importante	35%
bien	25%	Bueno	20%
no contestó	5%	Divertido	20%
		No contestó	5%

.Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.

Fotografías del entrenamiento del coaching empresarial:



Foto 1. Primera etapa de proceso de entrenamiento de coaching. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Foto 2. Segunda etapa del proceso de entrenamiento de coaching. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



Foto 3. Tercera etapa del proceso de entrenamiento de coaching empresarial. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



Foto 5. Quinta etapa del proceso de entrenamiento de coaching. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



Foto 6. Sexta etapa del proceso de entrenamiento de coaching. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Foto 7. Área de producción. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



Foto 8. Área de producción. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Foto 8. Fina del entrenamiento de coaching empresarial. Fuente: Elaboración propia con datos de campo, 2017.



CAPITULO VI.

9.0. DISCUSIÓN

Recordando que el coaching no te dice qué hacer, solo te proporciona por medio de preguntas la posibilidad de nuevas y diferentes opciones de actuar, obtener respuestas dentro de sí mismos, de tomar mejores decisiones, al igual que proporciona herramientas para superar obstáculos y cruzar limitantes en cualquier área de la vida como lo menciona Perruci (2014).

Ver el efecto positivo en los resultados de la producción y el mejoramiento del clima organizacional, después de haber aplicado el entrenamiento de coaching se reafirma lo que Elton Mayo y compañía concluyeron al decir que en una organización el trabajador es el más importante.

Los trabajadores adquirieron una nueva forma de resolver problemas o situaciones tanto en el ámbito laboral como personal obteniendo así las cualidades de un liderazgo eficaz como lo propone José Alves en su investigación “Liderazgo y clima organizacional” ,identificando en el equipo de trabajo las siguientes:

- Asertividad: Al momento de enfrentarse a una situación compleja o con posibilidad de terminar en conflicto.
- Empatía: Poder entender la postura del otro.
- Auto control.
- Confianza en los demás.
- Habilidades de comunicación
- Capacidad de identificar un problema desde su inicio

En mi experiencia con el coaching después de haber vivenciado: una sesión de coaching personal con las características del coaching americano como lo describe Ginevra Musicco (2015), respecto a la utilización del celular en dicha sesión , un proceso de coaching transformacional otológico durante tres meses como



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



participante, siendo staff en dos ocasiones de entrenamientos transformacionales otológicos, empresarial, sesiones consecutivas de coaching personal enfocado a la productividad y por último como participante en un proceso de coaching organizacional generado por una empresa de red de mercadeo puedo asegurar que el impacto que genera el coaching en las personas, sobre todo en el ámbito de alcanzar metas y objetivos tanto personales como profesionales es altamente efectivo sin dejar de mencionar las habilidades que se desarrollan para no tener ningún tipo de limitante, desarrollar estados óptimos de comunicación, pensamiento estratégico todas obtenidas en su mayoría con la herramienta de la neurolingüística, herramienta utilizada por los coaches en la mayor parte de sus sesiones como lo describe Lidia Muradep (2009), en su libro “Coaching para la transformación personal”.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



10.0. CONCLUSIONES

Se concluye que:

El coaching empresarial es una estrategia para sensibilizar a los empleados y hacerlos conscientes de su entorno.

Al aplicar el coaching en un grupo de empleados se debe tener cuidado de abrir sensibilidades que produzcan enojos y frustración en las personas, es por eso que solo se debe aplicar por medio de un coach especializado.

El método de focus group se recomienda para realizar una dinámica de coaching empresarial, debido a que se trabaja con un número reducido de personas, permitiéndonos tener mayor confiabilidad en las actividades y mayor asertividad en detectar los puntos importantes a trabajar.

La motivación es pieza clave para generar un nivel de compromiso alto en el trabajador.

La satisfacción laboral está directamente relacionado con el sentido de pertenencia y lealtad la empresa.



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



CAPITULO VII.

11.0. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la empresa lo siguiente:

Generar una estructuración del organigrama, especificando de manera clara y directa las actividades de cada área.

Debido a las situaciones que viven los empleados de manera personal se recomienda remunerar con salario emocional.

Mejorar las áreas de la empresa antes mencionadas para tener mayor satisfacción laboral en los trabajadores.

Hacer nuevos convenios con los trabajadores referentes a los horarios de trabajo.

Fortalecer el trabajo hecho con la aplicación de coaching con actividades periódicas de convivencia y esparcimiento.



12.0. Bibliografía

- Acuña, D., Casabella, F., Cazerez, D., Flores, D., & Paredes, M. (s/a). *Motivación y Trabajo en Equipo*. Obtenido de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/4.pdf
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del deporte*, 123-130.
- Aparicio Pérez, S. (2017). *Trabaja inteligente(mente)*. Mestas. Recuperado el Febrero de 2018
- Autores, C. d. (15 de Agosto de 2006). *Edu Red Conocimiento contodos y para todos*. Recuperado el Agosto de 2017, de https://www.ecured.cu/Comportamiento_organizacional
- Carmen Ivankovich Guillén, Y. A. (2011). "FOCUS GROUP" TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN INVESTIGACION DE MERCADOS. 545-554.
- Chacón, M. (2007). Estudio de prefactibilidad técnica para la instalación de una planta de secado de mora en el beneficio de café de la Cooperativa Coopedora R.L. *Tesis de Licenciatura*. Recuperado el 2017
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción en organizaciones del sector estatal(Instituciones publicas)Desarrollo,adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 66-85. Recuperado el 2018
- Coll Morell, J. M. (2015). *Zen Business: Los beneficios de aplicar la armonía en la empresa*. Madrid, España: Profit. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.mx/books?id=JUa5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=zen+business&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjEitSp1LLgAhVCUKwKHR54ANIQ6AEIKzAA#v=onepage&q=zen%20business&f=false>
- Copilado por Dean Amory. (2018). *Introducción al arte de coaching de vida*. lulu. Recuperado el Julio de 2018
- Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *EAN*, 127-144.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 272-302. Recuperado el Febrero de 2018
- Díaz, E. E., & Jiménez Díaz, E. (2016). El conflicto laboral: perspectivas y dimensiones. 4-15.



- Estrella Dura, J. G. (1991). La teoría del apoyo social y sus implicaciones para el ajuste psicosocial de los enfermos oncológicos. *Revista de psicología social*, 257-271.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (enero-abril de 2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128. Recuperado el Abril de 2017
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 38-47. Recuperado el 2017
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 73-91.
- Guizado, R. O. (2012). El coaching otológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, colección de filosofía de la educación*, 177-198. Recuperado el Mayo de 2018
- Gutiérrez, L. M. (2016). *Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la producción organizacional (Especialización en gerencia de comercio Internacional)*. Bogotá, Colombia. Recuperado el Agosto de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14884/VivesGutierrezLinaM aria2016.pdf;jsessionid=178EF4AFA0CB6185797952B3A74D2762?sequence=4>
- Hamuin Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Elsevier*, 55-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Hernares, S. B. (2014). *El coaching en el ambito empresarial*. Obtenido de Memoria del Treball de fi de Grau: http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence=1
- Humanos, R. (s.f.). *Estructuras Organizativas*. Málaga: Vértice.
- Iborra, M., Dasí, A., & Carmen Ferrer, C. D. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas (2a ed.)*. Madrid, Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 2017, de https://books.google.com.mx/books?id=X9v7CAAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ivankivich Guillén, C., & Araya Quesada, Y. (2011). Focus Group: Técnicas de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Economicas*, 545-554. Recuperado el Marzo de 2017
- Kofman, F. (2012). *La empresa conciente. Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar. Recuperado el Septiembre de 2018, de



https://books.google.com.mx/books?id=yzc3U6ue_tAC&printsec=frontcover&dq=la+empr esa+consciente&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjs8cSqwbLgAhVBQq0KHd1xAMAQ6AEIKTAA#v=onepage&q=la%20empresa%20consciente&f=false

- León, E. P. (2014). *Incentivos Laborales y clima organizacional* . Guatemala.
- Malpica, R., & Rossell, R. H. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Obeservatorio Laboral*, 69-83.
- Margarita Chiang Vega, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y las satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Maria Iborra, Á. D. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paranino.
- Márquez, F. O. (16 de Abril de 2010). *Gestiopolis* . Obtenido de Sentido de pertenencia y valores organizacionales: <https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
- Martínez Mier, G. (2005). La Función de administración de la remuneración.
- Medina, M., & Mendoza, N. (2004). Comportamiento organizacional en las unidades de información de la universidad del Zulia. *Revista Enl@ce*, 60-72. Recuperado el Marzo de 2017
- Mella, O. (Julio de 2000). Grupos Focales ("Focus Group") Técnica de investigación Cualitativa. Recuperado el Marzo de 2017
- Miguel Alfredo Aguiar Medina, F. J. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 33-48.
- Morales, J. D. (1997). Conflictos de trabajo. En N. d. Buen Lozano, *Instituciones de derecho de la segurida social* (págs. 215-225). Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. buenos Aires, Argentina: Granica.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. México: Granica. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.mx/books?id=L84Cee6CtEUC&printsec=frontcover&dq=coachin g+para+la+transformacion+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwiqDSwrLgAhUOLKwKHV sUAXYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=coa ching%20para%20la%20transformacion%20personal&f=false>
- Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral . *Revista del centro de investigación*, 121-142.



- Palomo Vadillo, M. T. (2008). *De la motivación a la gestión del compromiso*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el Septiembre de 2017
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid, España: Diaz de Santos. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.mx/books?id=Knut4AhyO5MC&printsec=frontcover&dq=el+coaching&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi9w-u1ytcAhVDYKwKHX3kAd0Q6AEIMzAC#v=onepage&q=el%20coaching&f=false>
- Peralta, R. (26 de Junio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 153-170.
- Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 164-177.
- Perrucci, C. (2014). *50 aprendizajes de coaching para cambiar tu vida*. Buenos Aires.
- Richard, H. (2002). *Leding Team: Setting the Stage for Great Performance*. 41.
- Rodriguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufactura. *Educación en valores*, 20-30.
- Roja M., J. L. (2018). Efectividad, eficiencia y eficacia en equipos de trabajo. *ESPACIOS*, 11. Recuperado el Mayo de 2017
- Ruiz Gómez, P. G. (2012). *Dirección*. Estado de México: Red tercer milenio. Recuperado el 2017
- Saley de León, E. P. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional*. Guatemala.
- Santiago, J., & Roussos, A. (2010). El Focus group como técnica de investigación cualitativa. *Documento de Trabajo N°256*.
- Segredo Pérez, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 164-177.
- Trebilcock, A. (2001). Relaciones laborales y gestión de Recursos Humanos. En *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa*. Caracas: Texto.
- Vilar, P. S. (2011). *Satisfacción Laboral Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación. Hacia un modelo integrado*. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.
- Yuste, F. (2015). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Bilbao: Desclee. Recuperado el 2018



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Zenger, J., & Stinnett, K. (2013). *El coach extraordinario*. Barcelona, España: Profit. Recuperado el 2018, de https://books.google.com.mx/books?id=CLumA6SQ0NoC&pg=PT42&dq=el+coaching+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiB_oPz9vcAhUSS6wKHb0yBboQ6AEIRzAF#v=onepage&q=el%20coaching%20empresarial&f=false