



CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A
LOS TITULARES QUE OCUPAN CARGOS JEFATURA EN EL HOTEL
SHERATON UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Proyecto de investigación previo la obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos - Personal

Autora: Paillacho Solano Viviana Carolina

Tutor: Ing. Toro D. Ramiro A.

Quito, Octubre 2014



DECLARATORIA

Declaro que la investigación realizada es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Viviana Carolina Paillacho Solano

CC 172624226-4



CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Paillacho Solano Viviana Carolina***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de administración de recursos humanos - personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado ***"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A LOS TITULARES QUE OCUPAN CARGOS DE JEFATURA EN EL HOTEL SHERATON UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"***, el cual incluye la creación del programa, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el



diseño del programa de coaching, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de coaching descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial. El Cesionario podrá explotar el programa de coaching por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de coaching por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública de su contenido; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa; d) Cualquier transformación o modificación del programa; e) La protección y registro en el IEPI el programa a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de coaching que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o



utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El



procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____

C.C. N° 1726242264

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa de mi vida quiero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos, el apoyo en mis estudios y la motivación para lograr mi objetivo. A mi madre, que con verdadero esfuerzo y sacrificio me ha brindado su apoyo y se ha convertido en mi fortaleza para seguir adelante

Un agradecimiento especial al Ing. Ramiro Toro por la colaboración y el valioso aporte en la ejecución y culminación de este trabajo.



DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir esta meta
A mi madre por su amor y apoyo incondicional
A mi hermana por su ánimo en esta etapa de mi vida
A mi hijo por ser mi mayor inspiración y mi motor de vida
A mis maestros por su amistad y enseñanzas brindadas



ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	ii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	iii
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Abstract	xviii
Introducción	xx
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	1
1.01. Contexto	1
1.02. Justificación.....	4
1.03. Definición del problema.....	6
1.03.01. Conceptualización de matriz T	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	10
2.01.01. Análisis Mapeo de Involucrados.....	11
2.02.01. Análisis Matriz de Involucrados	14
CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	16
3.01.01. Análisis de Árbol de Problemas.....	17



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	22
4.01.01. Análisis Matriz de Análisis de Alternativas.....	23
CAPÍTULO V: PROPUESTA	30
5.01. ANTECEDENTES.....	30
5.02. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGICA	32
5.02.01. Enfoque de la investigación	32
5.02.02. Modalidad básica de la investigación	32
5.02.03. Tipo de Investigación.....	32
5.02.04. Etapas de la investigación	33
5.02.05. Población y muestra	34
5.02.06. Recolección de la información.....	34
5.02.07. Técnica de recolección de datos.....	35
5.02.08. Validez de la información	35
5.02.09. Técnicas de análisis de datos.....	36
5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA ..	36
PROGRAMA DE COACHING.....	36
1. Introducción	36
2. Giro del Negocio.....	37



3. Marco Teórico.....	38
3.01. Definición de coaching.....	38
3.02. Tipos de programas de coaching:	40
3.03. El coaching como estrategia empresarial	42
3.04. Condiciones del coaching.....	42
3.05. Funciones que debe desempeñar el coach	43
3.06. Perfil y cualidades del coach	44
3.07. Funciones que debe desempeñar el coachee	45
3.08. Perfil y cualidades del coachee	45
3.09. Condiciones del ambiente de la empresa.....	46
3.10. Condiciones de la relación coach y coachee	47
3.11. Fases del coaching.....	47
3.12. Implicaciones éticas del coaching	50
3.13. Riesgos y limitaciones.....	51
4. Glosario.....	51
PROPUESTA DE METODOLOGIA DE COACHING	54
5.01. Justificación.....	54
5.02. Objetivo General	55



5.03. Objetivos específicos	56
5.04. Desarrollo del programa de coaching	56
5.05. Diagnóstico de la organización	56
5.05.01. Formato MCV-DO Cuestionario de Diagnóstico de la Organización	57
5.05.02. Formato MCV-DCO Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional	59
5.05.03. Informe del diagnóstico de la organización	61
5.06. Diagnóstico del perfil y habilidades del coach	61
5.06.01. Informe del diagnóstico del coach	62
5.07. Diagnóstico del perfil y habilidades del coachee	62
5.07.01. Formato del test de liderazgo	63
5.07.02. Formato de evaluación de desempeño Método Escala Grafica	67
5.07.04. Informe del diagnóstico del coachee	70
5.08. Sesión introductoria y formalización de la relación Coach – Coachee	70
5.08.01. Formato MCV-ENT Guía de Entrevista Inicial	70
5.08.02. Contrato de Acompañamiento	72
5.09. Agenda de las sesiones de desarrollo	74
5.09.01. Formato MCV-AG Agenda de sesiones de desarrollo	76
5.10. Indicadores de seguimiento	76



6. Alcances de la metodología	78
7. Limitaciones.....	78
8. Resultados esperados	78
CAPÍTULO VI: ASPECTO ADMINISTRATIVO	80
6.01. Recursos	80
6.02. Presupuesto	81
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
7.01. Conclusiones	85
7.02. Recomendaciones.....	88
Bibliografía	90



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	6
Tabla 2 Matriz De Análisis De Involucrados.....	13
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....	22
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	24
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	27
Tabla 6 Interpretación Test de Liderazgo	66
Tabla 7 Matriz de calificación de la evaluación de desempeño.....	69
Tabla 8 Resultados Esperados.....	79
Tabla 9 Recursos Humanos.....	80
Tabla 10 Recursos Materiales	81
Tabla 11 Presupuesto programa de Coaching.....	82



ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Mapeo De Involucrados.....	10
Gráfico 2 Árbol de Problemas.....	16
Gráfico 3 Árbol de Objetivos.....	19
Gráfico 4 Diagrama de Estrategias	26
Gráfico 5 Cronograma.....	84



Resumen Ejecutivo

El coaching, un término utilizado originalmente en los deportes, ha sido adoptado por las organizaciones para lograr el alto rendimiento en los equipos de trabajo mediante la intervención de un coach que instruirá, alentará y exigirá el máximo desempeño de su equipo.

Los programas de coaching se originaron en Estados Unidos en la década de los sesenta, en su trayectoria se han ido perfeccionando y obteniendo resultados excelentes para las organizaciones, debido al prestigio y potencialidad que demuestra esta herramienta y al detectar el problema existente en la empresa Hotel Sheraton Quito se decide realizar el diseño de un programa de coaching que contenga una metodología específica y clara sobre cómo aplicar esta herramienta para lograr el correcto desarrollo de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo en los cargos de jefatura .

La aplicación de esta herramienta es importante ya que contribuye a conseguir mejorar los resultados de la empresa, hacer más eficiente la dirección de sus equipos, mejorar el rendimiento, reforzar el liderazgo, propiciar el entendimiento y aceptación de los cambios generados en la empresa y proyectar al empleado hacia el éxito tanto profesional como personal. Para la ejecución de esta herramienta se describen las fases en que consiste el programa, las actividades a realizar y la forma de recolección de datos (estudio de campo, entrevistas y aplicación de test), que permitirán obtener la información necesaria para la ejecución del programa.



El coaching es un proceso orientado a resultados que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño de sus participantes, la mejor opción de alternativas ante un problema, la elección del mejor liderazgo para practicarlo y el buen desenvolvimiento al momento de trabajar en equipo. Es por esto que la aplicación del programa es muy importante, ya que estos resultados se verán reflejados en el desempeño de los empleados y por ende en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

El coaching es un actual paradigma en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas, es decir se enfoca en lograr un liderazgo efectivo y con esto obtener un trabajo en equipo eficaz que permita el eficiencia y eficacia del personal, además que contribuirá a la optimización de recursos conllevando al incremento de utilidades y la reducción de costos y gastos.



Abstract

Coaching, a term originally used in sports, has been adopted by organizations to achieve high performance in work teams through the intervention of a coach who will instruct, encourage and require maximum performance from your computer.

Coaching programs originated in America in the sixties in his career have been refined and excellent results for organizations, because of the prestige and potential demonstrating this tool and to identify the existing problems in the company Hotel Sheraton Quito is decided to design a coaching program that contains a specific and clear methodology on how to apply this tool to achieve the proper development of leadership skills and teamwork in leadership positions.

The application of this tool is important as it helps to achieve improved business results, to streamline the management of their teams, improve performance, enhance leadership, foster understanding and acceptance of the changes generated by the company and project the employee towards success both professionally and personally. For the realization of this tool is the phases in which the program describes the activities to be performed and how data collection (field study, interviews and test application) that will obtain the information necessary for implementing the program.

Coaching is a results-oriented process that results in continuous improvement in the performance of its participants, the best choice of alternatives to a problem; choose the best to practice leadership and good performance when working in teams. That is why the implementation of the program is very important because these results



will be reflected in the performance of employees and therefore in compliance with company goals.

Coaching is a new paradigm which requires a new set of powers between that management of people and tasks are included, it focuses on effective leadership and thereby obtains an effective teamwork that allows efficient and effectiveness of personnel, which will contribute to the optimization of resources leading to increased profits and reducing costs and expenses.



Introducción

El coaching o acompañamiento es un concepto que, tomado de terminología y experiencia en los deportes de alto rendimiento, se ha desarrollado en los últimos años como un enfoque innovador dentro del ámbito de las organizaciones.

En la actualidad existen varios criterios sobre el coaching, aunque no se determina una metodología específica. Es por esto que el presente proyecto además de sintetizar los hallazgos sobre el tema establece una propuesta de metodología para aplicarla en la empresa Hotel Sheraton Quito.

El enfoque de la estrategia está orientado hacia evaluar las condiciones y necesidades particulares de la empresa, a partir de los aspectos fundamentales que sustentan la práctica tales como conocer la vinculación del empleado con la estructura y funciones generales de la empresa, la cultura organizacional que predomina, el tipo de liderazgo que se ejecuta en la actualidad, los roles y funciones que debe poseer un coach y un coachee, que condiciones deben haber para que se dé el coaching, cuáles son aplicables y que se debe omitir, en función de su entorno, cultura, área de trabajo y actividades inherentes al puesto de cada participante.

Todo esto es importante debido a que la organización se encuentra en estado de reformulación de su misión y estructura. El coaching es transformación organizacional, desarrollo de equipos y estrategia en movimiento. Por lo tanto se debe tomar en cuenta también el ambiente dinámico en el que se desenvuelven las organizaciones de hoy.



CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.01.Contexto

El hotel Sheraton Quito está localizado en uno de los centros ejecutivos, financieros y de negocios de Quito, muy cerca a los centros comerciales más importantes de la ciudad. Con una amplia variedad de servicios, una gama completa de amenidades y habitaciones que ofrecen generosos espacios de trabajo. Esta empresa forma parte del Grupo Hoteles Limitado (GHL), una empresa colombiana que lleva 50 años operando marcas como Sheraton, Howard Jonson, Wyndhan, Le Parc, entre otros. En el Ecuador pertenece al sector hotelero del país, el cual ayuda a fomentar el turismo por cual se caracteriza esta nación, y que también se encuentra considerado como uno de los 14 sectores que forman parte del cambio de la matriz productiva del país.

Los ingresos por turismo suponen un tercio del valor de los intercambios mundiales, esto pone de manifiesto la importancia económica del sector hotelero a nivel mundial que constituye una exportación invisible. Para muchos países es una fuente importante de divisas que ayuda a compensar total o parcialmente el déficit presente. Así pues, la actividad turística genera movimientos de capital entre diferentes zonas de



un país y entre países. Lo cual también es considerable la creación de nuevos hoteles que ayuden al turismo a generar una entrada de flujos desde el extranjero.

El coaching aparece a mediados de los años 70 cuando Timothy Gallwey – un coach deportivo- se dio cuenta que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, y desarrollo una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener así un mayor rendimiento. Desde el comienzo del método mostro resultados sorprendentes y comenzaron a florecer escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada “Inner Game”. Dos de ellas se mostraron en Europa a cargo de Sir John Whitmore. El jugo un papel muy importante, ya que después de un tiempo se las ingenió para adaptar el procedimiento a las empresas inglesas y dio origen al coaching empresarial. El cual consiste en un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo. Una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo. En Latinoamérica se observa una utilización creciente de esta herramienta aunque es relativamente baja si la comparamos con otras regiones como Europa o Norteamérica. Argentina, Colombia y Perú son los países en donde el Coaching presenta más aceptación, y es más usado como herramienta de negocio. Esto nos da a entender que el desarrollo y los conceptos de Coaching se están trabajando y entendiendo desde un punto de vista más local que exterior. Algo interesante en América Latina es que el Coaching no está orientado a los puestos directivos; al contrario, se ve con una mayor



frecuencia que el Coaching se aplica más que nada a los puestos no directivos. En el país esta herramienta es poco usual, y conocida por una minoría de organizaciones que tiene pronosticado implantarla, por lo que tomando como referencia el cambio de la matriz productiva esta empresa se encuentra en el sector de servicios en la industria del turismo. El turismo en Ecuador, y en especial el sector hotelero aporta significativamente a la economía del país por la generación de consumo interno. Este crecimiento se ha manifestado a lo largo de este tiempo, en donde ésta industria creció considerablemente, por lo que en los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios. Tomando en cuenta estos antecedentes se considera que esta herramienta del coaching es indispensable implantarla en las organizaciones que pertenecen a este sector, ya que con esto se pretende lograr un mejor liderazgo y trabajo en equipo que permita entregar un servicio de calidad a todos quienes visitan nuestro país. El Distrito Metropolitano de Quito, destino turístico por excelencia, ofrece a los turistas tanto nacionales como extranjeros varias manifestaciones y bondades en sus diferentes zonas, razones suficientes para aquellos que deseen emprender una aventura nueva e incluso la facilidad de intercambiar comercio local (interno). La ciudad de Quito, en los últimos años, ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el norte, sur, los Valles de Tumbaco (hacia el nororiente) y Los Chillos (en el sur oriente); esto ha



permitido un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, economía, comercio y hotelería, por lo que implantar la herramienta de coaching y aplicarla en las organizaciones de la ciudad ayudaran a fomentar un crecimiento en la productividad e impulso en el crecimiento del talento humano. Esta herramienta nos permite contribuir al crecimiento del clima organizacional de todas las empresas que forman parte de nuestra ciudad.

1.02.Justificación

La empresa Hotel Sheraton al realizar un análisis del estado de su clima organizacional identifica la carencia de liderazgo y trabajo en equipo, con lo que se ha generado una serie de dificultades al momento de entregar su servicio, al analizar esta problemática se determina tomar la decisión de aplicar la herramienta del coaching orientada al incremento del liderazgo y trabajo en equipo, diseñando un programa dirigido exclusivamente a los jefes de cada área ya que debido a su liderazgo se podrá reducir este inconveniente y brindar un mejor servicio.

El Hotel Sheraton es una empresa que pertenece a uno de los sectores principales de la matriz productiva del Ecuador y al aplicar esta herramienta se obtendrá un resultado que favorecerá al incremento del turismo el cual es indispensable ya que forma parte fundamental de los ingresos que aportan a la economía del país. Una de las facilidades de este programa es que si la empresa determina implementarlo en su capital



humano le da la oportunidad de obtener un cambio en el clima laboral que prevalece en la empresa ya que, al elevar el trabajo en equipo el desarrollo de las destrezas de sus empleados será más adecuado. Debido a esto mi interés por realizar el proyecto, además sus principales beneficiados con esta investigación serán: clientes internos y externos, y la sociedad en general.

Conforme al Plan Nacional del Buen Vivir y tomando en cuenta el objetivo 11, menciona que la Constitución de 2008 establece un sistema económico social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual, sino un gran objetivo a alcanzar. Por lo que en tiempos anteriores existía una concentración de la riqueza, la privatización, la mercantilización externa, por lo que se pretende llegar a un sistema económico soberano regido por el Buen Vivir, que supere estas injusticias y desigualdades, e impulse una economía endógena basándose en el turismo que caracteriza a nuestro país; es decir, un desarrollo para todos los ecuatorianos. Esto supone cambios en todo el ciclo económico: la producción, la distribución y el consumo, y determina el tránsito hacia una nueva matriz productiva.



1.03. Definición del problema

Matriz T

Situación Empeorada	Problema Central				Situación Mejorada
Servicio deficiente, insatisfacción de los clientes, disminución de ingresos.	Carencia de Liderazgo y Trabajo en Equipo a nivel de áreas				Servicio de excelencia, clientes satisfechos y mayores ingresos.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerza Bloqueadoras
Desarrollar la integración de conocimientos, habilidades y características personales para cumplimiento de los objetivos de la organización	2	5	4	2	Escasez de colaboración de las jefaturas en el proceso de integración de conocimientos y habilidades
Diseño de programas para expresar las mejores ideas	2	4	5	2	Despreocupación en la opinión de todos los empleados para la conducción de mejores ideas
Estrategias con el personal en el proceso de trabajo en equipo	2	5	4	2	Indiferencia del personal por involucrarse en el proceso de trabajo en equipo
Análisis del proceso de comunicación en línea	3	5	4	2	Ausencia de involucramiento en el proceso de comunicación en línea
Desarrollo de talleres de relaciones interpersonales	2	4	4	2	Carencia de participación en los talleres
Sistema de motivación e incentivos	2	4	5	2	Limitación de presupuesto del departamento de Talento Humano
Aplicación del proceso de coaching para lograr mejorar el trabajo en equipo y el liderazgo	3	5	5	1	desconocimiento de información acerca del programa de coaching

Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Viviana Paillacho

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A LOS TITULARES QUE OCUPAN CARGOS DE JEFATURA EN EL HOTEL SHERATON UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



1.03.01. Conceptualización de matriz T

Al analizar la matriz T se determina la problemática central existente en el Hotel Sheraton, la cual consiste en la carencia de liderazgo y trabajo en equipo, también se determina otros factores como la situación empeorada que es servicio ineficiente, insatisfacción de clientes, disminución de ingresos, y la situación mejorada que sería un servicio de excelencia, clientes satisfechos e incremento de ingresos.

Una vez identificado esto se determinan las fuerzas impulsadoras y fuerzas bloqueadoras que intervienen en el problema central, presentando lo real y la posibilidad de cambio que tiene cada una de ellas, esto es indispensable ya que se determinará la importancia de realizar este proyecto. Como fuerzas impulsadoras y fuerzas bloqueadoras se determina a:

1. Desarrollar la integración de conocimientos, habilidades y características personales para cumplimiento de los objetivos de la organización con un impacto de 1 y una posibilidad de cambio de 5, la fuerza bloqueadora que podría interferir es la escasez de colaboración por parte de las jefaturas con un impacto actual de 3 y la posibilidad de cambiarla y reducirla a 1
2. Diseño de programas para expresar las mejores ideas con un impacto de 2 y una posibilidad de cambio de 4, logrando disminuir la fuerza bloqueadora que es despreocupación de la opinión de todos los empleados con un impacto de 5, reducirla a 2.



3. otro factor de impulso es el involucramiento de todo el personal en el proceso de trabajo en equipo, con un impacto de 2 y una posibilidad de cambio de 5, ya que su bloqueo es indiferencia del personal con un nivel actual de 4, por lo que se pretende reducirle a un nivel 2.
4. la siguiente fuerza de impulso es el análisis del proceso de comunicación horizontal y vertical a nivel de áreas, con un impacto de 3 y una posibilidad de cambio de 5, a esta fuerza la boquea la ausencia de involucramiento en el proceso de análisis con un impacto real de 4, y su posibilidad de reducirla a un nivel bajo es decir 2.
5. Otro factor importante es desarrollo de talleres de relaciones interpersonales con una intensidad de 2 y una posibilidad de cambio de 4, teniendo su bloqueo por la carencia de participación, a la cual se pretende reducir de un nivel medio de 4 a un nivel bajo 2.
6. La siguiente fuerza impulsadora es capacitación para fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, con una intensidad de 2 y una posibilidad de cambio de 4, interviniendo su bloqueo de carencia de apoyo en este proceso con un nivel de intensidad de 5 y lograr reducirla a nivel bajo de 2.
7. Y por última fuerza de impulso es diseño del proceso de coaching para lograr mejorar el trabajo en equipo y el liderazgo, con una intensidad de 3 y una posibilidad de cambio de 5, bloqueando a esta fuerza el desconocimiento de

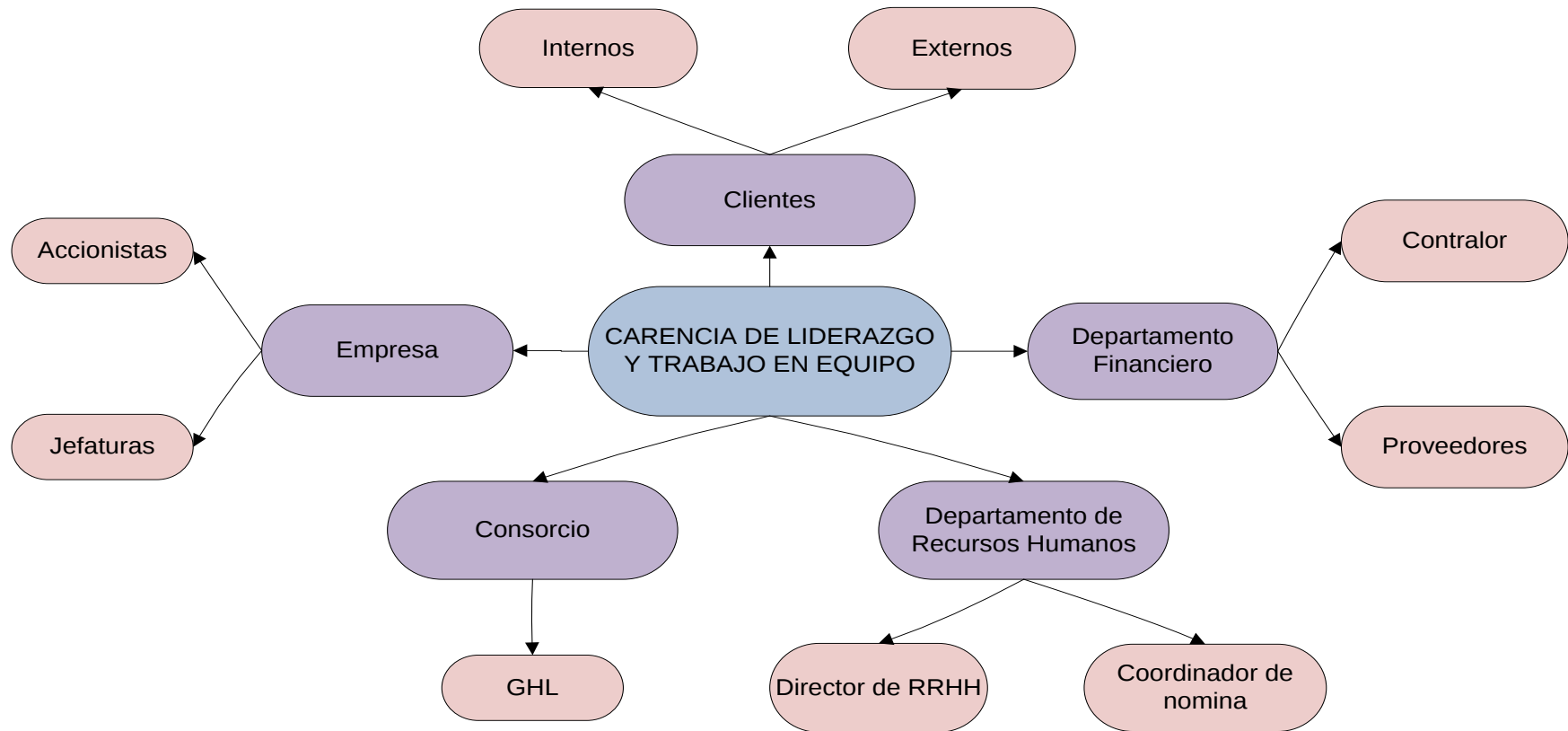


información acerca de esta herramienta, con un impacto de 5, por lo que se pretende de reducirla a un nivel bajo de 1.

Al realizar la calificación de las mismas se determina priorizar las fuerzas que generan una mayor calificación considerándolas de un nivel alto, por lo tenemos un 57,14% de fuerzas impulsadoras que tienen un nivel alto de posibilidad de cambio. Por otro lado también tenemos un 42,86% de fuerzas bloqueadoras que representan un nivel alto de intensidad, es decir agravan la posibilidad de impulsar de manera adecuada las fuerzas contrarias, sin embargo la posibilidad de cambio de las mismas mantienen un nivel bajo que es al que se pretende llegar.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01. Mapeo De Involucrados



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Viviana Paillacho



2.01.01. Análisis Mapeo de Involucrados

Al analizar el mapeo de involucrados se determina el problema central que es la carencia de liderazgo y trabajo en equipo, se realiza una investigación de campo en la que se pueda determinar cuáles son los involucrados directos e indirectos en el problema existente; por lo que se determina los siguientes:

La empresa se involucra directamente ya que el problema existente ocasiona la reducción de productividad, atrayendo inconvenientes con los accionistas y jefaturas de la organización.

Los clientes, tanto internos como externos ya que su vinculación es directa y el problema repercute en el servicio que brinda la empresa

El departamento financiero se ve afectado por el problema ya que le ocasiona problemas al contralor y se observa dificultades en la relación con los proveedores de la empresa

Departamento de Recursos Humanos se vincula de manera directa con el problema existente ya que es quien debe realizar la investigación del mismo y



determinar la solución al mismo, dentro de este departamento se encuentra la directora y la coordinadora de nómina; quienes serán las responsables de poner en marcha la solución al inconveniente

El consorcio, GHL es el grupo que maneja al Hotel Sheraton por lo tanto su vinculación con problema es directo, ya que su objetivo es fomentar el liderazgo y trabajo en equipo para así poder brindar un servicio de excelencia.



2.02. Matriz De Análisis De Involucrados

Autores Involucrados	Interés sobre el Problema	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Interés sobre el Proyecto	Conflictos y Potencialidades
Empresa	Mejorar el sistema de productividad y servicio al cliente	Reducción de productividad e ingresos	Mejorando el compromiso del personal se obtendrá un incremento del recurso económico de la empresa	Incrementar la competitividad y productividad	Carencia de colaboración de las jefaturas en el proceso de integración de conocimientos y habilidades
Clientes	Fortalecer el Feed-Back en el proceso de servicio	Carencia de comunicación en el servicio	Derecho a recibir un excelente servicio realizando una buena inversión	Satisfacción en el servicio y mejora de la comunicación	Ausencia de involucramiento en el proceso de comunicación en línea
Departamento Financiero	Fortalecimiento en el proceso de trabajo en equipo	Aumento de costos y tiempos muertos	Creación de un presupuesto para la capacitación que se brindara al personal	Reducción de costos y tiempos muertos	Limitación de presupuesto para el departamento de Talento Humano
Departamento de Recursos Humanos	Incremento en el y trabajo en equipo de la empresa	Carencia de un programa de coaching	Aplicación del manual de funciones de la empresa	Aplicación Del Programa de Coaching	Escasez de personal especializado
Consortio	Promover la calidad total en la ejecución de procedimientos	Empleados sin conocimientos actualizados	Reglamento interno y manual de procedimientos	Liderar en sector hotelero e incrementar su cartera de clientes	Despreocupación en la opinión de todos los empleados para la conducción de mejores ideas

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: Viviana Paillacho



2.02.01. Análisis Matriz de Involucrados

Al realizar la matriz de involucrados se determinan las variables que tendrán mayor influencia en el proyecto, considerando que se trata de quienes se vinculan de manera directa con el problema percibido, dentro de estas variables se establecen las siguientes:

La empresa ya que su interés en el problema es mejorar el sistema de productividad y servicio al cliente, atentando a la reducción de improductividad y contribuyendo al incremento de rentabilidad, contando con el capital humano que mejorará el compromiso del personal y contribuirá al incremento del factor económico de la empresa, intentado debilitar la insuficiencia de colaboración de las jefaturas en el proceso de integración de conocimientos y habilidades.

Los clientes se interesan por fortalecer el Feed-back en el proceso de servicio con la ayuda del capital humano que se encarga de llevar a cabo el derecho a brindar y recibir un excelente servicio realizando una buena inversión, con el afán de conseguir un excelente servicio y mejorar la comunicación en línea, incrementando el involucramiento en el proceso de comunicación en línea.



El departamento financiero, su interés en el problema es mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de procesos, contando con el recurso económico que intervendrá en la creación de un presupuesto para la capacitación que se brindara al personal, y el mismo que será destinado al uso del departamento de talento humano, ya que al llevar a cabo dicha capacitación se pretende lograr la reducción de costos y tiempos muertos.

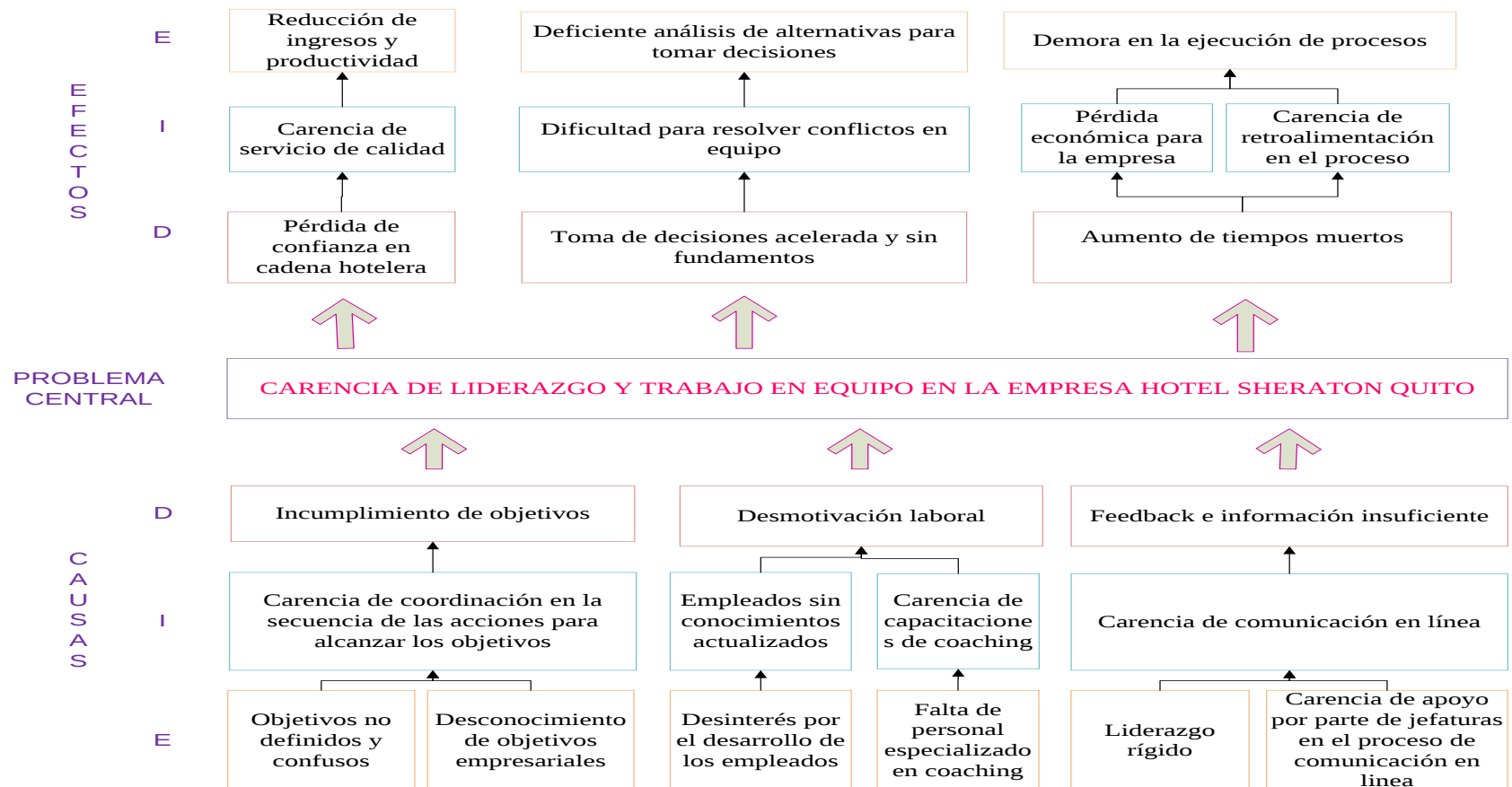
El departamento de Recursos Humanos, su principal interés es incrementar el trabajo en equipo, mediante la aplicación de un programa de coaching; tomando como referencia el manual de funciones de la empresa, para esto se debe realizar un extenso análisis que evite la escasez de personal especializado para la capacitación.

Para el Consorcio su principal interés sobre el tema es promover la calidad total en la ejecución de procedimientos, capacitando al personal y comprometiéndolo a tener una responsabilidad y llevar a cabo de la mejor manera posible las funciones encomendadas; basándose en el reglamento interno y manual de procedimientos impartido, para así llegar a liderar en el sector hotelero y expandir su cartera de clientes, tomando en cuenta la opinión y contribución de todos los empleados para poder llegar al éxito.



CAPÍTULO III: PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01. Árbol de Problemas



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Viviana Paillacho

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A LOS TITULARES QUE OCUPAN CARGOS DE JEFATURA EN EL HOTEL SHERATON UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



3.01.01. Análisis de Árbol de Problemas

El árbol de problemas consiste en identificar todos los inconvenientes que generan el problema central, nos ayuda a determinar las causas y efectos, además se los identifica como directos, indirectos y estructurales.

Al analizar esta ilustración determinamos que las causas que intervienen con más importancia en el problema central son: el desconocimiento de los objetivos planteados por parte de la empresa y por ende el incumplimiento de los mismos. Se determina también que la carencia de conocimientos actualizados y capacitaciones sobre el tema de coaching, ocasione que existe un nivel reducido de motivación laboral. Y por último se manifiesta también el de obtener un liderazgo rígido y desinterés de las jefaturas en la comunicación en línea, provocando un feed back deficiente e impreciso.

Estas causas son las que nos ayudan a determinar en problema central que es la carencia de liderazgo y trabajo en equipo. Otra parte que conforma esta matriz son los efectos que se reflejan de las causas antes mencionadas, por lo que se determina lo siguiente: la pérdida de confianza en la cadena hotelera genera la ausencia de un servicio de calidad y esto provoca una reducción de ingresos y productividad, la toma de decisiones acelerada sin fundamentos ocasiona la dificultad para resolver problemas en equipo, esto se debe a la carencia de un análisis de alternativas ya que no existen planes



de emergencia, para estos inconvenientes, la pérdida económica para la empresa y carencia de retroalimentación en el proceso, esto se genera debido al aumento de tiempos muertos por la existencia de demora en la ejecución de procesos.

Todas estas variables plasmadas en esta ilustración nos ayudan a determinar y plantear los objetivos que nos serán de utilidad para debilitar estos problemas y lograr el propósito de este proyecto.



3.02. Árbol de Objetivos



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Viviana Paillacho

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A LOS TITULARES QUE OCUPAN CARGOS DE JEFATURA EN EL HOTEL SHERATON UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



3.02.01. Análisis de Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos nos ayuda a determinar las metas que se pretende lograr con la ejecución de este proyecto por lo que consta de los medios por los cuales se los va a realizar y los fines a los que se quiere llegar, para determinar esta ilustración se selecciona las siguientes variables:

El propósito fundamental consiste en fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo en la empresa hotel Sheraton Quito

Para lograr este propósito se opta por los siguientes medios:

La ejecución y conocimiento de objetivos claros y definidos que ayudaran a la coordinación en la secuencia de las acciones para lograr el cumplimiento de los mismos.

El interés por el desarrollo de los empleados, lograra la obtención de personal con conocimientos actualizados y por ende el incremento del rendimiento laboral.

Contar con el personal capacitado en el tema de coaching, será imprescindible para la brindar la capacitación sobre este tema al personal, con lo que se pretende lograr la motivación laboral del mismo.



Obtener un liderazgo efectivo y contar con el apoyo de las jefaturas en el proceso de comunicación en línea, ayudaran a la excelencia de este proceso y la obtención de la información necesaria y precisa.

Al tener a la disponibilidad los medios antes mencionados se establece los fines que se quiere conseguir con lo que se determina lo siguiente: Obtener un servicio de calidad, generando la confianza absoluta en la cadena hotelera y a su vez el incremento de ingresos y productividad. La creación de planes de emergencia aportara en la ejecución de un análisis de alternativas para la toma de decisiones y escoger la mejor alternativa ante cualquier dificultad que se presente. La agilidad en la ejecución de procesos ayudara a la disminución de tiempos muertos y al aumento de utilidades y la adecuada retroalimentación de los procesos.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01. Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Brindar capacitaciones sobre el tema de coaching	5	4	5	5	5	24	Alto
Brindar un servicio de excelencia y calidad	4	4	5	5	5	23	Alto
Agilizar la resolución de conflictos en equipo	4	4	4	4	4	20	Medio alto
Obtener una excelente comunicación lineal	4	4	4	4	4	20	Medio alto
Tener empleados con conocimientos actualizados	5	4	4	4	4	21	Alto
	22	20	22	22	22	108	

Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Viviana Paillacho

4.01.01. Análisis Matriz de Análisis de Alternativas

Esta matriz es realizada para determinar el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos ya antes mencionados en el árbol de objetivos. Se toman en cuenta las principales alternativas y se la califica de acuerdo al cumplimiento que tienen en su realización. Una vez realizada esta matriz se puede observar que el resultado obtenido es favorable ya que posee un puntaje alto, esto determina la efectividad de cumplimiento de dichas alternativas. El principal objetivo es brindar programas de coaching, su posibilidad de cumplimiento es favorable ya que tiene el respaldo total por parte de la empresa en el aspecto financiero, técnico, social y político.

Junto a este objetivo se mencionan otros más que de la misma manera son importantes para la realización del proyecto, y al revisar su resultado se observa también un nivel alto que favorece a su cumplimiento.

La categoría de los objetivos planteados se encuentran en un nivel medio alto, haciendo de este proyecto viable y factible.



4.02. Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

	Factibilidad de lograrse	Impacto en genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
OBJETIVOS	* El resultado final se verá reflejado en el servicio que la empresa brinda.	* Incrementa la comunicación en línea tanto en hombres como en mujeres	* Mejora el ambiente de trabajo.	* Responde a las expectativas del Hotel Sheraton	* Se cuenta con un elevado apoyo por parte de la gerencia	25 – 21 Alto
	* Los recursos necesarios para la realización de este proyecto serán otorgados por parte de la empresa.	* Aumenta el trabajo en equipo tanto de hombres como de mujeres	* Se llevara a cabo el uso adecuado de los recursos tecnológicos	* Se obtendrá personal altamente capacitado	* Se fortalecerá el recurso humano con el que cuenta la empresa.	16 – 20 Medio Alto
	* Se cuenta con el presupuesto para la capacitación.	* Incrementa el porcentaje de ingresos tanto de hombres como mujeres	* Incrementa la motivación laboral.	* Es de gran importancia para el fortalecimiento del trabajo en equipo y el liderazgo del Hotel Sheraton	* Se fortalece el liderazgo en las jefaturas	21 – 25 Alto
	* Cuenta con el personal especializado para la capacitación.	* Incrementa la participación en los procesos tanto de hombres como mujeres.	* Mejora el compromiso de los empleados con la empresa	* Aumenta la calidad de vida de los empleados	* El personal del Hotel Sheraton está dispuesto a colaborar con el proyecto	21 – 25 Alto

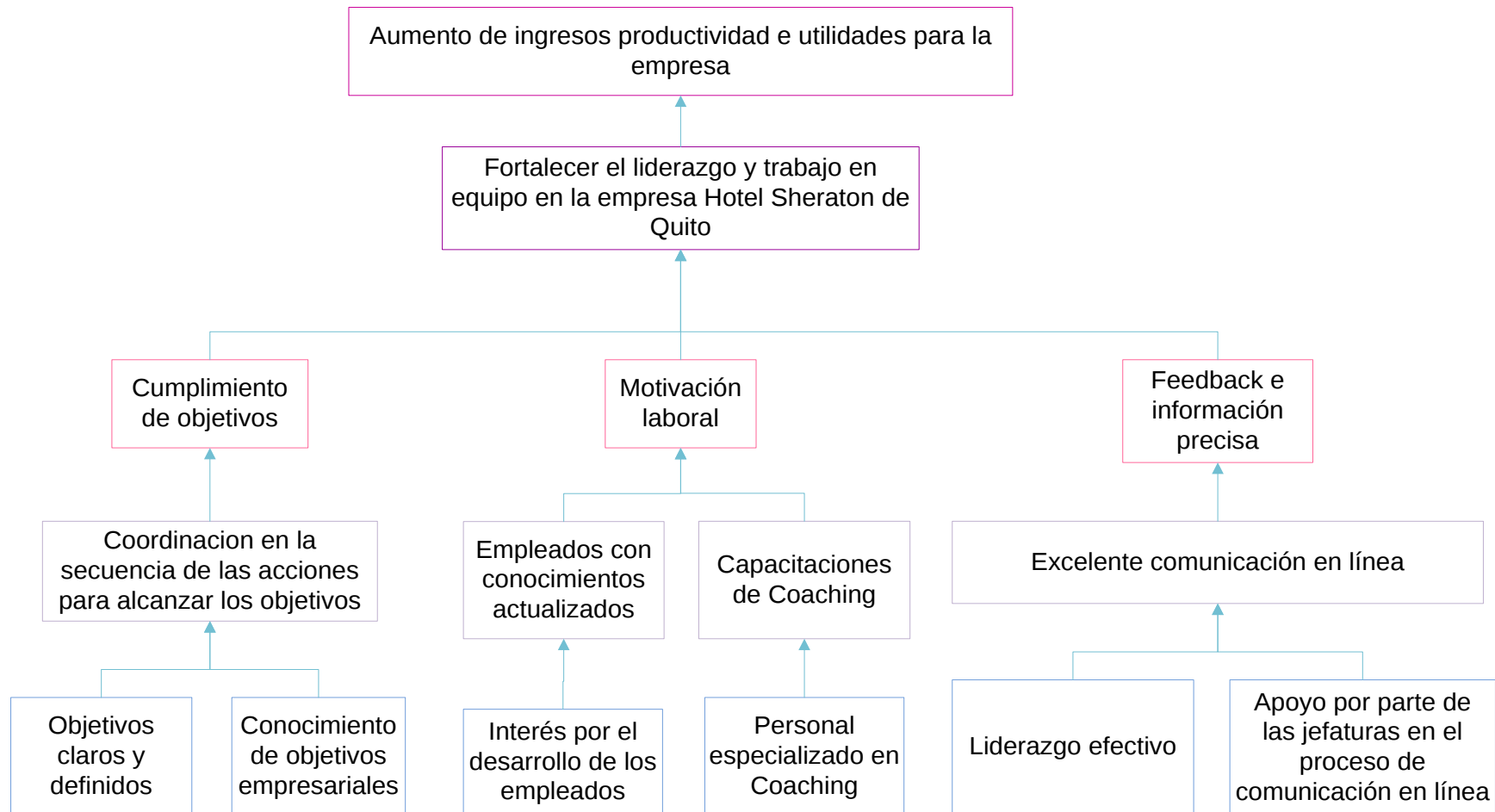


	* Está respaldado por la cadena hotelera a la que pertenece el hotel	* Mejora el bienestar de todo el personal	* Fortalece la comunicación entre jefes y subalternos	* Se beneficia tanto clientes internos como externos	* Se obtendrá más logros en un futuro	21 – 25 Alto
Fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo en la empresa Hotel Sheraton Quito	22	18	22	22	22	108

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Viviana Paillacho

4.03. Diagrama de Estrategias



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: Viviana Paillacho



4.04. Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD A través de la aplicación del programa de coaching el personal que ocupa cargos de jefatura tendrá conocimiento sobre el liderazgo efectivo y sabrán ejecutarlo de la mejor manera dirigiendo y fomentando el trabajo en equipo de su personal a cargo y a nivel de áreas también. Al poner en práctica lo recibido en esta capacitación la cantidad de ingresos y productividad comenzaran a incrementarse, ya que los resultados se verán reflejados en el clima laboral que prevalezca en los empleados del Hotel Sheraton Quito.	• El servicio que brinda el hotel llegara al 100% de satisfacción al cliente, incrementando así la confianza en la cadena hotelera y fomentando el incremento de clientes, por ende el aumento de ingresos para la empresa. • El liderazgo efectivo se verá reflejado en el trabajo en equipo del personal de cada área.	• Incremento de ingresos al valor del a recibir del 10% de servicio • Aumento del valor a recibir por comisiones. • Informes contables sobre el aumento de ingresos y utilidades • Acrecentamiento de la motivación laboral • Seguimiento por parte del departamento de Talento Humano	Interés y apoyo continuo por parte del consorcio que maneja el hotel, para el crecimiento y estabilidad del hotel.
PROPÓSITO Se fortalece el liderazgo y trabajo en equipo de la empresa Hotel Sheraton Quito	• Aumenta el nivel de comunicación en línea logrando un mejor desempeño del personal en la ejecución de procesos.	Control trimestral por parte del departamento de Talento Humano, referente al clima organizacional.	Interés por parte de las jefaturas y gerencia general en el desarrollo y cumplimiento del programa.
COMPONENTES • Los jefes de área aplican lo aprendido en la capacitación.	• Se reducen los conflictos entre áreas por el equivocado liderazgo que se llevaba a cabo.	• Evaluaciones de desempeño • Informes de jefes de área	



• El personal del hotel brinda un servicio de excelencia. • Aumenta el interés por la opinión de los empleados. • Existe un crecimiento considerable en el trabajo de equipo entre los empleados del hotel. • Se agiliza el desenvolvimiento de conflictos y toma de decisiones. • Mejora el ambiente laboral y la comunicación en línea.	• La atención recibida por parte del personal del hotel será del total agrado de sus clientes. • El crecimiento personal de los empleados se ve reflejado con el compromiso que tienen en su rendimiento laboral. • El servicio se agiliza y se desarrolla sin inconvenientes	• Reconocimientos a los empleados por su desempeño y colaboración • Otorgación de becas para cursos • Ascensos y cambio de áreas por el cumplimiento del ciclo de puesto de trabajo • Permisos para realizar pasantías en otras áreas y crecer en conocimientos.	Se cumplen con las normas establecidas en el plan de carrera existente en la empresa.
ACTIVIDADES • Aplicar una prueba de cultura organizacional • Brindar capacitaciones de coaching que ayuden a fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo de los jefes de área. • Aplicar las prácticas de coaching y liderazgo efectivo para lograr más del equipo de trabajo.	PRESUPUESTOS • Capacitación • Coffe Break • Material	• Informes contables de ingresos de la empresa • Datos estadísticos de comisiones para los empleados • Evaluaciones de trabajo en equipo • Informes de jefes de áreas • Seguimiento e informes de del departamento de Talento Humano.	Apoyo y aprobación de la gerencia en el presupuesto necesario para la ejecución de capacitaciones y beneficios para el bienestar del personal



• Aplicar los principios de motivación para mejorar la moral y rendimiento del equipo de trabajo • Identificar el concepto general de las técnicas para la resolución de problemas. • Mejorar la calidad de vida del trabajo			
--	--	--	--

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Viviana Paillacho



CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.01. ANTECEDENTES

El coaching tiene sus orígenes en la antigua Grecia, se basa en el mismo método que Sócrates utilizaba para instruir a sus discípulos, la mayéutica. (ALCAIDE, 2003) Este método se basa más en aprender que en enseñar, el coachee no aprende del coach sino que consiste en la estimulación del mismo, preguntándose y respondiéndose a sí mismo, es decir aprende de el mismo. Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.



En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

En Latinoamérica se observa una utilización creciente de esta herramienta aunque es relativamente baja si la comparamos con otras regiones como Europa o Norteamérica. Argentina, Colombia y Perú son los países en donde el Coaching presenta más aceptación, y es más usado como herramienta de negocio. Esto nos da a entender que el desarrollo y los conceptos de Coaching se están trabajando y entendiendo desde un punto de vista más local que exterior. Algo interesante en América Latina es que el Coaching no está orientado a los puestos directivos; al contrario, se ve con una mayor frecuencia que el Coaching se aplica más que nada a los puestos no directivos.

El Hotel Sheraton al encontrarse con el problema de tener un bajo rendimiento de liderazgo y trabajo en equipo, determina la aplicación de un programa de coaching por lo que se empieza con la correcta investigación, para una vez conocida la técnica a investigar, poder aplicarla de manera que se logre obtener resultados óptimos para la empresa.

5.02. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGICA

5.02.01. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se centra en el aspecto cualitativo, ya que se basa en la recolección de datos no estandarizados, no se realiza una medición numérica por lo cual el análisis no posee valores estadísticos.

5.02.02. Modalidad básica de la investigación

La investigación se encuentra dirigida al desarrollo de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo orientado a los titulares que ocupan cargos de jefaturas en el hotel Sheraton de Quito, la información necesaria para el desarrollo de la investigación será realizada principalmente bajo la modalidad de una investigación de campo, complementada con la ejecución de entrevistas, la revisión de bibliografía y documentos que contengan información necesaria para la misma.

5.02.03. Tipo de Investigación

La investigación se encuentra dirigida a la ejecución de un programa de coaching para el desarrollo de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo del Hotel Sheraton Quito, tomando como guía la modalidad de un proyecto I+D+I.

Consiste en la investigación, desarrollo e innovación de una propuesta viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos

sociales, puede referirse a la formulación de políticas, planes, programas, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo, documental o un diseño que incluya ambas modalidades.

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Descriptiva.- debido a la descripción de situaciones y eventos, es decir, señala las características más importantes que intervienen en el problema percibido que es el bajo rendimiento del liderazgo y trabajo en equipo, y con esta información se llevara a cabo el diseño del programa de coaching que contribuirá al fortalecimiento de estas competencias.

Evaluativa.- debido a que una vez ejecutado el proyecto se debe evaluar el resultado que este deje, ya que de esa manera se determinara el cumplimiento de cada uno de los objetivos que tiene la realización de este proyecto

5.02.04. Etapas de la investigación

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, luego se recopilaran los resultados y a partir de su análisis se sacaran las conclusiones acerca del cual es la situación actual de estas competencias.
- Diseñar el programa de coaching para desarrollar las competencias de liderazgo y trabajo en equipo

- La documentación en si es el diseño del programa de coaching para el fortalecimiento de las competencias de nivel bajo que son liderazgo y trabajo en equipo.

5.02.05. Población y muestra

La presente investigación se aplicara a los jefes de cada área del Hotel Sheraton Quito, teniendo como sujeto de investigación 16 personas; por ser una población pequeña, no es necesario realizar el cálculo de una muestra, ya que la técnica de entrevista será realizada a toda lo población.

5.02.06. Recolección de la información

"Entrevista es una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar". (Lazaro, 1987)

Las fuentes primarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán mediante la aplicación de entrevistas a cada uno de los jefes de área del Hotel Sheraton

Las fuentes secundarias de información para el proyecto de tesis serán obtenidas de consultas en bibliografía que hable del tema, y proporcionen la información necesaria para la ejecución del mismo.

5.02.07. Técnica de recolección de datos

“Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica cuales, son aquellos métodos instrumentales y técnicos de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado que en su conjunto nos permitan obtener y recopilar los datos que estamos buscando”. (BALESTRINI, 2012)

El uso de la aplicación de la entrevista ayudara a determinar los puntos más importantes y relevantes que destacan el problema percibido que es el bajo rendimiento de liderazgo y trabajo en equipo. Con los resultados que se obtengan se podrá realizar un análisis más confiable de las posibles soluciones al problema percibido.

5.02.08. Validez de la información

“La validez de un instrumento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide solo lo que se quiere medir” (HURTADO, 1998)

La información recopilada es válida debido a que se la extrae desde la fuente, es decir se basa en una investigación de campo que proporciona validez y credibilidad de los datos recolectados.



5.02.09. Técnicas de análisis de datos

“Análisis de datos es la técnica a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (ARIAS, 2004) por ello el análisis será cualitativo basándose en la información recolectada de cada una de las entrevistas realizadas a los jefes de área, esto nos permitirá interpretar dicha información y llegar a las mejores conclusiones que ayuden a encontrar la solución al problema planteado.

5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

PROGRAMA DE COACHING

1. Introducción

“El “coaching” o acompañamiento es un concepto que, tomado de la terminología y experiencia en los deportes de alto rendimiento, se ha desarrollado en los últimos años como un enfoque innovador dentro del ámbito de las organizaciones”. (SHULA, 1995)

Mucho se ha dicho sobre el coaching y aunque la mayoría de autores proponen ideas de cómo hacerlo, no existe una metodología específica. Es por esto que el presente proyecto establece una propuesta de metodología como estrategia organizacional.



El enfoque de esta estrategia está basada en el fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo en la empresa Hotel Sheraton Quito, además de evaluar las condiciones y necesidades de la empresa para aplicar la metodología de coaching, a partir de los aspectos fundamentales que sustentan la práctica tales como conocer la estructura y funciones generales de la empresa, la cultura organizacional que predomina, los roles y funciones que debe poseer un coach y coachee, que condiciones deben haber para que se dé el coaching, cuáles son aplicables a la organización y cuáles no, sus ventajas y desventajas de acuerdo a su aplicación todo esto en función de su entorno, cultura, área de trabajo y actividades de la empresa.

Al hablar de coaching se refiere a una transformación organizacional desarrollo de equipos y estrategia en movimiento. (GOLDSMITH, 2001). Por lo tanto se debe tomar en cuenta el ambiente en el que se desarrolla la empresa.

2. Giro del Negocio

El Hotel Sheraton Quito está localizado en uno de los centros ejecutivos, financieros y de negocios de Quito, muy cerca a los centros comerciales más importantes de la ciudad. Sin duda alguna, con la mejor ubicación el Hotel Sheraton Quito, le da la bienvenida al lugar donde la historia y el buen gusto se entremezclan. Con una amplia variedad de servicios, una gama completa de amenidades y habitaciones que ofrecen



generosos espacios de trabajo, Sheraton es la opción para inteligentes viajeros de negocios que quieren hacerlo productivo.

3. Marco Teórico

3.01. Definición de coaching

“Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”. (MOLANO, 2000)

“Es un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y las organizaciones en que trabajan con las que se relacionan. Se trata de un proceso estratégico que agrega valor a las personas que se someten a él y a las utilidades económicas de la organización”. (GOLDSMITH, 2001)

“Es un proceso saludable y positivo que provoca el desarrollo de la capacidad de las personas para resolver los problemas de los negocios de hoy”. (CRANE, 1998)



Una vez identificadas las diferentes definiciones del coaching y para efectos de la presente propuesta, se define entonces lo siguiente: coaching es un proceso estratégico de enfoque conductual por medio del cual una persona instruye, dirige y orienta a la otra, hacia el desempeño óptimo a través del aprendizaje, la motivación y el desarrollo para la consecución de metas. Por lo tanto se lo define también como un proceso dinámico, ya que cada meta por cumplir puede constituirse como éxito o fracaso pero cualquiera que es el caso, se utiliza la experiencia como parte del aprendizaje de nuevas estrategias para que en el próximo intento se consiga el éxito deseado.

Debido a esto, al ser el coaching una estrategia que pretende lograr el desempeño óptimo de los individuos, esta se convierte en una práctica codiciada de las organizaciones. Es decir la organización espera como resultado final un aumento en las utilidades y reducción de costos.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso un superior y su equipo de trabajo.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continúa en el tiempo más inmediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

3.02. Tipos de programas de coaching:

Tipo	Generalidades
Coaching Ejecutivo	• Programa dirigido a ejecutivos, mediante sesiones personales con el coach • Su contenido se centra en la mejora de habilidades personales y gestión de los recursos y colaboradores

	• Sus principales objetivos van dirigidos a potenciar y mejorar habilidades personales: - Mejorar la comunicación con los colaboradores - Mejor gestión de los recursos humanos - Efectividad en la toma de decisiones - Mayor eficacia en la gestión del tiempo de trabajo - Aprender a controlar el estrés en el trabajo - Saber cuándo podemos delegar a los colaboradores - Conciliar la vida profesional con la vida personal - Eficacia en la gestión de equipos y en el logro de objetivos - Alcanzar una equidad en la conducta emocional y conductual
Coaching para grupos y equipos de trabajo	• Programa con contenido de sesiones de Coaching para grupos formados por colaboradores del mismo equipo u otros equipos de trabajo, con la meta de poner en común la visión de los procesos productivos, mejorar la comunicación entre los equipos y mejorar la unión dentro de los equipos • El objetivo grupal será aumentar: - El rendimiento personal dentro de los equipos - El rendimiento de los equipos como unidad de trabajo - Asociar los esfuerzos del equipo de trabajo en una sola dirección, modificando para ello la conducta de cada miembro del grupo de trabajo. - Juntar entre todos los miembros de las diferentes áreas: los procesos de trabajo, objetivos a cumplir, enfoque de la empresa y conductas de los colaboradores - Detectar si son necesarias sesiones de Formación para los grupos de trabajo
Coaching para Directivos	• En este programa el coach va junto al directivo o manager durante toda una jornada de trabajo y observa cómo se desenvuelven en el ámbito laboral y como se relaciona y comunica con sus colaboradores. • Posteriormente el coach da feed back a su pupilo sobre sus puntos fuertes y también sobre qué aspectos debe mejorar, todo ello desde el punto de vista imparcial del coach. • Con todo lo encontrado se procede a elaborar un Plan de personal de Coaching de formación a medida para reforzar aquellas facetas del coachee en las que es masa débil.

	- El coach sigue al directivo para ver su entorno de trabajo y como actúa en su trabajo. - El coach da feed back a su entrenado - El trabajo del coach se enfoca desde un principio en áreas de mejora para comenzar el Plan Personal de Coaching. - Mejorar la eficacia y con ello el logro de objetivos
--	---

3.03.El coaching como estrategia empresarial

Uno de los fundamentos del coaching es la estrategia de integrar los objetivos del individuo, los del equipo de trabajo y los de la organización. Debe lograrse el equilibrio entre la organización y la persona lo cual se lograra mediante la adaptación individual de las necesidades y aspiraciones de cada quien con la estrategia, visión y valores de la organización.

Otros autores proponen que el coaching es un sistema que abarca una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo y más aún, un nuevo enfoque de liderazgo. Entonces, se puede decir que el coaching es un enfoque muy amplio que abarca liderazgo, plan de carrera profesional, aprendizaje organizacional y por lo tanto, el desarrollo de las potencialidades de los individuos que al interactuar con los valores, misión y objetivos de las empresas, se constituye como una estrategia organizacional.

3.04.Condiciones del coaching

Constituye aquellos elementos o características que deben estar presentes para poder aplicar la estrategia de coaching y sobre todo que certifique su efectividad.



Según José Manuel Casado (2003) el coaching como forma de trabajo y metodología se estructura en torno a los principios de aprendizaje de los adultos:

- **Relevante:** se aprende mejor cuando se entienden los beneficios de lo que se está aprendiendo.
- **Orientado a los resultados:** se aprecian los resultados del esfuerzo.
- **Activo:** se aprende más rápido haciendo cosas activamente.
- **Individual:** debe ser adaptado y personalizado a las necesidades reales y sentidas

Dentro de esto también se pretende utilizar nuevas fórmulas de aprendizaje que abarquen la comunicación, la aplicación al trabajo, el conocimiento sobre las fortalezas y las tareas de mejora personal de cada participante. Para que el programa sea realmente efectivo este debe contener las siguientes etapas: comunicación de la filosofía de la organización, la interacción individual, la reflexión y la crítica constructiva sobre las formas de actuar del coach y coachee, el establecimiento de metas personales y su aplicación.

3.05. Funciones que debe desempeñar el coach

La diferencia entre la función de un coach y un líder tradicional consiste en que el coach promueve el despliegue de potencialidades y desarrollo de las capacidades de

su coachee. (VILLALONGA, 2003). El coach en lugar de brindar respuestas, formula preguntas y cuestiona a su coachee de tal forma que este analiza y encuentra sus propias respuestas. (WHITWORTH, 1998).

3.06. Perfil y cualidades del coach

Cargo:	Coach
Reporta:	Departamento de Talento Humano
Objetivo General:	Desarrollar las competencias de Liderazgo y Trabajo en equipo
Objetivos específicos	
• Planificar continuamente • Seleccionar y desarrollar talentos • Entrenar o instruir diariamente • Fomentar el compromiso y trabajo en equipo • Visualizar metas • Motivar, alentar y animar	
Objetivos relacionados con la comunicación	
• Retroalimentar sinceramente • Dialogar • Confrontar • Aclarar • Comunicar	

Un coach es aquella persona que facilitara la gestión del desempeño de su coachee. Es el líder que se preocupara por planear el desarrollo personal y profesional de su grupo de trabajo. Por lo tanto, deberá ser idealmente ejemplar, empático, honrado, integro, dispuesto al cambio, dedicado, paciente, interesado, buen escucha, perceptivo,



consciente, atento, visionario, analítico, planificador, tolerante, confiable, asertivo, comprensivo, comunicador, motivador, positivo, entusiasta, seguro y observador.

3.07. Funciones que debe desempeñar el coachee

Las funciones que el coachee realiza son las que en determinado momento se constituyen como el motor del programa de coaching, ya que es quien lleva el ritmo del mismo. Estas funciones son:

- cuestionarse a sí mismo constantemente,
- responder las preguntas formuladas por el coach
- planificar su carrera y desarrollo
- visualizar lo que desea alcanzar en un corto, mediano y largo plazo y,
- proponer las actividades que encuentra adecuadas para lograr la meta planteada

3.08. Perfil y cualidades del coachee

Es el principal eje en el que giran los elementos del coaching, es decir, la relación, el coach y los procedimientos ya que el enfoque siempre será en él, en sus necesidades, aspiraciones y desarrollo. (WHITWORTH, 1998). El coachee, además de estar dispuesto a participar en el coaching debe contar idealmente con las siguientes características: debe tener potencial de desarrollo, ser receptivo, atento, creativo, honesto, colaborador y con capacidad para cuestionarse. (KINLAW, 1993)



Por otro lado Salazar y Molano (2000) argumentan que las actitudes y aspectos de personalidad son aspectos críticos para los resultados de una persona es un proceso de coaching y es por esto que se deben seleccionar a aquellos individuos que son autónomos, seguros, expresivos, que tienen deseo y voluntad de hacer las cosas, tienen coraje y que cuentan con un alto nivel de autoestima y compañerismo.

3.09. Condiciones del ambiente de la empresa

La organización posee una óptima adaptación a nuevos métodos de trabajo, es decir que considera importante la aplicación de la cultura que mantiene, por lo que su cultura organizacional está enfocada en promover el desarrollo integral de sus colaboradores, facilita el aprendizaje organizacional y promueve la formación y crecimiento de equipos y líderes. Idealmente los directivos conocen a cada uno de sus colaboradores, que funciones realizan y que potencial y expectativa de crecimiento tienen dentro de su organización.

El ambiente que poseen los coachees refleja interés por crecer, cambiar y mantener un clima organizacional excelente en el grupo de trabajo al que pertenecen, gracias a la apertura que reciben por parte de sus directivos les ayuda a obtener un ambiente democrático, en cual pueden emitir opiniones y críticas constructivas, sin temor a despidos u otro tipo de acciones represivas.



3.10. Condiciones de la relación coach y coachee

Las condiciones generales del coach y coachee están íntimamente ligadas con las bases para el establecimiento de la relación misma. El compromiso, el respeto y la comunicación abierta son condiciones claves además es necesario establecer otras condiciones que también son importantes para la ejecución del programa y estas son: ética, confianza, veracidad y confidencialidad.

Cabe recalcar que la relación de coach y coachee no se da solo de un superior a operario, esta relación también se puede dar entre individuos que ocupan el mismo puesto, lo importante es generar la relación como tal, la cual debe basarse en un diálogo orientado a un cambio o mejora y generar un resultado, caso contrario no existirá una relación de coaching.

3.11. Fases del coaching

Las fases se refieren a las etapas que se darán en el proceso de coaching. Aunque no existe un enfoque unificado de la secuencia de estas fases, los diversos autores coinciden en los aspectos que presentan a continuación.

a) análisis de los beneficios y ventajas de aplicar el programa de coaching

Ahora que ya se determinaron las condiciones que deben prevalecer para la aplicación de coaching, se procederá a la ejecución del programa. Previamente es necesario realizar un análisis de los beneficios y ventajas de aplicarlo. El conocerlos y



compartirlos arroja ideas para definir objetivos además de estimular la apertura y conciencia en el coachee y fomentar su disposición al programa. Los beneficios y ventajas constituyen, de alguna manera, la razón por la que se desea aplicar el programa de coaching. Aunque estos no son causas en sí mismas, al identificarlos nos brinda una idea de lo que desea obtener la organización.

Algunos de los beneficios son:

- desarrolla habilidades en los individuos
- corrige el desempeño insatisfactorio
- fomenta relaciones laborales productivas
- aumenta el rendimiento
- mejora el ambiente de trabajo
- fortalece la comunicación interna y externa
- ayuda a la retención y captación de mejores talentos para la organización

Según Cardona (2004) la primera y más importante ventaja del coaching es su propia condición de "bis a bis"; el ejecutivo no se siente en evidencia y no está expuesto a otros como ocurre en los entrenamientos grupales, permitiendo así que se desarrolle un clima de absoluta confianza y confidencialidad.

b) Establecimiento de objetivos



“Los objetivos deberán establecerse a la luz de las necesidades de cada empresa y cada situación en particular. Estos deberán ser realistas, específicos, medibles y alcanzables para así poder evaluar los resultados de una forma más objetiva. (PONCE, 2000)

c) Sesiones de trabajo

Constituyen el desarrollo pleno y tangible del coaching. En las primeras sesiones se formalizará la relación entre coach y coachee, se establecerá parámetros tales como fechas, actividades y criterios de evaluación. En las siguientes sesiones de desarrollo, se trabajará directamente con cada una de las metas que se han establecido anteriormente, revisando y confirmando los planes de acción que se han trazado.

En las sesiones de trabajo, el coach guiará y orienta al coachee pero sobre todo, lo alentará para seguir y ejecutar los planes de acción. Le formulará preguntas y propiciará inquietud en él para que este encuentre sus propias respuestas. La agenda de trabajo deberá provenir de coachee. La función del coach será facilitar las herramientas de gestión, acompañarlo en el campo, evaluar los resultados obtenidos y retroalimentarlo en cuanto a los avances que este ha logrado, esperando obtener un nivel superior.

¿Cómo interviene el coaching?



3.12. Implicaciones éticas del coaching

Puesto que es un sistema que promueve una relación muy cercana donde la confianza y la confidencialidad además de ser condiciones clave son aspectos que se afirman durante la interacción, puede ser susceptible a implicaciones éticas. La línea divisoria entre lo laboral y lo personal, después de un tiempo, tiende a desaparecer y aunque esto puede ser aceptado y normal, algunas veces puede transgredir normas éticas. El coachee, quien llega a ver a su coach como maestro sabio puede confundirse y empezar la búsqueda de soluciones a problemas personales que en determinado momento causara conflicto de interés en la relación.

Es muy importante establecer en la organización un clima de valores y principios. Para esto, no deberá asumirse que los valores son compartidos. Es importante

alinean los valores individuales con los valores organizacionales para conseguir una fuerte cultura ética mediante la interiorización de estos valores.

3.13. Riesgos y limitaciones

El principal riesgo en este tipo de programa es que el coachee piense demasiado pronto que puede hacer bien las cosas sin ayuda. Esto quiere decir que en algún momento se sentirá tan dueño de sus habilidades, planes de acción y resultados que de por hecho que ya puede hacer las cosas por sí mismo. Otro de los riesgos importantes y más comunes es la resistencia al cambio. De acuerdo con Cook (2000) la mayoría de personas se resisten al cambio en sus rutinas, formas de pensar, etc. Dependiendo de cada situación en particular, podrán existir más riesgos y limitaciones que amenacen la efectividad del programa, es por esto que es importante conocerlos y establecer acciones que permitan que el programa sea aplicado exitosamente.

4. Glosario

Coach.- es un asesor, un profesional que ayuda a sacar lo mejor de uno mismo, en este caso es el coachee. No es un mentor o tutor. El coach es un método de desarrollo basado en el apoyo de un profesional para que el individuo optimice su desempeño.

Coachee.- es el protagonista y es el quien descubrirá por si mismo facetas profesionales que ignoraba.



Comunicación en línea.- comunicación directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en la fluidez de la información.

Cultura organizacional.- conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a la empresa.

Desempeño laboral.- es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión de tiempo, la optimización de recursos, para analizar a cada empleado de forma individual.

Enfoque organizacional.- orienta las funciones de dirección y gestión hacia un nuevo modelo que implica un proceso de adaptación

Entrenamiento.- es una actividad que surge para abarcar al efecto de entrenar. Se trata de un procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y capacidades

Estrategia empresarial.- es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

Feed back o retroalimentación.- instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor receptor.



Gestión de recursos.- tiene a su cargo el establecimiento e implementación de políticas de recursos humanos, financieros y de tecnología de información necesarias para que la Organización pueda llevar a cabo eficazmente sus actividades

Gestión empresarial.- Hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.

Liderazgo efectivo.- El liderazgo efectivo es simplemente aquél que logra resultados. Aquél que se ve y no del cual se habla. Un líder efectivo, pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

Liderazgo rígido.- o liderazgo autocrático, da autoridad absoluta a un líder absoluto para tomar decisiones y promover la empresa sin tomar en cuenta las ideas o sugerencias del resto del equipo de trabajo.

Planificación.- Es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

Rapport.- Es un término usado para definir la relación que existe entre dos o mas personas que están “sincronizadas”, es decir, se trata del ambiente que predomina en la entrevista realizada y demuestra quien tiene el mando en la misma.



Sinergia.- Procede de un vocablo griego que significa “**cooperación**”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más **causas** que generan un **efecto** superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

PROPUESTA DE METODOLOGIA DE COACHING

5.01. Justificación

EL “Coaching” ha tenido un desarrollo autónomo, se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua.

Es un método formativo que promueve el desarrollo personal y gerencial, es un comportamiento de liderazgo que influencia a los colaboradores de tal manera que el continuo compromiso y capacidad conduzcan consistentemente a un óptimo desempeño y resultado. Desde esta perspectiva adquiere la dimensión de una importante herramienta para los gerentes y directores de una organización.

Consiste en el desarrollo de habilidades y capacidades específicas de aquellos que lideran las empresas, con el objetivo de facilitar el aprendizaje, proveer recursos, guiando y apoyando a sus colaboradores con el fin de maximizar su desempeño y remover los obstáculos que dificultan el lograrlo. Se sostiene en el concepto de

efectividad organizacional e implica una estrategia de largo plazo para el desarrollo del capital humano.

La presente propuesta ha sido diseñada con base en la revisión bibliografía del nuevo enfoque llamado coaching. En dicha revisión se encontró que los diversos autores establecen una filosofía en torno al coaching sin determinar una metodología específica y sistemática que la empresa Hotel Sheraton Quito pueda aplicar, lo cual representa una desventaja para la misma. Es por esto que, con base en lo encontrado, se propone una metodología de coaching, la cual será aplicada y adaptada a las necesidades de la empresa.

Mediante la estructura de marco lógico y el estudio realizado se analizan las posibles alternativas, llegando así a escoger la más óptima que dará solución al problema, es por esto que presente propuesta ofrece la aplicación de herramientas que permiten el logro de objetivos, la optimización de recursos, el aumento de productividad, el ahorro de tiempo y dinero para la organización.

5.02. Objetivo General

Lograr el correcto desarrollo de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo de los titulares que ocupan cargos de jefatura a través de la aplicación de un programa de coaching, que proporcione a los participantes conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas que les permitan desarrollar y fortalecer las

estrategias y las competencias para así orientar su gestión de jefatura desde la perspectiva del coaching.

5.03. Objetivos específicos

- Conseguir que el empleado se desarrolle tanto profesional como personalmente para lograr un funcionamiento óptimo como gestor.
- Reflejar el desarrollo personalizado en todos los niveles de la empresa.
- Mejorar los resultados individuales y organizacionales
- Aumentar la motivación hacia el trabajo
- Facilitar la comunicación en grupo

5.04. Desarrollo del programa de coaching

Se llamará programa de coaching a la iniciativa organizacional de poner en marcha el coaching de forma sistemática lo cual requerirá de diferentes elementos.

5.05. Diagnóstico de la organización

Se propone realizar reuniones con los jefes de cada área para revisar la misión, visión, valores, sistemas de comunicación tanto de la organización como de las diferentes áreas, ya que indirectamente todo el personal formará parte del programa. Para este análisis los participantes se podrán apoyar en herramientas que evalúen los aspectos anteriormente mencionados. Para esto se propone utilizar el cuestionario MCV-



DO, lo cual no excluye otras herramientas que la organización tenga a su alcance y que sean funcionales para este diagnóstico.

5.05.01. Formato MCV-DO Cuestionario de Diagnóstico de la Organización

El objetivo de esta prueba es identificar el compromiso que tiene el jefe de área con la organización, de esta manera se dará inicio para saber qué puntos se deben reforzar, con los resultados obtenidos de esta prueba se da impulso a la creación de objetivos de cada uno de los jefes, estos objetivos serán plasmados en la entrevista inicial.



Diagnóstico de la organización análisis de misión, visión, valores de la empresa	
1. Datos Generales Nombre de la empresa: _____ Actividad a la que se dedica la empresa: _____ Años que la empresa está en el mercado: _____ No. De personas que laboran en la empresa: _____ 2. Datos específicos a) ¿Cuál es la misión de la empresa? _____ _____ b) ¿De qué manera contribuye a la misión de la empresa? _____ _____ c) ¿Cuál es la visión de la empresa? _____ _____ d) ¿Cómo contribuye usted para llegar a la visión de la empresa? _____ _____ e) ¿Cuáles son los valores de la empresa? _____ _____ f) ¿Cuáles son sus valores personales? _____ _____	

Las reuniones mencionadas podrán ser realizadas en forma de talleres de trabajo en el cual todos los miembros deberán estar involucrados y sobre todo participar. Las ideas de todos deberán ser anotadas y luego discutidas por grupo para así llegar a un consenso en lo que se desea plantear finalmente.

Por otra parte se deberá hacer un análisis de la cultura organizacional que predomina en la organización para saber si es propicio para aplicar el coaching. Este análisis es muy importante porque podrá reflejar también oportunidades de mejora y aspectos clave para cambiar. Se sugiere utilizar el formato MCV-DCO el cual realiza una evaluación de la cultura organizacional basada en cinco aspectos: comunicación, estructura, motivación, capacidad de aprender y disposición al cambio.

5.05.02. Formato MCV-DCO Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Este diagnóstico es importante para determinar el conocimiento que tiene el jefe sobre la cultura organizacional de la empresa, de la misma manera que el formato anterior, la información obtenida ayudara a la identificación de los puntos a reforzar en el transcurso del programa de coaching. Este diagnóstico es importante porque conforma el punto de partida para dar inicio con el programa de coaching.



DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Fecha: _____		
Instrucciones: Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los cuestionamientos que se plantean a continuación		
Comunicación	Si	No
1. Esta informado sobre el futuro de la organización 2. Tiene apertura y confianza en mis superiores 3. Se le informa claramente si su trabajo fue o no satisfactorio 4. Esta informado sobre las tendencias de la organización 5. Conoce las actividades que realizan los otros departamentos		
Estructura		
6. Tiene claras cuáles son sus responsabilidades 7. Conoce las líneas de autoridad 8. Sabe qué posición ocupa dentro del organigrama 9. La posición que ocupa está acorde con sus conocimientos y destrezas 10. Tiene claro como su departamento apoya a la misión de la organización		
Motivación		
11. Las ideas que aporta son escuchadas 12. Tiene oportunidades para desarrollar su carrera en la organización 13. Recibe aliento para mejorar su desempeño 14. Su desempeño óptimo es reconocido 15. Esta orgulloso de pertenecer a esta organización		
Capacidad de aprender		
12. Las personas con potencial son identificadas y desarrolladas 13. Se le alienta a desarrollar sus destrezas y habilidades 14. La capacitación es muy importante para esta organización		



15. Los aspectos tecnológicos son importantes para su desarrollo 16. Su departamento desarrolla formas innovadoras para trabajar		
Disposición al cambio		
17. Tiene libertad para tomar decisiones que conciernen a su puesto 18. En esta organización se estimulan los planes innovadores 19. Utiliza equipo y tecnología de punta para sus labores diarias 20. Los cambios que se han implementado han sido satisfactorios 21. La alta gerencia es receptiva a las ideas de los empleados		

5.05.03. Informe del diagnóstico de la organización

Los resultados obtenidos en el diagnóstico de la organización deberán reportarse en un informe en el cual constituirá como un documento de referencia para la relación de coaching. Tanto el departamento de recursos humanos como el coach y coachee conservaran una copia del mismo y lo tendrán a la mano como consulta.

5.06. Diagnóstico del perfil y habilidades del coach

El diagnóstico del perfil y habilidades del coach deberá estar enfocado no solo en las cualidades de este sino también en sus habilidades, fortalezas y áreas de mejora que están directamente relacionadas con los otros aspectos que se encontraran en los diagnósticos de la organización. Para realizar este diagnóstico, se propone utilizar como instrumento pruebas psicométricas de personalidad que reflejen las cualidades básicas



que un coach debe tener tales como: disposición al cambio, empatía, receptividad, percepción, confiabilidad, asertividad y positivismo.

Para esto se aplicara una prueba HTP (HOUSE, TREE, PERSON). Este es un test proyectivo temático en el que se pide al individuo que dibuje, una casa, un árbol y un ser humano. Los valores de fiabilidad son satisfactorios. Suministra información sobre la inteligencia, afectividad, adaptación, traumas, etc.

5.06.01. Informe del diagnóstico del coach

Los resultados que se obtengan deberán presentarse en un informe el cual será de carácter confidencial. La retroalimentación se brindara exclusivamente a la persona que se desempeñara como coach ya que los resultados serán útiles para que el mismo conozca sus aspectos fuertes y áreas de mejora y pueda así tener éxito en su gestión. La redacción del informe dependerá de los resultados obtenidos y del enfoque de las pruebas psicométricas. La persona a realizar el informe, deberá ser una persona neutral en la organización (la directora de talento humano o un consultor) y será participe de una forma confidencial y ajena a la relación entre el coach y coachee.

5.07. Diagnóstico del perfil y habilidades del coachee

El diagnóstico del perfil y habilidades del coachee es sin lugar a dudas el más importante de todos los anteriores, ya que, como se mencionó en el marco conceptual, es



en torno al coachee que el programa será aplicado aun cuando las necesidades sean comunes a la organización. El diagnostico se realizara en las siguientes áreas:

- a) Cualidades y habilidades
- b) Funciones que realiza
- c) Desempeño
- d) Expectativas

Para el diagnóstico de las cualidades y habilidades, se aplicara un test de liderazgo y otro de trabajo en equipo, estos instrumentos psicométricos permitirán determinar factores como el autoestima ya que se considera de suma importancia para el coachee.

5.07.01. Formato del test de liderazgo

La realización de este test nos ayudara a identificar el tipo de liderazgo que en la actualidad posee cada uno de los participantes del programa. Este test es de suma importancia, ya que lograr un liderazgo efectivo es nuestro objetivo, y con esto podremos tener una visión más clara de los cambios que se deben realizar para cumplir con la meta establecida



TEST DE AUTOEVALUACIÓN "Su estilo de Liderazgo"	
Instrucciones: Para cada una de las afirmaciones del ejercicio, elija uno de los siguientes enunciados: 1.-"Tendería a no hacer esto." 2.-"Tendería a hacer esto". Como jefe de un área de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, así que no se esfuerce por contestar correctamente. Coloque la palabra SI o NO en el espacio respectivo. ___ 1. Haría (o no haría) saber a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor. ___ 2. Dedicaría (o no lo haría) tiempo durante las horas de trabajo a hablar con mis empleados para conocerlos personalmente. ___ 3. Tendría (o no lo haría) una agenda claramente detallada de tareas por realizar durante las juntas del departamento. ___ 4. Permitiría (o no lo haría) que los empleados llegaran tarde y salieran temprano para ocuparse de problemas personales. ___ 5. Establecería (o no lo haría) objetivos claros para que los empleados conocieran las necesidades que hay que satisfacer. ___ 6. Me haría (o no lo haría) partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarlos a resolverlos. ___ 7. Dedicaría (o no lo haría) buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento. ___ 8. Exhortaría (o no lo haría) a los empleados a que resolvieran problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización. ___ 9. Me aseguraría (o no lo haría) de que los empleados realizan su labor de acuerdo con el método estándar y de que la llevan a cabo de manera correcta. ___ 10. Buscaría (o no lo haría) el consejo de mis empleados al tomar decisiones. ___ 11. Llevaría (o no lo haría) registros frecuentes de la productividad de mi	



departamento y les haría saber a los empleados cómo se están desempeñando.

___12. Fomentaría (o no lo haría) la confianza entre mis empleados y yo, y entre los integrantes del departamento.

___13. Tomaría (o no lo haría) medidas de inmediato para corregir a los empleados que no están cumpliendo con los estándares o los objetivos.

___14. Agradecería (o no lo haría) en forma personal a los empleados que cumplieran con los estándares y objetivos.

___15. Seguiría (o no lo haría) estableciendo estándares y metas más elevadas, y planteando a mis empleados el reto de cumplirlas.

___16. Estaría (o no lo estaría) abierto a discutir problemas personales con los empleados durante el horario de trabajo.

___17. Programaría (o no programaría) las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que alcancen los objetivos.

___18. Alentaría (o no lo haría) a mis empleados para que cooperaran entre si, en lugar de competir uno con otro.

___19. Me concentraría (o no lo haría) de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como la reducción de costos.

___20. Defendería (o no lo haría) a mis buenos empleados si mi jefe o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o quedarme callado.

Interpretación.

Sume el número de veces que puso "SI" en los reactivos IMPARES y colóquelo aquí

_____ y en el continuo que aparece abajo:

Estilo de
Liderazgo

De alta 10-----9-----8-----7-----6-----5-----4-----3-----2-----
Tarea

Estilo de
liderazgo
1de baja
tarea

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las tareas, más marcada su tendencia a enfocarse en la consecución del trabajo.

Suma el número de veces que puso "SI" en los reactivos PARES y colóquelo aquí_____ y en el continuo que aparece abajo:

Estilo de Liderazgo de alta relación con la gente	10-----9-----8-----7-----6-----5-----4-----3-----2-----1	Estilo de liderazgo de baja relación con la gente
---	--	---

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las personas, más orientado estará en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo. A continuación, suma los resultados obtenidos en los dos aspectos y verifique su resultado en la siguiente tabla:

Tabla de Interpretación Test de Liderazgo

Puntuación	Interpretación
1 – 7	Sus conductas no corresponden con las actuaciones que describen el ejercicio de liderazgo efectivo. Debe desarrollar aspectos para aprender a ser un buen líder. Es importante que valore la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. El líder mantiene siempre unos principios y unos valores claros, y estos son la base de su comportamiento
8 – 14	Su desempeño no corresponde al de un buen líder todavía, pero posee algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo efectivo. Debe replantearse ciertos aspectos, y reflexionar en profundidad respecto a la mejor manera de superarte, a fin de llegar a desempeñar el rol de líder de forma apropiada. Es importante que valore la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. Continúe en esta línea va por buen camino.
15 – 20	Es un líder nato. Posee el carisma necesario para ejercer una influencia



	positiva entre sus seguidores y grupo de trabajo. No obstante, tiene que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por su experiencia como conductor. Debe recordar que el líder nace y se hace, sin duda, no le faltan cualidades para determinar que es un líder natural. Para ello, se requiere una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas y habilidades que según los resultados usted posee y favorecen al desempeño de un liderazgo efectivo. Es un buen comunicador, pero no debe olvidar la importancia de la generosidad, y la autenticidad para con las que le siguen y creen en usted. Confía en sí mismo y tiene un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.
--	---

Además se podrá utilizar un formato de evaluación del desempeño basada en el método de escalas gráficas y orientadas a 360 °.

5.07.02. Formato de evaluación de desempeño Método Escala Grafica

La aplicación de esta evaluación será realizada a los jefes de cada área ya que ellos serán los integrantes de este programa y su realización es para determinar el desempeño de los participantes antes de iniciar el programa de coaching. De esta manera al finalizar el programa, en la entrevista de retroalimentación se le aplicara al participante otra evaluación del mismo tipo que permita identificar los cambios que ha dado el programa en el jefe, también se podrá identificar si se debe realizar algún cambio en el programa planteado, o la efectividad del mismo.



EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Nombre del empleado _____					
Puesto que ocupa _____					
Área a la que pertenece el empleado _____					
Nombre de quien hace la evaluación _____					
Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función					
	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	N/A
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo Ejecutado					
Conocimiento del trabajo Actitud hacia la jefatura y los compañeros de trabajo					

Matriz de calificación de la evaluación de desempeño

Para realizar la calificación de esta prueba se debe tomar en cuenta los aspectos descritos en la siguiente tabla:

	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	N/A
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo Ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	
Conocimiento del trabajo Actitud hacia la jefatura y los compañeros de trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo Necesita capacitación	

Y en base a los resultados que se obtengan se procede a determinar la entrevista que se le realizara a cada jefe de acuerdo a la información obtenida.

Esta evaluación se la volverá a realizar una vez terminado el programa de coaching, para identificar el cumplimiento del mismo, y el cambio que ha tenido el empleado después de la capacitación.



5.07.04. Informe del diagnóstico del coachee

Se elabora un informe que contenga los resultados obtenidos de los diversos instrumentos aplicados para diagnosticar el perfil del coachee. Los resultados serán la materia prima del programa ya que en base a ellos se establecerá la relación y el programa. Los resultados serán confidenciales y pertinentes solamente al coach y coachee.

5.08. Sesión introductoria y formalización de la relación Coach – Coachee

A partir del momento en que se evaluaron todos los aspectos anteriores, es importante establecer formalmente la relación entre el coach y coachee. El establecimiento de la relación deberá documentarse, para así registrar el acuerdo mutuo, en cuanto a diversos factores que van desde los objetivos y metas generales hasta las condiciones profesionales y éticas que deberán prevalecer a lo largo de la relación. El coach deberá realizar una entrevista inicial con el coachee en la cual el objetivo de esta primera entrevista es llegar a una concienciación, es decir que harán explícitas las razones y beneficios de la aplicación del programa, los objetivos que deberán alcanzar y el nivel de esfuerzo y sacrificio que esto implica.

5.08.01. Formato MCV-ENT Guía de Entrevista Inicial

El formato presentado a continuación es una guía de cómo debe ser llevada la entrevista de inicio al proceso del programa de coaching.



GUÍA DE ENTREVISTA INICIAL



Nombre del coach: _____

Nombre del coachee: _____

- Establezca rapport. Preséntese ante su futuro coachee como su coach, explíquele que rol ocupará usted, el tipo de relación que tendrán, establezca un clima de confianza, hágale sentir a su coachee seguro y confiado.
- Cuestione al coachee sobre las razones y necesidades de aplicar el coaching y cuáles son los objetivos, luego anote el consenso final de la descripción de los mismos.
- Haga conciencia en el coachee del compromiso que está por adquirir. Haga hincapié en el esfuerzo que requiere, pregúntele si está dispuesto a asumir la responsabilidad y enfrentar obstáculos y sacrificios durante el programa.
- Establezca el compromiso, la responsabilidad y la confidencialidad que existirá en la relación. Es muy importante que queden claro estos aspectos.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo llegó a esta empresa?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar aquí?
3. ¿En qué puesto entró?
4. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
5. ¿Cuál es su motor principal? ¿Qué lo mueve a trabajar?
6. ¿Por qué se dedica a esta actividad? ¿azar o elección?
7. ¿Qué soñaba usted cuando era niño, que quería ser cuando fuera grande?
8. ¿Cuáles son sus mayores logros hasta ahora?
9. ¿Cuáles son sus planes a corto-mediano plazo?
10. ¿Cómo se visualiza dentro de 5 años?



Por otra parte se redactará un contrato de acompañamiento en donde ambos incluirán sus nombres, los puestos que ocupan, el nombre de la empresa y la fecha de inicio de la relación. Este contrato será un respaldo tanto para el coach, como para el coachee ya que el coachee se compromete a cumplir los objetivos planteados en el programa, y el coach a darle seguimiento durante todo el proceso del programa.

5.08.02. Contrato de Acompañamiento

El contenido de este contrato se basa en establecer un compromiso por parte del coach y del coachee. En donde el coach se compromete a guiar y dar seguimiento a los objetivos planteados por el coachee. Por otra parte también el coachee se compromete a cumplir con los objetivos planteados en el programa, y cumplir con su proceso en la duración del mismo.



CONTRATO DE ACOMPAÑAMIENTO



A partir de hoy _____, quien ocupa el
puesto de _____ en la empresa Hotel Sheraton Quito y
_____, quien ocupa el puesto de _____ se
comprometen a iniciar una relación de acompañamiento en la cual _____
brindara asesoría y tutoría con los objetivos y metas que se tracen, las cuales serán
documentadas y formaran parte del presente contrato. _____ se
comprometerá a dar seguimiento a las actividades que surjan como resultado de los
objetivos trazados.

Quito _____

Firmas:

Coach

Coachee

En la sesión inicial se analizarán y discutirán los cuestionarios y pruebas psicométricas que se realizó el coachee. Con base en los datos recopilados el coach ayudara al coachee en la formulación de la meta principal y de los planes de acción. Propiciara la reflexión y cuestionara al coachee acerca de sus expectativas; lo guiara de tal forma que sea este quien determine el plan de acción. Ambos se comprometerán a seguir con disciplina y compromiso las actividades que se establezcan en el programa. Todo esto puede formar parte del contrato, a manera de agregado.

5.09. Agenda de las sesiones de desarrollo

Las sesiones de desarrollo se refieren a las reuniones que se realizara por cada actividad o sub meta hasta llegar a la meta final. La agenda es la programación calendarizada de las actividades que se llevaran a cabo. La agenda que se sugiere contiene puntos generales que podrán ser enriquecidos, diferidos u obviados dependiendo de cada situación en particular. El número de sesiones de desarrollo dependerá de la meta y objeto principal de cada programa en particular.

Los elementos que debe contener la agenda son:

- Nombre del coach y coachee
- Fecha de sesión
- Meta principal
- Fecha límite para la meta u objeto principal
- objetivo



- Fecha límite para el objeto
- ¿Qué actividades se van a realizar?
- ¿Cómo se van a realizar?
- ¿Qué herramientas se van a utilizar?
- Método de evaluación
- Fecha de retroalimentación de la evaluación

El seguimiento a las sesiones deberá ser idealmente por medio de entrevistas, sin embargo, esto no quiere decir que el coach no pueda acercarse cuantas veces sea necesario por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas, notas escritas, etc. Lo importante es que se mantenga una comunicación constante y que el coachee se sienta realmente acompañado en las actividades que realiza.



5.09.01. Formato MCV-AG Agenda de sesiones de desarrollo

ENTREVISTA N°	
Nombre del Coach_____ Nombre del coachee_____ Fecha_____ OBJETIVO O META PRINCIPAL_____ Fecha limite_____ Describa las actividades que va a realizar para alcanzar los objetivos ¿Cómo las va a ejecutar? ¿Qué herramientas va a utilizar? PARA USO DEL COACH Método de Evaluacion_____ Fecha de retroalimentación_____	

5.10. Indicadores de seguimiento

Una vez aplicado el programa de coaching se procederá a realizar una entrevista que nos ayude a despejar los resultados del mismo, de esta manera podremos identificar que tan factible fue su aplicación.



ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN	
1. ¿Cuál fue el objetivo del coaching? 2. ¿Cómo ha sido su aprendizaje en cuanto a rendimiento, habilidades, conocimientos y actitudes? 3. ¿Cómo fue el proceso de coaching en el cual usted participo? 4. ¿Cuál fue la metodología del programa? 5. ¿Cuáles fueron las ayudas didácticas que utilizo el coach? ¿estas fueron las adecuadas? 6. ¿ha tenido oportunidad lo aprendido? 7. ¿Cuál fue el rol de su coach? 8. ¿Qué beneficios le ha traído el coaching? 9. ¿dentro de las políticas del Hotel, consideró pertinente el programa de coaching? 10. ¿Cómo las habilidades, actitudes y valores del coach le ayudaron a obtener resultados en su trabajo? 11. ¿Cuál fue el resultado del coaching? ¿fue el deseado? 12. ¿Cómo describe los ambientes en los que se dio el programa de coaching? 13. ¿Cuál fue la primera impresión u imagen que se formuló usted del coach? 14. ¿Qué tanto el programa de coaching le ayudo a cambiar actitudes en su equipo de trabajo? 15. ¿Qué cambio ha tenido en sus conocimientos y habilidades después de haber culminado con el programa? 16. ¿Qué ventajas le trajo el programa a su desempeño en el trabajo?	



6. Alcances de la metodología

La metodología se presenta como un enfoque integrado que puede abarcar diversas áreas de la empresa.

Permite que el coach desarrolle un estilo de liderazgo

Puede contribuir a que se evidencien aspectos que no son relevantes para el programa sino también para la reformulación o reestructuración de aspectos organizacionales. Por ejemplo, el diseño organizacional real versus el ideal, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el funcionamiento adecuado de los sistemas de comunicación, etc.

7. Limitaciones

La metodología está basada en aspectos filosóficos y conceptuales por lo que no ha sido puesta en práctica y no se conoce el impacto real de su aplicación.

No se puede aplicar en organizaciones con estructuras muy rígidas y estilos de liderazgo muy autocráticos.

8. Resultados esperados

Una vez aplicado el programa de coaching se pretende realizar varios logros planteados aun inicio del programa, además de los objetivos planteados por cada uno de los jefes de área. Para esto se pretende pasar de un liderazgo tradicional a obtener un liderazgo coaching como lo despliega el contenido de la siguiente tabla:



Tabla de Resultados Esperados

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
Visión del líder	Liderazgo Rígido	Liderazgo Efectivo
Planeación	Anual – Trimestral - Mensual.	Anual - Semanal - Diaria.
ejecución – valoración	Diaria - Mensual - Trimestral.	Diaria.
Ajustes	Mensual - Trimestral.	Día – día.
Metas	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
estilo de dirección	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
Disciplina	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
Escenario de trabajo	Oficina.	Terreno – Cliente
Selección de personal	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
Acompañamiento al terreno	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
Sistemas motivacionales	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
Sistemas de trabajo	Individualizado.	Trabajo en equipo.

Elaborado por: Viviana Paillacho



CAPÍTULO VI: ASPECTO ADMINISTRATIVO

6.01. Recursos

a) Recursos Humanos

HUMANOS		
Cantidad	Designación	Funciones a realizar
1	Capacitador	Coach
1	Directora de Talento Humano	Responsable del desarrollo del programa de Coaching
16	Participantes	Jefes de cada área del hotel
1	Tutor	Profesor que dará asesoría sobre la realización del proyecto
1	Autor	Mi persona, ya que soy quien realizo este proyecto



b) Recursos Materiales

MATERIALES
• Sala de entrevistas • Suministros de oficina • Computadora • Copiadora • Pizarra • Marcadores

c) Recursos Técnicos

- Aplicación de técnicas grupales y de comunicación.

d) Recursos Financieros

La empresa Hotel Sheraton Quito proporcionara la sala para poder realizar las entrevistas que conforman el programa de coaching. Los costos de materiales e instrumentos necesarios para llevar a cabo el programa serán asumidos por la empresa para su propio beneficio.

6.02. Presupuesto

La elaboración del presupuesto constituye un parte fundamental del proyecto, ya que a través del mismo, se podrá determinar la inversión que necesita la empresa para la



aplicación del programa, además que con esto se obtendrá una manera más organizada los recursos que serán destinados para cada una de las etapas que constituyen el programa a ejecutarse.

Como es un proyecto creado para cubrir una necesidad específica de la empresa Hotel Sheraton Quito, y por lo tanto su búsqueda es obtener un resultado favorable, los gastos del programa de coaching correrán a cargo de la misma empresa. Sin embargo se debe considerar también los gastos realizados por el proyectista en el estudio y recolección de la información necesaria para el diseño del programa de coaching

El presupuesto está facultado para una inversión total de dólares. Cabe recalcar que todos los datos han sido observados y analizados cuidadosamente, tomando en cuenta la situación actual de la empresa.

Presupuesto programa de Coaching

Detalle de gastos	Precio
Copias	5.00
Impresiones normales	7.70
Impresiones a laser	20.00
Internet	20.00
Anillados	6.00
Empastado	8.00
Transporte	25.00
Programa de coaching	



Capacitador	2,700.00
Materiales y suministros	35.00
Coffe break	35.00
Subtotal	2,829.00
10% imprevistos	280.00
TOTAL	3,109.00

Elaborado por: Viviana Paillacho



6.03. Cronograma

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	abr 2014		may 2014				jun 2014				jul 2014				ago 2014				sep 2014				oct 2014					
					13/a	20/a	27/a	4/s	11/s	18/s	25/s	1/e	8/e	15/e	22/e	29/e	6/7	13/7	20/7	27/7	3/e	10/e	17/e	24/e	31/e	7/s	14/s	21/s	28/s	4/o	11/o	18/o
1	CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES 1.1 Contexto 1.2 Justificación 1.3 Definición Del Problema Central (Matriz T)	14/04/2014	23/05/2014	6s																												
2	CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS 2.1 Mapeo de Involucrados 2.2 Matriz De Análisis De Involucrados	26/05/2014	20/06/2014	4s																												
3	CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS 3.1 Árbol de Problemas 3.2 Árbol de Objetivos	23/06/2014	21/07/2014	4s 1d																												
4	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS 4.1 Matriz De Análisis De Alternativas 4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos 4.3 Diagrama De Estrategias 4.4 Matriz De Marco Lógico	22/07/2014	22/08/2014	4s 4d																												
5	CAPÍTULO 5: PROPUESTA 5.1 Antecedentes De La Solución 5.2 Descripción De La Solución 5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta	25/08/2014	29/09/2014	5s 1d																												
6	CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 6.1 Recursos 6.2 Presupuesto 6.3 Cronograma	30/09/2014	06/10/2014	1s																												
7	CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 7.1 Conclusiones 7.2 Recomendaciones	30/09/2014	06/10/2014	1s																												
8	ENTREGA DEL ACTA DE APROBACIÓN FIRMADA POR EL TUTOR AL LECTOR	10/10/2014	10/10/2014	1d																												
9	ENTREGA DE LAS ACTAS FIRMADAS DEL LECTOR AL CONSEJO DE ESCUELA	17/10/2014	17/10/2014	1d																												
10	ENTREGA DE DOS ANILLADOS Y EMPASTADOS	23/10/2014	23/10/2014	1d																												



CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01. Conclusiones

- Dirigir a las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr lo más altos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar.
- Aquellos que son supervisados necesitan tener sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.
- Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados.



- La gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.
- La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos coaches.
- Como gerente o supervisor, su rol es muy parecido al del coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de la organización
- Los mejores coaches son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos.
- El objetivo de este programa fue dirigirlo exclusivamente a jefaturas es por eso que la técnica a utilizarse es la de entrevistas personalizadas que permitan darle un seguimiento más preciso a cada problema suscitado por cada uno de los miembros del programa.



- Al realizar este programa se definieron varias fases que permiten la optimización y efectividad del mismo es por eso que se realiza una evaluación en cuanto a estructura y cultura organizacional de la empresa, esto nos ayuda a determinar el compromiso del empleado con la empresa y parte de la importancia e influencia que esta tiene en el jefe de área.
- Se realiza también un test de liderazgo para poder identificar el tipo liderazgo de cada participante y de esta manera tomar los puntos de referencia para ser tratados en la primera entrevista entre el coach y coachee, la información obtenida en este test servirá para el planteamiento de objetivos personales de cada jefe y el nivel de cumplimiento al que se pretende llegar. Junto con este test se realiza la aplicación de una evaluación de desempeño que permitirá conocer el desempeño de los jefes en la actualidad y de acuerdo a los resultados obtenidos se tendrá una visión de los cambios que se quiere dar con la aplicación del programa. Cabe recalcar que esta misma evaluación se la aplicará nuevamente una vez concluido el programa para determinar los resultados obtenidos.
- Para tener el compromiso tanto del coach como del coachee se realiza un contrato de acompañamiento en el que, el coach se compromete a darle seguimiento y ayudar a cumplir los objetivos planteados por cada coachee, y por otro lado el coachee se compromete a concluir con éxito el proceso del programa.
- Por último se realiza una entrevista de retroalimentación que permita identificar los resultados obtenidos y cumplimiento de los objetivos planteados.



7.02. Recomendaciones

- Antes de poner en marcha el programa de coaching el coach debe tener muy en claro los objetivos de la empresa, esta información es básica para alinear la estrategia que se aplicara en el programa.
- Se recomienda realizar una aplicación piloto para evaluar el impacto y enriquecer la metodología propuesta.
- Considerar elementos que pueden afectar la implementación tales como la rigidez organizacional y la envidia profesional. Se debe promover una filosofía de desarrollo y crecimiento profesional para que se establezca como valor y no surjan las limitaciones mencionadas.
- Además se recomienda establecer un ambiente adecuado para la ejecución de este programa, motivando al participante a continuar con lo establecido.
- No existe un máximo ni un mínimo de tiempo para un proceso de coaching, depende de los objetivos y evolución del coachee. Pero es importante marcar los límites al principio, además se estima que la duración media del programa será de seis meses, lo que representara de ocho a diez sesiones.
- Antes de contratar al coach se recomienda realizar una investigación sobre su formación. Las certificaciones que sirven de referencia en este ámbito son las que otorga la asociación española de coaching (Aecop) y la internacional expedida por la ICF



- Analice con que empresas ha trabajado el coach que desea contratar y quienes han sido su participantes en sus programas. Es una buena manera de comprobar los resultados.
- El coach es un profesional que garantiza la confidencialidad que le transmite el cliente. Existen muchas barreras sociales y de expectativas que hay que superar y ser consciente de ello. Entre el coach y coachee tiene que existir cierto grado de complicidad, de lo contrario el programa no funciona.



Bibliografía

Mora, Carlos (2003) La relevancia del Coaching. Disponible en: www.gestiopolis.com

Ponce, Ramiro (2004) “¿Qué más se te ocurre?” Liderazgo y Coaching (Aplicaciones, proceso y habilidades coaching). Disponible en: www.gestiopolis.com

Salazar, G., Molano, M. (2000) Coaching en Acción. Colombia: McGrawhill

Villalonga, M., Williams, M., Alonso, M.A. (2003). Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo. Barcelona, España: Editorial Ariel.