

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SOCIAL



**“ANÁLISIS DEL TEAM COACHING COMO HERRAMIENTA DE
OPTIMIZACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL TALENTO
HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO
(IFDs)”**

Tesis de grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: Ocampo Monje Carmiña Alejandra
TUTOR: Msc. Henry Natalio Morales Magne

LA PAZ – BOLIVIA

2023

AGRADECIMIENTO

- *A Dios y la Virgencita por nunca soltarme de la mano y guiarme para llegar hasta y concluir esta etapa.*
- *A mi mamá, Carmiña Monje, por no abandonarme y siempre apoyarme*
- *A mis hermanas, Claudia y Natalia Ocampo Monje, ya que sin ellas la vida no tendría el sentido que tiene hoy.*
- *A mi papá, Ramón Ocampo, porque sus actos hace quien soy hoy*
- *A mi esposo, Gary Gutierrez, porque tu impulso, motivación y apoyo fueron fundamentales para concluir esta etapa*
- *Al Lic. Msc. Henry Natalio Morales Magne por la colaboración y guía desinteresada en la culminación de esta tesis*

DEDICATORIA

- *A mis sobrinos, Michelle, Ian, Santiago, Fabricio y Sofia que son mis amores incondicionales*
- *A Carmiña Monje, mi mamá, la persona que me dio la vida y siempre me apoya, me cuida y vela por mí en todos los sentidos*
- *Y una dedicación especial para el ser que ilumina e impulsa mi vida y sobre todo impulsa a seguir creciendo profesionalmente, a Rodrigo Alejandro Rodriguez Ocampo, mi hijo, que sin él nada tendría sentido.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Fundamentación temática	3
1.2. Fundamentación del objeto de estudio	4
1.3. Fundamentación del problema	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. La comunicación	7
2.1.1. Conceptos de comunicación	8
2.1.2. Proceso de la comunicación	9
2.1.3. Modelo de la comunicación	11
2.2. Comunicación organizacional	14
2.3. Concepto de modelo team coaching	15
2.3.1. Coaching	16
2.3.2. Cuando se busca tener un proceso de coaching	16
2.3.3. Beneficios para la empresa	18
2.4. Coaching empresarial	19
2.4.1. Definición de coaching	19
2.4.2. Feedback 360°	20
2.4.3. Coaching organizacional	22
2.4.4. Coaching de equipo o grupal	24
2.5. Estrategia empresarial	25
2.5.1. Definición de estrategia empresarial	25
2.5.2. Proceso de formulación de la estrategia	26

2.5.3.	Análisis interno de los procesos y actividades clave del negocio	27
2.5.3.1.	Cadena de valor	28
2.5.3.2.	Actividades primarias	28
2.5.3.3.	Actividades de apoyo.....	29
2.5.4.	Introducción a la estrategia corporativa y objetivos de la empresa ...	30
2.5.5.	Sustentabilidad de la empresa en el tiempo y la visión de la alta dirección	30
2.6.	Clima organizacional	31
2.6.1.	Definición de clima organizacional	31
2.6.2.	Componentes del clima organizacional	31
2.6.3.	Instrumentos de medición	33
2.6.4.	Dimensiones y cuestionarios	33
2.6.5.	Comportamiento organizacional	34
2.6.6.	Desarrollo organizacional	35
2.7.	El liderazgo	35
2.7.1.	Liderazgo autoritario – autocrático	38
2.7.2.	Liderazgo carismático	38
2.7.3.	Liderazgo participativo – democrático	38
2.7.4.	Liderazgo transformacional	39
2.7.5.	Liderazgo transaccional	39
2.8.	Gestión del talento humano	39
CAPÍTULO III		41
MARCO REFERENCIAL		41
4.1.	Antecedentes institucionales IFD Pro Mujer	41
4.2.	Misión	43
4.3.	Visión	43
4.4.	Valores	43
4.5.	Proceso productivo de los servicios	44
CAPÍTULO IV		45

ESTRATEGIA METODOLÓGICA	45
4.1. Enfoque metodológico	45
4.2. Tipo de investigación	45
4.3. Métodos teóricos	46
4.4. Técnicas para recolectar la información	46
4.5. Técnicas para analizar la información	46
4.6. Instrumentos: La entrevista y encuesta	47
4.6.1. Entrevista	47
4.6.2. Encuesta	47
4.7. Unidad de estudio	48
4.7.1. Población	48
4.7.2. Muestra	48
4.7.2.1. Determinación del tamaño de la muestra	48
CAPÍTULO V	50
DIAGNÓSTICO	50
5.1. Diagnóstico del personal ejecutivo	50
5.1.1. Datos generales	50
5.1.2. Práctica del Team Coaching	52
5.1.3. Importancia del Team Coaching	54
5.2. Diagnóstico del personal operativo	59
5.2.1. Factores individuales	61
5.2.2. Factores grupales	62
5.2.3. Factores organizacionales	66
5.3. Resultados finales de la evaluación feedback 360°	69
CAPÍTULO VI	71
PROPUESTA	71
6.1. Introducción a la propuesta	71
6.2. Esquema gráfico del Modelo Team Coaching	71
6.3. Modelo Team Coaching	73
6.3.1. Etapa 1: Desarrollo de competencias. IFD Pro Mujer.	73

6.3.1.1.	Establecer los cimientos.....	73
6.3.1.2.	Adherirse al código de ética y estándares profesionales	73
6.3.1.3.	Establecer el acuerdo de coaching.....	74
6.3.1.4.	Co crear la relación.....	76
6.3.1.5.	Comunicar con efectividad	78
6.3.1.6.	Facilitar aprendizaje y resultados	80
6.3.2.	Etapa 2: Establecimiento de los objetivos. Equipo coaching en la IFD Pro Mujer-	83
6.3.2.1.	Objetivo general de la propuesta.....	83
6.3.2.2.	Objetivos específicos de la propuesta.....	83
6.3.3.	Etapa 3: Definición de los lineamientos estratégicos	84
6.3.3.1.	Relación del método team coaching y los lineamientos estratégicos propuestos	84
6.3.3.2.	Primer lineamiento estratégico para la dimensión individual y/o personal	86
6.3.3.3.	Segundo lineamiento estratégico para las dimensiones ambiental y/o grupal	91
6.3.3.4.	Tercer lineamiento estratégico para la dimensión organizacional.	95
6.3.4.	Monitoreo y seguimiento a resultados de la IFD Pro Mujer	106
6.3.5.	Presupuesto	106
6.3.6.	Indicadores de eficacia "KPI"	107
CAPÍTULO VII		109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		109
7.1.	Conclusiones	109
7.2.	Recomendaciones	110
BIBLIOGRAFÍA		111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la comunicación	10
Figura 2. Modelo comunicacional de Joan Costa	11
Figura 3. Modelo de comunicación horizontal	14
Figura 4. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial Modelo 1	26
Figura 5. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial Modelo 2	27
Figura 6. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial Modelo 3	27
Figura 7. Componentes y resultados del clima organizacional.....	32
Figura 8. Cálculo de muestra de la investigación	49
Figura 9. Esquema del desarrollo de la propuesta.....	72
Figura 10. Esquema de los lineamientos estratégicos.....	84
Figura 11. Diagrama del método Team Coaching para la IFD Pro Mujer.....	85
Figura 12. Acción a seguir. Ritmo productivo.....	87
Figura 13. Acción a seguir. Potenciadores de ritmo productivo.....	88
Figura 14. Acción a seguir. Potenciador de últimas emociones recordadas	88
Figura 15. Acción a seguir. Alcanzar metas de calidad	89
Figura 16. Acción a seguir. Elevar los niveles de calidad	89
Figura 17. Acción a seguir. Motores de rendimiento a nivel individual.....	90
Figura 18. Acción a seguir. Convicciones de un buen comunicador	90
Figura 19. Acción a seguir. Manejar los problemas	92
Figura 20. Acción a seguir. Al guiar a otros hacer la tarea aún mejor.....	92
Figura 21. Acción a seguir. Poder de la comunicación.....	93
Figura 22. Acción a seguir. Sumas potenciadas.....	94
Figura 23. Acción a seguir. Degradación operativa.....	94
Figura 24. Acción a seguir. Brindar calidad para los cuatro grupos.....	97
Figura 25. Acción a seguir. Enfocarse en la calidad	97

Figura 26. Acción a seguir. Motores de rendimiento para hablar en público	98
Figura 27. Acción a seguir. Cautivar a los clientes.....	98
Figura 28. Acción a seguir. Tácticas de unicidad	99
Figura 29. Acción a seguir. Divulgar la unicidad	99
Figura 30. Acción a seguir. Sumar valor a lo excelente	100
Figura 31. Acción a seguir. Fortalecimiento del liderazgo	101
Figura 32. Acción a seguir. Estrategias de fortalecimiento de liderazgo.....	101
Figura 33. Acción a seguir. Visión expandida	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nuevas preguntas del modelo Joan Costa.....	12
Tabla 2. Resultados de la competencia a evaluar: Comunicación	61
Tabla 3. Resultados de la competencia a evaluar: Organización y administración del tiempo.....	62
Tabla 4. Resultados de la competencia a evaluar: Trabajo en equipo	62
Tabla 5. Resultados de la competencia a evaluar: Mejora continua	64
Tabla 6. Resultados de la competencia a evaluar: Resolución de problemas	65
Tabla 7. Resultados de la competencia a evaluar: Pensamiento estratégico.....	66
Tabla 8. Resultados de la competencia a evaluar: Enfoque a resultados	66
Tabla 9. Resultados de la competencia a evaluar: Enfoque en el cliente.....	68
Tabla 10. Recopilación de datos finales de la evaluación Feedback 360°	69
Tabla 11. Contrato.....	75
Tabla 12. Registro de sesiones de coaching.....	81
Tabla 13. Plan de Coaching	82
Tabla 14. Cronograma de actividades	104
Tabla 15. Seguimiento de la estrategia	106
Tabla 16. Presupuesto	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	50
Gráfico 2. Rango de Edad	51
Gráfico 3. Práctica del coaching en la organización	52
Gráfico 4. Práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de la organización	53
Gráfico 5. Importancia de la aplicación del "Coaching en liderazgo".....	54
Gráfico 6. Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento y motivación por parte de los empleados	55
Gráfico 7. La IFD Pro-Mujer fortalece la comunicación interna.....	56
Gráfico 8. El coaching impactó su vida laboral y personal de forma positiva.....	56
Gráfico 9. Existe disposición de parte de los empleados en cumplir la práctica del coaching	57
Gráfico 10. Práctica del coaching para lograr una mayor productividad.....	58
Gráfico 11. Trabajo en equipo estrategia que se emplea actualmente en la organización	58
Gráfico 12. Es recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa.....	59

INTRODUCCIÓN

Los contextos organizacionales presentan diferentes dificultades en las relaciones interpersonales de sus miembros mismos que pueden representar desarticulación en los equipos de trabajo que afectan finalmente la consecución de los objetivos organizacionales manifestándose en baja productividad, eficacia y disminución de los potenciales individuales. Estas dificultades se ven generadas por diferentes circunstancias, entre ellas, las dinámicas de liderazgo que pueden llegar a provocar diferentes situaciones desfavorables dentro del ambiente laboral.

Es una realidad que no existe un liderazgo, sin líder. Un buen líder debiera poseer características mínimas en su personalidad, mismas que vuelvan a los colaboradores más productivos para la empresa, tales como; propiciar un ambiente organizacional que motive a la productividad, promover el trabajo en equipo e integración, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral positivo.

Y con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas ni personas sin una comunicación asertiva. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas. Al hablar de ellas, es ineludible referirse a las personas que son quienes las representan, les dan vida y les imprimen una personalidad propia. La forma en que las personas se comunican, comportan, deciden, actúan, trabajan, desempeñan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y realizan los negocios de las empresas tiene dimensiones muy variadas.

Gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en su actividad.

Por lo tanto, esta investigación pretende mejorar la comunicación organizacional o interna del personal de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) a través del *Team Coaching*, en base a sesiones para descubrir, desarrollar o adquirir destrezas necesarias para mejorar la comunicación y por ende el desempeño laboral. Los empleados necesitan el apoyo o asesoramiento de un coach para desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, plantear un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tenga a su cargo y/o para sí mismo.

En ese sentido hablar, investigar y proponer para una futura implementación la herramienta de *Team Coaching* en liderazgo para optimizar la comunicación interna del personal en el sector de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs). Sería un reto interesante de investigación que sea un aporte de alto valor para la optimización en la comunicación en las personas que están en organizaciones de desarrollo.

En síntesis, es importante para las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) transformar a los jefes y gerentes, en verdaderos coaches para los equipos de trabajo, puesto que ellos representan la columna en la cual se sostienen los empleados. Es así como la presente investigación se centra en recopilar todos los elementos de convicción para poder recomendar a futuro la implementación del *Team Coaching* en liderazgo, para optimizar la comunicación interna del personal con un enfoque de desarrollo y fortalecimiento de las competencias que deben poseer los líderes durante el proceso de aprendizaje constante.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Fundamentación temática

El fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna en los últimos años está expresado claramente en la mayoría de las tendencias de los mercados y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. Ya no solo profesionales de la comunicación, sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipos, dirigentes gremiales y trabajadores en general se interesan – como nunca antes – por la influencia que genera esta materia en el trabajo humano. La tendencia, que comenzó a manifestarse a fines del siglo pasado, fue creciendo conforme avanzaba el nuevo milenio.

La comunicación interna es un proceso de suma importancia para la empresa. La comunicación interna es transversal a toda la empresa, y atraviesa a todos los que forman parte de la misma. Una deficiente comunicación interna puede causar: relaciones débiles entre los líderes y sus empleados, mal clima laboral, disminución de la productividad, entre otros. Con respecto al liderazgo, las implicancias en los empleados de un mal liderazgo pueden ser, entre otras: falta de motivación, falla en el desarrollo de las competencias del personal, aumento en la rotación.

Según Brandolino, González Frigoli y Hopkins (2009) se puede definir a la comunicación interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una técnica. Es un medio para alcanzar un fin, y se entiende que la prioridad, el foco, es la eficacia en la recepción del mensaje y en la comprensión del mismo. Corresponde a la comunicación específica dirigida al público interno de la empresa: todo el personal. Surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

El coaching organizacional (que impacta en forma transversal en toda la empresa y niveles), sirve para mejorar y pulir las asperezas que se dan en todas las organizaciones con el paso del tiempo, las rutinas y las situaciones conflictivas que se presentan siempre que trabajamos con personas.

Es necesario comprometerse a nivel corporativo y darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones. La comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales, elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

Tal verdad merece todo el análisis y consideración por parte de los comunicadores en las organizaciones, quienes tienen la obligación de gerenciar los procesos de cambio, transformación de la cultura empresarial, el mejoramiento del clima organizacional y apoyar el trabajo de formación de la gente. Pero, adicionalmente y como si esto fuera poco, también tienen la gran responsabilidad de posicionar una mejor imagen de alguna compañía, aportar a los programas o proyectos de cara al cliente y manejar las relaciones con una gran variedad de grupos.

1.2. Fundamentación del objeto de estudio

En el contexto organizacional, como en todos los contextos de desarrollo humano, se evidencian situaciones difíciles tales como bajo empoderamiento del rol, una debilitada cultura organizacional, fallas en la comunicación e inconformidad con las dinámicas propias de las labores. Esto representa para las organizaciones una desarticulación entre los equipos de trabajo, que son finalmente quienes aportan a la consecución de los objetivos de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) Pro Mujer y que se manifiestan en los procesos operativos o de gestión de la empresa como la baja productividad, baja eficacia y el pobre desarrollo de potenciales individuales.

Las anteriores dificultades se ven generadas por diferentes situaciones propias de los contextos organizacionales, pero en buena medida son originadas por inadecuadas dinámicas de liderazgo que conlleva a malestares entre quien(es) dirigen y quienes son dirigidos.

De acuerdo con lo anterior, es necesario mencionar que en las Instituciones Financieras de Desarrollo no existe liderazgo en los gerentes, jefes y supervisores. En base a la investigación y a los elementos encontrados, se tomó la decisión de sugerir la implementación de un modelo *Team Coaching* como herramienta para optimizar en la comunicación interna del personal en el sector de las Instituciones Financieras de Desarrollo, que permita la transformación de sus miembros y el crecimiento de las mismas instituciones.

1.3. Fundamentación del problema

Dentro de la investigación se formuló la siguiente pregunta:

¿El *Team Coaching* puede ser una herramienta de optimización de la comunicación interna del talento humano en la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) Pro Mujer?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Análisis del *Team Coaching* como herramienta de optimización en la comunicación interna del talento humano de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD). Caso Pro Mujer.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Conceptuar los fundamentos del *Team Coaching*, así como el coaching empresarial entorno a las competencias del clima organizacional.

2. Examinar la situación del coaching en liderazgo de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) Pro Mujer para describir el clima organizacional.
3. Analizar la práctica y la importancia del *Team Coaching* de liderazgo a partir de una evaluación de 360 grados.
4. Proponer un modelo en *Team Coaching* de liderazgo para optimizar la comunicación interna del personal en el sector de la IDF Pro Mujer.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación

La comunicación humana conlleva cuatro dimensiones o propiedades fundamentales. Ellas se entrecruzan, se conjugan y actúan a la vez en proporciones variables.

La primera de esas dimensiones es inherente a la misma naturaleza relacional de la comunicación (Rodríguez, A. G., 2019, p. 23).

- La comunicación es un bien común. Es el impulso natural que hace del ser biológico un ser social. Sin comunicación no hay comunidad ni sociedad, cultura, política, ni economía.

La segunda dimensión corresponde a su propiedad física (Rodríguez, A. G., 2019, p. 24).

- La comunicación es una fuerza vectorial. Ella crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes.

Distintas de las anteriores son las dos dimensiones siguientes. Ambas conciernen al socio dinámico de la comunicación en tanto que herramienta de la interacción humana (McQuail, D., 2000, p.45).

- La comunicación es energía expresiva y realizadora del pensamiento. Es una fuerza influyente y transformadora mediante el lenguaje y la acción - el lenguaje mismo como acción y la acción como lenguaje. La comunicación humana participa del fenómeno pequeñas causas, grandes efectos. Ella es acción de débil energía, pero tiene una gran capacidad desencadenante de reacciones de fuerte energía y muy amplias consecuencias.

- Si esta poderosa energía causal que es la comunicación es instrumentalizada para fines espurios, entonces deviene un medio que se justifica por su propio fin. Y no sólo se habrá traicionado su condición fundamental de bien común se habrá dañado a personas concretas.

2.1.1. Conceptos de comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmiten conceptos en las relaciones de persona a persona. “La evolución histórica de las sociedades humanas ha estado condicionada a la aptitud que tiene el hombre de transmitir sus emociones, deseos, saber y conocimiento. El proceso de comunicación incrementa las posibilidades de supervivencia de la humanidad” (Rodríguez, A. G., 2019).

Tan importante es la comunicación entre un individuo y su grupo, y la de los distintos grupos entre sí, que ha sido inevitable, a lo largo de la historia, la realización de estudios diversos sobre la naturaleza de estos fenómenos. En la actualidad, y debido a los desarrollos tecnológicos, la comunicación denominada de masas se encuentra mediatizada, siendo los medios más comunes la televisión, la radio y la prensa.

La comunicación es un fenómeno existente en todas las interacciones sociales, es la herramienta de los seres vivos para transmitir información como sentimientos, ideas, deseos entre otros. Sin embargo, la comunicación es un acto de percepción e intercambio por lo que “... no podemos reducirla a transmisión de información, o sea, los medios no son necesariamente de comunicación. Los medios pueden conducir información y ese proceso es una de las etapas del establecimiento de la comunicación” (Duarte, 2003, p. 52).

Existen varias teorías que tratan de explicar la comunicación, algunas desde una perspectiva funcionalista, otras desde la instrumentación. Tratan de explicar el mensaje, los procesos; se la puede ver como un sistema, es decir un conjunto de procesos. Por ejemplo, se han desarrollado teorías como la matemática de la información, la de sistemas y la cibernética, en estas teorías se “considera a la

información como la unidad de la que se compone el conocimiento y a la comunicación como el proceso por el cual puede incrementarse el conocimiento” (Aguado, 2004, p. 53).

En el intento por explicar los procesos comunicativos se fueron desarrollando diversas teorías que fueron modificando la sistemática en función de los nuevos descubrimientos y tendencias.

En la actualidad, se usa con mayor frecuencia la teoría de retroalimentación o Feedback desarrollada por Ashby, que a diferencia de las teorías sistémicas reconoce el movimiento cíclico de la comunicación en la que los elementos son capaces de responder frente a los estímulos. Las teorías de comunicación sistémica presentan un modelo plano en la transmisión de información, es decir, la información va de un punto a otro a diferencia de la teoría de Feedback que funciona como un ciclo permanente. La teoría de Feedback se desarrolla en la suposición que el individuo responde a los estímulos percibidos desde el entorno. (Aguado, 2004, p. 42)

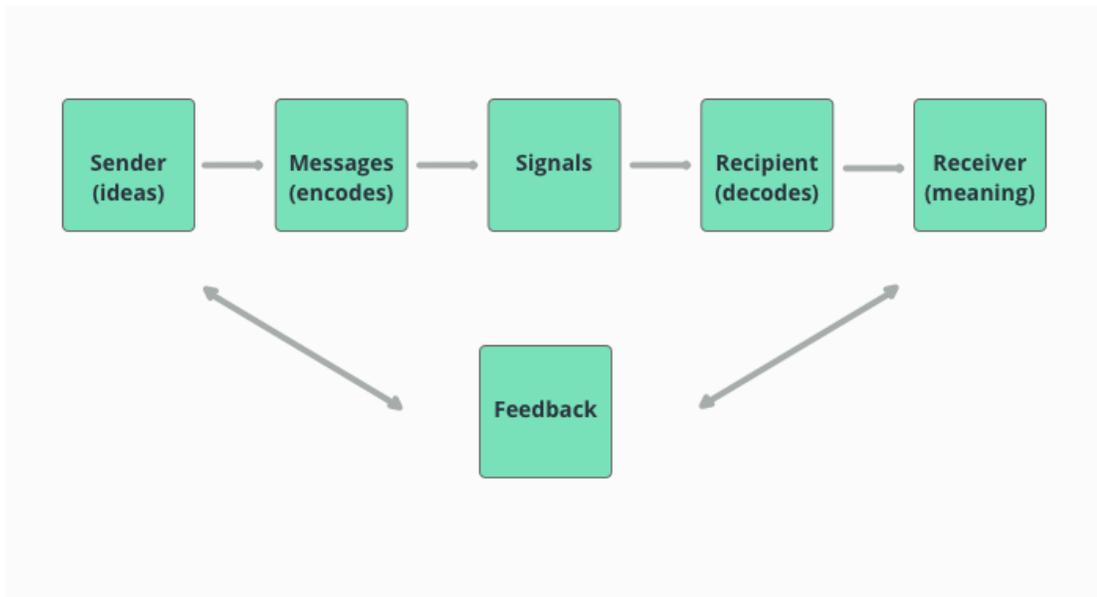
La teoría de Feedback revolucionó la manera de pensar en la comunicación. En su marco teórico dice que la retroalimentación puede ser positiva o negativa. Cuando es positiva quiere decir que el sistema permanece estático. Cuando es negativa significa que está en constante cambio. “La comunicación humana es, además, la base de todos los sistemas de retroalimentación negativa (mantenimiento del equilibrio) de los sistemas sociales” (Aguado, 2004). Esta cita es fundamental para entender la posición que la comunicación tiene en el entorno, y la importancia de la retroalimentación para el equilibrio del sistema.

2.1.2. Proceso de la comunicación

La explicación del proceso de comunicación ha sido abordada desde distintos puntos de vista y permiten explicar qué es la comunicación y cómo se produce y funciona. El proceso de comunicación ha sido interpretado a través de modelos de comunicación,

el Modelo de Ramiro Beltrán. Adicionalmente, cabe destacar que modernamente ejerce gran influencia el modelo de Joan Costa; que se describirá brevemente cada uno de esos modelos:

Figura 1. Proceso de la comunicación



Fuente. Elaboración propia, en base a Rodríguez, A. G., 2019

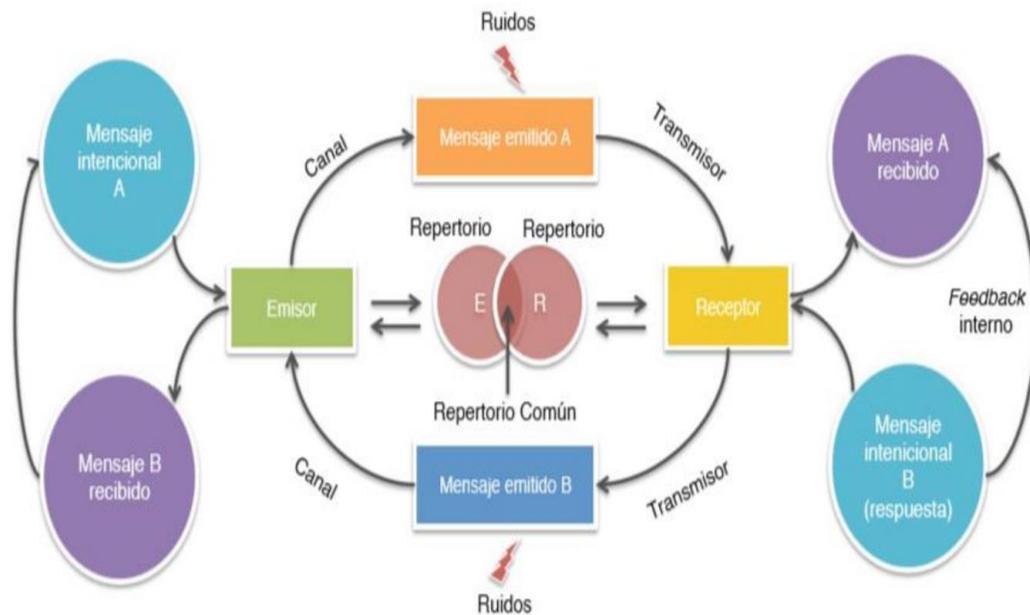
Todo proceso de comunicación consta de las siguientes seis partes:

- El remitente llega con una idea que desea comunicar.
- El remitente lo transforma en un mensaje.
- El remitente lo transmite.
- El receptor decodifica el mensaje.
- El receptor le atribuye al mensaje un significado.
- El receptor devuelve una reacción.

2.1.3. Modelo de la comunicación

Para el caso específico es de interés, el modelo comunicacional desarrollado por Joan Costa basado en un proceso de la comunicación interpersonal que puede ser representado de la siguiente manera:

Figura 2. Modelo comunicacional de Joan Costa



Fuente. Costa, 2004

Costa (2004) dice que su modelo está basado en el proceso de la comunicación interpersonal y es un modelo ampliado al esquema Shannon, pero, como dice el autor “aun así, el proceso de la comunicación no es lineal, sino que debe ser representado como un continuo en el tiempo” (Costa, 2004)

El autor precisa que este modelo es la “transformación del antiguo paradigma retroactivo en proactivo, operativo y creativo [...] Aumentando dos nuevas preguntas”. Como se ve en la siguiente tabla, la inclusión de los objetivos y la inversión en

cualquier plan o análisis comunicacional transforma un paradigma pasivo en un modelo estratégico y de control” (Costa Joan, 2004).

Tabla 1. Nuevas preguntas del modelo Joan Costa

Modelo Joan Costa
1. ¿Quién comunica?
2. ¿Qué comunica?
3. ¿A quién lo comunica?
4. ¿Con que objetivo?
5. ¿Con que inversión?
6. ¿Por qué medio?
7. ¿Con qué resultado?

Fuente. Elaboración propia en base al modelo Joan Costa, 2004.

El principal problema de este modelo es que no se puede medir el significado de lo que se transmite y este es un factor fundamental en la comunicación humana. “Por esta razón Costa redefine el modelo para poder aplicarlo a la comunicación humana y poder enfocarlo a la práctica de la comunicación organizacional” (Costa Joan, 2004).

Otro modelo es del comunicador Ramiro Beltrán, que plantea la comunicación horizontal y participativa, la propuesta dice: La comunicación horizontal ayudará a comprender a la comunicación desde los ejes del acceso, el diálogo y la participación.

Al revisar los modelos informativistas, conductistas y lineales, propondrá el concepto de comunicación horizontal aquella que alude a un “... proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación” (Beltrán, 1983, p.16).

El reconocimiento de la alteridad, el descubrir y construir con y desde el otro, estará presente en la capacidad del emisor y receptor para intercambiar sus papeles, en medio de múltiples finalidades, necesidades y recursos.

Esta línea temática además le llevó a identificar procesos de comunicación participativa en el escenario latinoamericano. De ahí dirá que la práctica antecedió a la teoría al referirse específicamente a las experiencias de comunicación popular y alternativa en Latinoamérica surgidas ya desde la década de 1940 con Radio Sutatenza de Colombia y las radios mineras en Bolivia, vivencias que traducen el modelo de comunicación horizontal y la necesidad de democratizar la comunicación.

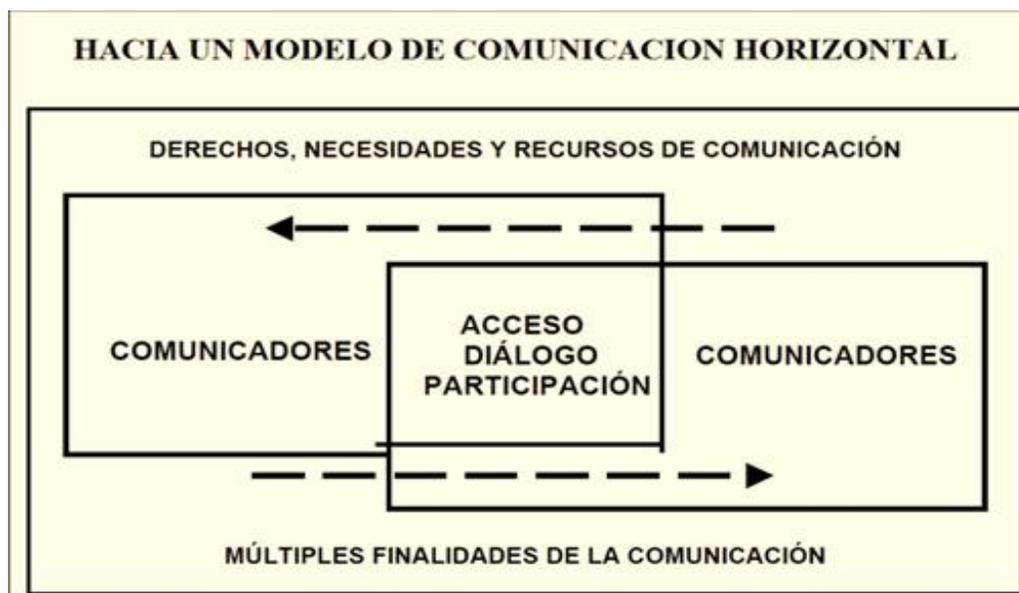
En estas líneas finales, Beltrán expone su propuesta de definición de comunicación:

La comunicación es el proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación.

Todos tienen el derecho a comunicarse con el fin de satisfacer sus necesidades de comunicación por medio del goce de los recursos de la comunicación.

Los seres humanos se comunican con múltiples propósitos. El principal no es el ejercicio de influencia sobre el comportamiento de los demás. (Beltrán, 1983, p. 154)

Figura 3. Modelo de comunicación horizontal



Fuente. Beltrán, 1980.

2.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional “consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)” (Ramos Reyes, W. D., et. al, 2017).

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento, “pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización” (McQuail, D., 2000).

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Nos

permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. (Ramos Reyes, W. D., et. al, 2017)

En efecto, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante.

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento, pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización. (Ramos Reyes, W. D., et. al, 2017)

2.3. Concepto de modelo Team Coaching

El *Team Coaching* es un proceso que ayuda al equipo a alcanzar su mejor versión posible para lograr este propósito común, tanto en términos de un alto rendimiento, que los lleve a conseguir sus resultados, respecto a la mejora en la calidad de las relaciones que tienen sus miembros entre sí, algo clave para que, una vez alcanzada una alta productividad, ésta sea sostenible a lo largo del tiempo.

“El coaching para equipos es un espacio de confianza, seguro y confidencial caracterizado por el diálogo, la reflexión, el aprendizaje y, sobre todo, compromisos y acciones concretas que siempre están enfocadas” (La international Coach Federation, 2018, p. 2).

Según Isabel Rimanoczy y Ernie Turner, El *Team Coaching* se basa en la premisa de que un equipo de trabajo se convierte en un equipo de alto desempeño mediante un proceso de reflexión y análisis de sus fortalezas y áreas de oportunidad. El mejor campo

de batalla para que el equipo crezca y aprenda de sus propias experiencias es la actividad misma del trabajo. Un equipo es un conjunto de experiencias acumuladas, detrás de cada experiencia subyacente.

Más que un simple conjunto de herramientas para hacer preguntas “inteligentes” a un equipo, “el *Team Coaching* es el enfoque que más favorece el desarrollo real y sostenido de los equipos” (Team Coaching, 2017, p. 19).

2.3.1. Coaching

El coaching, está destinado a buscar el mejor desempeño del ser humano y en ella a descubrir su esencia y “ser” en sí mismos como personas. Uno de los valores más preciados de nuestra naturaleza humana es la solidaridad y gracias a ella buscamos ser uno con los demás, ayudar y construir conjuntamente un mundo de la vida mejor. Todos deseamos ser mejores, todos necesitamos ayuda, todos caminamos juntos buscando lo que nos hace felices y concretar nuestros sueños. Es un proceso de crecimiento individual y grupal. (La international Coach Federation, 2018, p. 2)

El coaching se funda sobre la base de desarrollar individuos libres, comprometidos con el desarrollo de su sociedad, promoviendo la calidad y sustentabilidad de un ser biológico, psicológico, ético y espiritual.

2.3.2. Cuando se busca tener un proceso de coaching

El coaching empresarial es aquel que se lleva a cabo dentro de la empresa. Puede realizar la función de coach una persona contratada específicamente para esta labor, o tratarse de un coach interno que podría ser el gerente o el personal cualificado de RRHH.

“La tarea del coach es motivar a los empleados, hacerlos partícipes del trabajo y de la organización y buscar la mejor manera para que cada empleado pueda llevar a cabo su trabajo” (López, A., 2007).

Algunos de los principales objetivos que podemos otorgar al coaching empresarial serían:

- Permite desarrollar más fácilmente las habilidades de los empleados. Cuando se consigue un logro esto infunde la confianza y la motivación necesaria para conseguir otro.
- Diagnostica problemas de desempeño de funciones y tareas. Consiguiendo detectar estos problemas se puede investigar cual es la razón y proponer caminos para mejorar el desempeño.
- Los empleados pueden aportar soluciones a diferentes problemas corporativos basándose en su experiencia, el coaching con empleados puede ayudar a corregir resultados insatisfactorios.
- Puedes ayudar a corregir comportamientos insatisfactorios.
- Ayuda a crear relaciones laborales productivas, al introducir el coaching en el lugar de trabajo las tareas se desempeñan con más colaboración entre los empleados y compañerismo.
- El objetivo del coach debe ser asesorar, puede ser un buen consejero para todo aquel trabajador que busque una opinión para mejorar.
- Permitirá conocer quiénes son los buenos trabajadores y elogiar su trabajo.
- Desarrolla comportamientos de autocoaching. Cuando el empleado es asesorado y conoce como enfrentarse a los problemas desarrolla la habilidad de auto gestionarse ante los desafíos.
- Mejora la actitud de los trabajadores. (López, A., 2007)

Un buen “coach debe analizar en profundidad cada caso, nunca se encontrarán dos casos iguales, aunque varias empresas quieran conseguir un mismo objetivo, la

pluralidad de los trabajadores hará que cada uno necesite seguir un camino y unos pasos diferentes” (López, A., 2007).

2.3.3. Beneficios para la empresa

Beneficios que produce el coaching ejecutivo individual.

- Mejora la relación del directivo/a o ejecutivo/a con su equipo, sus superiores jerárquicos y, en general, con toda la organización.
- Impulsa el liderazgo, ayuda a inspirar a otras personas.
- Incrementa su autoconocimiento y le ayuda a potenciar sus talentos y sus puntos fuertes.
- Contribuye a alinear los intereses del directivo/a con los corporativos, a maximizar el desempeño y el cumplimiento de objetivos del directivo/a.
- Ayuda a la resolución de conflictos.
- Incide positivamente en la conciliación y en la gestión del tiempo.
- Entrena para saber fijar estrategias y objetivos mejores, más fáciles y eficientes.
- Ayuda a generar y mantener compromiso, responsabilidad e iniciativa.

Son varias las técnicas que suelen usarse en procesos de coaching empresarial. “Entre otras, destacaríamos las dinámicas de grupo, el juego de las cualidades, la técnica 4X4X4, etc. Pero, si hay una técnica por excelencia esa sería la de las preguntas” (Chamorro, Susana, 2016).

Sin duda es la técnica más utilizada en el coaching que, en general, basa su potencia en las preguntas poderosas. Estas conversaciones transformadoras pueden aplicarse al grupo para plantear procesos de crecimiento individual o grupal. “Analizando el punto de partida puede irse hasta el objetivo a alcanzar, intentando potenciar los valores y las

oportunidades y minimizando las amenazas y las creencias limitadoras de las personas y del equipo” (Chamorro, Susana, 2016).

2.4. Coaching empresarial

2.4.1. Definición de coaching

Existen diferentes conceptos de estrategia empresarial como:

La International Coach Federation (ICF), la asociación más grande de coach en el mundo define el coaching de la siguiente manera: el coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Ortiz de Lozano, en armonía con esta definición, añade “que el coaching proporciona un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas” (Rodríguez, 2019).

Tim Galwey cree necesario destacar la importancia de la conversación en el proceso de coaching; por ello, dice que “el coaching es: el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas” (Rodríguez, 2019).

Según John Whitmore, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, en lugar de enseñarle.

Consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito..., sea en los negocios, en lo que eres ahora y lo que deseas ser. Además, añade que es una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de ti y te aconsejará,

guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo, y realices tu pleno potencial. (Rodríguez, 2019)

En conclusión, se puede decir que el coaching es un proceso que transporta a una persona de la situación que se encuentra a la situación futura que quiere llegar. El proceso de coaching involucra la relación profesional con otra persona, generando cambios deseados que se denotan en la liberación de todo el potencial de la persona, mediante una serie de técnicas y métodos. Entre ellos destaca la conversación y el uso formulación de preguntas que se realiza a la persona que solicitó el proceso de coaching.

El coaching empresarial pretende cubrir la necesidad que existe por parte de las empresas de que sus directivos manejen prioridades a partir de unos objetivos organizacionales. “Estas prioridades son mejorar la motivación y satisfacción del personal para elevar los niveles de eficiencia de los trabajos requeridos para satisfacer a los clientes y, de esta manera, obtener mayores beneficios económicos por parte de las organizaciones” (Rodríguez, 2019).

Para comprender mejor la definición de coaching en el área empresarial se debe señalar a los agentes principales y el rol que cumplen en el proceso de coaching empresarial. El primer agente es el coach que es el profesional independiente o consultor (contratado por la empresa) encargado de acompañar al segundo agente que es el coachee o cliente (empresa) a llegar o lograr los compromisos u objetivos propuestos (situación deseada por la empresa). Los mencionados objetivos organizacionales generalmente son mejorar la motivación y satisfacción del personal sin importar el cargo que tengan en la empresa. Todo ello para elevar los niveles de eficiencia y por ende la productividad de una empresa y obtener mayores beneficios para la empresa.

2.4.2. Feedback 360°

El Feedback 360° es una herramienta que permite al directivo conocer la percepción sobre sus actuaciones y comportamientos que tienen las personas

con las que trabaja directamente. Esta herramienta recoge información de cómo es percibido el directivo en su actuación diaria por su entorno profesional. (Rodríguez A. G., 2019).

El Feedback 360° consiste en una evaluación de los comportamientos, habilidades y competencias de un directivo o empleado realizada por personas de su entorno. Frente a las evaluaciones tradicionales, realizadas únicamente por un superior, este método propone que las personas de diferentes ámbitos sean las encargadas de valorar al profesional: jefes, colegas, colaboradores o incluso clientes. Al final del proceso, el ejecutivo recibe un informe con el Feedback facilitado por los diferentes evaluadores, cuyas identidades son anónimas. (Rodríguez A. G., 2019)

En la evaluación 360° no solo se obtiene la percepción de los superiores, colaboradores e iguales, sino también su propia percepción. “En ocasiones, también se complementa esta información con la de clientes/proveedores. Otra modalidad reducida y también muy utilizada es el Feedback 180°, en el que se obtiene solo la percepción del jefe inmediato, los colaboradores y la autopercepción” (Rodríguez A. G., 2019).

Sí bien existen varios métodos y herramientas tradicionales para realizar un análisis interno de una empresa como ser: la cadena de valor, la matriz EFI, entre otras. En el presente trabajo de investigación se usará la herramienta del Feedback 360° porque tiene la ventaja de ofrecer más amplitud y objetividad a la evaluación interna de las IFDs, ya que en la mencionada evaluación que se realiza al directivo o en su defecto a la persona de interés se incluye a todas las personas del entorno laboral y no solo así por el jefe superior. Además, se incluye la autoevaluación de la persona.

Según (Rodríguez A. G., 2019) la herramienta de Feedback 360° hace el uso de un cuestionario con preguntas que reflejan evidencias o conductas observables de la persona como ser: negocio y eficiencia, orientación a las personas y estilos de liderazgo. Los comportamientos anteriormente mencionados serán evaluados con una escala descriptiva que va desde muy poco o casi nunca a mucho o casi siempre, con

una escala numérica del 1 al 6 para evitar la tendencia de respuestas con puntuaciones centrales.

La autora (Rodríguez A. G., 2019) también menciona que el uso de la herramienta Feedback 360° implica un proceso de distintas fases como ser:

Fase 1.- Hacer una reunión previa de los actores implicados para determinar los objetivos y necesidades de la empresa y en función de ello establecer las competencias y comportamientos que se van evaluarán.

Fase 2.- Determinar quiénes serán los evaluados y evaluadores.

Fase 3.- Llevar a cabo un proceso de capacitación para mejor entendimiento de los implicados.

Fase 4.- Los evaluadores reciben un cuestionario para cada uno de sus evaluados.

Fase 5.- Los evaluadores llenan los cuestionarios y elaboran informes para entregar a los directivos.

Fase 6.- La entrevista Feedback que se realiza entre el experto y directivo la realizan para una correcta interpretación y comprensión sobre los resultados del informe.

Finalmente, la autora (Rodríguez Gonzales, 2019) recomienda que el proceso anteriormente explicado sea organizado o supervisado por el departamento de recursos humanos de la IFD Pro Mujer o por una empresa externa.

2.4.3. Coaching organizacional

El término coactivo hace referencia a la naturaleza fundamental de una relación de coaching en la que el coach y el coachee son colaboradores activos. En el coaching coactivo, se trata de una relación —en realidad de una alianza— entre dos personas iguales y equivalentes cuyo propósito es satisfacer las necesidades del coachee. (Kimsey-House K. & Sandahl & Whitwort, 2014)

El coaching coactivo empresarial trata de la naturaleza de una relación específicamente coactiva que se mantiene por una conversación diferente a otras entre el coach profesional y el coachee que es el cliente (alto directivo y su subordinado directo).

El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. El coaching está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. El concepto de coach puede tomarse como un “acompañamiento”, “tutela” o “guía”. En definitiva, el coach no es más que un profesional “con formación empresarial y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el empresario o directivo, un espacio de reflexión para mejorar.

Papel del coaching dentro de la organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En conclusión, el coaching organizacional es un conjunto de técnicas aplicadas por el coach profesional con el fin de motivar y ayudar al equipo humano de una empresa. En el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la aplicación del coaching organizacional en el sector de las Instituciones Financieras de Desarrollo, considerando los conceptos de modelos, principios y contextos que conlleva el mismo. “Todo ello

para mejorar la eficiencia y satisfacción del personal traducido en la productividad de la organización” (Ramos Reyes, W. D., et. al, 2017).

2.4.4. Coaching de equipo o grupal

En el presente trabajo de investigación se aplicará el coaching empresarial a nivel grupal por lo que es importante saber el concepto y la filosofía del mismo.

El coaching de grupo es el que brinda a los integrantes dentro de un contexto, en el que se van turnando para ser el cliente central, mientras que los restantes pasan a formar parte del recurso de coaching de aquella persona. (Hawkins, 2012, p.94)

El coaching de equipo se define como: hacer que un equipo rinda más que la suma de sus partes al aclarar su misión y mejorar sus relaciones internas y externas. Se diferencia, por lo tanto, del coaching de los líderes de grupo por la forma de liderar los equipos. (Hawkins, 2012, p.102)

Como se puede valorar el coaching a nivel grupal y el coaching a nivel de equipos son dos conceptos diferentes que son confundidos tanto en la teoría como en la práctica, sin embargo, la diferencia de estos tipos de coaching lo refleja el autor Hawkins en su obra “Coaching y liderazgo de equipos” donde dice “que mientras en el coaching de equipos el cliente principal es el equipo, en el coaching grupal el cliente son todos los miembros del equipo” (Hawkins, 2012).

Empero, el autor Hawkins menciona que el coaching de grupo puede realizarse en el contexto de equipo, donde el coaching lo reciben todos los miembros de un equipo, como por ejemplo un equipo directivo. (Hawkins, 2012)

En conclusión, sí el coaching de grupo es un componente del coaching de equipos y sirve como entrada al mismo, en el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la aplicación del coaching a nivel grupal en el personal de la IFD Pro Mujer.

2.5. Estrategia empresarial

Previamente a formular una estrategia se debe conocer su concepto de estrategia.

2.5.1. Definición de estrategia empresarial

Existen diferentes conceptos de estrategia empresarial como:

En el libro de conceptos de administración estratégica, David (2003) afirma lo siguiente: “Las estrategias, son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (p.11). Por lo que se entiende que la estrategia esta direccionada a lograr a un objetivo.

Sin embargo, dentro el contexto empresarial se puede decir que la estrategia está compuesta de una serie de acciones planificadas que permiten tomar decisiones y obtener mejores resultados. “Estrategia empresarial son las acciones que debe llevar a cabo una empresa para crear valor y obtener una rentabilidad que le permita ser sostenible en el tiempo” (Tarziján, 2018, p. 21).

El autor también afirma: “Estrategia empresarial implica la elección de ciertos caminos de acción, de entre los varios posibles, para pasar de la situación actual a la situación futura deseada” (Tarziján, 2018, p. 21).

En conclusión, se puede decir que estrategia dentro el ámbito empresarial es una serie de pasos que una organización debe seguir para obtener los mayores beneficios sostenibles en el tiempo al elegir ciertos caminos que le permitan atravesar de la situación actual a una futura deseada.

La situación actual de la IFD Pro Mujer es la necesidad de desarrollar una estrategia de clima organizacional que mejore la productividad. Y la situación futura deseada es satisfacer dicha necesidad. Para tal efecto, se seguirán una serie de pasos (acciones) detallados en la Figura 3.

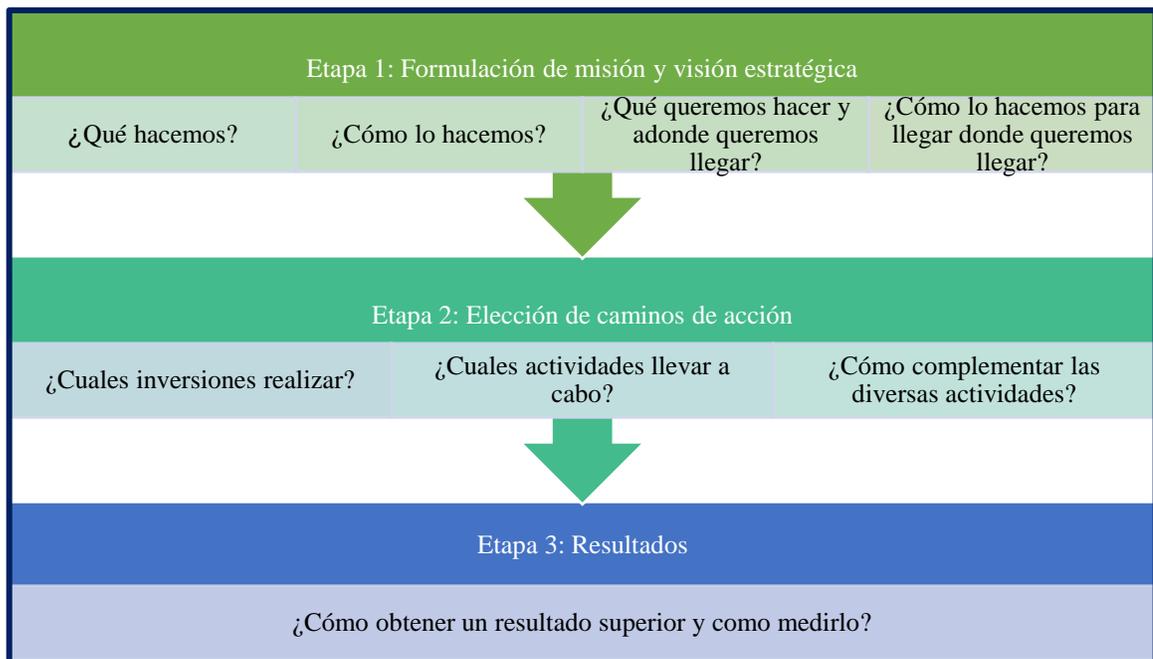
2.5.2. Proceso de formulación de la estrategia

Al formular la estrategia se puede encontrar varios modelos que muestren el proceso de explicación de la estrategia.

El autor Tarziján menciona y desarrolla tres modelos, pero también manifiesta la existencia de otros.

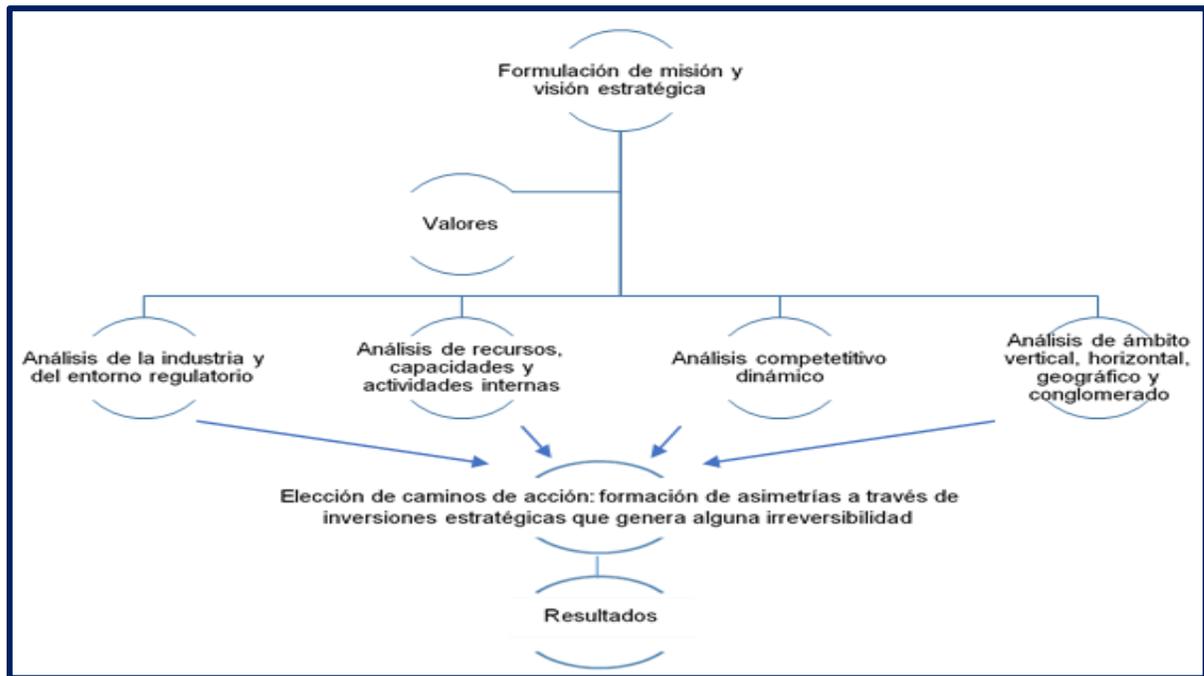
La importancia del modelo escogido radica en que debe cumplir con las principales características para satisfacer el proceso de formulación de la estrategia empresarial. Las que están relacionadas con la elección de un camino de acción que lleve a conseguir los objetivos de la organización. (Tarziján, 2008)

Figura 4. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial Modelo 1



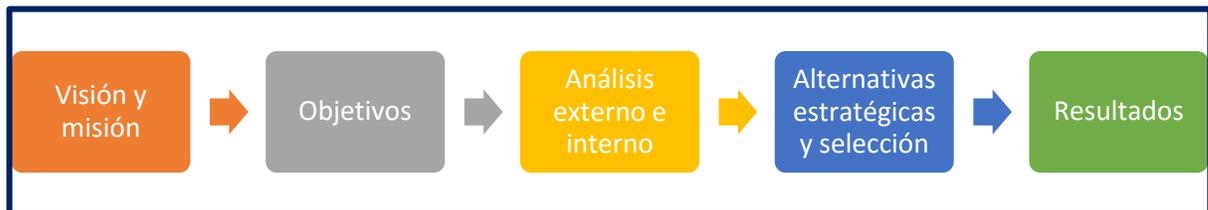
Fuente. Elaboración propia en base a Tarziján, J. (2018).

**Figura 5. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial
Modelo 2**



Fuente. Elaboración propia en base a Tarzizán, J. (2018).

**Figura 6. Principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial
Modelo 3**



Fuente. Elaboración propia en base a Tarzizán, J. (2018).

Según el autor (Tarzizán, 2018) el modelo 3 que muestra las etapas de formulación de una estrategia empresarial es el más sencillo de aplicar y por ello es el más utilizado en la práctica.

2.5.3. Análisis interno de los procesos y actividades clave del negocio

El análisis interno “consiste en examinar las actividades, procesos y operaciones dentro de una organización con el objetivo de identificar posibles fuentes de ventajas

competitivas sobre las cuales construir la estrategia de la organización, permitiendo visualizar las debilidades de la empresa” (Tarziján, 2018).

Mencionado análisis se la lleva a cabo particularmente para cada organización ya que cada empresa implica una realidad distinta. “Se comienza con dividir la empresa en diferentes partes de acuerdo con alguna metodología que permita desarrollarlo de manera ordenada. Por ejemplo, una de las metodologías más usadas es la cadena de valor” (Tarziján, 2018).

2.5.3.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar todas las actividades que forman parte en la creación de valor y que permiten alcanzar un determinado nivel de productividad y margen de utilidad, identificándose las actividades que hacen al proceso productivo y el papel de la administración de recursos dentro del mismo.

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitiva y de diferenciación con sus competidores. La cadena de valor permite describir a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considera como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad. (Tarziján, 2018)

De acuerdo con el autor Porter en su libro Estrategia Competitiva (2015) las actividades que componen la cadena de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo.

2.5.3.2. Actividades primarias

Son aquellas actividades que participan directamente con el proceso de construcción de valor de la empresa:

- i. **Logística de entrada.** Relacionada con el ingreso de materiales e insumos necesarios para el proceso de producción del producto o servicio, incluyen actividades de recepción, almacenamiento y distribución de los insumos.
- ii. **Operaciones.** Asociadas al proceso de transformación de los insumos en productos o servicios terminados, como ser: maquinado, empaquetado, mantenimiento, operaciones de la planta, etc.
- iii. **Logística de salida.** Consiste en actividades relacionadas con almacenaje y distribución del producto o servicio hasta la recepción por el cliente.
- iv. **Marketing y ventas.** Relacionadas con el proceso de comercialización de los productos o servicios, como ser: publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- v. **Servicios.** Asociadas al manejo de las relaciones con los clientes posterior a la venta del producto o servicio, como ser: reparación, instalación, capacitación, etc.

2.5.3.3. Actividades de apoyo

Son actividades que sostienen el desarrollo de las actividades primarias y Michael Porter las divide en cuatro categorías:

1. **Adquisición.** Relacionadas con insumos y recursos que se emplearán en la cadena de valor como ser: maquinaria, materias primas, entre otros.
2. **Desarrollo tecnológico.** Relacionada con la mejora y las innovaciones para el desarrollo de los procesos, necesario para la ejecución de las actividades primarias.
3. **Administración de recursos humanos.** Relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal.
4. **Infraestructura organizacional.** Son aspectos administrativos generales, como ser: planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, asuntos con el gobierno, administración de la calidad, entre otros.

La administración de recursos humanos, uno de los temas de trasfondo en el presente trabajo de investigación, se encuentra dentro de las actividades de apoyo según la cadena de valor de Michael Porter.

2.5.4. Introducción a la estrategia corporativa y objetivos de la empresa

La toma de decisiones “tiene importancia en relación al ámbito y alcances/limitaciones que tiene una empresa, el ámbito de una empresa se clasifica en tres: horizontal, vertical y geográfica” (Tarziján, 2018).

El ámbito horizontal de la empresa está relacionado con los productos o servicios que ésta venda y el grado de relación entre los mismos. El ámbito vertical estudia las etapas del proceso de producción que se realizan internamente. El ámbito geográfico comprende los mercados que provee la empresa o desde los cuales obtiene su provisión. (Tarziján, 2018, p. 249)

“En la práctica la mayoría de las organizaciones se encuentran direccionadas al mercado de integración total o al mercado spot, sin embargo, las mismas pueden ser modificadas por una serie de mecanismos comprendidos en ambos mercados antes mencionados” (Tarziján, 2018).

2.5.5. Sustentabilidad de la empresa en el tiempo y la visión de la alta dirección

El rol principal de la alta dirección de una empresa es encontrar valor de manera sostenida a través del tiempo, teniendo la capacidad de fomentar el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios, ya que teniendo un correcto análisis de factores externos e internos podrá estar preparada la empresa para competir en el mercado. (Tarziján, 2018)

Para que “ese desarrollo de valor a través del tiempo sea exitoso debe realizarse de manera armoniosa con los grupos de interés ya que la responsabilidad social empresarial es un elemento central e integral de cualquier organización” (Tarziján, 2018).

2.6. Clima organizacional

Previamente a explicar las técnicas o instrumentos que se utilizaran del clima organizacional se debe conocer el concepto.

2.6.1. Definición de clima organizacional

Existen diferentes conceptos de clima organizacional, pero para la presente investigación se tomó en cuenta el siguiente: el clima organizacional “son las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Brunet, 1987).

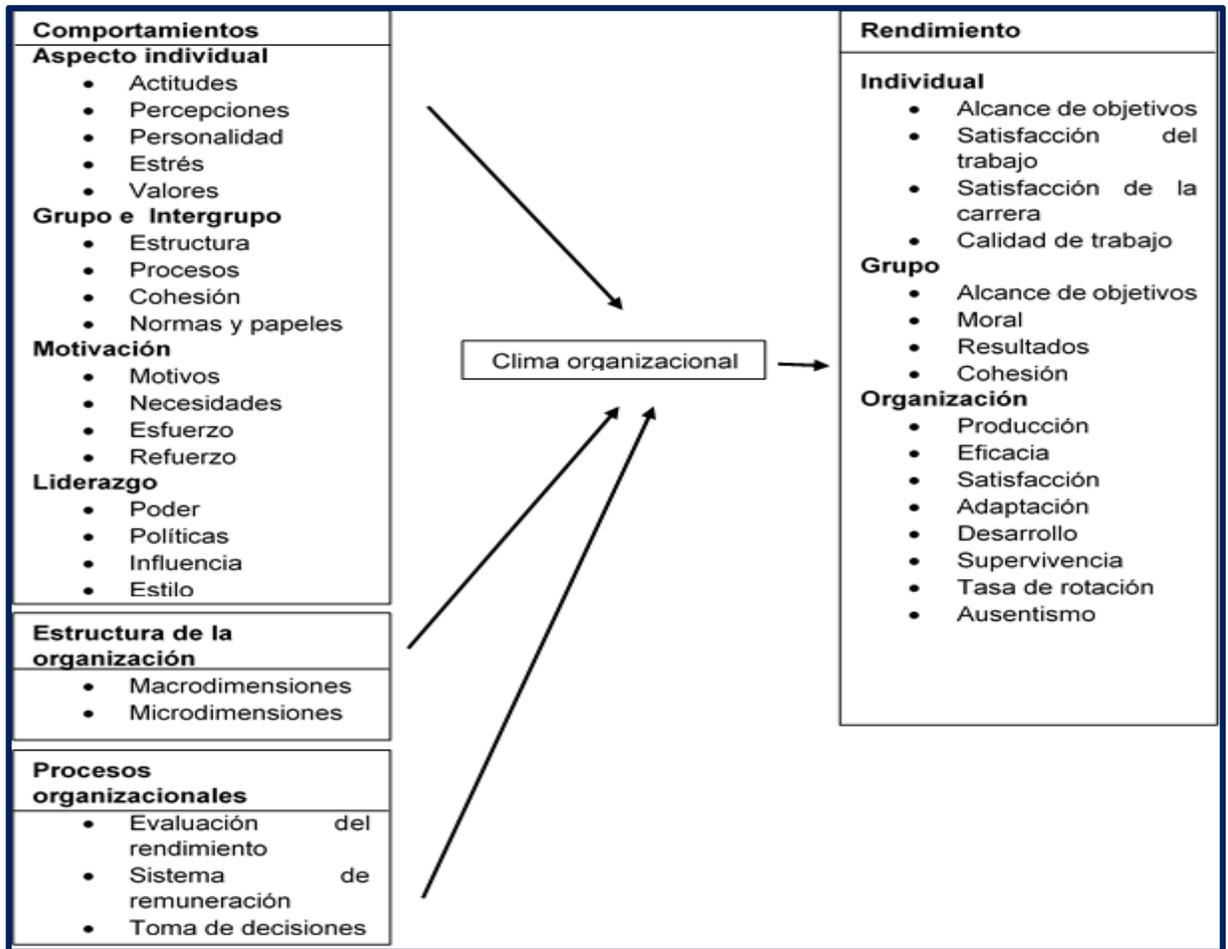
2.6.2. Componentes del clima organizacional

El clima organizacional “se conforma de varios componentes, como el comportamiento de los individuos, de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales para la creación del clima laboral produciendo resultados respecto al rendimiento a nivel individual grupal y organizacional” (Brunet, 1987).

En resumen, “las características psicológicas personales de los trabajadores como las actitudes, percepciones, personalidad, resistencia a presión, valores y nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea. Estos también se ven afectados por los resultados obtenidos por la organización” (Brunet, 1987).

Para comprender mejor la interacción de los componentes del clima organizacional se puede observar la siguiente figura:

Figura 7. Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente. Elaboración propia en base a Brunet, 1987.

Según el autor Brunet (1987) los componentes del clima organizacional que interactúan se clasifican en: el comportamiento de los individuos (aspecto individual), el comportamiento de los grupos (grupo e intergrupo) y los procesos organizacionales (organizacional).

Brunet (1987) también menciona que los componentes del clima organizacional producen resultados que se aprecian a nivel rendimiento: individual, grupal y organizacional.

La interacción de los mencionados componentes y los resultados que producen en los distintos niveles se debe considerar para la evaluación del clima organizacional de una empresa. Para tal efecto en el presente trabajo de grado se consideró en un inicio los componentes expuestos en la Figura 7 para la evaluación del clima organizacional de las IFDs, siguiendo el criterio que menciona el autor Brunet en su obra “El clima de trabajo en las organizaciones”. “El clima organizacional contiene varios componentes y tiene una naturaleza multidimensional, por lo cual recomienda que la calidad del cuestionario que evalué el clima organizacional de una empresa residirá en el número y tipo de dimensiones que se midan” (Brunet, 1987, p.189).

2.6.3. Instrumentos de medición

El instrumento de medición adecuado para la evaluación del clima organizacional “es el cuestionario escrito que contiene preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales los encuestados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con dicha descripción” (Brunet, 1987).

2.6.4. Dimensiones y cuestionarios

El instrumento que comúnmente se usa para medir el clima organizacional de una empresa “es la traducción de los cuestionarios de Likert con 51 preguntas y una escala de 20 puntos que a su vez cuenta con una versión abreviada de 18 puntos más fácil de responder e interpretarse” (Brunet, 1987).

“Por otra parte, se encuentra el cuestionario de los autores Litwin y Stringer que mide la percepción de los empleados respecto al clima organizacional en 6 dimensiones” (Brunet, 1987).

Así también “el cuestionario de los autores Schnedider y Barlett mide la percepción del clima organizacional en el interior de las compañías en función a 6 dimensiones y comprende alrededor de 80 preguntas” (Brunet, 1987).

Otro cuestionario importante “es desarrollado por los autores de Pritchard y Karasick que comprende 11 dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas a la teoría del clima organizacional” (Brunet, 1987).

“Entre tantos cuestionarios desarrollados por diferentes autores, se puede decir que muchas de las dimensiones evaluadas varían de un autor a otro, pero otras se reafirman” (Brunet, 1987).

Sin embargo, “poco importa el cuestionario utilizado por el experto en administración, se debe dar énfasis a que el cuestionario cumpla con al menos las siguientes 4 dimensiones” (Brunet, 1987):

- Autonomía individual.
- Grado de estructura que impone el puesto.
- Tipo de recompensa.
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

Para el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de grado se considerarán las dimensiones del clima organizacional expuestas anteriormente y estudiadas a mayor profundidad por el autor Brunet (1987) para que se relacione con las dimensiones de la productividad respecto al factor humano manifestadas en componentes del mismo en los tres niveles (individual o personal, grupal y organizacional).

2.6.5. Comportamiento organizacional

Según los autores Robbins & A. Judge (2009) definen:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p.10)

En el párrafo anterior se puede constatar que el comportamiento organizacional se enfoca en estudiar la conducta de los individuos y los grupos dentro una empresa, lo cual ayudará a comprender mejor el objeto de estudio del presente trabajo de investigación respecto a la relación del clima organizacional y productividad en las IFDs.

2.6.6. Desarrollo organizacional

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social y a la vez de investigación científica. “Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional” (Guízar Montúfar, 2013, p.5).

En conclusión, la organización acuerda estrategias de cambio mediante el desarrollo organizacional que es en beneficio del elemento clave de la empresa, el recurso humano. De ahí surge la importancia del clima organizacional ya que se traduce en el rendimiento y productividad del personal de la empresa. Para contextualizar rendimiento y productividad de las IFDs dependerá de la gestión del recurso humano y el clima que se genere en mencionada gestión.

2.7. El liderazgo

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (Guibert, 2010, p. 186).

Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, p.22).

Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, p. 161).

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

French y Bell (1996) exponen:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Gómez-Rada, 2002, p. 64)

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

“El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización” (Human and Partners, 2013).

“Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva” (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que él o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.

Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Debemos de tener en cuenta, como afirman algunos de los autores ya citados, que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, y su definición puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos). (L.Daft, 2008, p. 25).

A continuación, se presentan los 5 estilos de liderazgo.

2.7.1. Liderazgo autoritario – autocrático

Como su propio nombre indica se basa en la autoridad del supuesto líder, y “decimos supuesto porque una figura así, a la cual no se le discute ninguna de sus decisiones simplemente por el cargo que ostenta es más parecido a la figura del antiguo jefe autoritario que a un líder actual” (Koontz H. et. al., 2012).

Este tipo de liderazgo está marcado por la falta de libertad comunicacional y de movimientos en el grupo. Todo recae sobre el líder (el triunfo de los buenos actos), y también la responsabilidad de los errores (aunque en este caso suele derivarla a los empleados).

2.7.2. Liderazgo carismático

Es el más común o habitual de encontrar en las organizaciones actuales. “El liderazgo carismático también es uno de los más reconocidos dentro de las organizaciones, y es que genera y trabaja mucho sobre sentimientos y sensaciones positivas dentro del grupo” (Koontz H. et. al., 2012).

Tiene una fuerte personalidad, pero no imperativa sino constructiva, y toda gira en torno a este líder lo que puede traer la conraindicación de que si el líder desaparece (porque se marcha de la empresa), la estructura se tambalea incluso hasta caer.

2.7.3. Liderazgo participativo – democrático

En “este tipo de liderazgo, como su propio nombre indica, todos participan, y es un tipo de relación muy saludable porque todos los miembros del grupo aportan sus puntos de vista e intervienen en las decisiones a tomar” (Koontz H. et. al., 2012).

Hay una “colaboración activa por parte de todos los integrantes y el líder es un modelo de referencia, así como de admiración, pero todos se sienten libres de participar en igualdad de condiciones” (Koontz H. et. al., 2012).

La premisa más importante es que hay un diálogo constante entre todos que favorece la consecución de los objetivos marcados y, por ende, a la empresa.

2.7.4. Liderazgo transformacional

Se considera el liderazgo más completo y es que los líderes que actúan bajo este esquema son los llamados “auténticos líderes”, ya que trabajan desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo permanente.

“Su objetivo y sus premisas son transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer. Son realmente muy valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones” (Koontz H. et. al., 2012).

2.7.5. Liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio, habitualmente de incentivos económicos, del jefe al empleado, como recompensa por el trabajo bien hecho o la consecución de sus objetivos. “Ambas partes salen beneficiadas. Por un lado, el trabajador ve recompensado su esfuerzo y, por otro lado, el líder motiva a sus subordinados consiguiendo que las ventas y los ingresos empresariales crezcan” (Koontz H. et. al., 2012).

“Es un liderazgo positivo porque aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, la productividad, el clima laboral y los beneficios económicos. Todos ganan con este tipo de liderazgo” (Koontz H. et. al., 2012).

2.8. Gestión del talento humano

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos” (Chiavenato, 2009, p.42).

Según el autor Chiavenato:

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (Chiavenato, 2009, p.42)

En conclusión, la gestión de talento humano deja de ver al personal o colaboradores de la organización como un pasivo. Al presente se considera al personal como el activo principal de las organizaciones, en la que prevalece la calidad de conocimientos del personal y en el futuro de las mismas (aspiraciones, objetivos y propósitos), que ayuden a la empresa a tener una ventaja competitiva en el mercado.

Con el presente trabajo de grado se espera llegar al nivel de la gestión del talento humano, expresando la importancia de sufrir ese cambio total pero necesario y migrar a la gestión del talento con el fundamento principal de llegar al potencial del personal o colaboradores de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes institucionales IFD Pro Mujer

Bolivia es la cuna de Pro Mujer, Carmen Velasco y Lynne Patterson, una boliviana y la otra estadounidense, fundaron Pro Mujer en 1990 en la ciudad de El Alto.

Sus primeros programas de capacitación se centraron en ayudar a mujeres a desarrollar habilidades de vida valiosas en negocios, salud y liderazgo ya que Carmen y Lynne sabían que las mujeres son fundamentales para romper el ciclo de la pobreza, y que deben ser las principales protagonistas de su vida y que, para esto, era necesario un acceso fácil y conveniente a oportunidades para recibir capacitación, estar conscientes de la importancia de su salud y la de su familia. (Pro Mujer, 2019)

Carmen y Lynne crearon un espacio donde las mujeres podían conectarse entre sí para brindarse mutuo apoyo y aliento y es así como aquellas mujeres fuertes y trabajadoras, solicitaron acceso al capital a fin de poner en práctica la teoría.

Gracias a una pequeña donación se pudieron añadir servicios financieros a lo que ya ofrecían Carmen y Lynne; y con un apoyo similar del gobierno boliviano, se permitió mantener sus servicios de salud y desarrollo humano. “Esta potente combinación se convertiría en la plataforma integral de Pro Mujer para ayudar a las mujeres a romper el círculo de la pobreza” (Pro Mujer, 2019).

Para aquel entonces, “las microfinanzas; se estaban desarrollando e iban floreciendo, sin embargo, los líderes del sector micro financiero les decían que eliminasen los componentes de salud y desarrollo humano y se centrasen exclusivamente en microfinanzas, pero el consejo no fue escuchado” (Pro Mujer, 2019).

Sus iniciativas se expandieron por Bolivia y pronto replicaron su programa en Nicaragua en 1996. Luego establecieron la sede internacional de Pro Mujer en Nueva York en 1997 y en un esfuerzo por llegar a más mujeres de bajos recursos, ingresaron a nuevos países: Perú en 1999, México en 2001 y finalmente Argentina en 2005, adaptando el modelo a las necesidades de cada país.

Actualmente Pro Mujer tiene cobertura nacional en Bolivia y trabaja con las mujeres pobres en las nueve regiones del país. Así también está ayudando a las mujeres de escasos recursos de América Latina a aumentar sus ingresos, desarrollar su potencial y hacer valer sus derechos humanos. (Pro Mujer, 2019)

Las clientas de Pro Mujer son principalmente mujeres entre las edades de 21 y 45 años, y la mayoría de ellas residen en municipios y pequeñas comunidades. Participan en actividades comerciales, a menudo en los mercados locales o vendiendo bienes producidos en las instituciones que operan fuera de sus hogares.

Como resultado de la visión de Lynne y Carmen, Pro Mujer es hoy una de las más destacadas organizaciones de desarrollo y micro finanzas para mujeres en América Latina. Pro Mujer se sigue manteniendo a la vanguardia con sus servicios innovadores e integrales, prestados en un espacio social seguro y solidario donde las mujeres tienen un respiro de las dificultades que enfrentan todos los días.

Durante sus más de 32 años de historia, Pro Mujer ha desembolsado más de US\$1.000 millones de dólares en pequeños préstamos que promediaban US\$528 dólares a finales del primer trimestre de 2019. Además de servicios financieros, como ahorros, préstamos y seguros, Pro Mujer ha proporcionado capacitación en negocios y empoderamiento, educación en salud preventiva y servicios de atención primaria de salud a aproximadamente 1,6 millones de mujeres y sus 6,4 millones de hijos y familiares.

3.2.Misión

La misión de Pro Mujer es la siguiente:

Pro Mujer es una organización de desarrollo de la mujer que proporciona a las mujeres de bajos recursos de América Latina los medios para generarse el sustento y labrar un futuro para sus familias a través de las micro finanzas, la capacitación en negocios y el apoyo en salud. (Pro Mujer, 2016)

3.3.Visión

La visión de Pro Mujer es:

“Pro Mujer sostiene que para lograr un desarrollo pleno de las naciones es necesaria la inclusión de valores y potencialidades de la mujer, haciendo que ella ejerza roles activos en todos los procesos de desarrollo personal y comunitario” (Pro Mujer, 2016).

3.4.Valores

Pro Mujer trabaja con los siguientes valores:

- Logro de resultados
- Integridad
- Transparencia
- Solidaridad
- Compromiso con el desarrollo de las personas
- Orientación al cliente

3.5. Proceso productivo de los servicios

A través de las bancas comunales es como Pro Mujer ofrece sus servicios integrados de crédito, capacitación y salud. Las mismas están conformadas por un grupo de entre 8 a 30 mujeres quienes se agrupan para recibir pequeños préstamos para empezar o invertir en algún negocio y en caso de que alguna clienta no pueda cubrir una cuota pendiente, el grupo cubre la diferencia, es decir lo que falta.

Cada dos semanas o una vez al mes los grupos se reúnen para realizar los pagos de sus préstamos y participar en programas de capacitación en negocios, empoderamiento y salud. Estas reuniones son llevadas a cabo por los asesores de crédito quienes imparten más de 40 temas distintos en los talleres durante un periodo de tiempo establecido.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1. Enfoque metodológico

Para la presente investigación se empleó el enfoque mixto de investigación que “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 34).

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación. “Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo que pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa” (Mejía, 2010, p. 45).

Por lo tanto, se utilizó la investigación mixta ya que se realizaron encuestas, entrevistas a informantes claves y observación directa.

4.2. Tipo de investigación

Para el presente caso de investigación se realizó una investigación descriptiva, en la cual Malhotra expresa: “el principal objetivo de la investigación descriptiva consiste en hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008). La técnica que fue instrumento de investigación es la encuesta personal.

Buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.3. Métodos teóricos

El presente trabajo de investigación empleó el método inductivo. Según Hernández (2016) “Este método se escogió para poder deducir las variables de forma que pueda llegar de lo general a lo específico y de esa manera poder recolectar información y conclusiones óptimas y específicas. (Hernández, Fernández, Baptista, 2016, p. 49)

4.4. Técnicas para recolectar la información

La observación no participante consiste en el registro sistemático y válido del comportamiento y/o conducta que manifiestan los encuestados o entrevistados. Puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias.

La observación consiste “en la percepción dirigida a la obtención de información sobre fenómenos de la realidad, que puede ser simple, sistemática, participante y no participante” (Barragán, et al., 2003, p. 171).

El acto de “observar” suele estar asociado al proceso de mirar con cierta atención una cosa o actividad; o sea, concentrar la capacidad sensitiva en algo por lo cual estamos particularmente interesados. La observación es fundamental en cualquier investigación cualitativa. Observar no es, sin embargo, sólo mirar; se trata de hacerlo en forma sistemática, y en lo posible, de manera “controlada” y precisa. (Barragán, et al., 2003, p. 126)

4.5. Técnicas para analizar la información

A efecto de realizar la tesis se emplearon diferentes técnicas de investigación entre ellas: (Tamayo y Tamayo M. 2016, p. 45)

La documentación es la principal fuente de información, es la técnica que más se emplea en la investigación formativa.

La entrevista es la acción de tomar contacto con la persona que posee la información con objeto de sostener una conversación que permite obtenerla. Su resultado depende

fundamentalmente del grado de comunicación y confianza que se alcance con el entrevistado.

La observación es la percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad, es la base de todos los métodos empíricos y constituye la forma más elemental que permite investigar al hecho científico directamente en su manifestación externa.

“La encuesta es una técnica de adquisición de información aplicando un cuestionario previamente elaborado a un grupo que representa a toda la población, este grupo se constituye en la muestra” (Tamayo y Tamayo M. 2016, p. 81).

A continuación, se explica con más detalle el uso e importancia de los instrumentos.

4.6. Instrumentos: la entrevista y encuesta

4.6.1. Entrevista

La entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería “una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación” (Hernández, et al, 2016, p. 165).

La técnica de recolección de información por medio de entrevistas va desde la interrogación estandarizada hasta una conversación libre, en este caso se hizo uso de una guía de preguntas previamente formuladas que tienen el fin de orientar la conversación hacia el objeto de estudio.

4.6.2. Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas a una muestra o muestras representativas de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. “Consiste en una investigación realizada sobre una muestra de

sujetos, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana” (Hernández, et al, 2016, p. 121).

Esta técnica de recolección es de vital importancia para realizar el estudio correspondiente, a través de ella se logrará recopilar un conjunto de información relevante.

La encuesta se realizará mediante la plataforma Google Forms, donde será posible crear una boleta personalizada para llegar de manera efectiva a la muestra de estudio. Con ello se logrará identificar la percepción de los empleados de la IDF Pro Mujer.

4.7. Unidad de estudio

La unidad de estudio del presente trabajo de grado se desarrollará en dos pasos mostrados a continuación:

4.7.1. Población

La población estudiada pertenece a todo el personal de Pro Mujer (oficina central) que en total son exactamente 49 empleados.

4.7.2. Muestra

La muestra es no probabilística, se refiere a que la selección de los elementos de la muestra depende de causas relacionadas con las características de la investigación o de criterios personales del investigador.

4.7.2.1. Determinación del tamaño de la muestra

Se determina como universo al total de los empleados de Pro Mujer IFD, de la ciudad de La Paz.

Para la definición del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente expresión que considera un muestreo por atributos con una probabilidad determinada y una población finita que se representa en la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + (N - 1) * e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

e = 0.07 (Nivel error)

z = 90% Valor en tablas del nivel de confiabilidad (z = 1.65)

p = Probabilidad de éxito (p = 50%)

q = 1-p (Probabilidad de que no exista éxito)

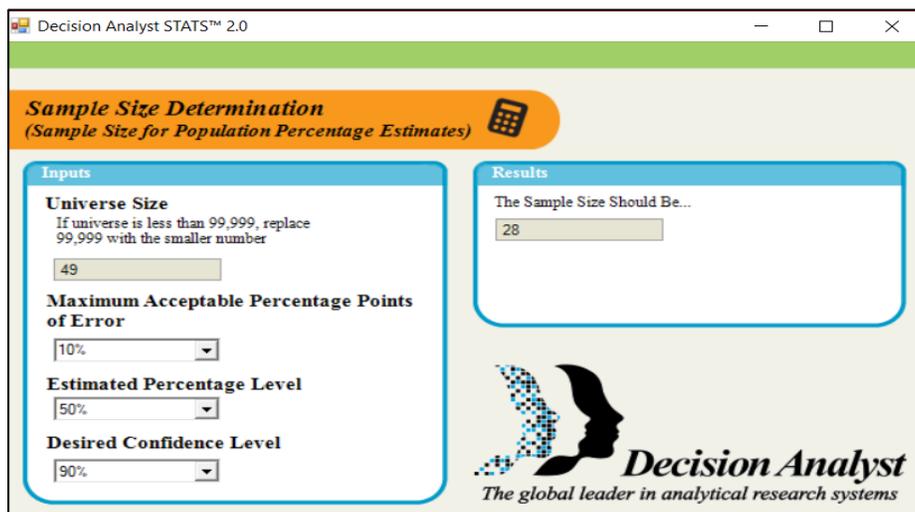
N = 49 (Población) Trabajadores del IDF. La Paz

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{1,65^2 * 0,05 * 0,05 * 49}{1,65^2 * 0,05 * 0,05 + (49 - 1) * 0,01^2}$$

n = 28 IDF Pro Mujer.

Figura 8. Cálculo de muestra de la investigación



Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

5.1. Diagnóstico del personal ejecutivo

En el presente capítulo se exponen los resultados del estudio de trabajo de campo en la IFD Pro Mujer. Para su desarrollo se utilizó encuestas aplicadas a los empleados que comprenden entre los supervisores, cajeros, asistentes de servicio al cliente y oficiales de crédito.

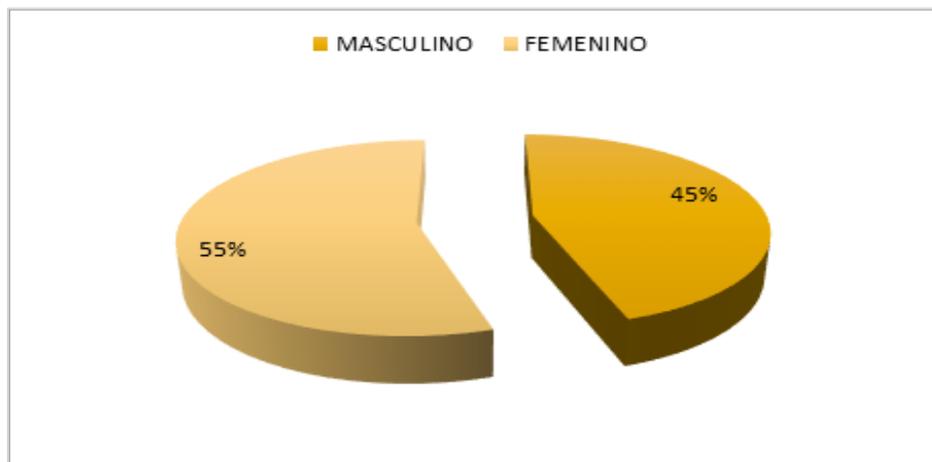
En los gráficos siguientes se presentan los resultados obtenidos de la tabulación de las respuestas, de acuerdo con la guía de encuestas.

5.1.1. Datos generales

Pregunta 1

Según la pregunta uno, se puede observar que el 55% son mujeres y 45% son hombres que trabajan en la entidad financiera, esto muestra que son más mujeres trabajando en la entidad.

Gráfico 1. Género

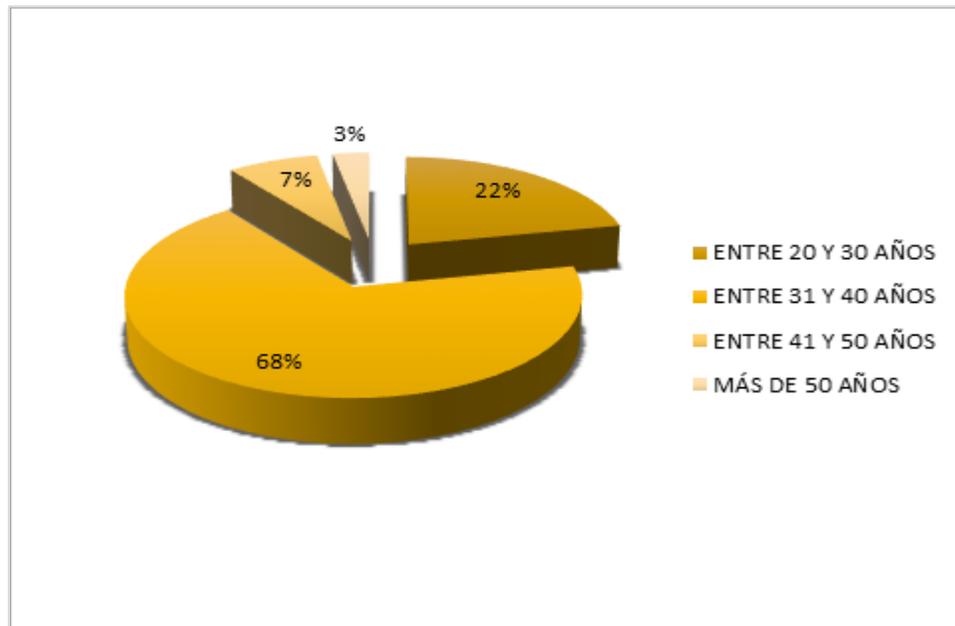


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 2

Según la encuesta, en la pregunta dos se puede observar que los rangos de edad son el 3% con más de 50 años, 7% entre 41 y 50 años, 22% entre 20 y 30 años y el 68% entre 31 y 40 años, esto refleja que el rango de edad más alto es entre los 31 a 40 años de edad.

Gráfico 2. Rango de Edad



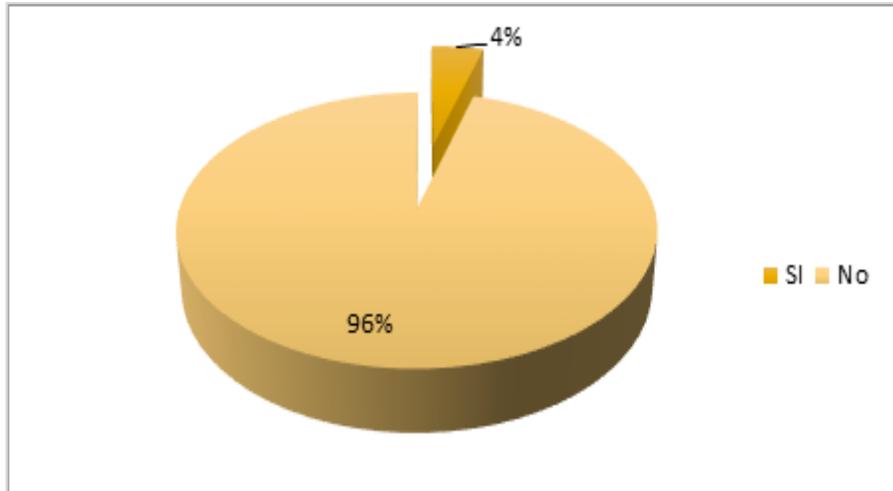
Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 3

Con respecto a la pregunta tres, se puede observar que el 96% de los trabajadores no practica coaching en la organización, y un 4% positivamente que si lo hace. Esto conlleva a que los empleados no tengan una visión clara de la importancia del Team Coaching del liderazgo para mejorar sus habilidades dentro de la entidad.

5.1.2. Práctica del Team Coaching

Gráfico 3. Práctica del coaching en la organización

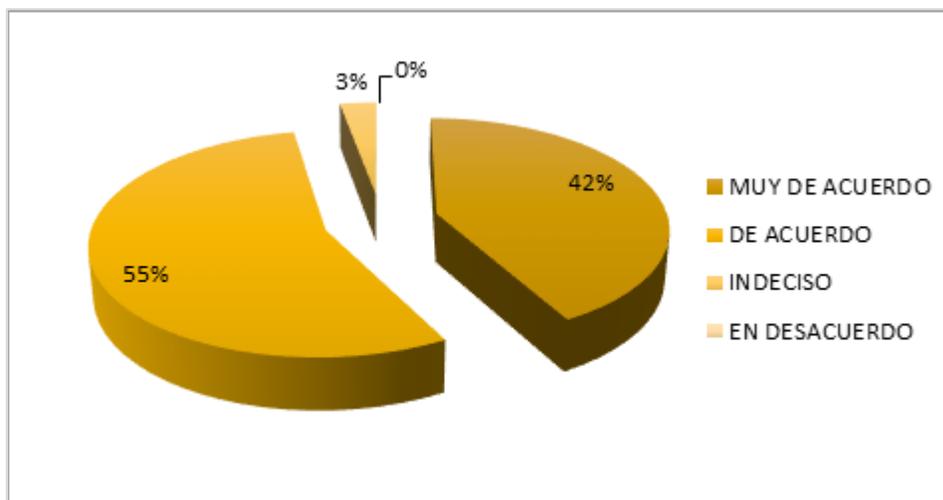


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 4

Según la pregunta cuatro, se observa que un 55% está de acuerdo y considera que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral, 42% muy de acuerdo, y 3% indeciso por desconocimiento del coaching. Con estos resultados los colaboradores son conscientes del cambio que van a traer a sus vidas la aplicación del coaching en liderazgo tanto en lo laboral como personal, lo que demuestra que los funcionarios están de acuerdo y tienen el conocimiento que el modelo del Team Coaching pueda ayudar al equipo a alcanzar su mejor versión para lograr un alto rendimiento que los lleve a conseguir los resultados y generar competencias.

Gráfico 4. Práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de la organización



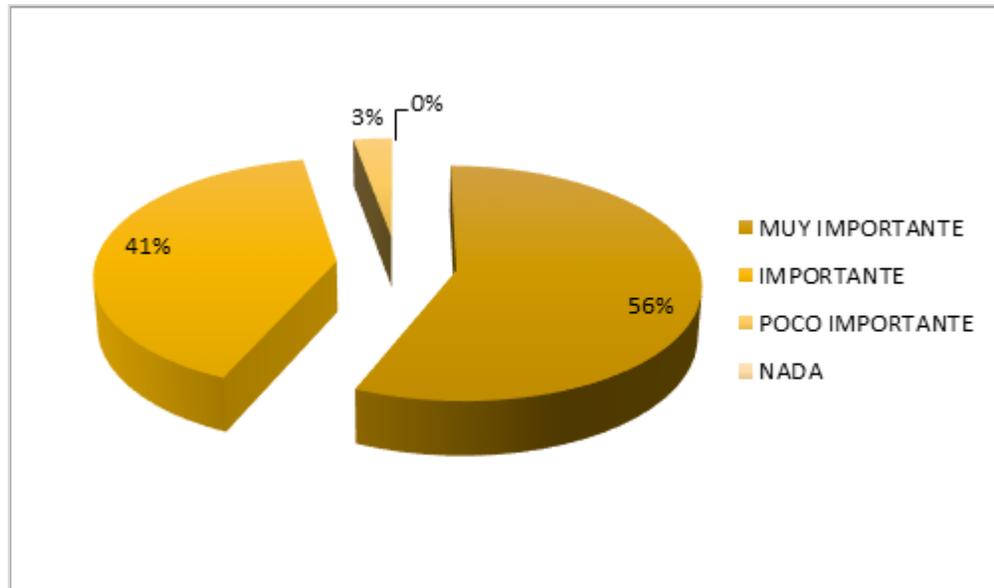
Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 5

De acuerdo a los resultados de la pregunta cinco, un 56% considera muy importante el coaching en la organización, 41% importante, 3% poco importante y 0% nada, lo que se demuestra que un 97% de los funcionarios considera importante el coaching para tomar conciencia y acción para mejorar la calidad de vida, potenciando su creatividad, el autodescubrimiento, el liderazgo y la apertura a nuevas e ilimitadas posibilidades en lo más fundamental de su proyecto de vida como profesional y persona.

5.1.3. Importancia del Team Coaching

Gráfico 5. Importancia de la aplicación del "Coaching en liderazgo"

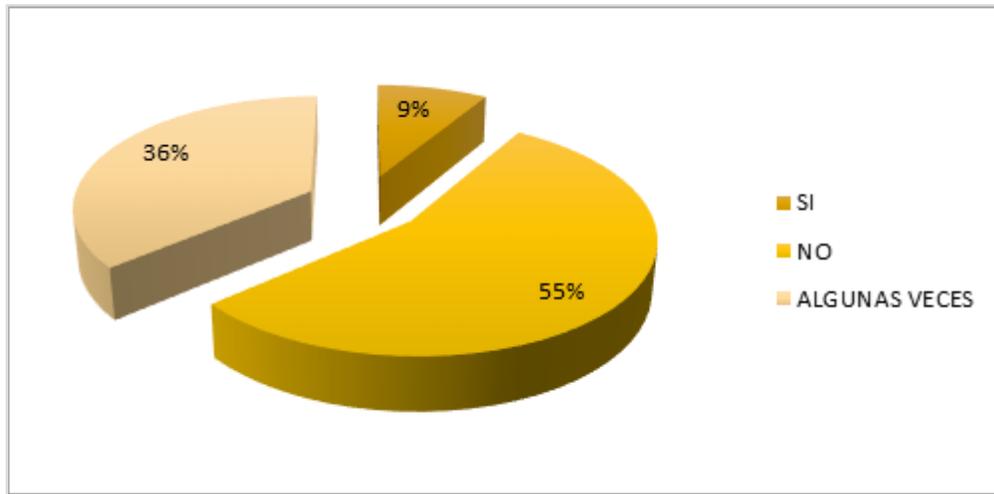


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 6

Con relación a la pregunta seis, se puede observar que 55% no recibe un buen acompañamiento, seguimiento y motivación de su líder, 36% algunas veces y 9% sí. Aun es importante seguir trabajando para mejorar que el total de sus colaboradores se sientan acompañados, motivados y con mayor compromiso frente a sus labores tanto en la organización como en su vida personal. Este resultado muestra que los jefes y/o gerentes no están siendo líderes para los funcionarios, por lo que al realizar el coach se motivará a los empleados, para hacerlos partícipes del trabajo y de la organización, buscando la mejor manera para que cada empleado pueda llevar a cabo su trabajo.

Gráfico 6. Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento y motivación por parte de los empleados

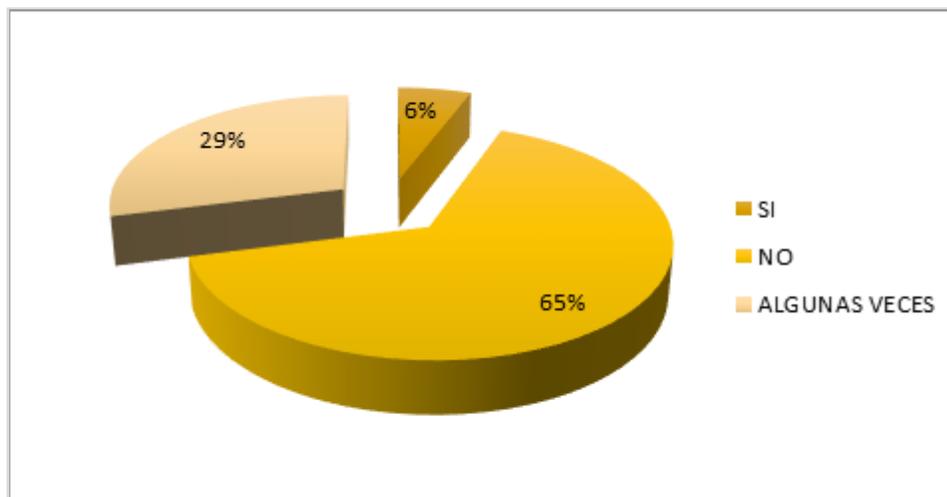


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 7

Según la encuesta de la pregunta siete, se puede observar que el 65% de los encuestados no tiene fortaleza en la comunicación interna entre los funcionarios, 29% algunas veces y 6% sí. Mediante el coaching habrá cambios positivos en la organización y sus colaboradores, esto resultados reflejan que las dificultades en las relaciones interpersonales de sus miembros pueden causar desarticulación en los equipos de trabajo. Esto afecta finalmente la consecución de los objetivos y metas.

Gráfico 7. La IFD Pro-Mujer fortalece la comunicación interna

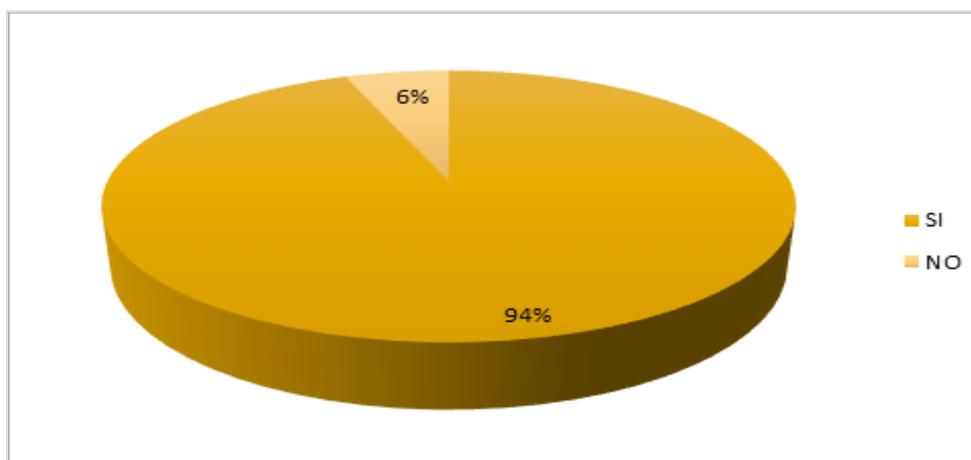


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 8

Los resultados de la pregunta ocho, muestran que el 94% si cree que el coaching impactó su vida laboral y personal de forma positiva, 6% expresa que no por desconocimiento del diseño de esta herramienta. Esto indica que la mayoría de los empleados está dispuesta con la práctica del coaching, para buscar el mejor desempeño como ser humano y “ser”.

Gráfico 8. El coaching impactó su vida laboral y personal de forma positiva

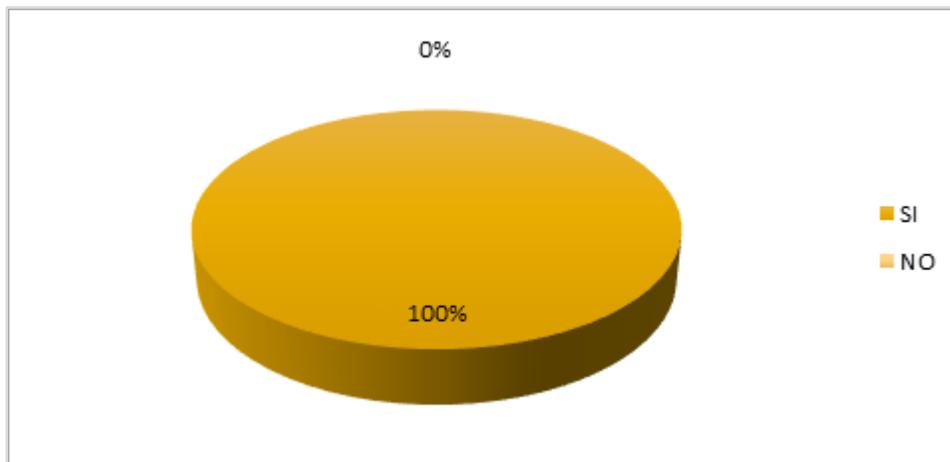


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 9

Según los resultados de la pregunta nueve, se puede observar que el 100% está dispuesto a realizar la práctica de coaching para lograr el cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas, mejorando su comunicación con los demás compañeros y aportando cosas positivas en la vida de cada una de las personas que hacen parte de la organización y de sus clientes.

Gráfico 9. Existe disposición de parte de los empleados en cumplir la práctica del coaching

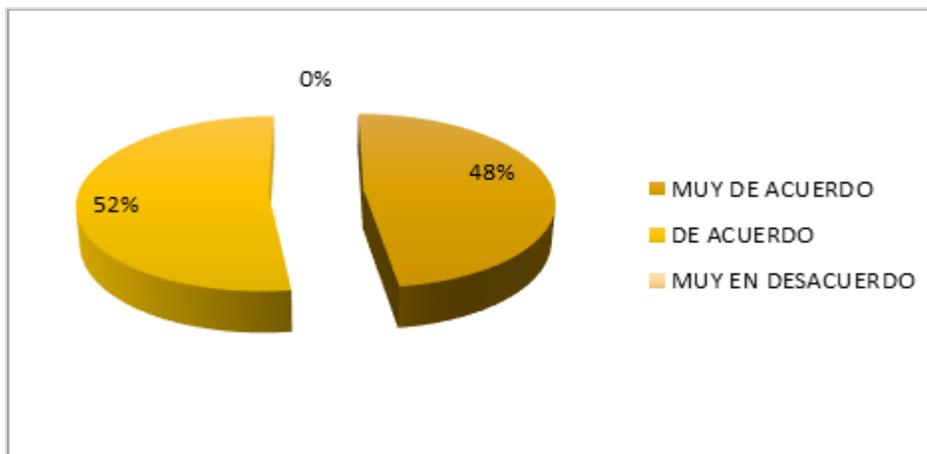


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 10

Según la encuesta de la pregunta diez, se puede observar que el 52% está de acuerdo, 48% muy de acuerdo y ningún encuestado respondió muy en desacuerdo. Esto indica una cierta mayoría está dispuesto a la práctica del coaching para fortalecer sus actitudes u opiniones de sí mismo, y como resultado tener la satisfacción y una mayor productividad en su trabajo.

Gráfico 10. Práctica del coaching para lograr una mayor productividad

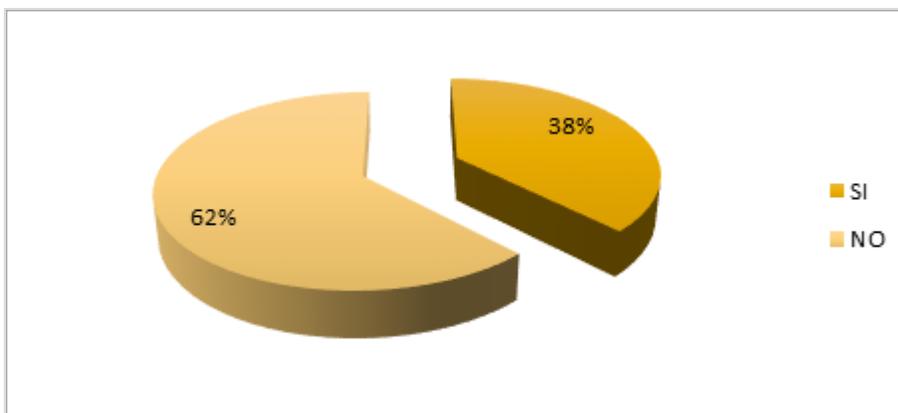


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 11

De acuerdo con la pregunta once, se puede observar que el 62% no trabajan en equipo y 38% sí, es decir que actualmente no hay un clima laboral que influye en el trabajo en equipo. Por otro lado, es una realidad que no existe un liderazgo, mismas que vuelvan a los colaboradores más productivos para la empresa, tales como propiciar un ambiente organizacional que motive a la productividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva y además de cultivar un clima laboral.

Gráfico 11. Trabajo en equipo estrategia que se emplea actualmente en la organización

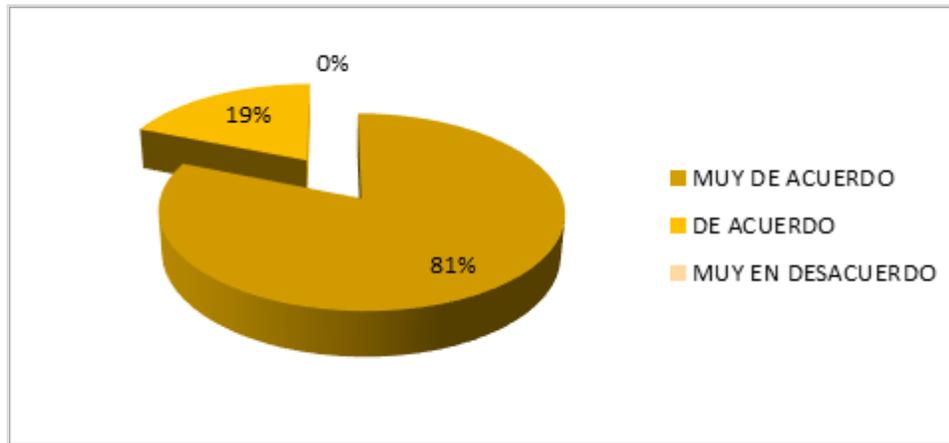


Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

Pregunta 12

Finalmente, los resultados de la pregunta doce, muestran que un 81% están muy de acuerdo, 19% de acuerdo y ningún encuestado respondió muy en desacuerdo. Esta interpretación indica que la practica del coaching dentro de la empresa es recomendable para un buen desarrollo de competencias en cuanto a establecer cimientos en ética y estándares profesionales también para establecer objetivos en los equipos coaching en la empresa.

Gráfico 12. Es recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa



Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

5.2. Diagnóstico del personal operativo

Para poder desarrollar la evaluación Feedback 360°, se necesita identificar todos los comportamientos, habilidades y competencias de todos los trabajadores o colaboradores de una empresa. Para tal efecto se realizó la siguiente revisión literaria del artículo “Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa” del autor Oscar Pérez, en el cual explica que la evaluación Feedback 360° ayuda a identificar las fortalezas de los evaluados (trabajadores) en las actividades laborales que realizan para reforzarlas y trabajar el área de oportunidades de los mismos; todo ello para incrementar el grado de productividad y competitividad del personal.

La presente evaluación se aplicará al personal operativo, siempre en coordinación con las autoridades correspondientes de la IFD Pro Mujer.

A continuación, se muestran los resultados finales de la aplicación del instrumento de evaluación Feedback 360° para realizar el diagnóstico del personal operativo bajo un enfoque de coaching de la IFD Pro Mujer. Cabe aclarar que los resultados se presentan distinguiendo los factores individuales y los grupales.

5.2.1. Factores individuales

Tabla 2. Resultados de la competencia a evaluar: Comunicación

Comunicación	Comparte información de manera efectiva y asertiva.		Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.		Presta atención en las conversaciones.		Se comunica de manera escrita con claridad		Expresa sus ideas con claridad y respeto hacia otra persona.		Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Muy malo	1	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Malo	3	10,7%	5	17,9%	2	7,1%	5	17,9%	3	10,7%	3	10,7%
Regular	12	42,9%	12	42,9%	13	46,4%	16	57,1%	11	39,3%	8	28,6%
Bueno	10	35,7%	10	35,7%	10	35,7%	7	25,0%	9	32,1%	10	35,7%
Muy bueno	2	7,1%	1	3,6%	3	10,7%	0	0,0%	5	17,9%	6	21,4%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 2, se puede observar que la primera competencia es la comunicación. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: 3,6%, 0%, 0%, 0%, 0% y 3,6% dice que la comunicación es muy mala, además el 10,7%, 17,9%, 7,1%, 17,9%, 10,7% y 10,7% dicen que la comunicación es mala dentro la empresa.

Asimismo, se muestran los siguientes resultados en el personal evaluado: el 42,9%, 42,9%, 46,4%, 57,1%, 39,3% y el 28,6% dicen que la comunicación es regular dentro la empresa.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 35,7%, 35,7%, 35,7%, 25,0%, 32,1% y 35,7% dicen que es buena, además el 7,1%, 3,6%, 10,7%, 0%, 17,9% y 21,4% dicen que es muy buena la comunicación dentro la empresa.

Tabla 3. Resultados de la competencia a evaluar: Organización y administración del tiempo

Organización y administración del tiempo	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.		Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados		Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Malo	2	7,1%	3	10,7%	1	3,6%
Regular	11	39,3%	14	50,0%	17	60,7%
Bueno	15	53,6%	9	32,1%	7	25,0%
Muy bueno	0	0,0%	2	7,1%	3	10,7%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 3, se puede observar la quinta competencia, la mejora continua. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 7,1%, 10,7% y 3,6% indica que la organización y administración del tiempo en la empresa es mala.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 39,3%, 50% y 60,7% dicen que la organización y administración del tiempo de la empresa es regular.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 53,6%, 32,1% y 25,0% dicen que la organización y administración del tiempo de la empresa es buena, además el 0%, 7,1% y 10,7% dicen que la organización y administración del tiempo de la empresa es muy buena.

5.2.2. Factores grupales

Tabla 4. Resultados de la competencia a evaluar: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Se desempeña como un miembro activo del equipo.		Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.		Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.		Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Muy malo	0	0,0%	1	3,6%	0	0,0%	1	3,6%
Malo	3	10,7%	1	3,6%	6	21,4%	3	10,7%
Regular	10	35,7%	11	39,3%	11	39,3%	14	50,0%
Bueno	13	46,4%	13	46,4%	9	32,1%	8	28,6%

Trabajo en equipo	Se desempeña como un miembro activo del equipo.		Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.		Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.		Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Muy bueno	2	7,1%	2	7,1%	2	7,1%	2	7,1%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 4, se puede observar que la segunda competencia es el trabajo en equipo. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 0%, 3,6%, 0% y 3,6% dicen que el trabajo en equipo es muy malo, además el 10,7%, 3,6%, 21,4% y 10,7% dicen que el trabajo en equipo es malo dentro la empresa.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 35,7%, 39,3%, 39,3%, 50,0% dicen que el trabajo en equipo es regular dentro la empresa.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 46,4%, 46,4%, 32,1% y 28,6% dicen que el trabajo en equipo es bueno, además el 7,1%, 7,1%, 7,1% y 7,1% dicen que el trabajo en equipo es muy bueno dentro la empresa.

Tabla 5. Resultados de la competencia a evaluar: Mejora continua

Mejora continua	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.		No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.		Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.		Se esfuerza por innovar y aportar ideas.		Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	2	7,1%	6	21,4%	1	3,6%	3	10,7%	1	3,6%
Regular	13	46,4%	10	35,7%	9	32,1%	12	42,9%	10	35,7%
Bueno	7	25,0%	10	35,7%	12	42,9%	9	32,1%	10	35,7%
Muy bueno	6	21,4%	2	7,1%	5	17,9%	4	14,3%	7	25,0%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 5, se puede observar que la cuarta competencia a evaluar es la mejora continua. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 0%, 0%, 3,6%, 0,0% y 0% dicen que la mejora continua es muy mala, además el 7,1%, 21,4%, 3,6%, 10,7% y 3,6% dicen que la mejora continua de la empresa es mala.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 46,4%, 35,7%, 32,1%, 42,9% y 35,7% dicen que la mejora continua de la empresa es regular.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 25%, 35,7%, 42,9%, 32,1% y 35,7% dicen que la mejora continua de la empresa es buena, además el 21,4%, 7,1%, 17,9%, 14,3% y 25,0% dicen que la mejora continua de la empresa es muy buena.

Tabla 6. Resultados de la competencia a evaluar: Resolución de problemas

Resolución de problemas	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.		Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.		Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.		Conserva la calma en situaciones complicadas.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Malo	2	7,1%	2	7,1%	0	0,0%	1	3,6%	4	14,3%
Regular	15	53,6%	12	42,9%	18	64,3%	16	57,1%	12	42,9%
Bueno	10	35,7%	11	39,3%	7	25,0%	9	32,1%	7	25,0%
Muy bueno	1	3,6%	3	10,7%	3	10,7%	2	7,1%	5	17,9%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 6, se puede observar que la tercera competencia a evaluar es la resolución de problemas. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 7,1%, 7,1%, 0,0%, 3,6% y 14,3% dicen que la resolución de problemas es mala dentro la empresa.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 53,6%, 42,9%, 64,3%, 57,1% y 42,9% dicen que la resolución de problemas es regular dentro la empresa.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 35,7%, 39,3%, 25%, 32,1% y 25,0% dicen que la resolución de problemas es buena, además el 3,6%, 10,7%, 10,7%, 7,1% y 17,9% dicen que la resolución de problemas es muy buena dentro la empresa.

5.2.3. Factores organizacionales

Tabla 7. Resultados de la competencia a evaluar: Pensamiento estratégico

Pensamiento estratégico	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.		Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.		Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.		Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Malo	2	7,1%	2	7,1%	1	3,6%	5	17,9%
Regular	13	46,4%	10	35,7%	15	53,6%	13	46,4%
Bueno	9	32,1%	15	53,6%	11	39,3%	9	32,1%
Muy bueno	4	14,3%	1	3,6%	1	3,6%	1	3,6%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 7, se puede observar la sexta competencia a evaluar, el enfoque en el cliente. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 46,4%, 35,7%, 53,6% y 46,4% dicen que el pensamiento estratégico de la empresa es malo. Lo que significa que no tienen buenas decisiones en el negocio a corto y largo plazo sin prioridades para llevar a cabo el crecimiento de la organización, ni misión, visión y valores.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 46,4%, 35,7%, 53,6% y 46,4% dicen que el pensamiento estratégico de la empresa es regular.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 32,1%, 53,6%, 39,3% y 32,1% dicen que el pensamiento estratégico de la empresa es bueno, además el 14,3%, 3,6%, 3,6% y 3,6% dicen que el pensamiento estratégico de la empresa es muy bueno.

Tabla 8. Resultados de la competencia a evaluar: Enfoque a resultados

Enfoque a resultados	Reconoce y aprovecha las oportunidades.		Mantiene altos niveles de estándares de desempeño		Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Malo	0	0,0%	3	10,7%	1	3,6%
Regular	11	39,3%	13	46,4%	15	53,6%
Bueno	13	46,4%	9	32,1%	9	32,1%
Muy bueno	4	14,3%	3	10,7%	3	10,7%

Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%
-------	----	--------	----	--------	----	--------

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 8, se puede observar la sexta competencia a evaluar, el enfoque en el cliente. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 0%, 10,7% y 3,6% dicen que el enfoque a los resultados de la empresa es malo. Lo que significa que no se aprovechan las oportunidades, no se mantienen los niveles altos de desempeño, desinterés en el logro de metas individuales y organizacionales.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 39,3%, 46,4% y 53,6% dicen que el enfoque a los resultados de la empresa es regular.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 46,4%, 32,1% y 32,1% dicen que el enfoque a los resultados de la empresa es bueno, además el 14,3%, 10,7% y 10,7% dicen que el enfoque a los resultados de la empresa es muy bueno.

Tabla 9. Resultados de la competencia a evaluar: Enfoque en el cliente

Enfoque en el cliente	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.		Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.		Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.		Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.		Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Malo	1	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%	0	0,0%
Regular	13	46,4%	16	57,1%	14	50,0%	10	35,7%	10	35,7%
Bueno	10	35,7%	7	25,0%	12	42,9%	17	60,7%	14	50,0%
Muy bueno	4	14,3%	5	17,9%	2	7,1%	0	0,0%	4	14,3%
Total	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%	28	100,0%

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 9, se puede observar la sexta competencia a evaluar, el enfoque en el cliente. El personal evaluado muestra los siguientes resultados: el 3,6%, 0%, 0%, 3,6% y 0% dicen que el enfoque en el cliente de la empresa es malo.

También se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 46,4%, 57,1%, 50%, 35,7% y 35,7% dicen que el enfoque en el cliente de la empresa es regular.

Por otra parte, se muestran los siguientes resultados en el personal encuestado: el 35,7%, 25%, 42,9%, 60,7% y 50% dicen que el enfoque en el cliente de la empresa es bueno, además el 14,3%, 17,9%, 7,1%, 0% y 14,3% dicen que el enfoque en el cliente de la empresa es muy bueno.

5.3. Resultados finales de la evaluación Feedback 360°

A continuación, se muestran los resultados finales de la evaluación Feedback 360°:

Tabla 10. Recopilación de datos finales de la evaluación Feedback 360°

Factores a evaluar	Si se presenta	No se presenta	TOTAL
	POSITIVO	NEGATIVO	
Dimensión individual			
Comunicación	51,85	48,15	100
Organización y administración del tiempo	44,45	55,55	100
Dimensión grupal			
Trabajo en equipo	51,85	48,15	100
Mejora continua	51,85	48,15	100
Resolución de problemas	44,44	55,56	100
Dimensión organizacional			
Pensamiento estratégico	48,15	51,85	100
Enfoque a resultados	51,85	48,15	100
Enfoque en el cliente	48,15	51,85	100

Fuente. Elaboración propia en base a las encuestas realizadas, 2022.

En la Tabla 10 se pueden identificar los puntos críticos que se tiene que mejorar respecto a la productividad laboral actual de la IFD Pro-Mujer de acuerdo con la recopilación de datos de las evaluaciones que se llevaron a cabo. Los datos obtenidos mediante la evaluación Feedback 360° son categorizadas en tres dimensiones: individual, grupal y organizacional.

Dentro de cada dimensión mencionada se midieron distintos factores que influyen en la productividad laboral actual de la IFD Pro Mujer.

Para la primera dimensión se denota los siguientes indicadores:

- El grado de independencia y responsabilidad individual del personal de la IFD Pro Mujer es de 40.74%.

Para la segunda dimensión se denota los siguientes indicadores:

Mujer es de 48.15%.

- El nivel de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación de la IFD Pro Mujer es de 48.15%.

Para la tercera dimensión se denota los siguientes indicadores:

- El nivel de concienciación, identificación e implicación del personal con la organización de la IFD Pro Mujer es de 48.15%.

Por lo tanto, para el personal de la IFD Pro Mujer están presentes los siguientes factores. A nivel individual: comunicación, a nivel grupal: trabajo en equipo y mejora continua y finalmente a nivel organizacional: enfoque a resultados.

Por otra parte, para el personal de la IFD Pro Mujer se deben mejorar los siguientes factores. A nivel individual: organización y administración del tiempo, a nivel grupal: resolución de problemas y a nivel organizacional: pensamiento estratégico y enfoque en el cliente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Introducción a la propuesta

Las IFDs carecen de una comunicación eficiente dentro de los sectores operativos y comerciales, provocando cierto incumplimiento con lo que exigen, al no contar con una sólida integración entre los equipos de trabajo dentro de la organización, siendo complicado poder ejecutar debidamente los procesos operacionales.

Es por ello que el modelo del Team Coaching de liderazgo, como herramienta en la organización, jugará un papel especial dentro de la empresa. Se creará un equipo de alto rendimiento, capaz de generar una integración dentro del área y a la par fungirá como ejemplo para el resto de la empresa.

Proponer un modelo de Team Coaching para desarrollar las habilidades de comunicación en todo el personal basadas en las 11 competencias e identificando tres preguntas básicas que se centran en el individuo:

- Situación actual: QUÉ es lo que está sintiendo (identificar, exteriorizar y clarificar los sentimientos, deseos y metas).
- Estado futuro: QUIÉN eres y hacia donde te diriges (conocerse a sí mismo).
- Transición: CÓMO motivar el compromiso y la acción (estimular el diseño de estrategias creativas que permitan alcanzar los objetivos y metas).

6.2. Esquema gráfico del modelo Team Coaching

Para la formulación de los lineamientos estratégicos (propuesta) del presente trabajo de investigación, se consideró los criterios del proceso de formulación de la estrategia, específicamente del modelo 3, el cual se expone en el marco teórico, en el punto 2.5.2

(Proceso de formulación de la estrategia); también se consideraron algunos criterios del libro “La estrategia empresarial su formulación, planeación e implantación” del autor José Ángel Maldonado, 2018. La fusión y contemplación de ambas teorías en la propuesta muestran como resultado el planteamiento de las siguientes cinco etapas:

- Análisis actual de la empresa.
- Establecimiento de objetivos.
- Definición de los lineamientos estratégicos.
- Programación.
- Seguimiento de resultados.

Para una mejor apreciación de la formulación de la estrategia, se muestra el siguiente esquema.

Figura 9. Esquema del desarrollo de la propuesta



Fuente. Elaboración propia.

6.3. Modelo Team Coaching

6.3.1. Etapa 1: Desarrollo de competencias. IFD Pro-Mujer.

6.3.1.1. Establecer los cimientos

Esta parte corresponde principalmente a la primera sesión, donde se instituye el contacto inicial, con el fin de establecer una atmosfera de confianza e identificar la problemática del cliente, el tema y marco de referencia desde el cual inicia el proceso. Se iniciará con preguntas abiertas y sencillas, tales como: ¿Cómo has estado?, ¿cómo vas?, ¿en qué andas?, ¿en qué situación o cómo estás trabajando?, ¿qué es de tu vida?, ¿qué avances has tenido últimamente?

6.3.1.2. Adherirse al código de ética y estándares profesionales

El coach se compromete a mantener y promover la excelencia en coaching de acuerdo a las normativas internas de la IFD Pro Mujer, adhiriéndose a los elementos y principios de la conducta ética.

CÓDIGO DE ÉTICA

Como coach yo:

- Mantendré, almacenaré, y eliminaré todos los registros, incluidas las comunicaciones y los archivos electrónicos creados durante mis servicios de coaching, de tal manera que fomente la confidencialidad, seguridad y privacidad, y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.
- Elaboraré un contrato claro de servicios de coaching con mis clientes antes de comenzar la relación de coaching y respetaré este contrato. El contrato deberá incluir los roles, las responsabilidades y los derechos de todas las partes involucradas.

- Me abstendré de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en las actividades profesionales, que incluya la edad, raza, orientación de género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
- Reconoceré y respetaré los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamaré la propiedad de mi propio material.
- Respetaré la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación.
- No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas a clientes o patrocinadores, actuales o futuros sobre los resultados que estos obtendrán del proceso de coaching o de mi coach.
- Explicaré detenidamente y me aseguraré de que, antes o durante la reunión inicial, mi cliente comprenda la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros y cualquier otra condición establecida en el contrato de coaching.
- Me responsabilizaré de ser consiente y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente correspondientes que rigen las interacciones ya sean físicas y de otro tipo que pueda mantener con mis clientes.
- Respetaré el derecho del cliente de concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso sujeto a las disposiciones del contrato. Estaré atento a la detección de indicaciones que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.

6.3.1.3. Establecer el acuerdo de coaching

Se establecerá el acuerdo de coaching en dos momentos con los sectores involucrados:

- Gerentes de agencia y/o jefes de agencia

- Supervisores de cajas
- Oficiales de negocios y/o asistentes de negocios
- Cajeros
- Asistentes de servicio al cliente

El primer momento está relacionado con los acuerdos previos a las sesiones de coaching, aquel donde se establece las fechas de sesión, horarios y honorarios.

El segundo momento es al inicio de cada sesión de coaching y está relacionado a componer el marco de la sesión a través de las siguientes preguntas:

- ¿De qué quieres que conversemos en esta sesión? Aquí los sectores involucrados marcan sus preocupaciones, situaciones o emociones.
- ¿Para qué quieres trabajar en esto en la sesión de hoy? Aquí los sectores involucrados le dan la importancia que la situación tiene para su vida profesional, hace una breve toma de conciencia de sus perjuicios y beneficios que le causarán en su ambiente laboral.
- ¿Qué objetivos quieres alcanzar en esta sesión y cómo te darás cuenta de que lo has conseguido? Aquí los sectores involucrados manifiestan sus posibilidades de acción y nos marcan la pauta de evaluación de la sesión, porque este será el indicador de satisfacción a alcanzar los objetivos trazados de mejoramiento continuo dentro la institución financiera.

Tabla 11. Contrato

Acuerdo de Coaching			
Coach:			
Cliente:			
Inicio de proceso de coaching:			
Fechas a reunirse:	Lugar	Hora	Firma del cliente

Acuerdo de Coaching			
Honorarios por sesión:			
Forma de pago:			
Sobre cambios de horario y cancelaciones:			

<p>Yo declaro haber recibido información verbal, física y detallada sobre el proceso de coaching, sus diferencias y distinciones con otras prácticas profesionales. sobre el rol del coach que debo esperar de él y que no debo esperar de él.</p> <p>Declaro estar conforme y de acuerdo con toda la información recibida, así como todos los acuerdos tomados libremente en este documento.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <p>Firma del cliente</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <p>Firma del Coach</p> </div> </div>
--

Fuente. Elaboración propia en base a la International Coach Federation (ICF)

6.3.1.4. Co crear la relación

a) Establecer confianza e intimidad con el cliente

Se establecerá la habilidad para crear un ambiente de confianza y respeto mutuo coach-cliente, apoyando constantemente nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que suponen asumir riesgos y miedo al fracaso.

La aplicación de la actividad será individual. Esta dinámica de Team Coaching trabaja especialmente la cohesión dentro del grupo y la cooperación de forma natural a medida

que los participantes conversan. Este “rompehielos” ayuda a los participantes a encontrar intereses comunes y explorar nuevos escenarios de crecimiento.

Primera Sesión

Instrucciones:

- Hacer grupos de 4-5 personas aleatoriamente numerándolos, así evitarás que personas que ya se conocen se pongan juntas.
- Diles a los participantes que tienen que compartir sus cinco películas favoritas, o sus cinco libros favoritos, las peores cinco películas que conozcan, etc. El tema puede ser cualquier cosa que a la gente le guste (o le disguste).
- Di a los grupos que un participante por cada grupo debe tomar notas y luego compartirlas al resto de los asistentes.
- Finaliza pidiendo voluntarios para que lean su lista de favoritos o para que comenten coincidencias en los grupos.

Duración: 10-15 minutos, dependiendo del número de grupos.

Nº de participantes: Grupos de 4-5 personas, sin límite máximo de grupos.

Variantes: Películas, libros, canciones, ciudades, etc. También se puede desarrollar esta dinámica con temas relacionados con el trabajo: “cinco comportamientos disfuncionales que has experimentado en un equipo”, “cinco aspectos clave para un equipo exitoso”.

b) Presencia del coach

El coach tendrá la habilidad para crear una relación abierta, flexible y confiada con el cliente, y tendrá los siguientes indicadores de competencia:

- La presencia del coach está basada en el hoy, estar aquí y ahora, dispuesto y abierto al cliente.

- No busca ahondar en el “porque” del hecho traído por el cliente, no le importa el pasado. Siempre invitará a ver el futuro, a proyectarse a aquello que le permita mejorar los hechos del pasado, a explorar situaciones desconocidas, retadoras y enriquecedoras.
- El coach estará libre de juicio, recibirá información del cliente, como si su mente fuese un recipiente nuevo, para evitar ideas preconcebidas y junto al cliente encontrar sentido a la realidad.
- El coach hará caso de su intuición y lo usará para leer aquello que el cliente no dice con la palabra pero que lo expresa a través del silencio, el tono de voz, la respiración, las micro señales y todo su cuerpo.

6.3.1.5. Comunicar con efectividad

a) Escuchar activamente

El coach tendrá la habilidad de enfocarse en lo que el cliente dice y deja de decir, apoyándolo a que exprese sus sentimientos, pensamientos y proyectos, siguiendo la agenda del cliente.

Segunda sesión

Instrucciones:

- Diseñar un grupo de trabajo de tal manera que participe personal de diferentes áreas.
- Recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del equipo de trabajo, sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del clima organizacional de la IFD de Pro Mujer.
- Explicar cuál es el significado y sentido de las propuestas y opiniones, para así poder conocer con mayor exactitud su situación.

Duración: 30-45 minutos, dependiendo del número de grupos.

Nº de participantes: Grupos de 4-5 personas, sin límite máximo de grupos.

Variantes: videos de trabajo en equipo.

b) Realizar preguntas poderosas

El coach realizará preguntas abiertas que permitirán explorar y potenciar las habilidades, actitudes y aptitudes del cliente para enfocarse al descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción; para generar nuevos aprendizajes en el entorno laboral, mejorando el trabajo en equipo.

Tercera Sesión

Instrucciones:

- El coach realizará preguntas claras, cortas, precisas y de una en una.
- Las preguntas se diferenciarán en tres momentos:
- La primera son preguntas que exploran en el “**Qué**”, los hechos, los sucesos, las emociones que se viven, los pensamientos que se tienen en relación al hecho.
- La segunda son preguntas que exploran el “**Quién**”, la persona que piensa lo que piensa, que siente lo que siente, el sentido que tiene los hechos en su vida para así construir, fortalecer o afianzar creencias del cliente, permitiendo darle valor y sentido a la vida del cliente.
- La tercera son preguntas referidas al “**Qué hacemos con...**” o “**Cómo vamos a...**” se llevará al cliente al diseño de sus acciones, a la creación del futuro alcanzando el éxito en su vida profesional.

Duración: 10-15 minutos.

Nº de participantes: El proceso de diálogo será a cada individuo (cliente-coach).

c) Comunicar directamente

El coach se comunicará de manera efectiva, utilizando un lenguaje apropiado que impacte positivamente sobre el cliente.

La comunicación debe ser:

- Clara, articulada y directa, aportando un Feedback.
- Ayudará a entender al cliente desde otra perspectiva de lo que quiere o lo que no está seguro.
- Indicará los objetivos del coaching, la agenda de la sesión y el propósito de las sesiones.

6.3.1.6. Facilitar aprendizaje y resultados

a) Crear conciencia

En esta etapa final el cliente es capaz de verse desde afuera, de mirarse, de hablarse y retarse a sí mismo, y cuando sabe que los pensamientos que tiene de sus circunstancias son pensamientos propios de él y no de las mismas circunstancias.

El coach realizará las siguientes preguntas para la búsqueda de soluciones y el diseño de acciones para su crecimiento dentro de la IFD:

¿Quién vas a ser...?

¿Quién vas a ser con...?

¿Quién vas a ser a partir de...?

¿Quién vas a ser cuando...?

b) Diseñar acciones

El coach ayudará al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas claves para alcanzar las metas en la IFD mediante un registro de sesiones de coaching:

Tabla 12. Registro de sesiones de coaching

Nombres y Apellidos del cliente:		
Nombres y Apellidos del coach:		
Fecha de inicio del proceso de coaching:	Posible cierre de Proceso de coaching:	
Nro. De Sesion de coaching:	Fecha:	Hora:
Tema central del Proceso de coaching:		
Tema desarrollado en la sesion de coaching:		
Que quiere trabajar en la sesion:		
Para que lo quiere trabajar:		
Que quiere llevarse de la sesion:		
Como se dara cuenta que ha alcanzado su objetivo:		
Declaraciones o marcos de referencia que manifiestan:		
Tomas de conciencia:		
Posibilidades que se presentan:		
Acciones a desarrollar:		

Fuente. Elaboración propia en base a la International Coach Federation (ICF)

c) Planificar y establecer metas

El coach consolidará la información recogida y establecerá un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente para tratar preocupaciones, así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo.

Tabla 13. Plan de Coaching

Plan de coaching para la IFD	
MÓDULO	TEMAS
Gestión del ser	Enfoque del ser
	Inteligencia emocional
	Aprendizaje y destreza
Gestión de la interacción	Observar
	Escuchar
	Hablar
	Indagar
	Conversaciones para la acción
Gestión del equipo	Equipos de alto rendimiento
	Liderazgo y coaching organizacional
	Trabajo en equipo
Gestión de la administración de las personas	La visión personal
	La efectividad interpersonal
	Las emociones
	Cambio
Gestión del cambio	Transformación del ser
	Transformación del hacer
	Transformación del pensar

Fuente. Elaboración propia en base a la International Coach Federation (ICF)

Finalmente, la puesta en marcha del plan de entrenamiento será la oportunidad de contribuir al crecimiento de vidas y ayudar a cada ser humano a encontrarse consigo mismo, por supuesto trabajando en su “ser”. Existiendo en su fuente para que ocurra la transformación en otros seres humanos, desde una posición donde yo soy capaz de mover mi observador y variar la interpretación de los hechos.

d) Gestionar progreso y responsabilidad

Al finalizar las 11 competencias, mediante las sesiones de coaching a los empleados de la IFD Pro Mujer, se realizará un seguimiento del compromiso del cliente con su propio proyecto de vida profesional y personal bajo los siguientes puntos:

- Seguimiento a través de preguntas al cliente sobre las acciones a las cuales se había comprometido en sesiones previas.
- Dar reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior.
- Se enfoca en el plan de coaching, pero también está abierto para ajustar comportamientos y acciones.
- Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados.

6.3.2. Etapa 2: Establecimiento de los objetivos. Equipo coaching en la IFD Pro Mujer

6.3.2.1. *Objetivo general de la propuesta*

- Mejorar el Team Coaching de la IFD Pro Mujer.

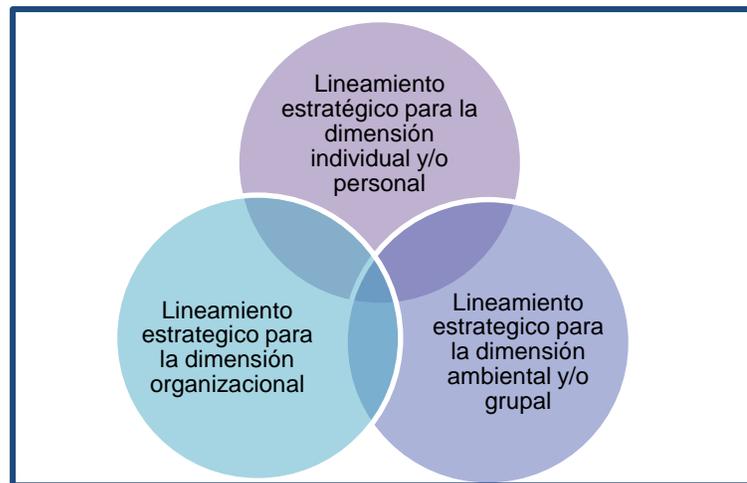
6.3.2.2. *Objetivos específicos de la propuesta*

- a) Desarrollar el lineamiento estratégico para la dimensión individual y/o personal de la IFD Pro Mujer.
- b) Desarrollar el lineamiento estratégico para la dimensión organizacional de la IFD Pro Mujer.
- c) Desarrollar el lineamiento estratégico para la dimensión ambiental y/o grupal de la IFD Pro Mujer.

6.3.3. Etapa 3: Definición de los lineamientos estratégicos

Para la definición de los lineamientos estratégicos, se diseñará un esquema de las estrategias a seguir.

Figura 10. Esquema de los lineamientos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

6.3.3.1. Relación del método Team Coaching y los lineamientos estratégicos propuestos

Para la mejor comprensión de los lineamientos estratégicos, a continuación, se mostrará el diagrama del método Team Coaching que se adaptó a los tres lineamientos estratégicos (propuesta) del presente trabajo de investigación.

Figura 11. Diagrama del método Team Coaching para la IFD Pro Mujer



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 11 se muestra el diagrama del método Team Coaching, en el cual se expone de forma detallada el ciclo cinético de pensamientos y acciones que se desarrollará en los lineamientos estratégicos (propuesta) del presente trabajo de investigación. En ese sentido, se relacionó las variables dependiente e independiente además de los componentes de las mismas con los pasos de acción a realizar del método Team Coaching.

Para llevar a cabo todos los pasos de acción se consideraron las tres dimensiones (individual y/o personal; grupal y/o ambiental; organizacional), mismas que se muestran como las fases que conlleva la aplicación del método Team Coaching en la IFD Pro Mujer, permitiendo mostrar de manera más clara la adaptación del método Team Coaching con los lineamientos estratégicos propuestos en el presente trabajo de investigación.

Cabe resaltar que cada paso de acción conlleva ciertas técnicas específicas para una correcta aplicación.

Finalmente, se puede decir que las acciones de los lineamientos estratégicos propuestos se basan en la implementación de técnicas que mejoran el rendimiento laboral en las fases: individual, grupal y organizacional.

6.3.3.2. Primer lineamiento estratégico para la dimensión individual y/o personal

Para el cumplimiento del primer lineamiento estratégico se debe considerar las acciones que conlleva el mismo. A continuación, se muestran, los pasos de acción a seguir:

- Promover técnicas de aplicación sobre los potenciadores mentales de ritmo a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre el carácter de producir fruto a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la administración de emociones recordadas a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca orientados a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre el manejo del estrés para entrar en Team Coaching a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la gestión de calidad en los actos, formas y creencias a nivel individual en conferencias y/o talleres de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre el manejo del estrés para entrar en Team Coaching a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, dirigidos a todo el personal de la IFD.

- Promover técnicas de aplicación sobre los motores de rendimiento a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre las convicciones de un buen comunicador o técnicas de gran oratoria a nivel individual en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Añadir los criterios de productividad laboral a nivel individual a las evaluaciones de desempeño y clima organizacional de la IFD, considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.
- Realizar evaluaciones al personal de la IFD del rendimiento laboral a nivel individual, considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.
- Preparar, gestionar y administrar un plan de acción orientado a resolver los puntos críticos de la productividad laboral a nivel individual que presente el personal de la IFD.

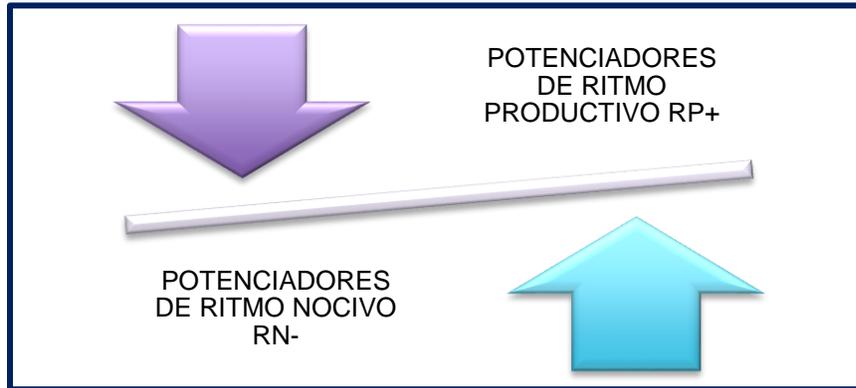
Figura 12. Acción a seguir. Ritmo productivo



Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 12 en la IFD Pro Mujer, se debe promocionar el ritmo productivo a nivel individual y/o personal, y frenar el ritmo nocivo a nivel individual en las áreas administrativa y operativa.

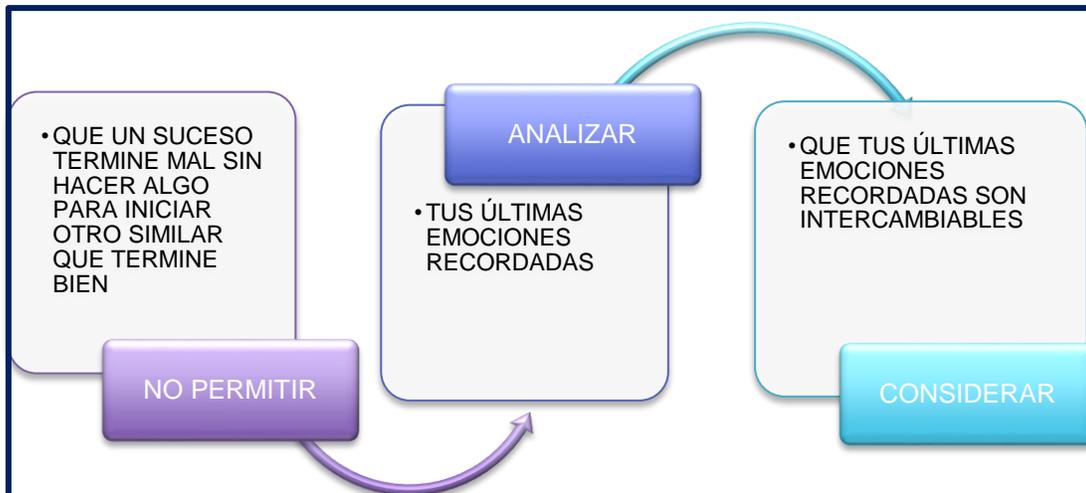
Figura 13. Acción a seguir. Potenciadores de ritmo productivo



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 13 en la IFD Pro Mujer, se debe promover los potenciadores para que conduzcan al ritmo productivo e identificar a aquellos potenciadores que dirijan al ritmo nocivo a nivel individual y/o personal en las áreas administrativa y operativa.

Figura 14. Acción a seguir. Potenciador de últimas emociones recordadas



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 14 en la IFD Pro Mujer, se debe promover los potenciadores de ritmo productivo, pero de todos ellos el más importante o en especial es trabajar tus últimas emociones recordadas para poder evitar el ritmo nocivo a nivel individual y/o personal en el área administrativa y operativa.

Figura 15. Acción a seguir. Alcanzar metas de calidad



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 15 en la IFD Pro Mujer, se debe impulsar a alcanzar metas productivas de calidad a nivel individual y/o personal, en las áreas administrativa y operativa.

Figura 16. Acción a seguir. Elevar los niveles de calidad



Fuente. Elaboración propia.

De esa manera se puede decir que la calidad causa placer y satisfacción, porque cada uno vende su trabajo a nivel individual y se debe ser capaz de generar calidad en el mismo.

Como se puede observar en la Figura 16 en la IFD, se debe impulsar o elevar los niveles de calidad a nivel individual, en las áreas administrativa y operativa. Sé necesita tomar control consciente de los actos, las formas y las creencias de uno mismo, es decir, realizar autogestión.

Figura 17. Acción a seguir. Motores de rendimiento a nivel individual



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 17 en la IFD, se debe promocionar los motores de rendimiento a nivel individual y/o personal en las áreas administrativa y operativa. Para tal efecto se tiene que cumplir las siete rutinas expuestas anteriormente (Figura 15) para generar productividad.

Figura 18. Acción a seguir. Convicciones de un buen comunicador



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 18 en la IFD, se debe promover las convicciones de un buen comunicador a nivel individual y/o personal en las áreas administrativa y operativa. Esto con motivos de generar mayor empoderamiento y autoconfianza al comunicarse con los demás, ya que la comunicación parte de nosotros mismos.

6.3.3.3. Segundo lineamiento estratégico para las dimensiones ambiental y/o grupal

Para la establecer el segundo lineamiento estratégico se deben considerar las acciones que conlleva el mismo. A continuación, se muestra los pasos de acción a seguir:

- Promover técnicas de aplicación sobre el manejo de problemas, los problemas de retroceso y los problemas de progreso a nivel grupal en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre el motor de rendimiento a nivel grupal en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la comunicación poderosa: escala de confianza Team Coaching, generación de empatía, hablar cara a cara, comunicación comprobatoria, escuchar y descifrar mensajes a nivel grupal en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca orientado a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la ley de sinergia o sumas potenciadas a nivel grupal en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la degradación corporativa y las habilidades corporativas que se debe adoptar a nivel grupal en conferencias y/o talleres de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la empresa de la IFD.
- Añadir los criterios de productividad laboral a nivel grupal a las evaluaciones de desempeño y clima organizacional de la IFD considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.

- Realizar evaluaciones al personal de la IFD. del rendimiento laboral a nivel grupal, considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.
- Preparar, gestionar y administrar un plan de acción orientado a resolver los puntos críticos del rendimiento laboral a nivel grupal que presente el personal de la IFD.

Figura 19. Acción a seguir. Manejar los problemas

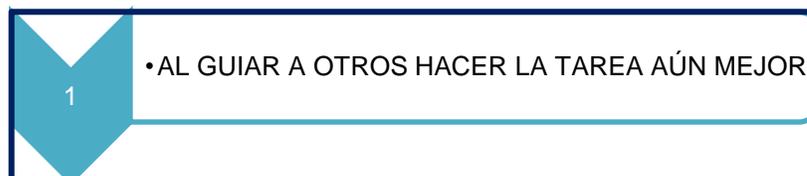


Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 19 se puede apreciar cómo manejar los problemas o conflictos de forma adecuada, mismos que se deben instruir en la IFD, a nivel grupal y/o ambiental en las áreas administrativa y operativa.

Esta acción a seguir es para que los grupos de trabajo dentro la empresa tengan un alto rendimiento.

Figura 20. Acción a seguir. Al guiar a otros hacer la tarea aún mejor



Fuente. Elaboración propia

En la Figura 20 se puede apreciar un motor de rendimiento importante a nivel grupal y/o ambiental que es: al guiar a otros hacer la tarea mejor aún, mismo que se debe impulsar en la IFD, en las áreas administrativa y operativa.

Esta acción a seguir es para aquellas situaciones en que los grupos de trabajo dentro la empresa puedan pensar, planear y resolver dichos escenarios con cierta anticipación.

Figura 21. Acción a seguir. Poder de la comunicación

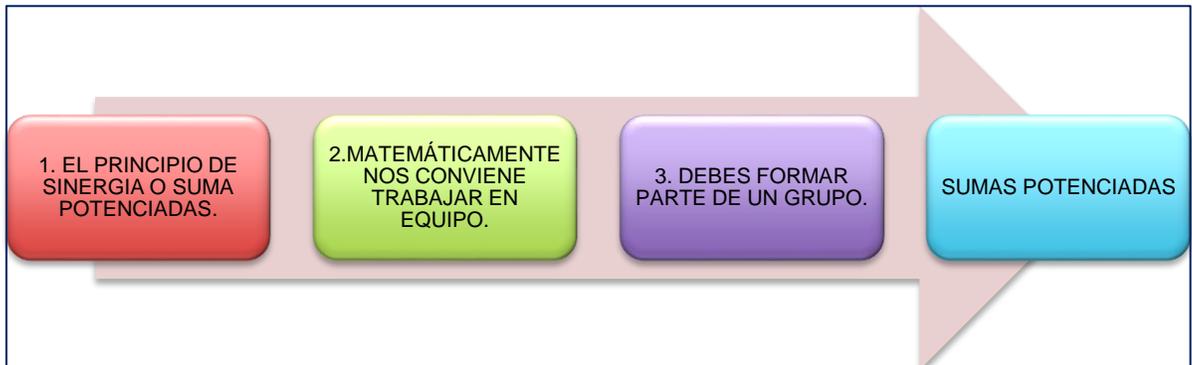
COMUNICACIÓN CONFIABLE	<ul style="list-style-type: none">• LA GENTE DEBE CONFIAR EN TI• DESCONFIANZA POR INCOSISTENCIA• PRINCIPIO DE VERACIDAD
COMUNICACIÓN SIN SOBERBIA	<ul style="list-style-type: none">• TE COMUNICAS PARA DAR ALGO DE TI Y PARA RECIBIR ALGO DE LOS DEMÁS• NECESITAS SENCILLEZ
COMUNICACIÓN EMPÁTICA	<ul style="list-style-type: none">• LEY DE LA RECIPROCIDAD• EMPATÍA
COMUNICACIÓN CARA A CARA	<ul style="list-style-type: none">• COMUNICARSE DE FRENTE• EVITAR ESCONDERSE
COMUNICACIÓN COMPROBATORIA	<ul style="list-style-type: none">• REVISAR QUE EL MENSAJE HAYA LLEGADO CON CLARIDAD• DECIFRAR LOS MENSAJES A TIEMPO
COMUNICACIÓN PARA VENDER	<ul style="list-style-type: none">• COMUNICARSE MEJOR PARA GANAR MÁS DINERO

Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 21 se puede apreciar la importancia del poder de la comunicación a nivel grupal y/o ambiental que se debe promocionar en la IFD, en las áreas administrativa y operativa.

Esta acción a seguir es para que los grupos de trabajo dentro de la empresa puedan generar confianza, descifrar mensajes, transmitir ideas y conmover a los oyentes o receptores.

Figura 22. Acción a seguir. Sumas potenciadas

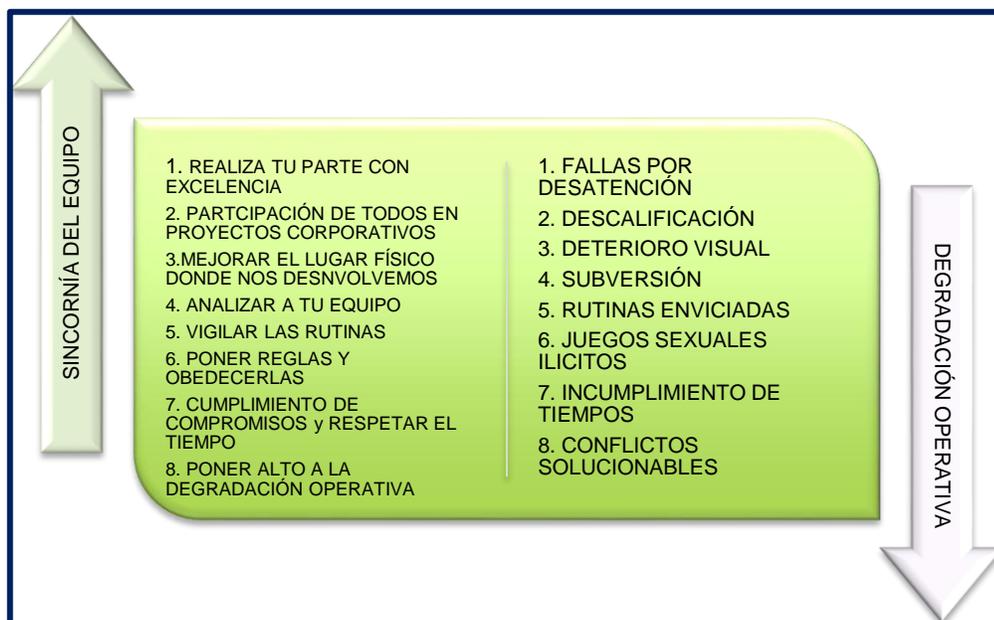


Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 22 se puede apreciar una cualidad muy importante de la sincronía de equipo que es la suma de potenciadas que se debe instruir en la IFD, a nivel grupal y/o ambiental en las áreas administrativa y operativa.

Esta acción a seguir es para que los grupos de trabajo dentro de la empresa puedan generar conciencia de la importancia del trabajo en equipo y las ventajas que conlleva el mismo.

Figura 23. Acción a seguir. Degradación operativa



Fuente. Elaboración propia.

En la Figura 23 se pueden apreciar varias cualidades de vital importancia en la sincronía de equipo que se deben instruir en la IFD, a nivel grupal y/o ambiental en las áreas administrativa y operativa.

Esta acción a seguir es para que los grupos de trabajo dentro de la empresa puedan contrarrestar los trastornos que debilitan al equipo y puedan atenderlos con la inmediatez sí se presentará alguno.

6.3.3.4. Tercer lineamiento estratégico para la dimensión organizacional

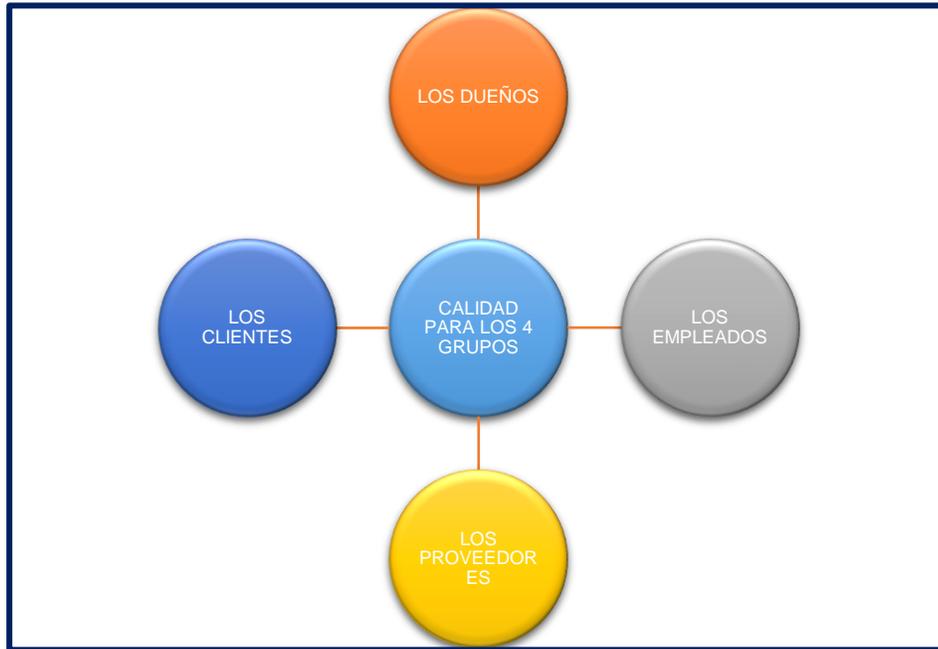
Para establecer el tercer lineamiento estratégico se debe considerar las acciones que conlleva el mismo. A continuación, se muestra los pasos de acción a seguir:

- Promover técnicas de aplicación sobre la gestión de calidad: brindar calidad para los cuatro grupos o calidad en la empresa a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la gestión de calidad: enfocarse en la calidad a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación dirigidos a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la comunicación poderosa: motores de rendimiento para hablar en público o técnicas de gran oratoria a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca orientado a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre la unidad y ventas: conducta de gran vendedor, posicionamiento personal, posicionamiento de marca, diferenciación de nuestra oferta y como vender a los cuatro tipos de clientes, a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.
- Promover técnicas de aplicación sobre el liderazgo fortalecido: potencial de trascendencia, fortalezas productivas, efecto catalizador, fortalecer eslabón por

eslabón, diálogos de empoderamiento, diferentes estilos para diferentes personas y convicciones corporativas a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.

- Promover técnicas de aplicación sobre visión expandida: eventos capitalizables, percepción de conjunto, generación de oportunidades, iniciativa tenaz, presencia física expandida, presencia moral expandida y capitalización propiciada a nivel organizacional en conferencias y/o talleres de capacitación de manera intrínseca, orientados a todo el personal de la IFD.
- Añadir los criterios de productividad laboral a nivel organizacional a las evaluaciones de desempeño y clima organizacional de la IFD, considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.
- Realizar evaluaciones al personal de la IFD, del rendimiento laboral a nivel organizacional, considerando lo impartido en las conferencias y/o talleres.
- Preparar, gestionar y administrar un plan de acción orientado a resolver los puntos críticos de la productividad laboral a nivel organizacional que presente el personal de la IFD.

Figura 24. Acción a seguir. Brindar calidad para los cuatro grupos



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD Pro Mujer, se debe instruir a brindar metas productivas de calidad a todo lo que se relaciona con la empresa a nivel organizacional, como se muestra en la Figura 24.

Para ello se señala la importancia de gestionar esa calidad a los cuatro grupos de la empresa que son: dueños, empleados, proveedores y clientes.

Figura 25. Acción a seguir. Enfocarse en la calidad

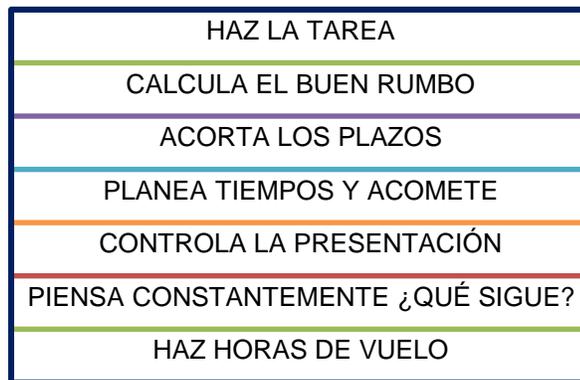
<p>LA CALIDAD = BRINDA SATISFACCIÓN Y PLACER A LOS ACCIONISTAS + EMPLEADOS + PROVEEDORES + CLIENTES</p>	<p>PRODUCTO DE CALIDAD ES = LEGAL + MERITORIO + NO DAÑA A OTROS + BIEN HECHO + RAPIDO + ENFOCADO + CORTES + POSITIVO + CREA PROGRESO + SERVICIO EXCEPCIONAL</p>
---	---

Fuente. Elaboración propia.

En la IFD Pro Mujer, se debe promocionar enfocarse en la calidad a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 25.

Para lo cual se desarrollan las fórmulas de la calidad y productos de calidad, esto con efectos de esquematizar el significado de calidad total en toda la organización.

Figura 26. Acción a seguir. Motores de rendimiento para hablar en público



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD Pro Mujer, se debe instruir un motor de rendimiento indispensable para hablar en público a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 26.

Para lo cual se muestra una serie de pasos a seguir que ayudarán a llevar un ritmo productivo en toda la organización.

Figura 27. Acción a seguir. Cautivar a los clientes



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD Pro Mujer, se debe promocionar el cautivar al universo de clientes a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 27.

Por lo cual se debe hacer conciencia que todos los integrantes de la organización ayudarán a atraer o contribuir clientes a la empresa, lo que se traduce en dinero por el rendimiento total de toda la organización.

Figura 28. Acción a seguir. Tácticas de unicidad

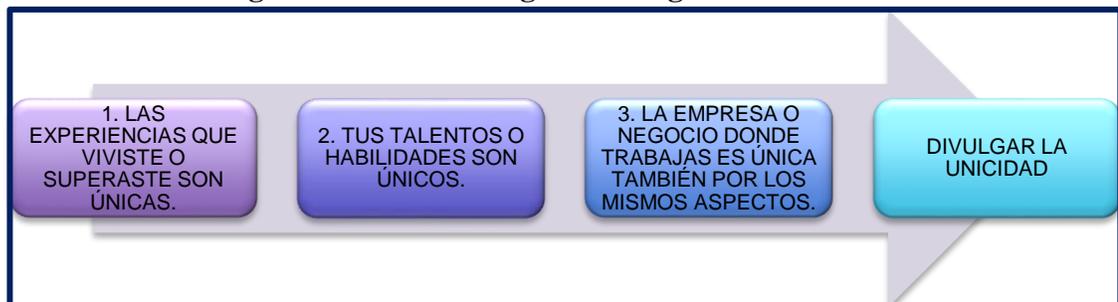


Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se debe promocionar las tácticas de unicidad a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 28.

Para lo cual se muestra cuatro tácticas para conquistar al mercado y demostrar a los clientes que la organización es única y excepcional, tal como se busca en los lineamientos estratégicos de la empresa.

Figura 29. Acción a seguir. Divulgar la unicidad

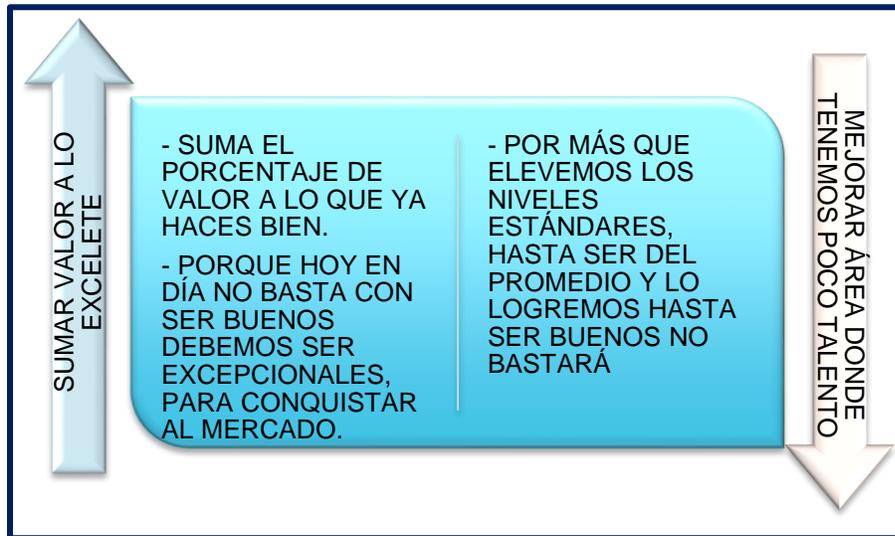


Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se debe promocionar el divulgar la unicidad a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 29.

Para lo cual se muestran tres pasos para que nadie dentro de la organización pueda dudar de lo únicos que significan como personas y como empresa.

Figura 30. Acción a seguir. Sumar valor a lo excelente



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se debe instruir el sumar valor a lo excelente a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 30.

Para lo cual se debe tener en cuenta que hoy en día no basta con ser buenos en lo que se hace, sino que se debe ser excepcionales para conquistar el mercado, por todo ello el sumar valor a lo que ya se hace bien dentro la empresa es un principio de la administración que se debe enseñar en toda la organización.

Figura 31. Acción a seguir. Fortalecimiento del liderazgo



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se deben impulsar ciertas estrategias de liderazgo a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 31.

Para lo cual se muestra ocho pasos a seguir para dar mantenimiento al liderazgo y llevar al mismo a un estado de Team Coaching siendo fructuoso para la organización.

Figura 32. Acción a seguir. Estrategias de fortalecimiento de liderazgo

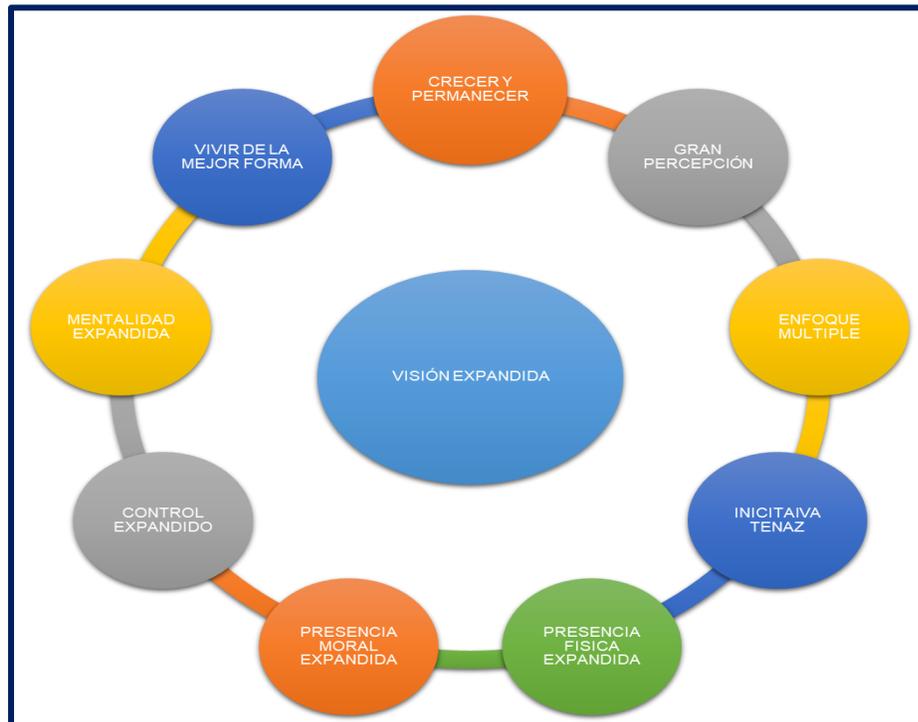


Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se deben impulsar ciertas estrategias de liderazgo a nivel organizacional a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 32.

Para lo cual se muestran seis estrategias a seguir para que los líderes de la organización tengan la capacidad de convertir a las personas ordinarias (pertenecientes a la empresa) en personas extraordinarias.

Figura 33. Acción a seguir. Visión expandida



Fuente. Elaboración propia.

En la IFD, se busca impulsar ciertos aspectos de cultura y clima organizacional como la visión expandida a nivel organizacional, en las áreas administrativa y operativa, como se muestra en la Figura 33.

Para lo cual se muestran nueve claves que se deben seguir para crecer y permanecer como empresa y ensanchar el poderío de las personas a un resultado organizacional.

6.3.4. Cronograma del plan de coaching

La siguiente tabla representa las actividades durante la ejecución de la propuesta de investigación que se realizará en un periodo de 6 meses a los 49 empleados de la IFD de Pro Mujer de la ciudad de La Paz.

Tabla 14. Cronograma de actividades

PLAN DE ACCIÓN	FASES	ACTIVIDADES	SEMANAS																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Contrato del coach	Establecer el acuerdo del contrato	Tomar contacto con coach y coordinar el tema del contrato, se establece las fechas de sesión, horarios, honorarios.	1																											
Organización del lugar	Instalación de la IFD	Verificar las instalaciones de la IFD sean apropiadas.	1																											
Convocatoria a coachees	Realizar una convocatoria interna	Reclutar coaches certificados.		1																										
Desarrollo de competencias	Establecer los cimientos	Se establece el contacto inicial, con el fin de crear una atmosfera de confianza e identificar la problemática del cliente.			1																									
	Adherirse al código de ética y estándares profesionales del IFD	El coach se compromete a mantener y promover la excelencia en coaching de acuerdo a las normativas internas de la IFD.				1																								
	Establecer confianza e intimidad con el cliente	Se establecerá la habilidad para crear un ambiente de confianza y respeto mutuo coach-cliente.					1	1																						
PRIMERA SESIÓN									1	1																				
Desarrollo de competencias	Presencia del coach	El coach tendrá la habilidad para crear una relación abierta, flexible y confiada con el cliente.								1	1																			
	Escuchar activamente	Habilidad de enfocarse en lo que el cliente dice y deja de decir, apoyándolo a que exprese sus sentimientos, pensamientos y proyectos.									1	1																		
SEGUNDA SESIÓN																														

PLAN DE ACCIÓN	FASES	ACTIVIDADES	SEMANAS																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Desarrollo de competencias	Realizar preguntas poderosas	El coach realizará preguntas abiertas que permitirán explorar y potenciar las habilidades, actitudes y aptitudes del cliente, para enfocarse en el descubrimiento y generar nuevos aprendizajes en el entorno laboral, mejorando el trabajo en equipo.																								
TERCERA SESIÓN																										
Desarrollo de competencias	Comunicar directamente	El coach ayudará al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las oportunidades para alcanzar las metas en la IFD.																								
	Planificar y establecer metas	Plan del coaching y metas de desarrollo con el coach.																								
Plan de coaching	Módulos	Se realizarán módulos enfocados en la gestión del ser, gestión de la interacción, gestión del equipo, gestión de la administración de las personas y gestión del cambio.																								
Monitoreo y seguimiento de resultados	Seguimiento al plan de coaching	Realizar controles para la correcta instrumentación de las acciones al implementar la estrategia del clima organizacional basada en coaching.																								

Fuente. Elaboración propia.

6.3.4. Monitoreo y seguimiento a resultados de la IFD Pro Mujer

Para llegar satisfactoriamente a los resultados esperados, se necesita realizar controles para la correcta instrumentación de las acciones al implementar la estrategia del clima organizacional basada en coaching. Para tal efecto se propone la siguiente tabla de seguimiento de la estrategia:

Tabla 15. Seguimiento de la estrategia

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META	ESTADO	SEMÁFORO	RESPONSABLES
Objetivo 1						
Objetivo 2						
• • •						
Objetivo 3						

Fuente. Elaboración propia.

6.3.5. Presupuesto

El siguiente presupuesto muestra el valor de la inversión que la IFD Pro Mujer, deberá invertir para la correspondiente implementación del Team Coaching como estrategia del mejoramiento de la gestión del talento humano, la cual tendrá una duración de 6 meses, cumpliendo con el proceso de monitoreo y seguimiento a su ejecución.

Tabla 16. Presupuesto

Actividad	Cantidad	Unitario	Monto (BS)
Honorarios coachees	319	300,00	95.700,00
Gastos administración	319	1,50	478,50
Refrigerio	319	60,00	19.140,00
TOTAL COSTOS			115.318,50

Fuente. Elaboración propia.

6.3.6. Indicadores de eficacia "KPI"

A continuación, se muestra los indicadores claves para la implementación del Team Coaching para mejorar la gestión del talento humano de la IFD Pro Mujer y como va relacionado con nuestro planteamiento del problema.

Cualitativos:

- Menor rotación de personal en 6 meses.
- Ambiente laboral altamente interactivo y compartido según datos comprobables de grupos focales.
- Cumplimiento de metas y atención al cliente en base a datos del punto de reclamo a diferencia de otras gestiones.
- Fortalecimiento de la gestión del talento humano con habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones para producir resultados respecto a nivel individual y grupal.

Cuantitativo:

- Incremento en un 10% en la rentabilidad de la IFD en 6 meses.

- Agilizar los procesos de servicios para disminuir el tiempo de atención al cliente en base a los resultados de datos estadístico Dashboard.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El clima organizacional de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) caso Pro Mujer lo hacen todos los miembros de la empresa, pero al no contar con un departamento de coaching que ayude a establecer parámetros de mejora del clima organizacional

Se determinó en el trabajo de investigación desarrollar la propuesta de un modelo de Team Coaching del mejoramiento del liderazgo seleccionando al coach interno (gerentes y jefes) que puedan ser responsables en la toma de decisiones y la forma de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar y motivar a los colaboradores para que se sientan integrados, valorados e importantes en el equipo de trabajo, provocando un clima laboral positivo y que influya de manera importante en el logro de los objetivos y estrategias planteadas de la empresa.

Se realizó la medición del Team Coaching mediante encuestas a los colaboradores y entrevista al Gerente de Recursos Humanos con el objetivo de obtener información acerca de las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, con el fin de mejorar las habilidades de competencias en coaching en los colaboradores y así generar una mejor atención oportuna hacia los clientes y cumplimiento de metas.

Así, con esta investigación se pretenderá mejorar el liderazgo a través del Team Coaching en base a sesiones para descubrir, desarrollar o adquirir destrezas necesarias para un mejor desempeño laboral. Los empleados necesitan el apoyo o asesoramiento de un coach para desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, para plantear un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tengan a su cargo y/o para así mismos.

En conclusión, la tesis cumple con el objetivo general. Se espera que el proceso de coaching genere resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora en trabajo del equipo y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos del coaching en situaciones de clima organizacional genere mayor dosis de confianza en la identificación de coaches internos (gerentes y jefes) con sus ideas estratégicas, para construir el nuevo modelo de Team Coaching de la IFD Pro Mujer, que permita el máximo desempeño, en busca de un mejoramiento del talento humano de la institución financiera.

7.2. Recomendaciones

El modelo de Team Coaching en liderazgo para mejorar la gestión del talento humano planteado, servirá como guía para otras Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) que deseen la transformación de sus miembros y el crecimiento de la institución.

Se recomienda aplicar el modelo de Team Coaching de liderazgo como herramienta en la organización, puesto que jugará un papel especial dentro de la empresa, se creará un equipo de alto rendimiento, capaz de generar una integración dentro del área y a la par fungirá como ejemplo para el resto de la empresa, basadas en las once competencias.

Se propone un cuadro de seguimiento a los funcionarios, para llegar satisfactoriamente a los resultados esperados, y así mismo tener un mejor control para la correcta instrumentación de las acciones al implementar la estrategia de clima organizacional basado en coaching.

Finalmente, la puesta en marcha del modelo de Team Coaching será la oportunidad de contribuir al crecimiento de vidas y ayudar a cada ser humano a encontrarse con sí mismo, por supuesto trabajando en su “ser”, siendo fuente para que ocurra la transformación en otros seres humanos, desde una posición donde yo soy capaz de mover mi observador y variar la interpretación de los hechos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de Información y Comunicación*. Murcia: Universidad de Murcia
- Barrón, R. (2010). *Más allá del liderazgo empresarial: el coaching*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 17 (34), 141 - 150. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4726/3799>
- Beltrán S., L. Ramiro. (1983). Un adiós a Aristóteles: La Comunicación: "Horizontal". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 12(23), 136–158. Recuperado de <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/749/396>
- Carlos Cuauhtémoc Sánchez. (2018). *Tiempo De Ganar el método timing* México Df. McGraw Hill.
- Costa, J. (2004). *DirCom Online*. La Paz: Design Grupo Editorial.
- Duarte, E. (2003). *Por una epistemología da comunicação*. En Epistemología da comunicação. São Paulo.
- Guízar M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández Collado, Carlos, Baptista Lucio Pilar, Sampieri H. Roberto. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición.
- Hernández, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.

Henry Kimsey-House, Karen Kimsey -House, Phillip Sandahl. (2014) *Coaching co-activo*. 3ª ed.; España, Barcelona.

La International Coach Federation (ICF). (2018). *Formación internacional en coaching Profesional y educativo*.

McQuail, Denis. (2000). *Introducción a la teoría de la Comunicación de Masas*. Tercera Edición. España: Ed. Paidós.

Mejía, E. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. 4ta Edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Rodriguez, A. G. (2019). *Coaching empresarial*. España: ICB. S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).

Tamayo y Tamayo Mario. (2016). *El proceso de la investigación científica*. 6ta Edición. México: Limusa.

Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Terán Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.

FUENTES DE CONSULTA VIRTUAL

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), *disponible en:* <https://www.asfi.gob.bo/>

La International Coach Federation (ICF) en: <https://www.comunitycoaching.com>

<https://www.gestiopolis.com/motivacion-liderazgo-exito-traves-desarrollo-competencias-taller/>

Comunicación interna para las empresas. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/ochoventajas-comunicacion-interna-para-empresas/>