

SEMINARIO COACHING EMPRESARIAL

**COACHING EMPRESARIAL PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA DE
TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROCESO DE LAS NOVEDADES DE
APRENDICES DEL CENTRO DE TELEINFORMÁTICA Y PRODUCCIÓN
INDUSTRIAL SENA REGIONAL CAUCA**



**FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**COACHING EMPRESARIAL PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA DE
TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROCESO DE LAS NOVEDADES DE
APRENDICES DEL CENTRO DE TELEINFORMÁTICA Y PRODUCCIÓN
INDUSTRIAL SENA REGIONAL CAUCA**

Mg. ANDRES AGUILAR

AURA ELENA TULANDE

**FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – NOCTURNO**

POPAYAN, 16 DE OCTUBRE DE 2020



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

ACTA DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA OPCIÓN DE GRADO SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

FECHA: 16 de Octubre de 2020

HORA: 11:00 a.m.

LUGAR: Virtual

Se realizó la Sustentación Virtual del trabajo de grado modalidad Seminario de Investigación en Coaching Empresarial, denominado **"Coaching empresarial para desarrollar la competencia de trabajo en equipo en el proceso de las novedades de aprendices del centro de teleinformática y producción industrial Sena Regional Cauca."** presentado por la estudiante **Aura Elena Tulande** identificada con CC. 34562643, del programa de Administración de Empresas.

Para efectos de este documento, la Sustentación Privada se llevó a cabo el mismo día, según normas vigentes de la Fundación Universitaria de Popayán.

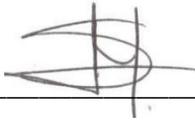
El trabajo se considera:

APROBADO:

NO APROBADO:



Director
Mg. Andrés Aguilar



Jurado
Esp. Sebastián Maya



Esp. Érica Andrea Valverde
Director de Programa

COACHING EMPRESARIAL PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL PROCESO DE LAS NOVEDADES DE APRENDICES DEL CENTRO DE TELEINFORMÁTICA Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL SENA REGIONAL CAUCA.

Aura Elena Tulande.¹

1. RESUMEN.

El coaching empresarial es un proceso centrado en el desarrollo de habilidades de los integrantes de un equipo de trabajo, de tal modo que todos y cada uno de los miembros descubran su potencial máximo y mejoren sus fortalezas, minimizando sus debilidades y comportándose de manera comprometida en lograr los objetivos propuestos.

En la actualidad, algunas empresas implementan este método del Coaching Empresarial para ayudar a los empleados o grupos de trabajo a mejorar sus habilidades y capacidades necesarias para lograr los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas en uno o varios ámbitos de su vida, en este caso el aspecto personal y profesional, para lograr excelentes resultados.

El presente artículo se desarrolla en el SENA – Regional Cauca, Centro de Teleinformática y Producción Industrial, área de Coordinación Académica, proceso de Novedades de aprendices (Retiros, aplazamientos, deserciones, reintegros y traslados), para conocer el impacto del Coaching Empresarial a través de la competencia de trabajo en equipo, utilizando también métodos de observación, encuestas y sensibilización, para evaluar la parte emocional, fortalezas y debilidades dentro de las funciones ejecutadas por cada miembro del equipo de trabajo; con estos resultados es posible fortalecer las variables que obstaculizan al grupo para desarrollar un mejor desempeño personal y laboral.

¹ Estudiante de Administración de Empresas, Fundación Universitaria de Popayán, Opción de grado Seminario Coaching Empresarial

Abstract

Business coaching is a process focused on developing the skills of the members of a work team, in such a way that each and every member discovers their maximum potential and improves their strengths, while minimizing their weaknesses and managing to behave as a group committed to achieving the proposed objectives.

In companies this method of Business Coaching is being implemented, to help employees or work groups to improve their skills and capacities necessary to achieve the objectives and fulfill the responsibilities assigned in one or more areas of their life, in this case It would be personal and professional, to achieve excellent results.

This Article is developed in the SENA - Cauca Regional, Teleinformatics and Industrial Production Center, Academic Coordination area, apprentices' news process (Withdrawals, postponements, desertions, reinstatements and transfers), to know the impact of Business Coaching with its teamwork competition, where observation, survey and awareness methods are used to assess the emotional part, strengths and weaknesses within their functions that each member of the team performs; With these results we can strengthen the variables that hinder the group to develop better personal and work performance.

2. INTRODUCCION.

El presente trabajo se desarrollo en el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” – Centro de Teleinformática y Producción Industrial, se tomó como referencia el proceso de novedades de aprendices, donde evidencie falencias en el Equipo de Trabajo y direccione mis conocimientos de Coaching Empresarial, para mejorar el desempeño, la productividad y la organización de los compañeros que intervienen en la ejecución de este trámite

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Centro de Teleinformática y Producción Industrial en el área de la Coordinación Académica, lleva a cabo un proceso muy importante como es el de las novedades de los aprendices; sin embargo, desde el año 2010 hasta el año 2019, este equipo de trabajo se ha convertido en un cuello de botella, debido a que las personas contratadas o asignadas durante estos años al proceso no cumplieron a cabalidad con el objetivo de responder a las solicitudes de los aprendices y registrarlas en el aplicativo Sofia plus, dejando muchas peticiones sin tramitar, esto conllevó a un represamiento y se convirtió en una oportunidad de mejora por parte del Sistema de Gestión de Calidad Interno para el Subdirector, Coordinadores Académicos y también para el área jurídica que apoya el proceso de respuestas de peticiones, tutelas y PQRS que se atienden a diario.

El análisis anterior lleva a formular el interrogante de la investigación ¿Es el coaching empresarial como método adecuado para desarrollar la competencia de trabajo en equipo en el grupo de trabajo del proceso de las novedades de aprendices del Centro de Teleinformática y Producción Industrial SENA Regional Cauca?

4. OBJETIVOS.

4.1 Objetivo general.

Proponer la implementación del coaching empresarial como método para desarrollar la competencia de trabajo en equipo para el grupo de Apoyo al Proceso de las Novedades de Aprendices del Centro de Teleinformática y Producción Industrial SENA Regional Cauca.

4.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico para evidenciar la forma de trabajo en equipo al interior del grupo de Apoyo al Proceso de las Novedades de Aprendices del Centro de Teleinformática y Producción Industrial SENA Regional Cauca.

2. Proponer un plan de implementación de coaching empresarial como método para desarrollar la competencia de trabajo en equipo y mejora de procesos en el grupo de trabajo de Apoyo al Proceso de las Novedades de Aprendices del Centro de Teleinformática y Producción Industrial SENA Regional Cauca.

5. MARCO TEORICO.

Las empresas se enfrentan en la actualidad a varios desafíos y por ende, al ser estas sistemas organizacionales necesitan herramientas para que sus grupos de trabajo focalicen su energía promoviendo y logrando objetivos institucionales a través de los buenos resultados en sus equipos de trabajo, para lo anterior es muy importante la aplicación y desarrollo de una herramienta específica como es el Coaching empresarial, esta investigación se utilizará en uno de los procesos que realiza la Coordinación del Centro de Teleinformática y Producción Industrial, con el fin de ayudar al equipo de trabajo a mejorar, desarrollar, aprender nuevas habilidades, encontrar el éxito personal, lograr objetivos y gestionar un cambio de vida y desafíos personales.

5.1 Que es el Coaching.

En torno al Coaching existe la creencia de que existe un conocimiento que se acumula en la conciencia a partir de la tradición y la experiencia de generaciones pasadas. De esta forma, el Coaching es algo que le ayuda al individuo a descubrir la verdad que hay en él pero que aún no es latente ya que no es consciente, en relación a lo anterior Sócrates evidencia la ironía por medio del diálogo descubriendo en el individuo descubriendo lo erróneo en lo que cree saber y tiene como verdad, pero que es en realidad falso.

El coaching emocional para equipos es una herramienta empresarial que se usa desde finales de la década de los años 70s del siglo pasado; empieza en Estados Unidos con miras a darle la mayor cohesión posible a los equipos de trabajo de las empresas bajo el presupuesto del rendimiento permanente. (Sanz, 2016)

De las primeras investigaciones que se hicieron a nivel empresarial se concluye que hoy en día es imprescindible el empoderamiento emocional dentro de las instituciones de cualquier naturaleza que sean, bajo este aspecto el coaching se puede definir como una herramienta al servicio del estudio de la conducta humana y del rendimiento laboral al interior del espacio de trabajo.

De esta forma, el entorno institucional de los equipos de trabajo se desarrolla en un ambiente competitivo, un factor que posibilita la formulación del terreno apropiado para formular una serie de interrogantes tales como: qué clase de individuo es el que más rinde en el entorno laboral, qué grupo de trabajo funcionará con un mayor rendimiento, ¿cuáles son los medios que llevan a un grupo a sobresalir sobre los demás? (Sanz, 2016)

Bajo este aspecto se puede considerar que al interior de los grupos de trabajo el coeficiente intelectual y la pericia técnica constituyen un 20% de la inteligencia cognitiva y la habilidad técnica aplicables en un entorno laboral, el resto (80%) implica habilidades de orden emocional.

El intelecto y la técnica son importantes para el rendimiento de un equipo de trabajo y hay individuos con muy buenos niveles técnicos, sin embargo en algunas ocasiones se suele despedirlos por falta de inteligencia emocional; en este sentido se puede traer a colación aquel ejemplo de Aristóteles al referirse al ser humano como un *Zoon Politikon* (Sanz, 2016) que quiere decir: animal político, uno que necesita de los demás para sobrevivir y para mantenerse en un equipo de trabajo con buen rendimiento es necesario convivir y funcionar estratégicamente con los demás.

Consecuentemente el rendimiento laboral es el objetivo primordial para el coaching en equipos de trabajo, desde esta herramienta se condicionan unas pautas de comportamiento sobre unos agentes funcionales (miembros del equipo) que cumplen una misión institucional; por lo tanto, se trata de asegurar el desarrollo de un fenómeno comportamental (lineamiento)

que contribuye al funcionamiento adecuado de un equipo de trabajo que funciona como una célula: una suma de agentes operando cada uno en una función distinta.

Bajo esta perspectiva el coaching emocional comprende una episteme basada en la psicología cognitiva la cual se propone la sistematización de unos patrones de conducta para el sujeto bajo el objeto de una meta institucional (Sanz, 2016). La funcionalidad inteligente de los equipos de trabajo requiere entonces muestras significativas de habilidades emocionales como auto conciencia, auto gestión, conciencia social, capacidad de gestión de relaciones sociales armoniosas, motivación y deseo del cumplimiento efectivo de los logros institucionales.

- Auto consciencia: capacidad para direccionar las habilidades propias en dirección al objetivo institucional.
- Auto gestión: Capacidad para establecer relaciones armoniosas al interior del grupo.
- Conciencia social: Capacidad para direccionar las afecciones externas (del grupo) en relación al objetivo institucional. Saber identificar y direccionar habilidades al interior del grupo.
- Capacidad de Gestión: Capacidad para formar vínculos entre diversos actores.

Las habilidades definidas en la tabla anterior tienen por objeto propiciar el máximo de rendimiento al interior del equipo, sin embargo, el rendimiento de los equipos de trabajo de equipo se enfrenta a dos problemáticas persistentes: la “desvinculación” y “la sobrecarga de estrés”. Para esto deben procurarse unas condiciones integrales de trabajo que van desde el nivel físico, pasando por la planificación ordenada de las funciones esenciales hasta la estimulación de los miembros del equipo por vía monetaria o por mecanismos alternos.

La especie desde épocas remotas ha funcionado en equipo en aras de la sobrevivencia poniendo en juego una serie de capacidades para adaptarse y sobrevivir en el entorno: luchar, cazar, cotejar, protegerse del entorno, agruparse, construir infraestructura, para la sobrevivencia con lo necesario (Sanz, 2016). Sin embargo, a nivel de la modernidad la

sobrevivencia también se mide a nivel institucional por medio de la competencia, el ascenso o el descenso de las organizaciones grandes o pequeñas.

Por lo tanto, la labor esencial al interior de los equipos de trabajo dar lo mejor de sí y a permanecer en este ritmo productivo, para ello se debe fomentar en los equipos habilidades tales como la comprensión del otro, el aprendizaje y la creatividad; lo anterior a partir del fomento de la “armonía” al interior de las personas que conforman el equipo de trabajo para así encauzar las habilidades del grupo bajo el objeto último del rendimiento.

De esta forma el coaching emocional en los equipos de trabajo busca el desenvolvimiento de la inteligencia y la voluntad para el dominio de las emociones, algo que debe traducirse en capacidades laborales. Igualmente, es necesario al interior de los equipos de trabajo el desarrollo de las cuatro habilidades fundamentales para mantener la funcionalidad continua en los equipos:

- Mantener abiertos los circuitos de comunicación.
- La cooperación.
- La calidad en la atención a los demás.
- La sinceridad: decir lo que pasa y reconocer los aspectos en que se debe mejorar de una forma adecuada.

En consecuencia, para los equipos de trabajo no pueden haber trabajadores amedrentados ni jefes arrogantes, esto tiene unos retrasos en el entorno laboral ya que fomenta las divisiones y la repulsión dentro del equipo de trabajo, por ejemplo, el retraso en las entregas o el descenso en la productividad, más accidentes y errores y discusiones internas, esto hace que el miembro del equipo renuncie para buscar un espacio mejor como consecuencia de la no organización y de tener un jefe arrogante y despótico (Benavides, 2003).

Así mismo, es posible observar en algunos grupos de trabajo que existe cierta forma de inseguridad entre algunos trabajadores, por ejemplo, temen sentir empatía o compasión por sus compañeros por las repercusiones laborales que esto pueda tener en caso de un posible ascenso laboral.

En la antigüedad se creía que una disciplina de orden castrense era lo mejor para generar unos buenos niveles eficacia y calidad en los procesos de producción al interior de un equipo y no se ponía atención a los sentimientos del personal subordinado, considerando que en el proceso de toma de decisiones difíciles no intervenían las emociones sino exclusivamente la razón y la técnica (aspectos cognitivos de la inteligencia).

El jefe militar de los equipos de trabajo en la antigüedad fue desapareciendo a finales de los 70s; al interior de las corporaciones las jerarquías eran notorias (absolutismo), la eficiencia se perseguía a partir de la coerción y la manipulación (amenaza) (Benavides, 2013). Sin embargo, en la década de los 80's surge el coacher especializado en relaciones interpersonales; alguien capaz de saber apreciar las capacidades de los miembros de su equipo y fomentarlas un ambiente apropiado para el desarrollo laboral, tanto en un sentido individual y otro colectivo.

Es necesario entonces para un equipo de trabajo tener la capacidad de determinar, encauzar y controlar el flujo de emociones que toma lugar al interior del espacio laboral (Benavides, 2003), es decir presentar una conciencia sensible sobre la respuesta, la reacción, las consecuencias de nuestro comportamiento habitual, así lo que se debe evitar tanto subjetiva como colectivamente es sobrellevar una forma de perturbación que haga infeliz al equipo, evitándole dar lo mejor de sí como también lo que le impide tomar la decisión más adecuada al momento de enfrentar una o más problemáticas morales y laborales.

El canon desde el coaching para los equipos de trabajo entonces es determinar, controlar y encauzar el flujo de emociones que toman lugar en el ambiente laboral sistematizando la forma en que se reacciona frente a las condiciones propias del espacio laboral (carga laboral, convivencia humana) y evitando cualquier forma de perturbación que pudiera torpedear el ritmo de producción. (polarización, indisposición).

Así mismo, para cada uno de los miembros de cada equipo hay una suma de habilidades que se deben proyectar en aras al rendimiento conjunto, por ejemplo: permanecer en sintonía con

los sentimientos de las personas que componen el equipo, manejar las diferencias de opinión. (ideología) y desarrollar la capacidad de adaptarse al bien colectivo antes que al individual (Benavides, 2003).

Para dirigir un equipo entonces no es necesaria la dominación sino convencer a la gente para que dé lo mejor de sí, fomentar su autoestima en consonancia con un objetivo común, se habla entonces de la aplicación, desarrollo, ejercicio y perfeccionamiento de una conexión emocional. Se trata así de saber expresar las emociones y las reacciones suscitadas el equipo en el que nos movemos, la reacción es el medio que permite en un proceso de comunicación fomentar el logro común del equipo o generar por el contrario un espacio de polarización e indisposición. La reacción es un medio comunicativo y significa “expresión” con lo cual se debe decir lo que se siente para encontrar soluciones a los obstáculos que se presenten.

En este sentido la reflexión se convierte en un medio efectivo para referenciar a la suma de individuos que componen un grupo sobre su rendimiento y la manera en que comunica a los demás su forma de ser y de pensar (Benavides, 2003). La reacción ante las dificultades o los logros entonces se condiciona como el alma de un grupo; de ahí que se deba tener la habilidad de: “saber informar en torno a las problemáticas que van surgiendo”.

Los problemas se deben comunicar sin poner en riesgo la productividad, la eficiencia y el bienestar del equipo de trabajo; igualmente se debe lograr que los miembros del equipo se sientan satisfechos con su trabajo sus compañeros y sus superiores (Benavides, 2003). Por ende, las críticas que surjan no pueden ser tomadas ni expresadas como un ataque personal; el sarcasmo y el desdén en ocasiones se tornan como factores que pueden hacer que el trabajador se aparte de su responsabilidad, sea evasivo al trabajo y sienta rencor.

5.2 Coaching en equipos.

Para el coaching especializado en equipos es fundamental que los mensajes para los miembros de un equipo de trabajo no sean direccionados ni tomados como un ataque al carácter del sujeto: términos como perezoso, imbécil, irresponsable, hacen que el sujeto se torne a la defensiva y deje de ser receptivo para las críticas que se le hagan posteriormente (Calzada, 2013).

Goleman nos ilustra sobre las formas de elaborar una crítica al interior de los grupos de trabajo, identifica unos pasos que empiezan por mencionar lo que se ha hecho bien, lo que se ha hecho mal y como podría cambiarse esa situación desfavorable. La metodología XYZ es la forma diseñada por Goleman y al principio debe la potencialidad del sujeto, sus cosas buenas, posteriormente el error que ha cometido y luego las ventajas que trae el subsanar dicho error.

Diversas situaciones en los grupos de trabajo requieren distintos tipos de liderazgo, hay unos más analíticos y otros más carismáticos, otros más explosivos, hay uno que maneja el recorrido de la nave con buen pulso y paciencia hay otro más resolutivo para la toma de decisiones difíciles, sin embargo, la característica global y necesaria de estas formas de líder es un nivel superior de inteligencia emocional.

Ante esto surge el siguiente interrogante: qué capacidades impulsan el rendimiento al interior de un grupo? puede decirse que la autoconciencia en el líder es el componente fundamental para el rendimiento y consiste en direccionar la voluntad y el ánimo de su equipo para comportarse de una empática y comprometida con la producción, esto implica comprender en profundidad el marco de las emociones propias del grupo, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos más frecuentes en el grupo (Calzada, 2013)..

Lo anterior significa que para direccionar adecuadamente un grupo de trabajo hay que mantener unos niveles mínimos de coherencia (saber a dónde se dirige y porqué), un error sería la toma de una decisión que provocará un conflicto interior en un miembro del equipo ya que este no podrá corresponder como se debe tornándose incapaz de funcionar

sincrónicamente con el exterior; las decisiones deben coincidir con las capacidades y los objetivos fijados previamente (Calzada, 2013).

5.3 Coaching Individual

El sujeto que forma parte de un equipo debe estar en función de disfrutar lo que hace desde el coaching individual se debe ayudar a que así sea, también a que el individuo sea auto crítico (self awarness), se le debe hablar con franqueza y naturalidad y no necesariamente con efusión ni intimidad, en cuanto al rendimiento se debe estar al tanto de las limitaciones que tiene, de los puntos fuertes y ayudarle a asimilar las críticas recibidas de una forma constructiva, como una manera o medio para el crecimiento y no como un ataque personal (Ramírez, 2014).

Sobre el ánimo y la fuerza física del sujeto se debe gestionar el manejo adecuado de estos recursos individuales desde la racionalidad, la crítica y la reflexión propia, el coaching individual está en función de fomentar la autorregulación en el individuo, ayudándole a conversar consigo mismo, su objeto es liberar al individuo de la presión ejercida por sus propios sentimientos.

Por ejemplo, se le hace entender al sujeto que debe canalizar el mal genio, saber actuar frente a la negligencia de los demás, que hay que reconocer el fracaso antes de sacar conclusiones de manera precipitada, preguntarse los orígenes del error y ver de qué forma se ha participado en él.

De esta forma la auto regulación es el paso previo para generar un entorno de confianza e imparcialidad que surge desde el coaching individual y recae sobre el individuo. En consecuencia, el coaching individual está para estimular, promover, direccionar y apoyar la competitividad del sujeto, la cual a su vez requiere o exige la capacidad de “adaptarse a los cambios” (Ramírez, 2014); si el sujeto ama lo que hace le resultará estimulante el desarrollo

de su trabajo y los logros que vaya consiguiendo junto con él, fortaleciendo también su auto regulación y por ende manejo integral de sus conductas de orden impulsivo,

5.4 Coaching ontológico.

El coaching ontológico parte de la base de que la realidad de cada individuo es percibida individualmente por la suma de sujetos que se ubican en el plano de la vida, es decir que más allá de como sean en sí mismas, las cosas son como las interpreta cada quien. Según este enfoque, las percepciones son limitadas y están condicionadas, tal como expresa Rafael Echeverría (2011) uno de sus máximos exponentes vivimos en mundos interpretativos.

En este tipo de coaching se le da mucha importancia al lenguaje, a la forma de expresión propia del sujeto, en la medida que el lenguaje no solo expresa la realidad, sino que también la genera. Dicho de forma muy sencilla, cuando nos levantamos de la cama diciendo que será un mal día porque es lunes, seguramente lo será, pues nos hemos predispuesto a ello.

El coaching ontológico busca, por lo tanto, a partir de preguntas, conversaciones e incluso técnicas corporales, un replanteamiento de la manera de interpretar la realidad, así como los patrones habituales de conducta y aprendizaje. Así mismo presenta una metodología respetuosa que no da consejos ni dice cómo tienen que hacer las cosas para el sujeto, si bien el objetivo final es bastante ambicioso ya que no pretende un simple cambio de hábitos, sino que el individuo genere un nuevo paradigma de vida: cambios en la forma de sentir y pensar que producirán cambios en la forma de actuar y comunicar. Busca una profunda transformación personal del individuo. (Echeverría, 2011).

5.5 Coaching con PNL.

Según Roberth Dilts, la PNL es un modelo acerca de cómo trabaja nuestra mente, cómo esto afecta el lenguaje y cómo usar este conocimiento para programarnos a nosotros mismos en el sentido de lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten más fáciles y al mismo tiempo eficientes.

El trabajo en equipo como competencia implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. (Alles, M. A. 2007).

López (2010) comenta que para que un equipo de trabajo pequeño, entre 4 y 12 personas, organizados se integren objetivamente en una tarea y por ende en una estructura organizativa, es necesaria la planeación y comprensión de unos objetivos específicos y unas posibilidades de interacción frecuente para ello deben tener la información y los recursos suficientes para tomar decisiones de forma autónoma.

Así mismo, puede decirse que el gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados.

La complejidad de las organizaciones actualmente implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad

y justamente es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características a través del coaching emocional para equipos. (Kozlowski e Ilgen, 2006).

6. METODOLOGÍA.

La presente investigación se trata de un estudio descriptivo y prospectivo en el cual se realiza con el grupo de trabajo del área administrativa de la Coordinación Académica y Subdirección del Centro de Teleinformática y Producción industrial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA- Regional Cauca, conformado por el 70% (7) femenino y el 30% (3) masculino, personal de planta y de contrato a quienes se les ha asignado funciones de nivel administrativo relacionadas con las novedades que presentan los aprendices de todos los programas de formación del centro, entre ellas, revisar avances de convocatorias académicas de la institución, recolección de documentación y matrícula, registro de novedades relacionadas con el avance académico de los aprendices, inasistencias y deserciones.

Para obtener el resultado se crea un cuestionario en la plataforma Google Docs y se envía el enlace <https://forms.gle/tuYBMroBx4FyCZ2y7> a los correos electrónicos, donde cada participante contestará 15 preguntas de diagnóstico llamada evaluación de la efectividad el equipo.

Evaluación de la efectividad del equipo		
<p>Instrucciones: Utilice la siguiente escala para indicar qué tanto cada afirmación se aplica a su equipo. En la columna de puntaje escriba su respuesta para cada una de las afirmaciones. Asegúrese que evalúa cada frase honestamente, sin pensar demasiado su respuesta.</p> <p style="text-align: center;">3 = usualmente, 2 = algunas veces, 1 = rara vez</p>		
Afirmaciones: Descripción de los miembros del equipo o del equipo mismo		Puntaje
1	Son apasionados y desprevenidos en sus discusiones sobre diferentes temas.	
2	Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos improductivos que pueden estar teniendo.	
3	Saben en qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al bien colectivo.	
4	Se disculpan rápida y genuinamente entre ellos cuando dicen o hacen algo inapropiado y posiblemente dañino para el equipo.	

Tabla 1. Evaluación de la Actividad en Equipo.

Fuente: amaya.com.

Una vez finalizada la encuesta, se consolida individualmente los puntajes de las 15 afirmaciones, como nos indica la siguiente tabla, luego se suman los puntajes por cada una de las columnas por aparte. Cada columna representa una de las cinco (5) disfunciones.

Columna 1 Ausencia de confianza	Columna 2 Temor al conflicto	Columna 3 Falta de compromiso	Columna 4 Evasión de responsabilidad	Columna 5 Falta de atención a los resultados
No 4:	No 1:	No 3:	No. 2:	No 5:
No 6:	No 7:	No. 8:	No 11:	No 9:
No 12:	No 10:	No 13:	No 14:	No 15:
Total:	Total:	Total:	Total:	Total:

Tabla 2. Puntaje sobre afirmaciones al interior del equipo.

Fuente: amaya.com

A continuación, el equipo de forma conjunta promediara cada una de las disfunciones en su equipo, consiguiendo el promedio de cada una de las columnas. Se deben sumar los totales que cada miembro obtuvo en cada columna y dividirlos entre el número de miembros de su equipo, obteniendo así los promedios de cada una de las 5 columnas, como aparece en el siguiente ejemplo:

No:	NOMBRE	Totales Columnas				
		1	2	3	4	5
1	Participante 1	6	8	8	6	4
2	Participante 1	9	7	8	5	7
3	Participante 1	8	5	8	8	8
4	Participante 1	6	8	8	6	4
5	Participante 1	3	3	3	3	3
	PROMEDIO	6.4	6.2	7	5.6	5.2

Tabla 3. Promedio de las disfunciones del equipo.

Fuente: amaya.com

Los obstáculos o disfunciones a los que se enfrentan los directivos y sus equipos son:

1. **La ausencia de confianza entre los miembros del equipo:** esto surge esencialmente de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades, imposibilitan la construcción de los cimientos de confianza.
2. **El temor al conflicto:** los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren en cambio a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
3. **La falta de compromiso:** sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas, aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

4. **La evitación de responsabilidades:** sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
5. **La falta de atención a los resultados:** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos, por encima de las metas colectivas del equipo.

Teniendo en cuenta este modelo, para formar un equipo de alto desempeño son indispensables las siguientes dinámicas entre los integrantes del equipo:

- **Presencia de confianza:** confían los unos en los otros, permitiéndose ser auténticos.
- **Apertura al conflicto:** están dispuestos a tener conversaciones difíciles e importantes y dialogar con transparencia.
- **Presencia de compromiso:** asumen el cumplimiento de las decisiones y planes de acción a los que se ha comprometido como equipo.
- **Asumir las responsabilidades:** la responsabilidad por el cumplimiento de las decisiones y planes es mutua; todos se sienten igualmente responsables por los éxitos o fracasos.
- **Atención a los resultados:** los esfuerzos se focalizan en alcanzar los resultados colectivos a los cuales se han comprometido.²

Desarrollo de la investigación.

La investigación se desarrolla realizando un análisis a cada puesto de trabajo, donde se evidencia que se están cometiendo errores de forma y que no se está llevando ningún control del proceso, para atender una solicitud de un aprendiz, el solicitante debe registrar la novedad en la plataforma Sofia plus por su rol de aprendiz, luego debe diligenciar un formato en físico

para asignarle un radicado en la oficina de la Subdirección de Centro, previo visto bueno de la secretaria de la Coordinación Académica o del apoyo de la líder del proceso de novedades de aprendices, esta solicitud debe estar conforme a lo estipulado por la entidad para darle trámite pertinente, luego de expedido el número de radicado pasa a la líder del proceso de novedades de aprendices para verificar el expediente académico y dar respuesta de fondo a la solicitud, esta respuesta puede ser aprobada o no aprobada según lo evidenciado en el sistema, luego se envía el oficio de respuesta al correo electrónico de la asistente del Subdirector, para darle un radicado electrónico y posterior envío al aprendiz al correo electrónico registrado en el formato de novedades. Dependiendo de la novedad solicitada se realiza el proceso de aceptación en el aplicativo, si es un aplazamiento, levantamiento de novedad o traslado de jornada, se realiza mediante un acto administrativo llamado Acta de Comité de Evaluación y Seguimiento; si se trata de un traslado de centro este proceso lleva adicional una carta de solicitud al centro donde solicita el traslado y se envía para radicar, después de recibir el oficio por parte del otro centro con la respuesta emitida se procede a la aprobación o rechazo de la misma.

Cuando se pregunta al grupo de trabajo donde están los registros y el seguimiento de las diferentes peticiones de los aprendices de los años anteriores, informan que ellas dan respuesta a los oficios recibidos, pero no llevan ningún control de los documentos. Por lo anterior se evidenció que muchas solicitudes no fueron atendidas en su momento, porque no realizaron el proceso completo, solo se limitaron a recibir los formatos en físico sin realizar la verificación respectiva en el Sistema de gestión académica para terminar el proceso de la solicitud.

Luego de asimilado todo el proceso de las novedades de aprendices puede comprobar que en los archivos físicos había hasta 10 veces la misma solicitud con la misma respuesta sin tramitar y el aprendiz solicitante seguía esperando su registro en el Sistema y quedando en estado matriculado y no en estado retirado, afectando al usuario porque no puede volverse a inscribir a ningún programa de formación. Además, no se estaba cumpliendo con lo establecido en el Reglamento del Aprendiz, donde estipula que un retiro voluntario de un

programa en formación titulada implica que el aprendiz no pueda participar en procesos de ingreso a la institución en programas de formación titulada dentro de los seis (6) meses siguientes, contados a partir del registro de la novedad en el sistema de gestión de la formación.

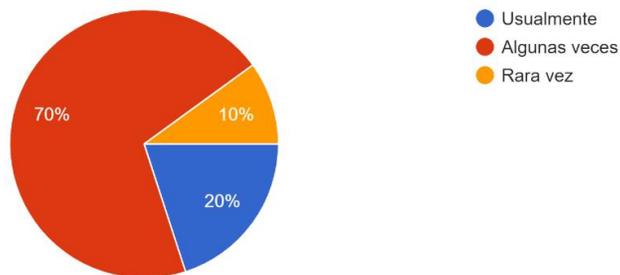
Se observa que el trabajo no se estaba realizando en la plataforma denominada Sofía plus, la cual tiene estandarizados los procesos, aspecto que lleva a que cada persona ejecute un determinado rol, individualizando su trabajo y teniendo poca comunicación con el resto del equipo de trabajo, pues tan solo en momentos de descanso se dirigen la palabra entre ellos, se resalta no todos, porque hay miembros de este grupo que tan solo obedecen al saludo de llegada y al de despedida generando un ambiente casi 100% individualizado.

El personal responde a metas establecidas en periodos trimestrales, pero que son de conocimiento del nivel directivo y no del nivel operativo, aspecto que genera cuadros de estrés ante el reclamo de las líneas de mando que manifiestan hay que cumplir la meta y a para ello deben trabajar duro. A continuación, se observan los resultados obtenidos en la encuesta de evaluación de la efectividad del equipo realizada al equipo de trabajo, donde es posible evidenciar los factores que generan disfunción en el grupo.

RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados de la encuesta de evaluación de la efectividad del equipo de trabajo de novedades de aprendices, aplicada a un grupo de 10 integrantes del equipo de trabajo, donde se puede evidenciar por medio de gráficas los factores que generan disfunción y que a continuación permite la descripción de un análisis concreto por cada respuesta.

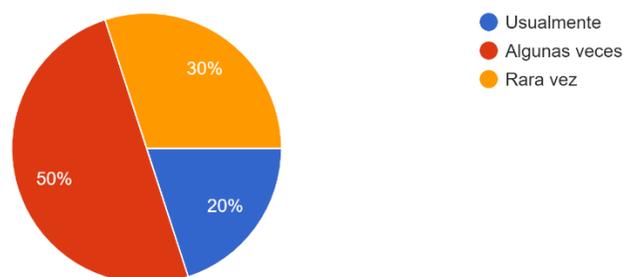
Son apasionados y desprevenidos en sus discusiones sobre diferentes temas.
10 respuestas



Gráfica 1. Son apasionados y desprevenidos en sus discusiones sobre diferentes temas.

Porcentaje de respuesta a la pregunta sobre si son apasionados y desprevenidos en sus discusiones sobre diferentes temas, el 70% (7) contestó que algunas veces, el 20% (2) usualmente y el 10% (1) rara vez. En ocasiones los equipos de trabajo con poco nivel de comunicación tienden a ser automatizados, lo cual puede dificultar en algunas ocasiones el funcionamiento en equipo ante lo cual desde la dirección del equipo se deben mantener abiertos los canales de comunicación y estimular al equipo para que así lo considere.

Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos productivos que puedan estar teniendo.
10 respuestas



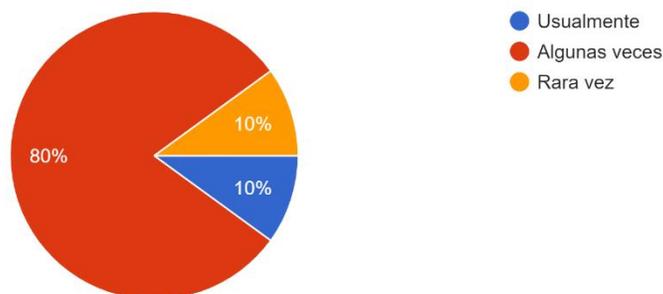
Gráfica 2. Porcentaje en el que los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos productivos que puedan estar teniendo, el 50% (5) contestó que algunas veces, el 20% (2) con usualmente y el 30% (3) con rara vez. Al respecto es importante para un equipo compartir el entusiasmo por los logros obtenidos en el equipo, todo a partir de un

proceso de retroalimentación el que el individuo pone sus habilidades para beneficio del resto y a cambio recibe reconocimiento y respaldo del grupo.

Gráfica 3. Porcentaje en torno a qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al

Saben en qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al bien colectivo.

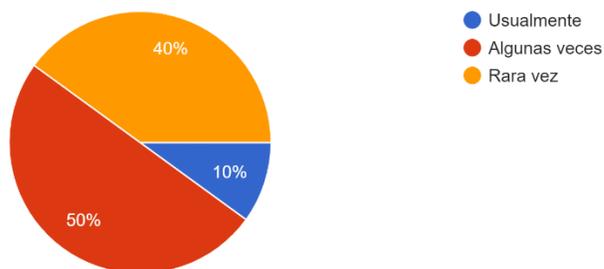
10 respuestas



bien colectivo, el 80% (8) contestó que algunas veces, en igual proporción correspondiente al 10% (1) contestaron usualmente y rara vez (1). En este caso se hace necesario estimular el conocimiento y la confianza al interior del grupo, todo bajo la intención de aumentar el respaldo entre los miembros del grupo y su cohesión para el cumplimiento de objetivos grupales.

Se disculpan rápida y genuinamente entre ellos cuando dicen o hacen algo inapropiado y posiblemente dañino para el equipo.

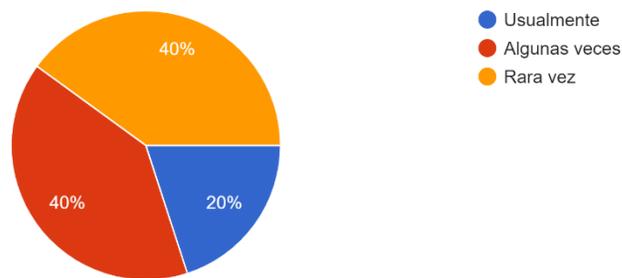
10 respuestas



Gráfica 4. Porcentaje sobre si se disculpan rápida y genuinamente entre ellos cuando dicen o hacen algo inapropiado y posiblemente dañino para el equipo, el 50% (5) contestó que algunas veces, el 40% (4) con rara vez, y el 10% (1) con usualmente. Las dificultades esenciales que presentan los grupos de trabajo son disputas internas por poder, choques de personalidad o discusiones ideológicas, conductas estas que deben ser minimizadas dentro de los grupos en aras de mantener la productividad y el funcionamiento homogéneo de este mismo.

Gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo."

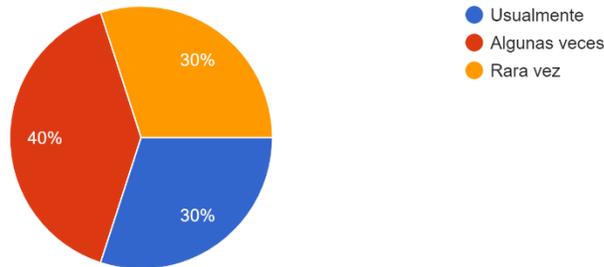
10 respuestas



Gráfica 5. Porcentaje sobre si gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo, en igual proporción correspondiente al 40% (4) contestó que algunas veces y rara vez (4), y el 20% (2) contestaron usualmente. Para el sacrificio por el grupo el miembro del equipo debe tener sentido de pertenencia con el grupo que le rodea y para esto la retroalimentación es fundamental, imprimir objetividad en la relación miembro – grupo.

Abiertamente reconocen sus debilidades y errores.

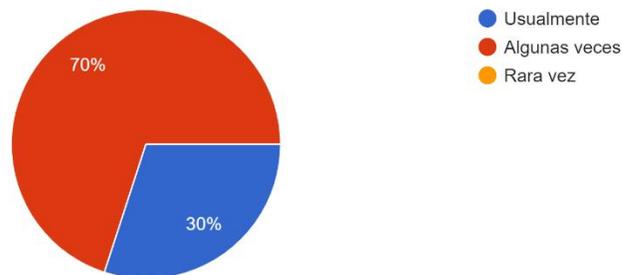
10 respuestas



Gráfica 6. Porcentaje sobre si abiertamente reconocen sus debilidades y errores, el 40% (4) contestó que algunas veces, en igual proporción correspondiente al 30% (3) contestaron usualmente y (3) rara vez. Para lo anterior es importante el direccionamiento permanente del grupo, fomentar el diálogo ya que el equipo debe entender que las críticas que se hacen y los obstáculos que llegan son oportunidades para el cambio y la mejora de la productividad.

Las reuniones del equipo son Interesantes y no son aburridas.

10 respuestas

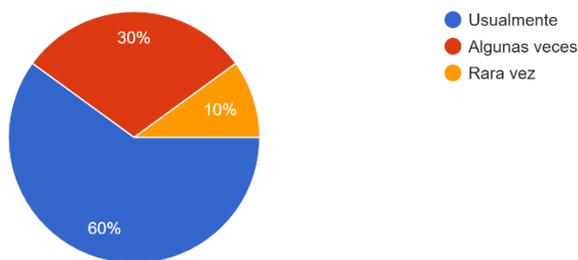


Gráfica 7. Porcentaje sobre si las reuniones del equipo son interesantes y no son aburridas, el 70% (7) contestó que algunas veces, el 30% (3) con usualmente, y el 0% (0) con rara vez. En ocasiones el poco direccionamiento de un grupo y la falta de planificación en las actividades dan como consecuencia el aburrimiento y la indisposición en los miembros del equipo de trabajo. En este caso son importantes los puntos de vista de los miembros del

equipo y el direccionamiento de sus emociones hacia objetivos comunes del rendimiento en equipo y la comunicación asertiva entre dichos miembros.

Cuando se tienen que retirar de una reunión, lo hacen con la tranquilidad de que sus miembros respetarán las decisiones acordadas durante la reunión, aunque haya habido desacuerdo inicial.

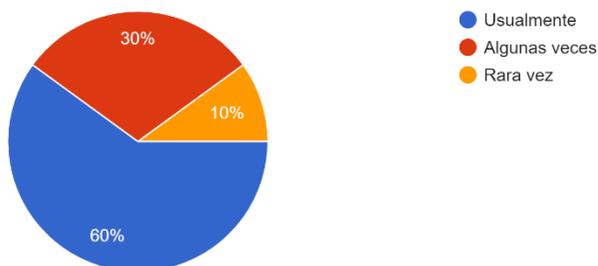
10 respuestas



Gráfica 8. Porcentaje de respuesta a la pregunta en torno a cuándo se tienen que retirar de una reunión, si lo hacen con la tranquilidad de que sus miembros respetarán las decisiones acordadas durante la reunión, aunque haya habido desacuerdo inicial, el 60% (6) contestó que usualmente, el 30% (3) algunas veces, y el 10% (1) con rara vez. En este caso la comunicación de los equipos tiene que ser asertiva, y las críticas relacionadas a los errores cometidos y a las disputas internas deben ser de orden constructivo.

La moral del equipo se afecta significativamente cuando no logran lo que se proponen todos.

10 respuestas

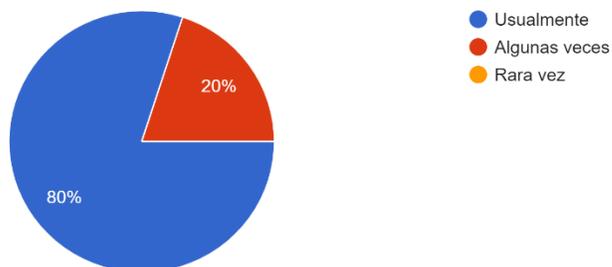


Gráfica 9. Porcentaje de respuesta a la pregunta sobre si la moral del equipo se afecta significativamente cuando no logran lo que se proponen todos, el 60% (6) contestó que usualmente, el 30% (3) algunas veces, y el 10% (1) con rara vez. La autoestima es muy

importante al interior de los equipos, esta se logra por medio de un empoderamiento emocional conjunto que busque dar a conocer las habilidades individuales que hay dentro del grupo y el fortalecimiento del respaldo y la cooperación entre los miembros del equipo.

Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse.

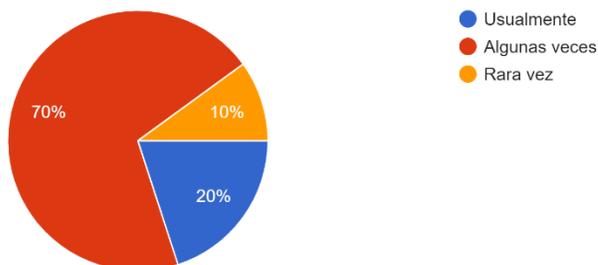
10 respuestas



Gráfica 10. Porcentaje de respuesta sobre la pregunta si durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, el 80% (8) contestó que usualmente, el 20% (2) algunas veces, y el 0% (0) con rara vez. La sinceridad y asertividad son dos habilidades emocionales que deben estar presentes en cualquier equipo de trabajo, esto se fomenta desde la dirección del grupo buscando una comunicación permanente entre los miembros del grupo y generando patrones de empatía a la par de la búsqueda del objetivo principal que es el rendimiento del equipo.

Realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros-

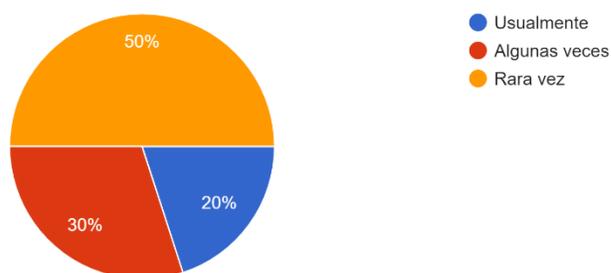
10 respuestas



Gráfica 11. Porcentaje de respuesta a la pregunta sobre si realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros, el 70% (7) contestó que algunas veces, el 20% (2) usualmente, y el 10% (10) con rara vez. El funcionamiento de los equipos de trabajo debe ser homogéneo, para ello es importante la motivación y el desarrollo de la inteligencia inter personal mediante dinámicas, estímulos o meetings que tengan por objeto la profundización de esta habilidad.

Saben de la vida de los miembros del equipo y se sienten cómodos compartiendo.

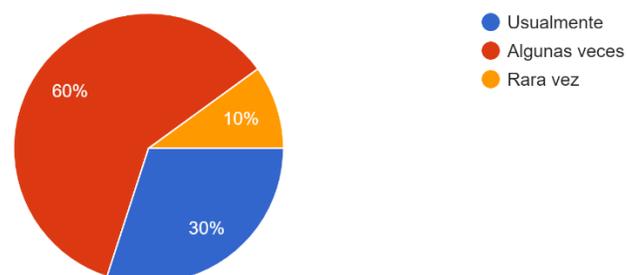
10 respuestas



Gráfica 12. Porcentaje de respuesta a sobre la pregunta si saben de la vida de los miembros del equipo y se sienten cómodos compartiendo, el 50% (5) contestó que rara vez, el 30% (3) alguna vez, y el 20% (2) usualmente. La comprensión del otro es una habilidad que debe ser potenciada en aras al funcionamiento integral de los equipos, la retroalimentación emocional es importante para este aspecto.

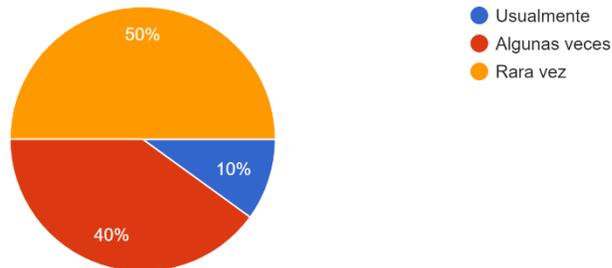
Las discusiones finalizan con acuerdos y decisiones concretas para la acción.

10 respuestas



Gráfica 13. Porcentaje de respuesta a la pregunta sobre si las discusiones finalizan con acuerdos y decisiones concretas para la acción, el 60% (6) contestó Algunas veces, el 30% (3) Usualmente, y el 10% (1) contestó usualmente. La empatía y la comunicación asertiva tiene por función evitar que las discusiones no lleguen a una acción concreta. Desde la dirección del grupo debe forjarse la confianza entre los miembros del equipo y del equipo hacia la dirección por medio de charlas, dinámicas y empoderamiento emocional.

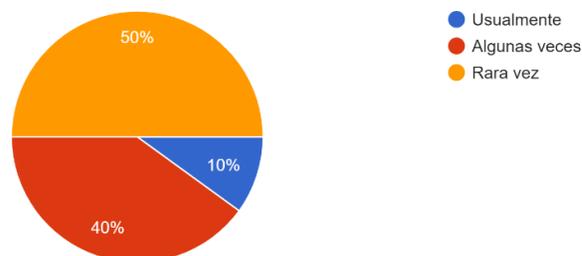
Los miembros del equipo son lentos en buscar crédito por sus propias contribuciones y son rápidos para señalarlas contribuciones y logros de otros.
10 respuestas



Gráfica 14. Porcentaje de respuesta a la pregunta si desafían sus planes y perspectivas entre sí, el 50% (5) contestó rara vez, el 40% (4) algunas veces, y el 10% (1) contestó usualmente. El funcionamiento en equipo requiere de unas condiciones esenciales para que los objetivos del grupo sean encauzados hacia una meta única final; la confianza, el respaldo y la retroalimentación dentro del grupo son fundamentales para ello.

Los miembros del equipo son lentos en buscar crédito por sus propias contribuciones y son rápidos para señalarlas contribuciones y logros de otros.

10 respuestas



Gráfica 15. Porcentaje en torno a la demora en buscar crédito por sus propias contribuciones y son rápidos para señalarlas contribuciones y logros de otros, el 50% (5) contestó rara vez, el 40% (4) algunas veces, y el 10% (1) contestó usualmente. La gestión de espacios y recursos con otras dependencias e instituciones corresponde al direccionamiento del grupo el cual debe ser consciente de sus fortalezas para potenciarlas y sus debilidades para mitigarlas en torno al proceso del autoconocimiento.

Según la observación y el análisis de las 15 preguntas aplicadas al equipo de trabajo de novedades de aprendices del SENA – CTPI, se obtiene un resultado final que luego se tomará en las cinco (5) columnas con diferentes disfunciones (estos datos salen de las 15 preguntas donde cada disfunción le corresponde un grupo de preguntas); así mismo se aplica el ponderado de las respuestas se logra obtener un puntaje de referencia para interpretar los resultados de los obstáculos identificados de la siguiente manera:

DISFUNCIONES

Columna 1 Ausencia de Confianza	Columna 2 Temor al conflicto	Columna 3 Falta de Compromiso	Columna 4 Evasión de responsabilidad	Columna 5 Falta de atención a los resultados
No. 4: 17	No. 1: 21	No. 3: 20	No. 2: 19	No. 5: 18
No. 6: 20	No. 7: 23	No. 8: 25	No. 11: 21	No. 9: 25
No. 12: 17	No. 10: 28	No. 13: 22	No. 14: 20	No. 15: 16
Total: 54	Total: 72	Total: 67	Total: 60	Total: 59

Tabla 4: Disfunciones emocionales en el equipo de trabajo.

Fuente: Propia.

- Un puntaje de 8-9 indica que la disfunción probablemente no es un problema para el equipo.
- Un puntaje de 6 a 7 significa que la disfunción puede ser un problema.
- Un puntaje de 3 a 5 significa que la disfunción es un problema y necesita resolverse.

Analizados todos los indicadores podemos concluir que el equipo de trabajo, presenta un alto porcentaje en la disfunción de ausencia de confianza, lo cual conlleva a una falta de disposición para ser vulnerables en el grupo, igualmente se identifica que no están abiertos para aceptar los errores y debilidades y esto imposibilita crear confianza con los demás integrantes del equipo de trabajo, también se observa falta de compromiso, evasión de responsabilidad, falta de atención a los resultados y por último temor al conflicto, en esta última disfunción podemos aseverar que podría ser un problema si el centro no toma los correctivos a tiempo.

No.	NOMBRE	1	2	3	4	5
1	Nelson	4	8	6	5	6
2	Alejandro	5	7	7	6	6
3	Aura E	7	6	4	6	7
4	Beatriz	5	7	7	6	6
5	Isabel	7	8	7	6	6
6	Sandra	5	7	8	7	6
7	Humberto	4	7	8	5	6
8	Marcela	5	8	7	5	5
9	Karen	6	6	5	7	7
10	Ana Patricia	6	8	8	6	7
PROMEDIO		5	7	6	6	6

Tabla 6: Análisis de las 15 preguntas realizadas al equipo de trabajo.

Fuente: Propia.

Para mejorar las disfunciones negativas que presenta el personal administrativo del Centro en el proceso de novedades de aprendices, se invita a una sensibilización de Coaching Empresarial con el enfoque de trabajo en equipo, donde participaron los Coordinadores Académicos responsables directos del proceso, apoyo jurídico, líder SIGA, líderes de área y los apoyos administrativos; se inicia la sensibilización con el siguiente mensaje:

“Si seguimos creyendo en lo que siempre hemos creído, seguiremos pensando como siempre hemos pensado, seguiremos haciendo lo que siempre hemos hecho y seguiremos obteniendo lo que siempre hemos obtenido” Marilyn Ferguson

Luego se invita al grupo a responder a las siguientes preguntas poderosas:

1. ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?
2. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?
3. ¿Como es mi vida actual en la relación con el trabajo?
4. ¿Qué interrelaciones guardan entre si las cuatro áreas anteriores?

En la pregunta número 1: Se evidencia que todos los integrantes tienen la tendencia a juzgarse y esforzarse por cumplir con las necesidades de los demás al punto de olvidarse de sus propias necesidades.

En la pregunta número 2: Un 99% de los participantes manifiestan tener un buen ambiente familiar, lo que es indispensable para la salud mental y física, esto es muy importante porque los miembros de la familia son un apoyo para cumplir metas, enseñan valores y responsabilidad; mientras un 1% presenta una crisis emocional por la reciente separación con su esposo.

En la pregunta número 3: La gran mayoría afirman que son personas comprometidas, responsables con las labores asignadas, que a veces desplazan su vida personal a un segundo plano para cumplir con los objetivos de la empresa.

En la pregunta número 4: Todos manifiestan que todas las áreas tienen relación, porque si yo estoy bien, los demás también, si mi trabajo es productivo y eficiente todo estará a tiempo y mi estado de ánimo se verá reflejado en la relación con mi familia.

Terminada la actividad se inicia la sensibilización de Coaching empresarial para desarrollar la competencia de trabajo en equipo en el proceso de las novedades de aprendices del centro de Teleinformática y Producción Industrial SENA Regional Cauca.

¿Qué es Coaching? Es un facilitador que ayuda a otras personas, para lograr sus objetivos a través del aprendizaje y la exploración.

¿Qué es coaching en equipos? Proceso de acompañamiento de un equipo en el descubrimiento, la redefinición y la optimización de sus procesos y modos de actuación colectivos, de modo que éste, el equipo, se haga responsable de mejorar su rendimiento y su satisfacción, para que el resultado del conjunto supere el potencial de la suma de sus partes.

Coaching individual: Búsqueda de resultados a nivel personal como: encontrar trabajo, mejorar la relación con la pareja, definir el proyecto de vida, conseguir un sueño y/o reto, encontrar el sentido y la alegría, gestionar emociones y bloqueos, vencer miedos, tomar decisiones, apoyo en momentos de cambios importantes en la vida.

Se motiva al personal utilizando el PNL, con las siguientes frases:

- “En el esfuerzo está el éxito”
- “Ir juntos es comenzar, Mantenerse juntos es progresar, Trabajar juntos es triunfar”
- “Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados”
- “El trabajo en equipo puede hacer que alcances cosas, que individualmente ni podrías soñar”.
- “Lo importante no es ser iguales, lo importante es hacer un buen equipo”.
- “El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”– Michael Jordan.

Después de realizada la motivación al grupo, se felicita al equipo por su participación, desempeño en su puesto de trabajo y se invita a que exploren sus habilidades y competencias profesionales, a tener entusiasmo, sentido de pertenencia, amor, compañerismo y permitir que los compañeros apoyen los procesos; todos debemos aportar un granito de arena para sacar adelante las funciones asignadas y que pase lo que pase debemos mantener una comunicación permanente; igualmente se deja claro las inquietudes de todos procesos sin desconocer la normatividad de la entidad y se solicita al nivel directivo la mejora de algunos procesos, para que el cliente quede satisfecho y el equipo de trabajo no tenga sobrecargas y mejore su nivel de atención, confianza, compromiso y responsabilidad con la entidad.

Recomendaciones

Solicitar al grupo de bienestar una estrategia para mejorar el clima el laboral, con capacitaciones e integración con las áreas de trabajo. Así mismo, se informa al subdirector del centro del trabajo realizado y se entrega la evidencia para que desde su rol autorice las capacitaciones y permisos y así la oficina de Bienestar pueda desarrollar las actividades solicitadas previamente.

Conclusiones

La necesidad de reducir costos y las nuevas tendencias laborales, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, dado que se deben adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Es muy beneficioso trabajar en equipo, ya que dos cabezas piensan mejor que una, es importante tener claro lo que se quiere lograr, para que el equipo funcione bien, además saber qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo. Cabe destacar que el trabajar en equipo disminuye la carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.

De esta forma puede concluirse que al interior de los grupos de trabajo es muy importante el socializar, algo que va de la mano con los mecanismos de adhesión y el sentido de pertenencia a partir de factores como la necesidad de construir relaciones amistosas, el desarrollo de la identidad en el espacio de trabajo, el descubrimiento de nuevas reglas, conocer los requerimientos para el funcionamiento adecuado y la aceptación en el grupo.

Estos factores anteriores constituyen un factor coyuntural en el equilibrio anímico y emocional de los equipos de trabajo, es decir el valor afectivo de las relaciones sociales reviste de más importancia que el conocimiento cognitivo o académico – conceptual. En este caso la adaptación del individuo al grupo radica en el desarrollo apropiado de actitudes de compromiso y cooperación al interior de un grupo determinado.

Dentro de la praxis de los grupos de trabajo se da frecuentemente el desarrollo de unos roles que pueden ser de dominación, sumisión, participación y cooperación, lo anterior denota la exigencia de una responsabilidad del sujeto en el grupo, igualmente se utilizan las críticas recibidas como el medio para evaluar las propias fuerzas y las dificultades de una manera más real.

Bajo este aspecto el equipo de trabajo pasa a convertirse en una herramienta eficaz para el crecimiento personal, no obstante, inicialmente el sujeto es susceptible de ser influenciado por la forma en que es juzgado al interior del grupo. De otra forma, la inadaptación social se hace manifiesta en el sujeto a partir de la violencia verbal y física contra otros individuos y contra el grupo, de esta forma el sujeto perjudica su integración (relación de cooperación con los demás) además de comprometer su equilibrio emocional y físico, por lo tanto, el microcosmos del entorno inmediato es el espacio ideal para que el individuo aprenda a adaptarse y organizarse frente a los miembros de un grupo.

En consecuencia, dentro de los grupos de trabajo es indispensable poseer un nivel óptimo de autoestima para:

- Ser consciente de la dignidad personal (respetarse – hacerse respetar).
- Apreciarse en todas las dimensiones de su ser (fortalezas, recursos, debilidades, necesidades)
- Asumir riesgos inteligentes.
- Perseverar en la consecución de proyectos y objetivos llevándolos a término.

Bibliografía

1. <https://podcasts.apple.com/co/podcast/8-estrategias-para-fortalecer-tu-autoconfianza-y-autoestima/id1297688542?i=1000462618646>
2. ¹ <https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>
3. ¹ <https://lamenteesmaravillosa.com/definicion-y-tipos-de-coaching/>
4. ¹ <http://principiosdelcoaching.com/socrates-y-coaching/>
5. <https://cristinasinmas.wordpress.com/2018/01/31/que-es-coaching-tipos-de-coaching/>
6. ¹ <https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>
7. QUÉ ES EL COACHING. SUS ORÍGENES, SU DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH. Montse Sanz Zapata. Revista innovación y desarrollo. España. 2016.
8. COACHING DE EQUIPOS. APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES. Rosa de la Calzada. Ediciones Universidad Complutense de Madrid, 2013.
9. EL COACHING, DESAFÍOS PARA ORIENTAR EQUIPOS DE TRABAJO. Luz Adriana Ramírez Echeverry. Editorial Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá 2014.
10. ÉTICA Y COACHING ONTOLÓGICO. Rafael Echavarría. Ediciones Gránica, 2011, Buenos Aires, 2011.
11. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CÓMO LOGRAR UN CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Martha Alles. Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2016.
12. EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA, REVISIÓN (1999 – 2009). (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Evidencia Fotográfica

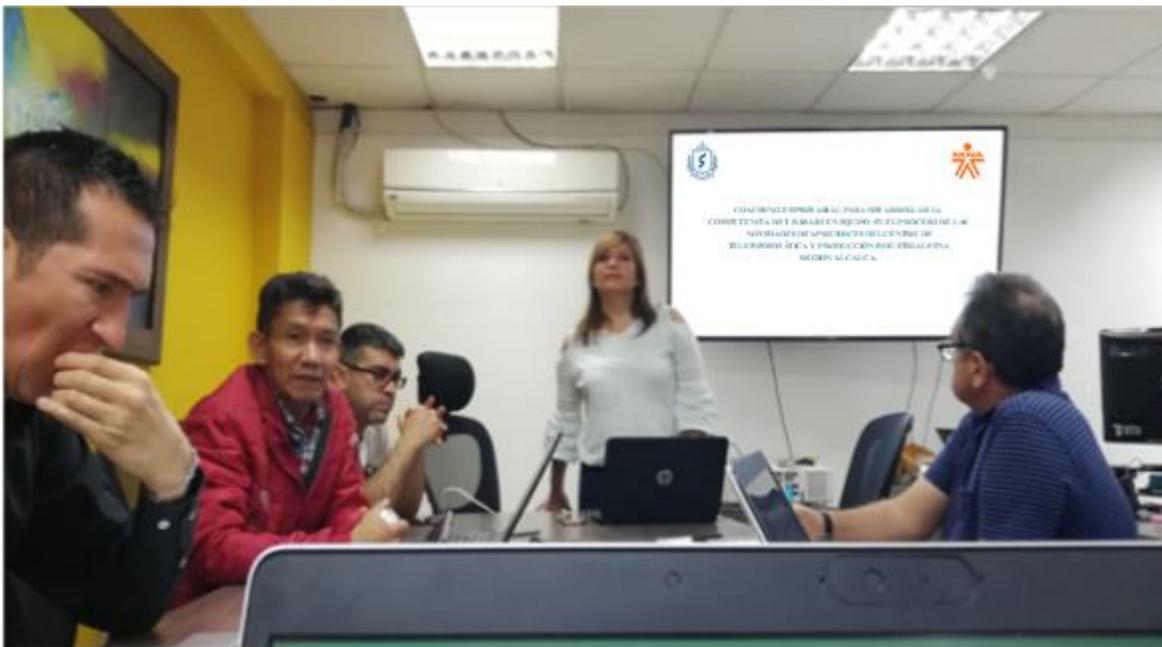


Imagen 1: Sesión Coaching Emp



Imagen 2: Sesión Coaching Em



Imagen 3: Novedades Aprendices 1



Imagen 4: Novedades Aprendices 1