

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COACHING EN  
LIDERAZGO A NIVEL DE GERENTE OPERATIVO EN UNA EMPRESA  
DE GIRO AUTOSERVICIO**

**PRESENTA**

**JOSÉ JAVIER LOZANO ALCORTA**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MARZO, 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COACHING EN LIDERAZGO  
A NIVEL DE GERENTE OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE GIRO  
AUTOSERVICIO**

**PRESENTA**

**JOSÉ JAVIER LOZANO ALCORTA**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**MTRO. MANUEL ABEL ALMAGUER ALANÍS**

**REVISORES**

**DR. LUIS JOSÉ FUENTES MELERO**

**DR. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILÓN RAMÍREZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO, 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Principalmente a mi familia y maestros, amistades y conocidos de quienes recibí su apoyo en todo momento que lo llegué a necesitar para poder realizar este proyecto el cual me brindo muchos aprendizajes, además de un crecimiento personal.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	8
2.1 Antecedentes	
2.2 Definiciones	
2.3 Modelos	
2.4 Investigaciones actuales	
Capítulo 3: Metodología.....	21
3.1 Diseño de investigación	
3.2 Variables independientes, variables dependientes	
3.3 Participantes	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Resultados y discusión .....	25
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	32
Referencias.....	33

Anexos.....34

## **RESUMEN.**

---

El presente trabajo consistió en la evaluación del estilo de liderazgo de un Gerente Nocturno así como la implementación de una metodología de coaching, la cual consistió en sesiones de 20 a 40 minutos un día por semana durante 6 meses en las cuales se veían áreas de oportunidad y problemáticas con él sujeto y el mismo buscaba una solución para estas además de se manejó algo de consejería para orientarlo a encontrar las soluciones; se buscó dotarlo de habilidades de liderazgo y el cambio logrado fue medido por el indicador de rotación de personal de su área.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

### **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

En el presente trabajo se realizó una implementación de una metodología de coaching en liderazgo para dotar de habilidades de liderazgo a un Gerente Nocturno de una Empresa de giro auto servicio el cual será medido por el indicador de rotación de personal.

### **1.2 Justificación de la investigación.**

En las organizaciones el estilo de liderazgo de los mandos gerenciales es importante ya que, de acuerdo al nivel de madurez y las características del equipo de trabajo, dependerá del mejor estilo de liderazgo para poder lograr los mejores resultados. Sin embargo, al existir en la organización diferentes equipos de trabajo con diferentes niveles de madurez, puede requerir que el encargado o jefe posea un estilo de un liderazgo adaptable para cada situación, de acuerdo al equipo de trabajo y sus características, sea el estilo de liderazgo aplicado según el equipo lo requiera. Y al no aplicarse el estilo de liderazgo indicado, pudiera generar problemas como rotación, ya que, los colaboradores pueden sentirse, ya sea, presionados, incomodos o no atendidos, por lo cual pudieran decidir abandonar la organización.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

En los departamentos de abarrotes, variedades, área 1, limpieza y frutas y legumbres turno nocturno de una empresa de giro de autoservicio existe un alto grado de rotación. En el año 2014 se registró un 275% de rotación en total de estos departamentos. El Gerente de tienda y el Gerente de Desarrollo Humano de la sucursal consideran, de acuerdo a comentarios de colaboradores y mediante la observación que estos problemas ocurren debido a que el Gerente de Nocturno, posee un estilo de liderazgo orientado hacia el

trabajo, en el cual no demuestra presencia ni autoridad, además de que no genera empatía ni motiva a sus colaboradores.

#### **1.4 Objetivo general:**

Implementar una metodología de coaching en liderazgo a nivel **Gerencial**.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- Evaluación de estilo de liderazgo del Gerente Nocturno en una empresa de giro autoservicio.
- Desarrollar e implementar un plan de trabajo bajo la metodología de coaching.
- Evaluación de impacto en implementación del plan de trabajo mediante el indicador de rotación de personal.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Antecedentes**

Los orígenes del coaching se remontan a los deportes, cuando a mediados de los años 80s, algunos entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias y los administradores se interesaron en sus éxitos, al punto de que estudiaron y aprendieron los métodos de estos entrenadores y los aplicaron al mundo empresarial. Los efectos fueron importantes y lograron que las metas individuales y organizacionales se alinearan dando como resultado el progreso de muchas empresas (Scott, 2007).

Benavides y Pimentel en su investigación encontraron que el líder que asume el liderazgo tiene relación con la rotación debida a factores externos y condiciones de trabajo, el líder que demanda reconciliación y el líder con exactitud predictora se relacionan significativamente con la rotación de condiciones de trabajo.

Scott (2007) con su estudio concluyó que el coaching gerencial permite romper el paradigma de la orientación solo a los resultados empresariales, tan fuertemente valorada a costa de la salud de los ejecutivos. Los coaches deben tener una serie de competencias para apoyar los cambios personales y labores de los coachees y deben tener en cuenta que se encuentran en un proceso de aprendizaje mutuo. Además, el aprendizaje individual llevará sin duda a un aprendizaje de equipo y organizacional facilitando los proceso de cambio organizacional.

Sin embargo, en las últimas décadas, la gente del área gerencial ha participado en la búsqueda “del mejor” estilo de liderazgo. No obstante, las evidencias de la investigación indican claramente que no hay un solo estilo de liderazgo que se adecue a todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su

situación particular (Hersey y Blanchard, 1977). Pozo (2011) Concluyó que la rotación existente en la empresa genera un desgaste tanto para los empleados como para la imagen de la misma, pues el empleado que decide dejar la organización es un cliente interno que lleva consigo la experiencia laboral.

## **2.2 Definiciones**

Flores et. Al (2011) menciona que el liderazgo gerencial consiste en el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Este proceso implica:

- a. Que el liderazgo involucra a otras personas (Empleados o seguidores).
- b. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- c. El liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores.
- d. El liderazgo es cuestos de valores.

Además mencionan que existen diferentes estilos de liderazgo:

- a. Líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige motiva y controla al subalterno. Además considera que solamente él es competente y que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.
- b. Líder participativo: Utiliza la consulta, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos y escucha y analiza las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones cuando es posible y práctico.
- c. Líder Liberal: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Además los subalternos asumen la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Se entiende por Coaching el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. Por lo cual, el Coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones (Dilts, 2004).

El Coaching Gerencial es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (Gerentes y colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general. Los objetivos específicos de un proceso de Coaching Gerencial son fijados por el cliente y el Coach exitosamente. Dichos objetivos buscan que el cliente logre una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida y obtenga una relación personal más profunda; con el consecuente disfrute por sus acciones y sentimiento de autorrealización.

Martinez, Iraima menciona que para Garcia y Garrido y otros (2006), el Coaching es entendido como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo; y a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

También menciona que para Dezerega (2007), el Coaching asumido es un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: El Coach y el Coachee. De esta manera el Coaching Gerencial como meta competencia

estratégica, es la actividad que lleva a cabo un gerente o ejecutivo (coach, guía, líder), para guiar o conducir a un empleado (coachee, guiado) a un lugar o una meta mutuamente convenida, utilizando estrategias o medios especializados que el coach maneja, para lograr llevar al coachee al lugar convenido. El grado de éxito del coaching se mide tanto por el nivel que se logra el avance o desplazamiento buscado, como por el grado de sostenimiento – de dicho avance – en el tiempo; los grados de avance y sostenimiento dependen tanto del coach como del(os) coachee(s).

Durán Alvarez et. Al menciona que este proceso requiere básicamente 5 pasos:

1. Observar: Es fundamental para que el coachee encuentre soluciones; al posicionarse en nuevos puntos de vista, la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, ya que de esta manera el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

2. Toma de conciencia: El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

3. Determinación de objetivos: Consiste en contar con objetivos claramente definidos; ya que de esta manera se podrán obtener los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

4. Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

5. Medir: Busca comprobar si hay un acercamiento hacia el objetivo marcado. Además, permitirá tomar acciones correctivas y de esta manera contribuir a la obtención de los logros buscados.

También mencionan que para llevar a cabo un proceso de Coaching el profesional debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. El Dr. Rafael Echeverría PhD define la sesión de Coaching de la siguiente manera: “En rigor se trata de preguntas abiertas cuyas respuestas se desarrollan simultáneamente con el crecimiento de la propia disciplina”. Además es necesario un manejo de las técnicas de resolución de conflictos, de negociación, de planificación estratégica de habilidades de liderazgo y auto liderazgo; por otro lado el profesional aplica la escucha profunda y el arte de la “mayéutica”, es decir hace al cliente preguntas poderosas y retadoras. Un Coach competente es aquel que cuenta con el conocimiento más las habilidades. Una de las modalidades (la cual se utilizará en este trabajo) es el coaching ejecutivo, el cual centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa.

La mayéutica o Método Socrático, entendido como el estilo que Sócrates utilizaba en sus procesos de enseñanza donde empleaba preguntas para facilitar el aprendizaje, es utilizado exitosamente por los coaches. De esta manera Sócrates, ayudaba a aprender a su interlocutor dejando que encontrara las respuesta por sí mismo, era el arte de alumbrar los espíritus (Gautier y Vervisch, 2001). Está probado, como lo indica Lyons (2001) que “el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse.”El proceso de preguntar es característico en el coaching desde que se establece la relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente. El proceso se basa en cuatro elementos clave dirigidos por el coach que son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas (Dotlich y Cairo, 2001). Como requisito primordial para este proceso, el coach debe estar informado acerca del entorno inmediato de la organización y de

sus colaboradores, debe saber preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar (Scott, 2007).

El coaching gerencial en un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador- amplía en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción. Además implica lograr una situación de óptimo desempeño individual y colectivo, a través de potenciar las competencias lingüísticas, emocionales y corporales, junto con otras de carácter integrador: competencias en comunicación, en coordinación de acciones y en liderazgo transformador- ( )

Scott (2007) menciona que autores como Goleman (2000, 2002), Belasco (2001) y Hersey y Chevalier (2001) y otros, plantean el coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco (200) se atreve a decir que “el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI”. Como se indica en el planteamiento de Goleman (2000), el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo.

Sheppard, Glenn a acuerdo a Gladding, S.T. (2004) menciona que la consejería o “counseling” consiste en la aplicación de principios psicológicos, salud mental o de desarrollo humano a través de intervenciones sistémicas, de comportamiento o afectivas, además de estrategias que busquen un bienestar, crecimiento personal o desarrollo de carrera. Además cuenta con las siguientes características:

- El counseling trata con el bienestar, desarrollo personal, carrera y cuestiones patológicas. En otras palabras, los consejeros trabajan en áreas que involucran relaciones (Casey, 1996). Estas áreas incluyen cuestiones

intra e inter personales relacionadas a encontrar significado y ajustes en cuestiones como la escuela, familia y carreras.

- El counseling es manejado con personas consideradas funcionales y con personas que poseen problemas serios. Además reúne las necesidades de una amplia gama de personas. Los clientes atendidos por consejeros poseen situaciones problemáticas en las cuales requieren ayuda para ajustar o remediar. Estos problemas suelen requerir intervenciones cortas, aunque ocasionalmente el tratamiento puede llegar a extenderse.
- El counseling es basado en teorías. Los consejeros utilizan aproximaciones teóricas que incluyen teorías cognitivas, afectivas, de comportamiento o sistémicas las cuales pueden ser aplicadas a individuos, grupos o familias.
- El counseling es un proceso que puede llegar a ser de desarrollo de intervención. Los consejeros se enfocan en las metas de sus clientes. Sin embargo, el counseling involucra ambos cambio y elección. En algunos casos el counseling es un ensayo para la acción.

Esta intervención se realizó con el objetivo de identificar si existe una relación entre el liderazgo y la rotación de personal por lo cual también se abordará el concepto de rotación, esto se realiza a continuación.

La rotación de personal consiste en la cantidad de bajas que ocurren en una organización, la cual se puede deber a ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento de personal. Se puede deber a diferentes factores, desde problemas personales del colaborador por los cuales ya no le es posible continuar asistiendo a laborar, mejores propuestas salariales en otras empresas hasta la insatisfacción laboral.

## **2.3 Modelos**

Blake y Mouton (1964), de acuerdo a su teoría del grid (malla) gerencial mencionan 5 estilos de liderazgo:

1.1 – Indiferente. No hay jefe.

Este tipo de líder, no tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización. Sigue la ley del mínimo esfuerzo, haciendo sólo lo justo e indispensable para que todo se mantenga, más o menos, en su sitio. Su filosofía es la de protegerse ellos mismos, evitando cualquier cosa que les pueda dar problemas.

#### 1.9 – Complaciente. El club social.

Centra su preocupación en las personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer la cosas.

#### 9.1 – Dictatorial. Produce o muere.

Lo principal es conseguir que la tarea se lleve a cabo, de forma eficaz y eficiente, las personas que forman su equipo no son más que herramientas que se deben de calibrar de forma adecuada.

#### 5.5 – Punto medio. Algo corriente.

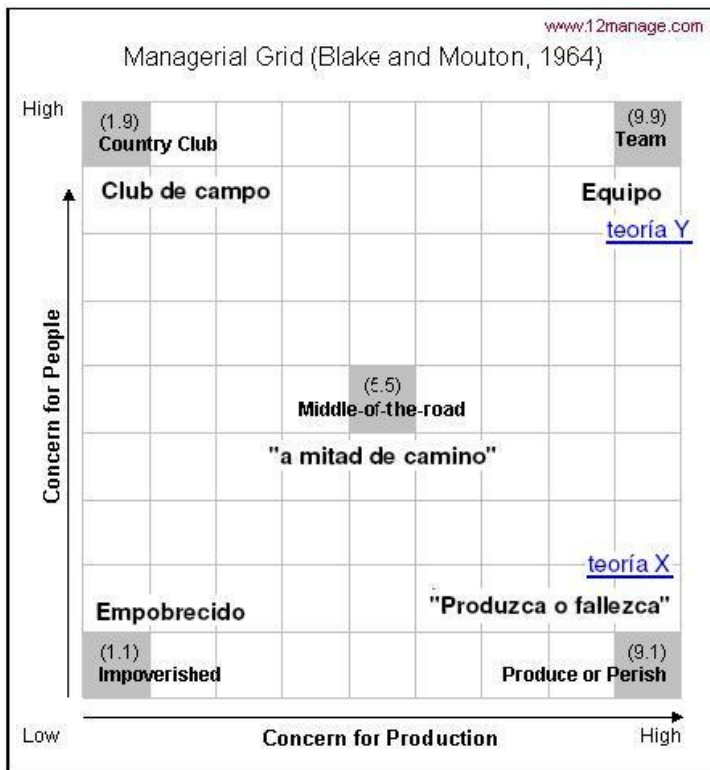
Se encuentra en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto, que tiene una visión muy equilibrada, de la importancia relativa de la tarea y de su personal. También es verdad que, ni siente una preocupación excesiva por la tarea, ni por las personas de su equipo.

#### 9.9 – Ideal. Creador de equipos.

Se identifica este líder con la Teoría Y de Douglas McGregor. En la que se fomenta el trabajo en equipo, y la colaboración entre trabajadores. Intentando crear la interdependencia entre las expectativas de su personal, y las de la organización.

Al igual que en el anterior tipo, la preocupación por la tarea y por las personas está equilibrada. Este líder entiende que, además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas que forman su equipo, con los objetivos de la organización, y conseguir que sientan que forman parte de ésta.





Hersey y Blanchard mencionan que como resultado de amplias investigaciones, se elaboró una teoría de Liderazgo situacional, la cual se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de madurez de sus subordinados o grupo. Mencionan dos dimensiones críticas de la conducta gerencial las cuales han sido denominadas de diversas maneras, desde autocráticas (tarea) y democráticas (relación) hasta “orientadas a la gente” y “orientadas hacia la producción”.

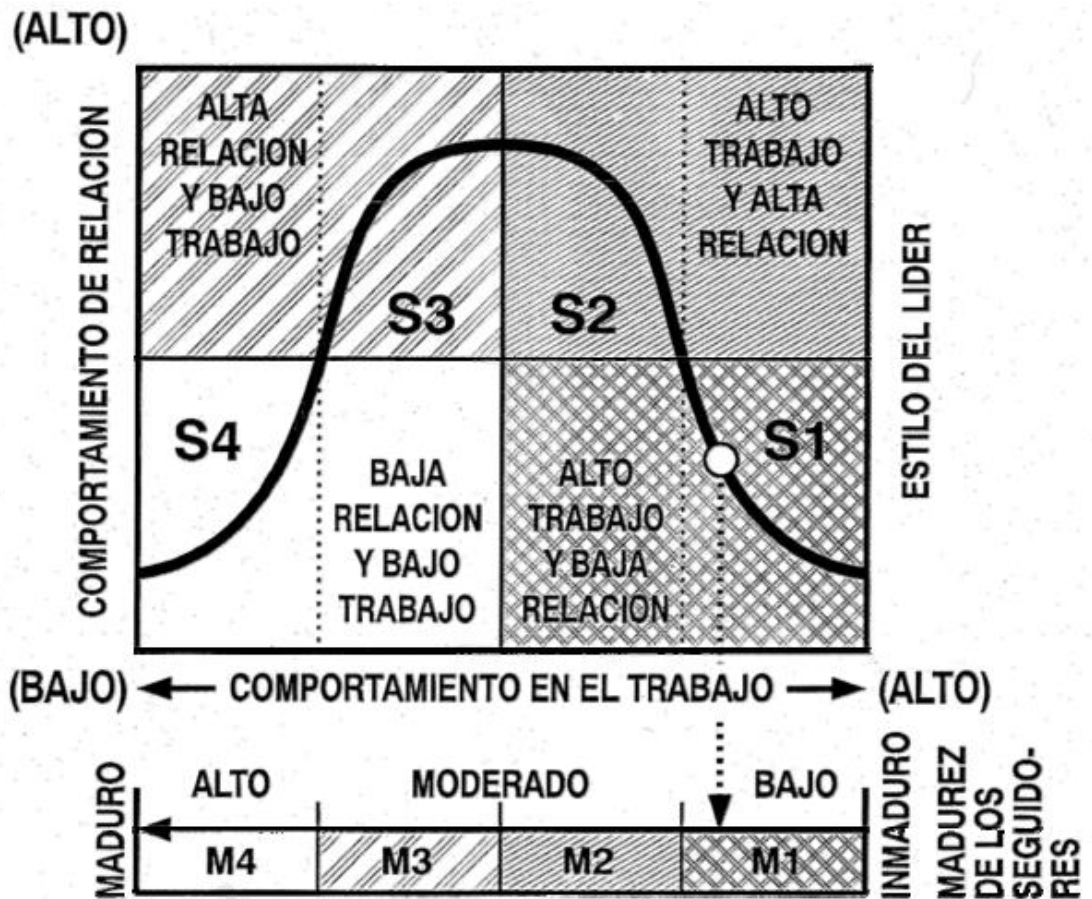
Sin embargo, se ha abandonado la idea del énfasis en estos dos aspectos debido a unos Estudios realizados en la Universidad del Estado de Ohio los cuales cuestionaron esta suposición y comprobaron que era incorrecta. En este estudio se encontró que casi todas las actividades de los gerentes se dividen en dos categorías de conducta:

a. Estructura de iniciación (conducta laboral): consiste en el alcance o grado con el que el gerente establece una comunicación unilateral (comunicación en un solo sentido) explicando lo que cada subordinado tiene que hacer, así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.

b. Conducta de relación (conducta de relacionamiento): consiste en el alcance o grado con el que el gerente entabla una comunicación bilateral, brindando su apoyo socioemocional, y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen por sí mismos comportamientos relacionados con la tarea.

La teoría de Liderazgo situacional se basa en las relaciones existentes entre la conducción (conducta laboral) y el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que brinda el gerente y el nivel de madurez de los subordinados con respecto a una tarea específica. Además, define a la madurez como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (como la motivación y el logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Este concepto debe de ser considerado solo en relación con una tarea específica a ser realizada. Los grados de madurez de las personas varían según cual sea la tarea específica, función u objetivo que el gerente intente realizar a través de sus esfuerzos.

Según la teoría de Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del subordinado se eleva, en relación al cumplimiento de una tarea específica, el gerente debe de comenzar a reducir su conducta laboral y aumentar su conducta de relación; y esto debe de corresponder hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el subordinado sigue aumentando sus niveles de madurez, con una tendencia hacia una madurez elevada, el gerente debe de reducir no solo la conducta laboral sino también a conducta de relación. Ahora, el subordinado no sólo está maduro en función de la realización de la tarea, sino también psicológicamente maduro. Cuando se logra este nivel de madurez, las personas perciben como un indicio de confianza, la reducción de la supervisión y el aumento de delegación por parte del gerente.



### MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

En este gráfico se muestra la relación entre la madurez pertinente a la tarea y los estilos de liderazgo que conviene utilizar a medida que el subordinado evoluciona de la inmadurez a la madurez. Para referirse a los estilos de liderazgo del modelo, se utilizan las siguientes designaciones: (1) Alta orientación a la tarea-baja orientación a la relación, será mencionada como conducta de estilo gerencial E1; (2) Alta orientación a la tarea – alta orientación a la relación, como conducta de estilo gerencial E2; (3) Alta orientación a la relación –baja orientación a la tarea, como conducta del estilo gerencial E3; y (4) Baja orientación a la relación – baja orientación a la tarea, como estilo gerencial E4.

Respecto a la madurez del subordinado, se puede determinar el estilo de liderazgo apropiado, si se divide el continuo de la madurez en cuatro niveles: los

niveles bajos de madurez pertinente a la tarea son mencionados como M1, los niveles bajos a moderados como M2, los niveles moderados a altos como M3 y los niveles de madurez pertinente a la tarea como M4. En cuanto a los estilos: El estilo E1 o S1 es denominado como “DECIR” porque el líder define el qué, cuándo y dónde y cómo de las cosas; el estilo E2 o S2 es denominado como “VENDER” porque el líder provee alta dirección al mismo tiempo que establece comunicación en dos sentidos y apoyo socio-emocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción; el estilo E3 o S3 es denominado como “PARTICIPAR” porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de una autonomía en lo que hace a la tarea; y el estilo E4 o S4 es denominado “DELEGAR”, porque este estilo implica dejar al subordinado que haga las cosas por él mismo. Por lo tanto, al aumentar el nivel de madurez del subordinado, el nivel de liderazgo apropiado se va cambiando.

Para determinar qué estilo de liderazgo corresponde a una situación determinada, es necesario establecer primero cual es el nivel de madurez del subordinado, en relación con una tarea, específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del subordinado.

El método a utilizar en el presente trabajo consistió en manejo de sesiones de coaching acompañadas con counseling por lo cual se abordarán estos temas a continuación.

## **2.4 Investigaciones recientes**

Hoy el coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el coaching ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas al punto de que Goleman (2002) nos dice que los “buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las

organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.” En una amplia perspectiva, el coaching no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa y por ello el trabajo del coach se involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el coach debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales (Scott, 2007).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

### **3.1 Diseño de investigación**

Se realizó un análisis cuantitativo - cualitativo transversal y un plan de trabajo con el sujeto

### **3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.**

Variable dependiente: Bajas de personal

Variable independiente: Estilo de liderazgo, adaptabilidad de estilo de liderazgo

### **3.3 Participantes**

Sujeto: Gerente Nocturno de una empresa de giro auto servicio

### **3.4 Escenario**

Oficina de Desarrollo humano y piso de ventas

### **3.5 Procedimiento**

Para la parte del Diagnóstico del sujeto se realizó una entrevista abierta, con el objetivo de que el sujeto identificara su situación actual, sus áreas de oportunidad y aquellas problemáticas a las cuales se está enfrentando actualmente; Se realizó un análisis FODA, con el objetivo de identificar que cuestiones el sujeto considera que son sus fortalezas, sus debilidades y en dónde ve oportunidades y que considera como amenazas. Posteriormente, se aplicó el Test Cleaver para identificar su estilo de trabajo.

Como propuesta de intervención se sugirieron sesiones de coaching con counseling que duren de 20 a 40 minutos, un día por semana, debido a cuestiones operativas, en las cuales se verán áreas de oportunidad, dificultades y problemáticas que el Gerente Nocturno logre percibir y se orientará, brindarán herramientas y aconsejará con el fin de desarrollar el estilo de liderazgo y la adaptabilidad de destilo de liderazgo del sujeto y pueda llevar a cabo la operación

de una mejor manera, además de mejorar su capacidad de relaciones interpersonales y pueda dirigir mejor a sus equipos de trabajo. Esto se realizó en un periodo de seis meses, del 3 de Marzo del 2015 al 14 de Agosto del 2015 y el día 24 de febrero del 2015 se realizó la entrevista, aplicación de test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el análisis FODA, posteriormente se aplicó el test Cleaver para conocer el estilo de trabajo del sujeto y cada dos meses se aplicó el LBAII para ver la madurez del estilo de liderazgo y finalmente el día 14 de agosto del 2015 se aplicó el test de liderazgo de Hersey y Blanchard de nuevo para conocer si hubo madurez en el estilo de liderazgo y si aumento la adaptabilidad de liderazgo del sujeto.

Durante los meses de Marzo a parte de Abril, se manejó una bitácora escrita en la cual sesión tras sesión se veían objetivos cumplidos, dificultades, posibles soluciones, sugerencias, y objetivos para la siguiente sesión. En el periodo de Marzo a Mayo del 2015, se planteó objetivos como: Al principio del turno, dar recorridos a su personal (saludarlos, preguntarles como están), brindarles atención, reunirlos a la hora de la comida con el objetivo de conocerlos y poco a poco generar empatía, Y con esto, lograr gradualmente ganarse la confianza de su personal para poder lograr que compartan con él sus problemáticas y poder brindarles soluciones y si el turno se extendía, acercarse con ellos y motivarlos para que terminen su trabajo. Durante estas sesiones, el sujeto fue mostrando cada vez más iniciativa en la solución de sus problemáticas. Las dificultades que él estuvo percibiendo durante este periodo se centraban en el tiempo, ya que él sentía que si dedicaba tiempo a estas actividades, se le iba a hacer más tarde para terminar la operación. Además hubo resistencia de su parte debido a que diariamente le faltaba personal, por el tiempo que tenía que invertir y por él faltante de personal, se le dificultaba dedicar el tiempo a las sesiones.

Posteriormente, en las sesiones de parte de Abril a Agosto, se utilizó un formato de seguimiento para las sesiones de coaching. En el periodo de Mayo a agosto del 2015 los objetivos a trabajar fueron los siguientes: mejorar cuestiones de planeación y delegación, problemáticas más específicas, orientadas hacia

colaboradores que estaban afectando la operación en el departamento de abarrotes (el jefe y el pedidor) ya que constantemente llegaban tarde y a mitad del turno, bajan su ritmo de trabajo a un ritmo más lento; y en el departamento de variedades, el jefe faltaba constantemente. Debido a esta problemática, se le dificulta delegar actividades en este departamento. Las soluciones revisadas y propuestas por el sujeto durante las sesiones fueron: hablar con estos colaboradores para poder identificar los motivos por los cuales estaban llegando tarde o faltaban, establecer un compromiso para para terminar con estas situaciones y en caso de no cumplir con este compromiso, aplicar la(s) debida sanción(es). Otros objetivos a trabajar fueron, identificar el tipo de motivación de sus colaboradores con el fin de conocer la mejor manera de motivarlos, localizar al personal que llegue a ausentarse o que deje de asistir, trabajar de cerca con el jefe y pedidor de abarrotes para identificar los motivos de por los cuales están llegando tarde y bajan el ritmo de trabajo; y cuando los surtidores y asistentes terminan su turno a las 6:00a.m., ellos terminan su trabajo a las 9:00a.m. y fomentar el trabajo en equipo. El Gerente Nocturno propuso darle vacaciones al jefe de abarrotes ya que le había comentado que se había cambiado de domicilio y tenía algunos problemas personales. Se sugirió apoyo por parte de las colaboradoras de abarrotes en la descarga, participando con las tarimas menos pesadas y dos colaboradoras por tarima, anteriormente, esto no se había hecho ya que, era un trabajo considerado solo para hombres por lo pesado. Durante este periodo, hubo mayor participación, disponibilidad e iniciativa por parte del Gerente Nocturno. El 12 de mayo del 2015 se aplicó el test de estilo de liderazgo propio (LBAll) para identificar si existió algún cambio en el estilo de liderazgo del sujeto; de acuerdo al instrumento el sujeto muestra un estilo de liderazgo ubicado en el cuadrante S2 (Hersey y Blanchard), orientado hacia tareas y relaciones interpersonales. El 11 de agosto del 2015 se volvió a aplicar el Test de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard con el objetivo de evaluar el los cambios finales logrados por la intervención, siendo los siguientes:

- El sujeto posee un estilo de liderazgo principalmente orientado hacia relacionamiento y tareas y secundariamente orientado hacia



relacionamiento y una adaptabilidad de estilo de liderazgo de 33, que de acuerdo al instrumento utilizado es un alto grado de adaptabilidad.

## **CAPÍTULO 4: Resultados y Discusión.**

---

En base a los objetivos específicos:

1. Evaluación de estilo de liderazgo del Gerente Nocturno en una empresa de giro autoservicio.

De la entrevista se puede concluir que el sujeto dirige su atención hacia la cuestión operativa, no le da atención a su personal, no motiva a su personal, no atiende sus problemáticas en caso de haber y considera que su área de oportunidad está en la cuestión de relaciones interpersonales, atender a su personal, y lograr que trabajen en equipo todos los departamentos.

De acuerdo al instrumento de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el sujeto muestra un estilo de liderazgo en el cuadrante I, el cual consiste en mandar y existe un bajo relacionamiento y una alta tarea. Por lo tanto, es un líder orientado hacia tareas principalmente. El sujeto posee una adaptabilidad de 20, por lo cual tiene una necesidad de auto desarrollo para poder desarrollar la habilidad de la madurez de la tarea y la adaptabilidad del estilo de liderazgo de acuerdo al tipo de equipo de trabajo.

Se realizó un análisis FODA en el cual se pudo identificar:

### **FORTALEZAS:**

- Trabajo operativo
- Apoyo a trabajo operativo

### **DEBILIDADES**

- Falta de comunicación con la gente
- Presión antes de empezar a trabajar

### **OPORTUNIDADES**

- Comunicación con los colaboradores
- Atención a los colaboradores

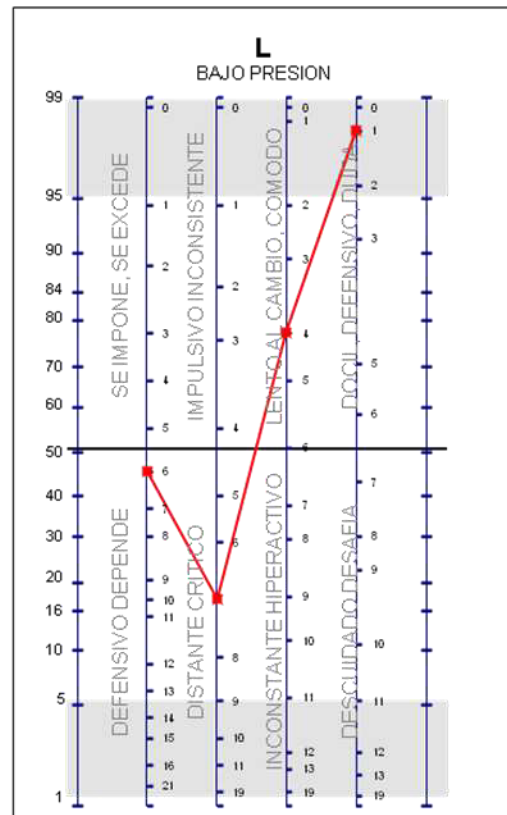
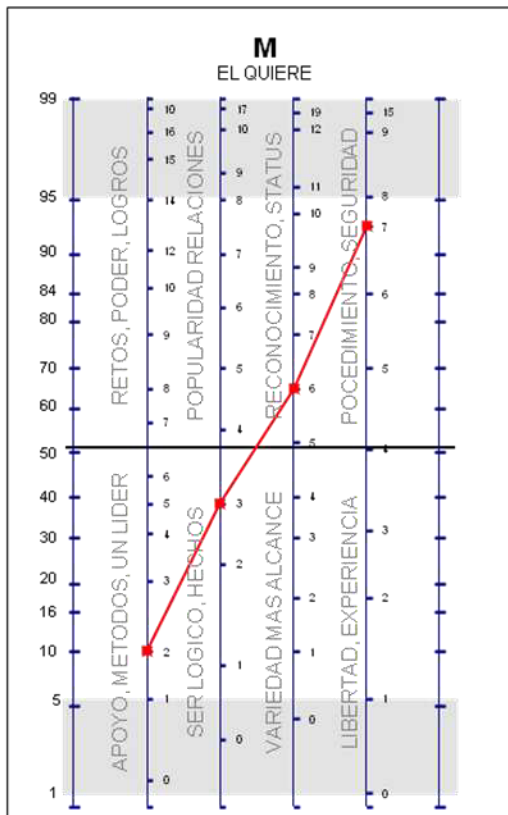
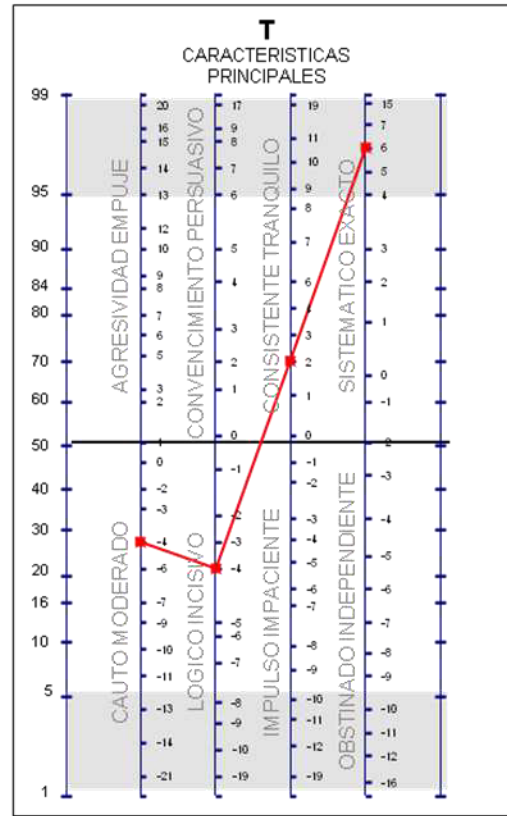
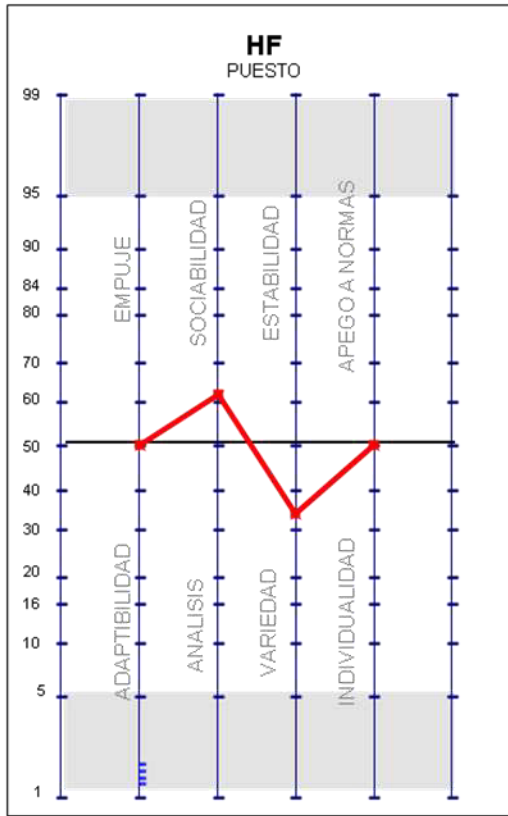
## AMENAZAS

- Rotación de sus colaboradores
- Indicadores- operativos

Se puede observar que el sujeto menciona aspectos orientados hacia la tarea, tanto en sus fortalezas como en sus amenazas y cuestiones de relaciones interpersonales son percibidas como oportunidades y respecto a amenazas considera cuestiones de indicadores, tanto operativos y sobre su personal.

### Test Cleaver

En sus resultados se puede observar que el sujeto es alto en cumplimiento y tiene constancia en su trabajo, sin embargo, posee un bajo empuje, es cauto y moderado y posee una baja influencia, además posee una tendencia hacia la lógica, paciente, reflexivo e incluso adaptable y se muestra como una persona sensible y perfeccionista. Busca un equilibrio y mostrar un buen comportamiento, sin embargo, no muestra un interés por aumentar su empuje y su capacidad de influencia y se muestra constante. Además trata de ser más paciente, reflexivo y trata de adaptarse de acuerdo a como la situación lo requiera y busca el perfeccionismo. Bajo presión se enfoca en cumplir con su trabajo y es constante, pero no influye ni empuja a su personal a cumplir con su trabajo. Y muestran las características ya mencionadas anteriormente.



2. Desarrollar e implementar un plan de trabajo bajo la metodología de coaching

**Desarrollo de estrategia:**

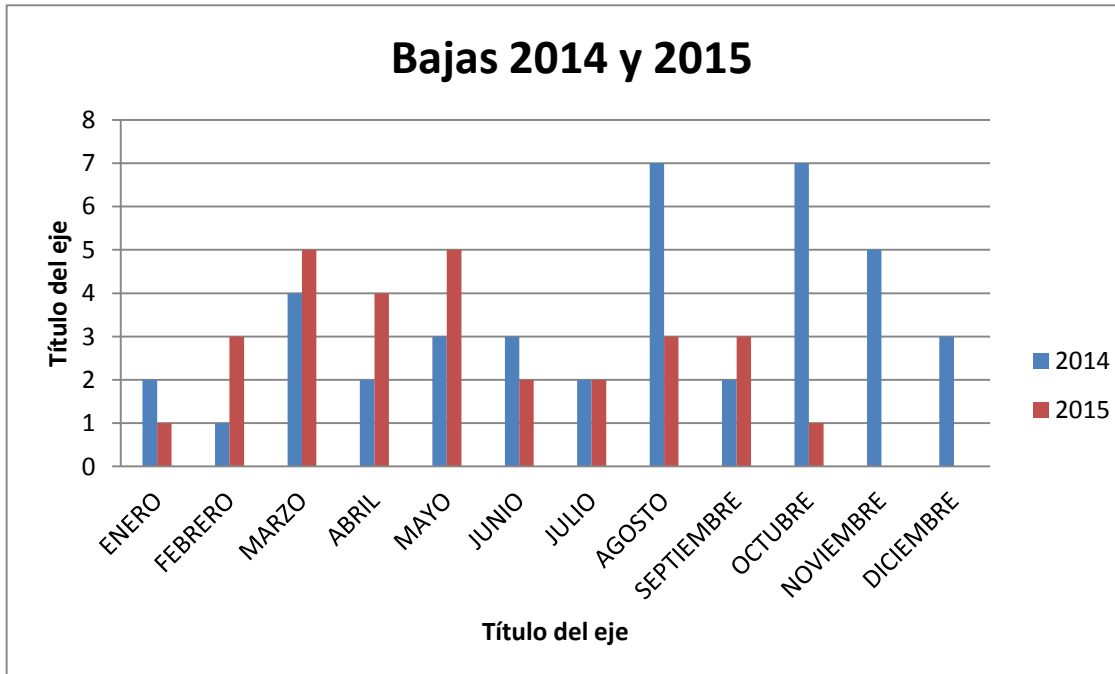
Sesiones de coaching con counseling que duren de 20 a 40 minutos, un día por semana por un periodo de seis meses, del 3 de Marzo del 2015 al 14 de Agosto del 2015. Además, cada dos meses se aplicó el instrumento LBAII para ver el cambio logrado en estilo de liderazgo.

Cronograma	Objetivos	Indicador	Acción	Evidencia
Marzo a Mayo del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer al personal y generar empatía</li> <li>• Generar confianza con el personal motivarlos para que terminen su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar recorridos a piso y saludar su personal</li> <li>• Brindar soluciones a problemáticas de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitacora</li> <li>• Formato de seguimiento de sesiones de coaching</li> </ul>
Junio a Agosto del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en procedimientos y operación</li> <li>• Atención a problemáticas orientadas hacia colaboradores que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en operación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Impuntualidad</li> <li>• Atención a colaborado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar cuestiones de planeación y delegación</li> <li>• Hablar con colaboradores para poder identificar los motivos de impuntualidad</li> </ul>	<p>Formato de seguimiento de sesiones de coaching</p>

	<p>Conocer como motivar al personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar impuntualidades y bajas por falta</li> <li>• Fomentar el trabajo en equipo</li> </ul>	res	<p>y/o ausentismo y establecer un compromiso con colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el tipo de motivación de sus colaboradores</li> <li>• Trabajar hombro con hombro con los colaboradores de los diferentes departamentos</li> </ul>	
11 de Agosto del 2015		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de Liderazgo</li> <li>• Adaptabilidad de estilo de Liderazgo</li> </ul>	<p>Aplicación de Instrumento:</p> <p>Test de Liderazgo de Hersey y Blanchard</p>	Test de Liderazgo de Hersey y Blanchard

3. Evaluación de impacto en implementación del plan de trabajo mediante el indicador de rotación de personal.

Haciendo una comparación con el indicador del año pasado, se obtuvo la siguiente información:



Se continuó revisando este indicador posteriormente hasta mes de diciembre del 2015 con el objetivo de evaluar la permanencia del impacto del plan de trabajo.

Además, la implementación del plan de trabajo tuvo los siguientes resultados:

- El sujeto cambió su rutina de trabajo de llegar y ponerse a descargar la mercancía de los camiones del centro de distribución, por llegar, saludar a todos sus colaboradores, revisar quien no ha llegado y dar indicaciones de las actividades que cada quien va a realizar durante el turno.
- El sujeto comenzó a motivar a su personal, acercándose a cada uno de ellos, platicar un momento y apoyarlos con la actividad que estuviera haciendo y al hacer esto, poco a poco fue generando empatía y los colaboradores comenzaron a acercarse a él y se fue ganando su confianza.
- El sujeto desarrollo iniciativa de realizar benchmarking con compañeros de su mismo puesto con el objetivo de aprender y mejorar en cuestiones operativas.

El sujeto mejoró en su organización de trabajo operativo, que junto con la estabilidad de la plantilla, logró que personal comenzara a terminar su trabajo a las 6:00am., cuando anteriormente, terminaba su trabajo después de las 9:00am.

- El sujeto comenzó desarrollar a colaboradores y otorgarles un mayor puesto, quiénes se sintieron motivados y actualmente realizan su trabajo satisfactoriamente.
- El sujeto comenzó a reconocer los logros de su personal y a entregar gratificaciones a quien lograra objetivos establecidos.
- Se decidió cambiar de sucursal al Gerente Nocturno con el objetivo de considerarlo para un crecimiento de puesto.



## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones**

---

De acuerdo a la intervención realizada logró un cambio en la conducta, el estilo de liderazgo del sujeto y hubo cambio en el indicador de rotación, con lo cual se puede concluir que el estilo de liderazgo si tiene efecto en la rotación de personal.

Se recomienda evaluar a cada gerente y aplicar un curso de habilidades gerenciales a nivel gerencial de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas.

### **5.1 Mi aprendizaje**

De este proyecto me llevo como aprendizaje que el estilo de liderazgo influye en la rotación de personal.

## REFERENCIAS.

---

Benavides y Pimentel, Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores, rescatado de <http://www.semec.org.mx/archivos/5-14.pdf>

Flores et. Al (2011) Liderazgo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela superior de Tlahuelilpan.

Hersey y Blanchard (1977), Situational Leadership

Blake y Mounton (1964) Modelo de grid gerencial, <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>

Dilts, Robert Coaching – Herramientas para el cambio, 2004, URANO

Martinez, M. Iraima V. (2007), COACHING GERENCIAL. Artículo en línea. Disponible en: [http://www.articuloz.com/authors\\_164076.html](http://www.articuloz.com/authors_164076.html).

Durán – Alvarez & Partners, Coaching, tomado de <http://www.dapconsulting.com.ar/coaching/coaching.pdf>

Gladding, S.T. (2004). Counseling: A Comprehensive Profession (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Pozo, Paola (2011) El inadecuado liderazgo de gerentes de local en relación con los elevados niveles de rotación de personal en los locales de Sodetur S.A. de Quito.

Scott, Ivone (2007) El coaching gerencial: Una propuesta para fortalecer al liderazgo en las organizaciones, obtenido de <file:///C:/Users/Armando/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373.pdf>

**ANEXOS.**

---

**ANEXO 1.**