

**DISEÑO DE UNA GUIA DE COACHING A EMPRESA CONSTRUCTORA PARA
MEJORAR LA ORIENTACION A RESULTADOS Y LA MOTIVACION LABORAL**

KAREN MILENA ISAZA PALOMINO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**DISEÑO DE UNA GUIA DE COACHING A EMPRESA CONSTRUCTORA PARA
MEJORAR LA ORIENTACION A RESULTADOS Y LA MOTIVACION LABORAL**

KAREN MILENA ISAZA PALOMINO

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Orientador(a)
CLEMENCIA MARTINEZ
Economista**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Octubre de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a Dios quien me ha dado la fuerza y sabiduría para alcanzar cada meta propuesta.

A mis Padres Rubiela Palomino y Alfonso Isaza por su apoyo en todo momento, por ser mí guía y aliento, en todas las etapas de mi vida, y que con su fuerza y amor me acompañan alcanzar las metas propuestas.

A mis amigos y cada una de las personas que de alguna u otra manera, contribuyeron a que lograra esta meta que me propuse, y que me ha permitido crecer como persona y como ser humano. Pues todo es posible si creemos en nosotros mismos.

AGRADECIMIENTOS

Como autora quiero expresar mis agradecimientos a Dios porque sin El nada sería posible, dándome su ayuda, sabiduría para el feliz cumplimiento de lo propuesto.

A los docentes de esta Especialización por aportar sus conocimientos y en especial a Clemencia Martínez por su desinteresado apoyo y sus grandes aportes para llevar a cabo la ejecución de este proyecto.

A la Universidad de América por el apoyo que me brindo durante la realización de este trabajo para culminarlo a satisfacción.

Y finalmente a todas las personas que aportaron para que este trabajo fuera posible.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	16
2. ANTECEDENTES	17
3. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO	18
4. MARCO TEORICO	19
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	21
6. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL ENTORNO LABORAL	22
6.1 ¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?	22
6.2 IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA DE SER FELICES EN EL TRABAJO	22
6.3 ¿PARA QUÉ Y PARA QUIEN ES ÚTIL EL COACHING?	23
6.4 APLICACIÓN DE ENCUESTA.	26
6.4.1 Variables que afectan el clima laboral de la organización analizada (Según Encuesta y Observación)	31
7. ANALISIS DOFA	33
7.1 INGENIERO RESIDENTE	33
7.2 DIRECTOR DE OBRA	34
7.3 TRABAJO DE CAMPO	34
8. DISEÑO DE LA GUIA DE COACHING	36
8.1 PLANTEAMIENTO DE METAS Y DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION.	36
8.1.1 Planteamiento de las metas.	36
8.1.2 Examinar el proceso	37
8.1.3 Desarrollo de un plan de acción	38
8.1.4 Evaluación y retroalimentación del seguimiento	38
9. CONCLUSIONES	41
10. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Variables que afectan el clima en la Obra.	31
Cuadro 2 Matriz Dofa, aplicada a Ingeniero Residente.	33
Cuadro 3 Matriz Dofa, aplicada a Director de Obra.	34
Cuadro 4 Comparación del antes y después del trabajo de campo.	35
Cuadro 5 Metodología Coaching.	37

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. ¿Qué le gusta de su trabajo? Aplicado a Residentes de Obra.	24
Gráfico 2 ¿Que no le gusta de su trabajo? Aplicado a Residentes de Obra.	25
Gráfico 3 Género Femenino y Masculino encuestadas.	27
Gráfico 4 Cantidad de personas encuestadas por profesión.	27
Gráfico 5 ¿La comunicación en el área es abierta?	28
Gráfico 6 El director está interesado en mi desarrollo profesional.	28
Gráfico 7 En general, siento apoyo por parte del jefe.	29
Gráfico 8 El trabajo realizado es interesante.	29
Gráfico 9 Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.	30
Gráfico 10 El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.	30
Gráfico 11 Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.	31
Gráfico 12 Procedimiento, entrenamiento Coaching.	40

GLOSARIO

MOTIVACION: La motivación se conoce como aquel impulso o factor que se reflejan en la conducta del ser humano. Se dice que cuando la persona se siente motivada tiende a desarrollar las tareas mejor, a ser más productiva.

LIDERAZGO: Función de una persona que se distingue del resto, teniendo la capacidad de tomar decisiones acertadas para sus seguidores, grupo u organizaciones según sea el caso, es una persona que inspira a los demás alcanzar la meta propuesta

BIENESTAR: Es aquel estado en que la persona se siente satisfecha y tranquila en todos los aspectos, se encuentra en su etapa de confort.

TRABAJAR: Es el desarrollo de una labor, de una actividad física o intelectual que lleva a la persona a obtener una compensación monetaria. El trabajar siempre requiere un esfuerzo.

CRECIMIENTO PROFECIONAL: Son todas aquellas experiencias que hacen que las personas sientan que están en el camino correcto para lograr ser mejores seres humanos: además que van mejorando su talento y las capacidades adquiridas para aplicarlos a lo largo de su carrera profesional: adicional; a las personas a sentirse orgullosas.

AMBIENTE LABORAL: Es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Para que un trabajador rinda debe tener las condiciones adecuadas, No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo, sobre todo con sus jefes o líderes.

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. En las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

TRABAJO EN EQUIPO: El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que, en más de una oportunidad, será necesario comprender a

otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

COMPETENCIA: Son los atributos de cada uno de los trabajadores o personas a contratar y su actitud demostrada para aplicar sus conocimientos y habilidades.

RESUMEN

Las personas tienen la habilidad de conseguir lo que quieren, de atraer buenas oportunidades y riqueza, y a otras personas. El punto de partida es una guía de Coaching que ayuda a reducir el número de cosas que los distraen y absorben la energía, para reemplazarlas por otras fuentes de energía positiva y enriquecedora. Por lo tanto, se hace un análisis del comportamiento y clima organizacional de los trabajadores de la Constructora, llegando a comprender el coaching como herramienta fundamental en una organización.

Los trabajadores que pasan por situación de no sentirse conformes con su trabajo y sientan que su vida es monótona, aburrida y no son felices. Se recomienda evaluar varios aspectos de esos sentimientos para así identificar la causa y con ayuda del Coaching poder superar esas barreras.

Para poder realizar la guía de Coaching es necesario observar los comportamientos, sentimientos y pensamientos que las personas tienen en su trabajo, debido que afecta en algunos casos su motivación y por ende la productividad de la Constructora; se hace un análisis y observación sobre diferentes ambientes en el trabajo para llegar a diseñar la guía de ayuda en la Constructora- Obra.

Palabras claves: Coaching, cambio, éxito, motivación.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han sufrido bastantes transformaciones durante la década de los noventa, el Coaching surge como una necesidad por los líderes de las organizaciones y demás miembros, este supone un paradigma que va facilitar el cambio personal, se centra especialmente en el desarrollo directivo de la Obra.

Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. Se han dado cuenta de que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus trabajadores (los que sufren todos los problemas y son las principales víctimas del cambio).

Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales. Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.

Y supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal del coachee.

Con este trabajo pretendo dar a conocer algunos modelos actuales relevantes en la práctica del coaching, cuyo objetivo es clarificar el proceso interventivo del coach a través de distintas metodologías y enfoques, con objeto de descubrir mejor su funcionamiento y efectividad en la Obra a trabajar.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía práctica para la aplicación de coaching como estrategia de mejoramiento personal para una empresa constructora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las razones por las cuales el personal está conforme o inconforme en sus ambientes de trabajo. (Encuesta)
- Analizar los resultados del diagnóstico para toma de decisiones. (dofa)
- Diseñar una guía con estrategias de motivación y liderazgo que lleven a las personas a desarrollar mejor sus roles.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En Colombia la mayoría de las empresas buscan alto rendimiento, resultados y productividad, pero no se han preocupado por la importancia de las relaciones con el trabajador de cómo se siente él, si lo motiva llegar a trabajar y verdaderamente le agrada lo que hace.

Muchas empresas no tienen conocimiento del Coaching, que es la herramienta que facilitará mejores resultados que una persona tiene con su jefe, subordinados, con el ambiente, con la gestión del tiempo entre otros, por esta razón se quiere dar a conocer el Coaching que será de mucha ayuda para el ambiente laboral, dará un buen sentido a la empresa y ayudará a que sus trabajadores logren un mejor trabajo dirigido bajo presión.

Cabe resaltar que el Coaching contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, nivel de aceptación y desempeño de los trabajadores de la ciudad de Bogotá.

2. ANTECEDENTES

El ambiente laboral y el estado de ánimo del ser humano es algo de vital importancia para las empresas por esta razón, el coaching crea un enfoque que es de ayuda adoptando el Equilibrio y Desarrollo, donde un trabajo equilibrado es saber Ser y Saber Hacer, explotando toda la capacidad que tiene el ser humano para desarrollar su potencial.

El coaching llega en un momento dadas las opciones de actuación a las que una persona puede acceder de forma consciente delimitan el marco de sus acciones razonadas. Con ayuda del coaching las personas amplifican las posibilidades de elección, mejora los resultados que una persona obtiene: con su pareja, con su familia, con su jefe, con sus subordinados, con el estrés, entre otras que serán de mucha ayuda para su comunicación con el entorno.

Presentados varios conflictos dentro del grupo de trabajo, ya sea por estado anímico, mal manejo del cambio, necesidad de mejorar las relaciones directivo-colaborador, falta de liderazgo, falta de motivación, bajo rendimiento laboral, entre otras causas, se decide realizar la aplicación del coaching a los trabajadores de alto rango y personas que manejen un grupo.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO

El coach tiene como objetivo ejercer un liderazgo sobre un equipo de trabajadores; el coach dirige y coordina la ejecución del programa y el ejecutivo o coachee se le ofrece un camino de crecimiento o cambio personal para que sus estrategias le conduzcan hacia el éxito.

En la actualidad las grandes empresas se hacen más competitivas dentro de su sector, la supervivencia de estas se hace cada vez más difícil, la necesidad de convertirse líderes en el mercado, más allá de las herramientas e infraestructura necesaria que el mundo actual exige para ser competitivo, existe un equipo de trabajo dispuesto a realizar las tareas necesarias para el desempeño de la empresa por medio de la utilización de todos los recursos han hecho que las organizaciones se centren más en cómo llegar hacer las cosas y no tener en cuenta los recursos, dejando de lado principal, el trabajador se olvida muchas veces de su estado emocional para enfrentar el trabajo, incluso su motivación para llegar cumplir cada objetivo propuesto con la mejor actitud y dinamismo.

En vista de que los trabajadores no están llevando una calidad de vida “buena” o con total plenitud y felicidad en lo que hacen, como se muestra en la especialización gerencia de empresas es también dirigida hacia el talento humano por esta razón esta monografía está diseñada para dar un enfoque diferente y poder ayudar a las empresas a dar un giro y puedan ver como el coaching les puede ayudar a tener un ambiente laboral totalmente diferente y conveniente.

Por último, en términos profesionales, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización y permitirá sentar las bases para otros estudios a futuro.

4. MARCO TEORICO

Según Pautt¹ Dentro de la literatura revisada algunos autores afirman que muchos de los principios del Coaching derivan de psicología y la educación, pero Marta Willians, (Perry Zeus, Suzanne Skiffington, (2002). Guia completa del Coaching en el trabajo. Mc Graw Hill.) Consejera delegada y socia de The Washington Quality Group plantea que la palabra coach proviene del nombre de un pueblo en Hungría, Koc's, ubicado a 100 kilómetros al noroeste de Budapest, que consiguió de forma eficaz, movilizar a personas de un sitio a otro. En 1518 se instituía en Koc's una especie de carruaje para ir al pueblo más cercano, con horarios fijos y tiempos de llegada y salida entre los dos pueblos con la máxima eficacia en tiempo y costos.

Otros autores como Perry Zeus y Suzanne Skiffington aseguran que el origen de los términos Coaching ejecutivo y Coaching empresarial, se remontan a los programas de desarrollo de liderazgo en la década de 1980, mientras que el Coaching personal en un derivado de los programas de educación, desarrollados en New York en la década 1960.

Un psicólogo en 1950 y 1979 se habló de la primera fase cuando unos profesionales usaron una combinación de técnicas psicológicas y organizacionales al trabajar con ejecutivos.

En 1995 hoy, se ha presentado un incremento en las publicaciones y el establecimiento de una organización profesional de Coaching, la Asociacion de Coaches profesionales y personales más conocida como la Federación Internacional de Coaching.

Muchos expertos en el tema del Coaching han afirmado que la práctica del mismo es tan antigua como el lenguaje. Durante muchos años personajes del mundo ha empleado entrenadores o consultores para desarrollar su mejor rendimiento.

Autores como Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano (Gilberto Salazar, Mauricio Molano. (2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipo de ventas de alta competitividad. Mc Graw Hill), los cuales conciben el Coaching como un sistema y una filosofía de dirección para crear equipos ganadores, como Adriana de la Fuente, quien manifiesta que el Coaching es la manera de puntear cualquier brecha que exista entre donde estamos ahora y a donde nos gustaría estar. Finalmente el Coaching puede ir desde una herramienta técnica, un estilo de gerencia hasta una filosofía de vida.

¹ PAUTT, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (1).

El coach tiene como objetivo ejercer un liderazgo sobre un equipo de trabajadores; el coach dirige y coordina la ejecución del programa y el ejecutivo o coachee se le ofrece un camino de crecimiento o cambio personal para que sus estrategias le conduzcan hacia el éxito. La importancia del coach radica en la confianza que genere al coachee.

En 1998 Daniel Goleman publicó su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo y la respuesta a que hace un líder fue entusiasta las personas de la comunidad de los negocios y de otros sectores sociales comenzaron a hablar del papel esencial que juegan la empatía y el auto-conocimiento en el liderazgo eficaz. El concepto de inteligencia emocional sigue ocupando un lugar prominente en la literatura sobre el liderazgo y en las prácticas cotidianas de coaching.

De este modo, a mayor capacitación del intelecto es menor el desenvolvimiento en cuanto a las destrezas sociales del trabajador. Según Whitmore² el coaching no es solo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir; de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser, es la búsqueda de un sentido y un propósito personal en el trabajo, la cultura y los valores empresariales.

² WHITMORE, J. Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós Ibérica, 2002.p. 48. ISBN: 9788449331978.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El desarrollo de esta monografía se va a basar en fuentes primarias y secundarias con personas que ya han aplicado el coaching son certificadas de esto y veremos la factibilidad de la guía, también los informes, estudios nos será de mucha ayuda.

Esta investigación será de carácter analítica y propositiva, ya que por medio del acercamiento de las personas desmotivadas propondré un nuevo estilo de trabajo. A partir de una encuesta con preguntas directas de selección múltiple, el tipo de encuesta que se realiza es al 50% de los trabajadores de la obra y son preguntas cerradas.

6. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL ENTORNO LABORAL

6.1 ¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Diversos estudios en Colombia como el de Méndez, C. (2009) indica que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, adicional a esto mostrar sentido de pertenencia con la empresa.

Existen diversos instrumentos que permiten medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de evaluar las propiedades o variables en dos partes: la primera, es el clima organizacional existente (actualidad), y la segunda, el clima organizacional como debería ser (lo esperado dentro de la organización). De acuerdo a Méndez³ la brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que posteriormente pueden ser explorados y corregidos.

Según Agulló, E.; Grau⁴, J. y Vallejo, R. en su estudio, algunas de las variables más relevantes que afectan en el clima laboral son: la flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Si lo anterior evidencia alguna alteración puede generar en los colaboradores manifestaciones psicosomáticas y bajar la motivación laboral hasta generar el burnout “Síndrome del quemado”.

6.2 IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA DE SER FELICES EN EL TRABAJO

El bienestar y el optimismo son factores fundamentales en el ámbito laboral, si se cumplen se verán reflejados en los resultados finales. Ser feliz en el trabajo significa estar conforme con sí mismo y con la empresa generando un clima óptimo para el desarrollo profesional. Por estas razones la gestión de la felicidad en el entorno de trabajo se ha convertido en el último tiempo en un desafío para las empresas.

³ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. En: Cuaderno de administración. Facultad de administración. Universidad del Valle [sitio web] Bogotá vol 25 no 42. ISSN 22365078 [Consultado 17, Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>.

⁴ AGULLO E, VALLEJO, R. Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. [Coordinador y autor]. Jesús Felipe Uribe Prado.- 1. Edición. México, D.F: Universidad Nacional Autónoma de México: Editorial el Manual Moderno, 2015, 228 paginas. ISBN 9786070257773.(versión impresa, UNAM)

"En las organizaciones modernas se espera que los líderes mantengan contentos a sus empleados y a toda la organización, pero nadie explica exactamente cómo hacerlo", dice Jurgen Appelo en su libro.

Como indica Management (La gestión de la felicidad) ofrece juegos, herramientas innovadoras y prácticas sencillas que se pueden utilizar para motivar a cualquier equipo, aumentar la productividad y fomentar la innovación entre todos los miembros de una organización.

Según Jurgen Appelo el trabajo y la diversión son dos caras de la misma moneda y hacer del lugar de trabajo un sitio agradable mantiene a los empleados motivados. La respuesta a una buena gestión se traduce en grandes empleados que a continuación proporcionan una buena experiencia al cliente.

"No se trata de trucos que interrumpen la productividad; se trata de encontrar la pasión que impulsa su negocio, y que es contagiosa", plantea Appelo.

6.3 ¿PARA QUÉ Y PARA QUIEN ES ÚTIL EL COACHING?

El Coaching es la mejor opción para ayudar a activar y concretar verdaderos procesos de cambio. El Coaching es por definición cambio y acción. Es idóneo para cuando alguien quiere cambiar cosas. Y no solo quiere cambiarlas si no que quiere además ponerse en movimiento para hacerlo.

¿Cómo ayuda en esto el Coaching? Pues ayuda a encontrar lo más importante, la clave para iniciar, haciendo más llevadera la búsqueda de caminos para hacerlo; más fácil de romper las barreras, unas veces de pereza otras de miedo a lo desconocido que bloquean en ese cambio. Luego hacer algo importante, planes concretos para llegar a consolidar ese cambio, a producirlo de acuerdo a la realidad. Lo relevante en este proceso es que la persona se sienta acompañada por el coaching quien de cierta medida hace seguimiento en su transformación. En el camino hacia el cambio sirve parcialmente por algo muy interesante que es genéticamente desatascar; es decir, deshacerse de los bloqueos, ya desde situaciones coyunturales, a relaciones personales.

De igual manera, al realizar la comparación de: ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo? y ¿Qué es lo que no me gusta de mi trabajo? estas son algunas de las conclusiones que se pueden obtener en la observación obtenida por los trabajadores. (Gráfico 1)

Gráfico 1. ¿Qué le gusta de su trabajo? Aplicado a Residentes de Obra.



Ahora bien, al analizar la observación al interrogante planteado se puede obtener diversos resultados.

Los trabajadores en la observación de pago cumplido son esas personas que saben que el 14 y 29 de cada mes les llega puntualmente su salario, la cara de felicidad y seguridad de saber que podrán cubrir sus necesidades básicas y las de sus familiares incentiva a ser fiel en su trabajo y trabajar con entusiasmo y motivación.

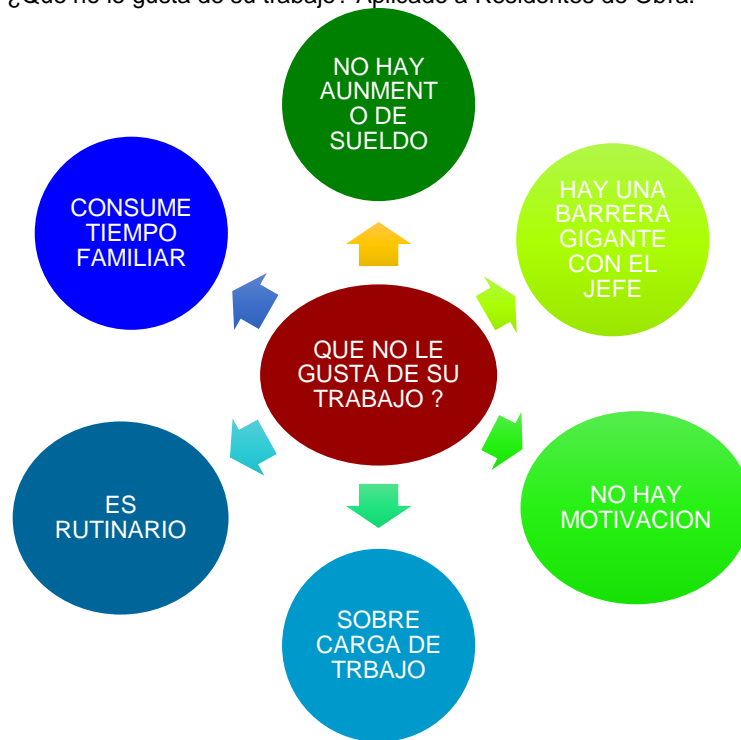
En cuanto a buena empresa muchos trabajadores saben que para su carrera profesional da un plus tener experiencia en La Constructora pues han realizado muchos proyectos y su nombre está en alto, hay beneficios para sus trabajadores como medicina pre pagada, ser los primeros enterados en proyectos de vivienda con un beneficio de disminución, adicional para las obras hay bono de alimentación y transporte.

Un trabajo estable se ve como una forma de adaptación con su labor, una forma de sentirse útil, como una satisfacción de ser aceptado y reconocido por la empresa.

También existen los trabajadores que sienten ilusión y entusiasmo por la ocupación desempeñada, ven el trabajo como el medio para poder obtener su crecimiento profesional; son personas a quienes les gusta la labor que

desempeñan y no lo ven como un sacrificio; sienten la necesidad de ser cada vez más productivos y obtener mejores resultados, buscan ser más competitivos y se plantean retos para poder crecer. Son personas felices en su ámbito laboral.

Gráfico 2 ¿Que no le gusta de su trabajo? Aplicado a Residentes de Obra.



Ahora bien, al analizar la observación al interrogante planteado se puede obtener diversos resultados.

Los trabajadores se observan que trabajan porque tienen que hacerlo, no sienten motivación alguna en su lugar de trabajo, un día de labores es totalmente monótono y gran parte de esta desmotivación se evidencia por la forma tan estricta de ser del Director, puesto que no aquí los trabajadores no pueden expresar su autonomía y han sido frustrados al intentar proponer cosas nuevas o diferentes a las que se realizaban constantemente.

También podemos obtener que la persona les desmotiva llegar a su trabajo y tener una hora de llegada establecida y no saber la hora de salida puesto que El Director la mayoría de días de la semana hace reuniones sorpresa cuando están terminando la jornada laboral tipo 5:30 p.m o 6:00 p.m para ellos es bastante molesto por que invierten todo el tiempo en su trabajo y no tiene tiempo con su familia.

También existen las barreras de comunicación con El Director pues los argumentos son solo los de él y no hay objeción alguna para cambiarlo, la frase favorita es "Esta es mi obra y acá mando yo", muchos trabajadores demuestran un

cierto miedo al dirigirse al director, temen a que sus opiniones o sugerencias no sean tenidas en cuenta.

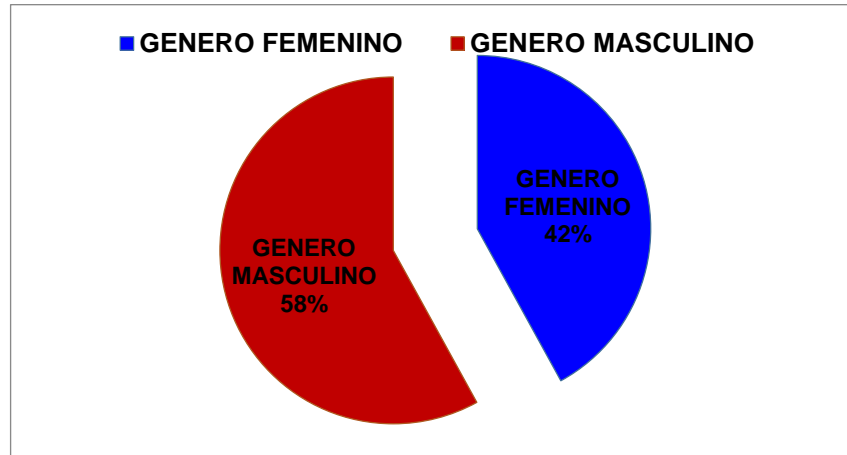
6.4 APLICACIÓN DE ENCUESTA.

Clima organizacional, para conocer las respuestas se realizó la encuesta a los trabajadores de la obra en el rango administrativo

FICHA 1 Encuesta, Clima Organizacional

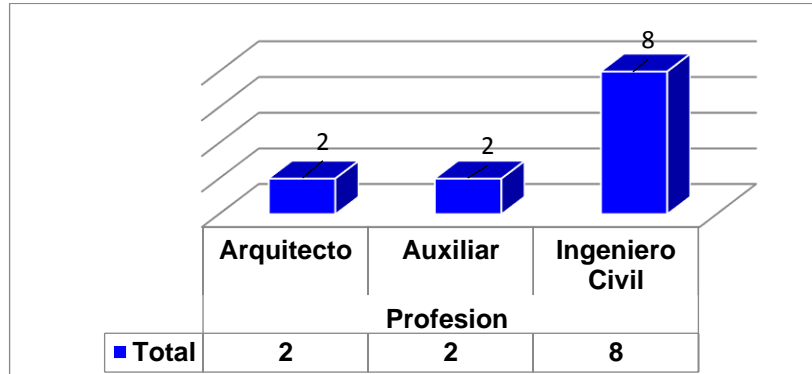
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL			
1. Genero			
Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Profesion			
Ingeniero Civil	<input type="checkbox"/>	Arquitecto	<input type="checkbox"/>
		Auxiliar	<input type="checkbox"/>
3. La comunicación en el área es abierta			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
5. El director está interesado en mi desarrollo profesional			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
8. En general, siento apoyo por parte del jefe.			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
9. El trabajo realizado es interesante.			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
			NO
GRACIAS			

Gráfico 3 Género Femenino y Masculino encuestadas.



De las 12 personas encuestadas, el 58% (7) corresponden al género masculino y 42% (5) al género femenino, estas laboran en La Constructora en obra.

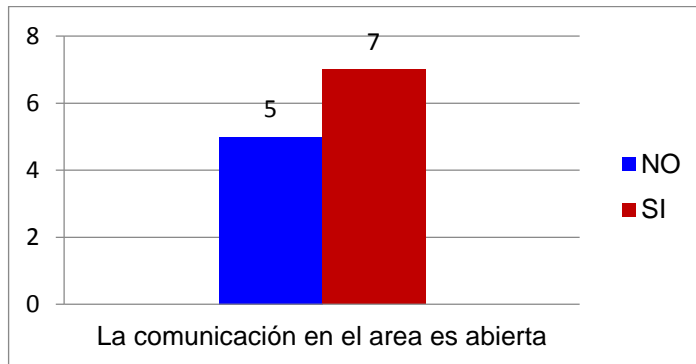
Gráfico 4 Cantidad de personas encuestadas por profesión.



La población de la constructora tiene un total de 13 empleados, dependiendo del tamaño de la obra y el número de empleados que se requieran por área, dicha población puede variar.

De acuerdo con las encuestas realizadas en la obra, a mediados del mes de mayo de 2016, la obra contaba con 36 empleados, de los cuales se entrevistaron a 12. Entre los encuestados pudimos encontrar 2 Arquitectos, 2 Auxiliares y 8 Ingenieros Civiles, siendo este el puesto que ocupan la mayoría de los empleados.

Gráfico 5 ¿La comunicación en el área es abierta?

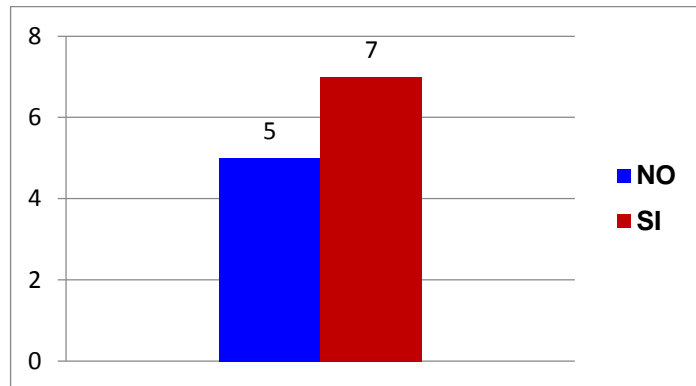


Según la gráfica, 58% de los encuestados consideran que la comunicación entre el área es abierta y el restante considera que la comunicación no es abierta.

7 de las 12 personas encuestadas, que la consideran abierta han sido explícitas en reportar que lo es con sus pares o compañeros de la organización, pero no con su Jefe directo (Director).

Se observa que no pueden expresar sus ideas, dado que no recibe una buena respuesta frente a su Jefe.

Gráfico 6 El director está interesado en mi desarrollo profesional.

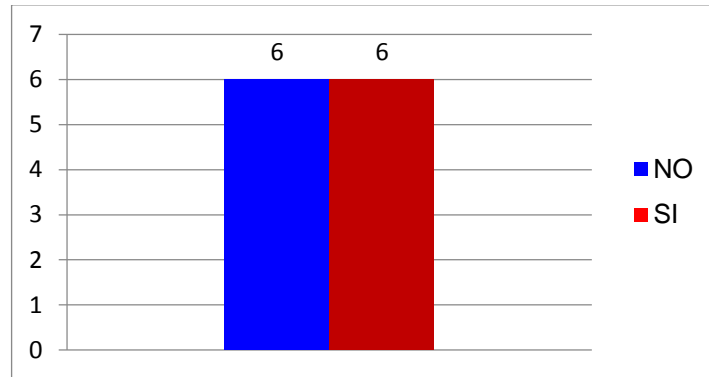


Los resultados de la encuesta permiten conocer que el 58% de los encuestados afirman que el Director si está interesado en el desarrollo profesional. Pero por otra parte es importante resaltar que el 42% restante de los encuestados no afirman que el Director esté interesado.

En la observación las personas están resignadas con lo ofrecido por el Director por temor a ser despedidos, pues hay amenazas como “si no le sirve se puede ir”,

adicional en varias ocasiones cambian sus prioridades como ir a estudiar o compartir en familia por quedarse después del horario de trabajo, dado que el Director programa reuniones después de las 6:00 pm.

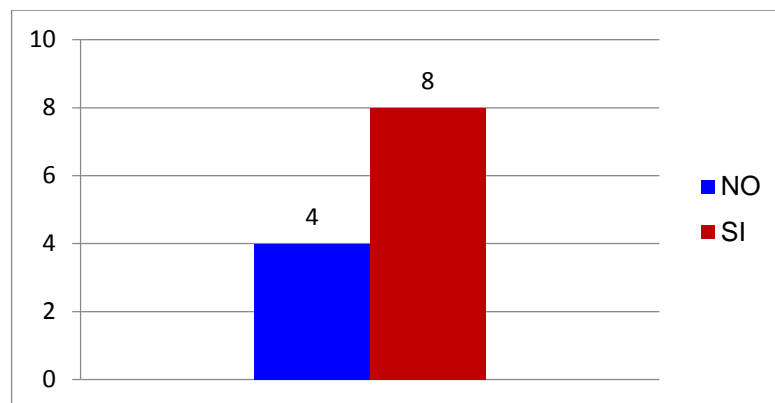
Gráfico 7 En general, siento apoyo por parte del jefe.



Esta gráfica permite analizar que, en cuanto al apoyo por parte del Jefe, la mitad afirma recibirlo, mientras que la otra mitad no lo siente.

Se observa que no hay un acompañamiento por parte del jefe, ya que su posición es apoyar a quienes comparten sus intereses, su forma de administrar o sus ideas.

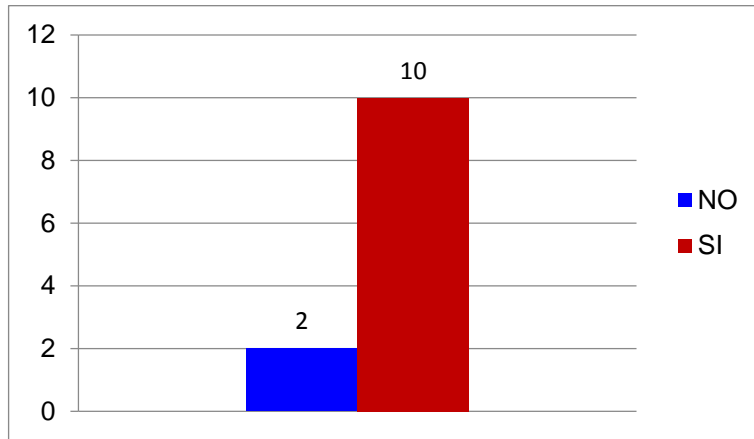
Gráfico 8 El trabajo realizado es interesante.



De las personas encuestadas, 4 no están conformes con el trabajo que realizan, se observa que llegan con desanimo, mala actitud, desmotivación y falta de compromiso, somatizando estos sentimientos, donde incluso se genera un conformismo que no les permite progresar profesionalmente, teniendo el trabajo solo como fuente de ingresos, incluso esta situación ha llegado a causarles

enfermedades.

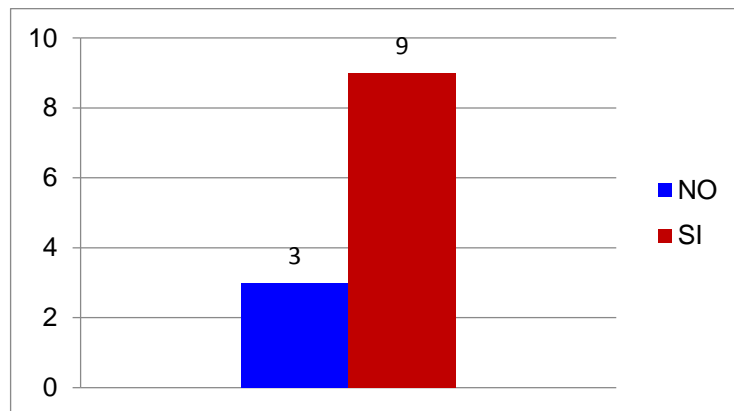
Gráfico 9 Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.



En la gráfica se evidencia que 17% de los encuestados afirman que no se hace actividades extra laborales, el 83% restante de las personas afirman realizar salidas fuera del ambiente laboral.

Los encuestados manifiestan que bajo la anterior dirección había un mayor compañerismo entre los empleados, ya que este organizaba actividades de integración con toda la organización, incluso con los rangos bajos. Con el cambio de director, han disminuido las actividades de integración y ahora solo se reúnen rangos medios y altos, excluyendo a un grupo de empleados y estas reuniones se realizan en muy pocas oportunidades, ya que el ambiente laboral está un poco tensionante por las reuniones programadas fuera del horario laboral y por la mala actitud de algunos trabajadores.

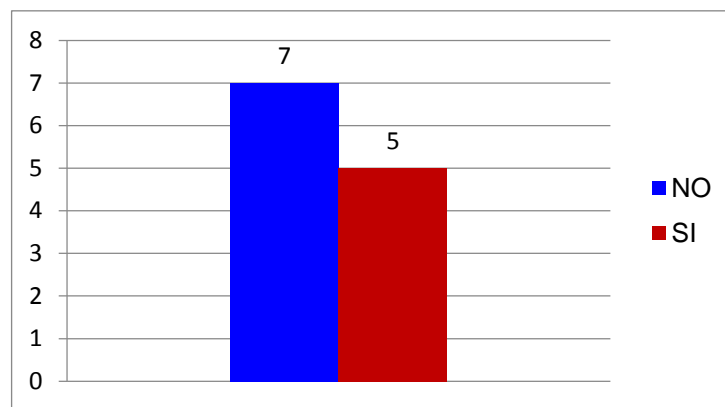
Gráfico 10 El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.



De las 12 personas encuestadas, 3 no sienten que el trabajo les permite emplear sus habilidades, el resto afirma que si aplican sus habilidades y capacidades. Se observa que los trabajadores no están experimentando satisfacción en las labores que realizan, se sienten infelices, cansados e inmersos en una rutina.

Otro punto relevante es que las personas manifestaron al momento de responder la encuesta, que con el cambio de dirección no encuentran el apoyo o las herramientas suficientes para usar su conocimiento y habilidades para desempeñar sus funciones, incluso frenándose a dar su máximo potencial en su trabajo

Gráfico 11 Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.



De 12 personas encuestadas 5 afirman tener retroalimentación y 7 no reciben retroalimentación por parte del jefe.

Se observa que el director tiene una actitud conveniente, lo que quiere decir que si necesita ayuda para cumplir una meta hace salidas de tomar café, reuniones para motivar a los empleados, expresa su agradecimiento, retroalimenta los indicadores, pero al final el objetivo es que se comprometan a cumplir una nueva meta, como entregar una cantidad de apartamentos en un tiempo reducido, incrementando la carga laboral. Por ejemplo, si se requiere entregar 10 apartamentos y coloca de meta el doble, esto sólo logra recargar a los trabajadores, traduciéndose en más tensión y bajar la calidad del trabajo, por cumplir con el tiempo requerido.

6.4.1 Variables que afectan el clima laboral de la organización analizada (Según Encuesta y Observación)

Cuadro 1 Variables que afectan el clima en la Obra.

Variables analizadas	Descripción.
Rotación de Personal (Observación)	Es una situación frecuente, ya que renuncian y se incapacitan con facilidad. Considero que esta situación se empezó a dar apenas por motivos como la situación de presión
Motivación, reconocimiento o incentivos (Observación)	Todos los empleados manifiestan entre ellos, necesidad de reconocimiento verbal por valoración del trabajo y desean mayor facilidad para obtener incentivos económicos por desempeño laboral. La motivación y el reconocimiento más fuerte es la que encuentran entre sus compañeros.
Importancia del trabajo (Encuesta)	Algunos consideran que sus funciones son importantes, como residentes profesionales, y otros no los residentes junior pues no hay funciones establecidas donde los necesiten están es el comodín.
Carga de trabajo (Observación)	Es muy pesado debido a la entrega de los inmuebles y retrasos ya ocasionados por no tener una buena ejecución, la gran cantidad de entregas de apartamentos, a las distintas actividades que hay que realizar, a las horas extras sin remuneración y finalmente al ambiente laboral.
Respeto y horarios de trabajo (Observación)	No es respetado para la mayoría. Las horas extras no son remunerables porque su frase es que son personal de confianza, no descansan los sábados y no hay horarios de salida establecidos entre más tarde se quede mejor está haciendo su trabajo.
Actitud del Director (Observación)	Actitud negativa, egocéntrica por parte del director. Por elitismo, el ambiente gerencial, mal ejemplo y falta de modales.
Comunicación (Observación)	La comunicación entre departamentos es difícil y negativa por motivos como falta de retroalimentación, ponen barreras a las sugerencias de los empleados. La convivencia en la obra es difícil, sumándole que la información que reciben es indirecta. Organizan comités para ver avances pero solo se informa lo malo los retrasos, la falta de avance y algunas observaciones.

Fuente: Elaboración propia.

7. ANALISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta muy útil para la formulación y evaluación de estrategias correspondientes de empresas, personas, etc. Realizaremos el análisis DOFA partiendo del SABER- SER de la persona, saber si son personas responsables de éxito o fracaso de la empresa. Estas personas tienen diferente rango de cargo y esta DOFA será realizada para los dos rangos mayores de la obra como lo son; El Director de Obra y Residente Profesional avanzado.

Se dice que los estrategas son seres humanos estos difieren en sus actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad y estilo gerencial.

7.1 INGENIERO RESIDENTE

Cuadro 2 Matriz Dofa, aplicada a Ingeniero Residente.

	Positivos Para alcanzar el objetivo FORTALEZAS	Negativo Para alcanzar el objetivo DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina en su cargo • Puntualidad con su horario de llegada • Aprendizaje rápido • Se adapta rápido a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estresa muy rápido • No sabe manejar el trabajo bajo presión • Se queja constantemente • Poca especialización en los trabajadores • Poco rendimiento laboral • No manejar otro idioma
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener ofertas laborales • Capacitaciones en la empresa • Opción de estudiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidades por no manejar otro idioma.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 DIRECTOR DE OBRA

Cuadro 3 Matriz Dofa, aplicada a Director de Obra.

	Positivos Para alcanzar el objetivo FORTALEZAS	Negativo Para alcanzar el objetivo DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar la presión • Implementa nuevos programas de ayuda para la planeación • Cuenta con el conocimiento claro de la infraestructura y procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de plan estratégico de dirección. • Rotación continua del personal • Fomenta clima de miedo ante sus trabajadores. • Bajo nivel de integración en el trabajo. • Poca flexibilidad para atender las necesidades del trabajador
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar a llevar capacitaciones para el buen clima organizacional • Interactuar con sus trabajadores de cómo se sienten laboralmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Renuncia de personal

Fuente: Elaboración propia.

7.3 TRABAJO DE CAMPO

Se realizó un trabajo de campo en un caso real, donde se logró comparar los dos sistemas de gestión.

A diario se presentaron situaciones que pusieron a prueba el carácter y la capacidad de resolver conflictos. Es inevitable la confrontación entre compañeros o con el Director, especialmente cuando se trata de un grupo humano numeroso donde coexisten diferentes personalidades.

El ambiente laboral se estaba tornando bastante molesto entre los mismos integrantes de la compañía pues cada uno velaba por sus intereses pasando por encima de la calidad de vida de las personas.

El gerente de construcción tomo la decisión de realizar un entrenamiento a los 3 grupos de trabajo, los residentes junior, los residentes profesionales y los

Directores, en cada entrenamiento se observó de forma diferente, pero con un mismo objetivo, encontrar la causa del mal clima organizacional. Los entrenamientos los realizaron los días martes, miércoles, jueves.

Del entrenamiento se concluye “No es de fondo, sino de forma”, lo que quiere decir que no se trata de una buena comunicación, si no de pensar en la otra persona, ponerse en sus zapatos al momento de hablar, de tratarlos como quieren ser tratados, por otra parte, se analizó el tema de las emociones, ya que hace falta entrenamiento en saber manejarlas para mejorar las relaciones interpersonales.

Se evidencio la presión que se estaba teniendo entre los directores y sus residentes, la falta de calidad de vida, el ir al trabajo sin motivación y tener una vida rutinaria. Se logró un acuerdo para descansar dos sábados al mes tanto residentes como obreros.

Cuadro 4 Comparación del antes y después del trabajo de campo.

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Baja motivación en el trabajo. • Inadecuados canales de comunicación entre los empleados. • Los colaboradores no poseen la competencia de orientación a resultados. • No hay trabajo en equipo ni orientación servicio al cliente (interno y externo). • No poseían empoderamiento o liderazgo la hora de ejercer sus cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la motivación en el trabajo • Se generan canales de comunicación asertiva entre los colaboradores • Mejora competencias blandas como: Trabajo en equipo, orientación servicio al cliente aumentado la orientación a resultados. • Mejoro significativamente el liderazgo para ejercer sus cargos y funciones.

Fuente: Elaboración propia.

8. DISEÑO DE LA GUIA DE COACHING

Dentro de cada organización es muy importante la efectividad y la orientación a resultados de cada uno de los miembros que la conforman, pero no hay que dejar de lado que el clima laboral afecta estas variables, por lo anterior se ve la importancia de diseñar una guía de coaching que contenga información sobre métodos, modelos y herramientas de coaching para ayudar a entender cómo, a través de esta técnica, es posible lograr el crecimiento personal y profesional alcanzando situaciones satisfactorias que son perdurables en el tiempo. Con el fin de convertirla en una guía de aplicación de las técnicas del coaching.

8.1 PLANTEAMIENTO DE METAS Y DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION.

8.1.1 Planteamiento de las metas.

El coaching implica la delimitación de metas y un plan de acción para cumplirlas, ya sea desde aspectos netamente personales a asuntos laborales. Los diferentes autores que han tratado el tema apuntan a que las metas deben ser inteligentes, claras y precisas; si los planes de acción no tienen como objetivo un propósito que se defina por estas tres características, su ejecución es sumamente difícil, ya que no se tiene claridad hacia dónde y cómo se va⁵.

El coaching apunta a dar soluciones con resultados medibles, por lo que el coach debe estar entrenado para ayudar a su cliente a definir cómo será el aspecto de estos resultados. Las metas deben ser establecidas desde el inicio de cada sesión, con el director para que este las transmita a sus empleados. El objetivo de diseñar esta técnica es la profesionalización, y este proceso conlleva pequeños logros que deben ser enmarcados y bien definidos por parte del cliente o coach. Está claro que el director que solicita la sesión, es el mismo director que debe ser guiado para proponer las metas. Cuando el director es quien solicita la sesión con un subalterno, este debe ayudar a definir la meta de un tema establecido. Se puede iniciar la sesión con preguntas, la implementación de esta metodología sustenta todo el proceso de coach. Iniciando la sesión se utilizan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál tema quieres trabajar?
- ¿Qué quiere lograr con esta sesión de Coaching?
- ¿Qué es lo más importante para lograr en esta sesión de Coaching?
- ¿Qué objetivos le gustaría conseguir?
- ¿Cuándo quiere lograrlos?

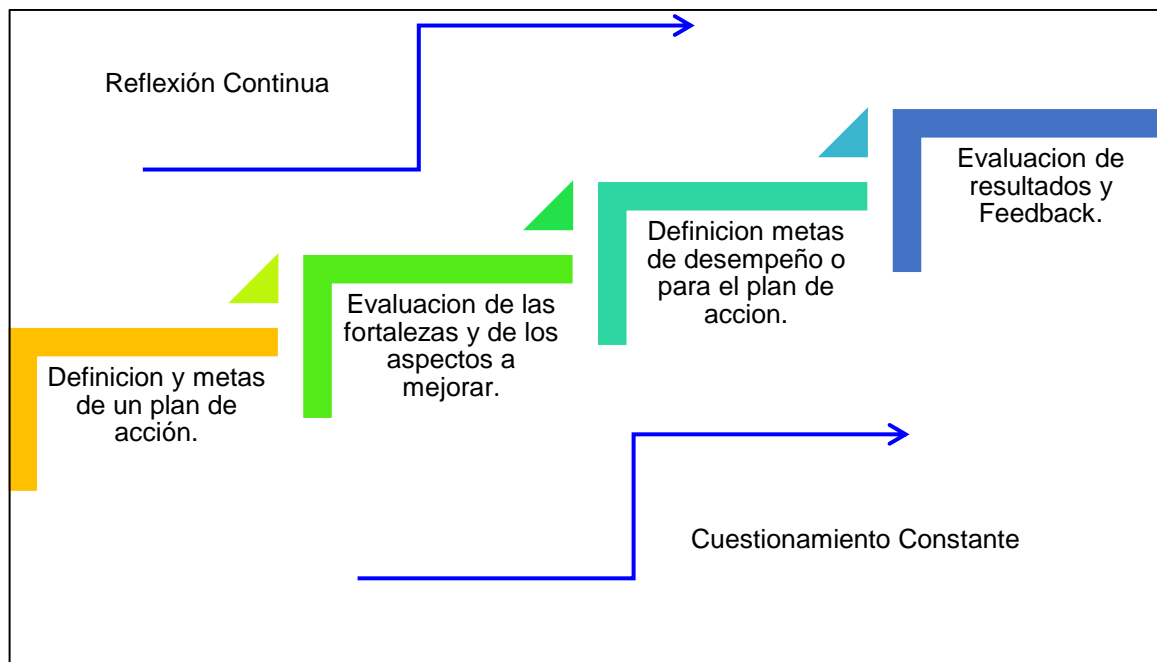
⁵ WHITMORE, John han indicado que las metas en el coaching deben presentar una serie de cualidades y han de ser definidas como base al cumplimiento de las siguientes características, que en inglés se pueden organizar nemotécnicamente: inteligentes, puras y claras.

Hay que hacer claridad entre los dos tipos de metas que se pueden buscar; las metas finales que por lo general no están bajo control del director pues depende también de otros actores. Esta meta final se apoya en metas de desempeño o de desarrollo, estas últimas son controladas completamente por el coach y deben ser medibles, ya que son el paso que ayuda a alcanzar el verdadero éxito de este proceso.

Es importante asegurar las metas de desempeño, al ser de fácil alcance la motivación se mantiene y el logro de la meta final es más evidente. También es posible lograr la meta final sin necesidad de pasar por metas de desarrollo, aunque el compromiso estaría reducido en el recorrido, por falta de pasos medibles y esta medición es relevante a la hora de analizar un proceso de manera profesional. El coach debe tener siempre clara la diferencia entre los dos tipos de metas y concentrarse junto con el director en el logro de ellas.

Cuadro 5 Metodología Coaching.

Por lo anteriormente expuesto se propone el siguiente método a la hora de implementar el coaching como herramienta empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Examinar el proceso

Cuando se han establecido los objetivos, por medio del diálogo se busca alcanzar el entendimiento de la realidad actual y así dar un punto de partida. Esto se logra estimulando al director con preguntas que le permitan desarrollar y exponer un

punto inicial por cada meta, de manera que esa realidad cuente como inicio y establecer cuándo se comienza a avanzar en el logro del objetivo medible, para así evitar entender un falso avance en cada objetivo. Algunas preguntas que se pueden formular son:

- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el punto de la cuestión?
- ¿A quién más afectara este problema aparte de usted?
- ¿Cuál es la situación presente con detalle?
- ¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?

Estas preguntas sin embargo no deben generar una sensación inquisitoria, pues el director no logrará transmitir la realidad, se debe buscar una fluidez en el dialogo donde se genere confianza, llevándolo hacia la línea de los objetivos. Algunos expertos aconsejan usar este tipo de pregunta; ¿De qué manera se relaciona esto con el problema? Así, se asegura un enfoque al logro del entendimiento de la realidad actual.

8.1.3 Desarrollo de un plan de acción

El plan de acción permite priorizar las iniciativas prioritarias, construyendo una guía que brinda una estructura para el proceso. Un plan de acción se identifica con preguntas que se centren en acciones específicas para cada una de las metas finales.

Algunos temas a tratar claves:

- Soy especial porque:
- Puedo marcar la diferencia con
- Puedo cumplir mi propósito de que manera
- He aquí tres oportunidades que necesito admitir ante mí mismo
- He aquí las maneras en que buscaré oportunidades para crecer.

A lo que se quiere llegar es; si el Coachee se ve como una persona que tiene significado en la vida.

8.1.4 Evaluación y retroalimentación del seguimiento

Para controlar el proceso se debe realizar el seguimiento desde la primera etapa donde se plantearon los objetivos, hasta su ejecución del plan de acción. La principal razón es aportar una retroalimentación o feedback, esto se logra siendo sincero con el Coachee expresándole lo que está haciendo bien y lo que hace mal; se realiza en construcción con los objetivos y de manera personal, para no llegar a desmotivar al Coachee frente a otros actores.

El feedback y la retroalimentación, se realizan de forma espontánea cada vez que el proceso lo requiera, pero también se pueden establecer momentos en el desarrollo del proceso y durante la implementación del plan de acción. Para lograrlo se plantean fechas para exponer el seguimiento, se comprueba el progreso, se observa y preguntan al Coachee como siente el avance y si puede hacer algo para mejorarlo, se llega a identificar si se requiere algún cambio en el plan de acción.

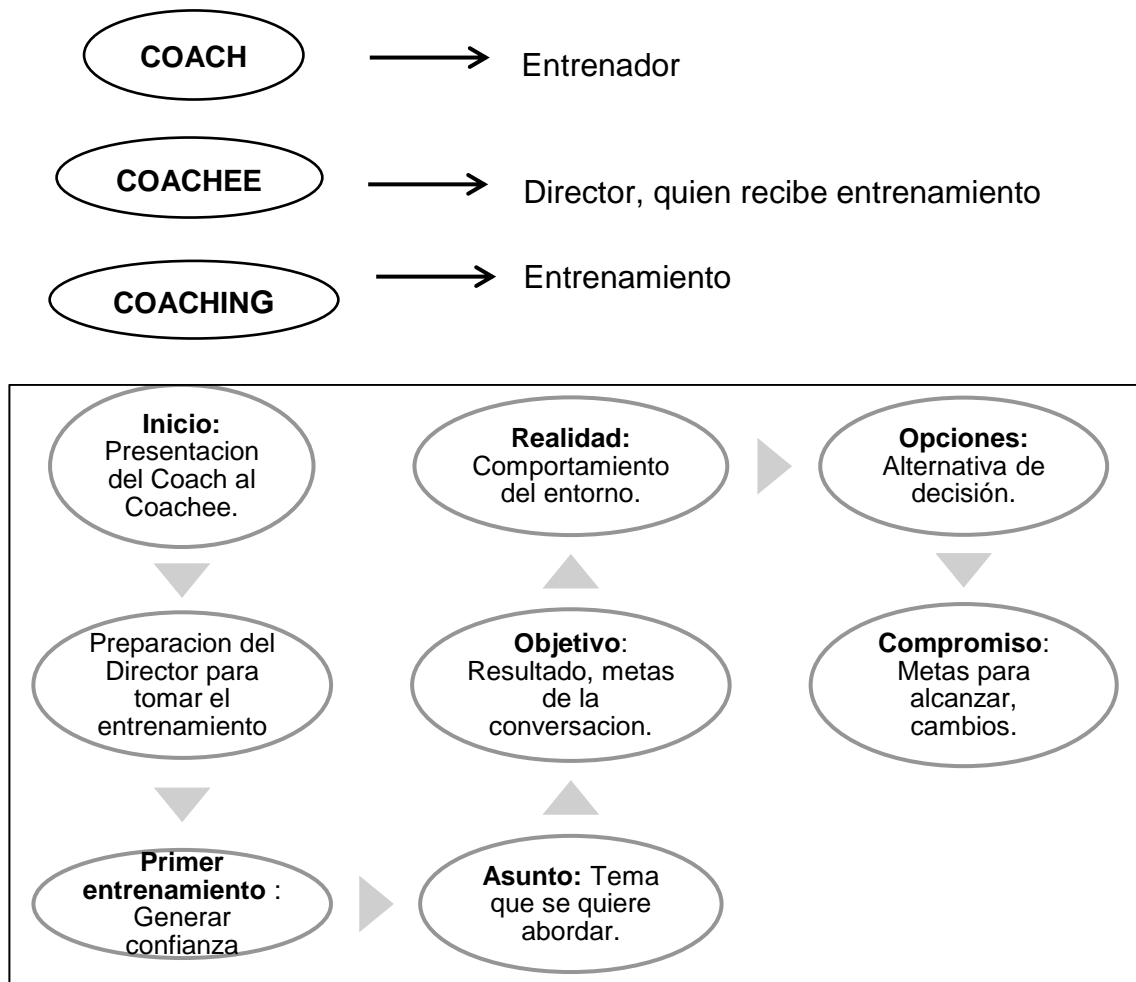
Pautas para proporcionar una retroalimentación efectiva:

- Centrarse en mejorar el desempeño y rendimiento del coachee. Esto se lleva a cabo con un proceso que determina y comunica al Coach la forma en que está desempeñando su trabajo, y si meta planteada se está cumpliendo. Adicionalmente, brinda pautas al trabajador para mejorar el rendimiento y desempeño en las labores.
- Mantener la atención en una retroalimentación futura. Las retroalimentaciones periódicas garantizan seguimiento, lo cual genera estadísticas e información con el fin de acertar con los diagnósticos y las opciones de mejora del evaluado.
- Proporcionar retroalimentación oportuna. Esta pauta es clave, para tener la información a tiempo garantiza un seguimiento efectivo y eficaz según sea el caso. Pudiendo así, obtener las conclusiones que acerquen a un resultado positivo, ya sea en la identificación de cambio en los planes o en el complemento de plan en acción en ejecución. Siempre buscando llegar al objetivo.
- Centrarse en el comportamiento, teniendo en cuenta el carácter, actitud y/o personalidad, este conjunto de elementos, proporciona la información necesaria para evaluar e identificar los cambios y/u oportunidades de mejora.
- Evitar generalizar cada caso y cada persona es única y diferente, por esto es importante no generalizar. Cada caso tendrá particularidades y una manera específica para llegar al objetivo que realiza en coach.
- Ser sincero y realista. La franqueza en todo el proceso es vital para lograr los objetivos. Entre más transparente sea la información con el coachee, más opciones de éxito tendrá el proceso, ya que se trabajará con información verídica y la persona podrá llegar a tomar decisiones más certeras en busca del objetivo principal planteado al inicio del proceso.

8.2 PROCEDIMIENTO PARA APLICAR

Con base a lo anterior se hace el proceso de Coaching para aplicar a la Constructora. Este proceso puede variar dependiendo de la actitud del Coachee y de cómo se maneje la sesión.

Gráfico 12 Procedimiento, entrenamiento Coaching.



Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

- La motivación en el trabajo se evidencia en el grado de interés con que la persona realiza sus labores. Algunas situaciones y momentos por las que atraviesa a lo largo de la vida puede afectar la motivación y por consiguiente la productividad laboral.
- El coaching permite evaluar de forma cualitativa y cuantitativa el desempeño de la empresa en general, tomando como activo principal los funcionarios. La evaluación constante hace parte del proceso de profesionalización empresarial.
- La comunicación organizacional como componente del coaching garantiza el fomentar espacios para el dialogo al interior de la obra, cultivando una cultura organizacional.
- Es importante saber que el Coaching tiene como objetivos primordiales el comunicar expectativas y observar el comportamiento humano. La consecuencia inmediata y esperada es el ejercicio de retroalimentación y reconocimiento dentro de la Obra.
- El coaching permite valorar el ser humano no a partir de lo que hace, sino de lo que es el interior de la empresa; este cambio de visión construye un vínculo de compromiso con la Obra.
- El proceso de Coaching crea un impulso natural, de tal manera que ya no hay que buscar fuentes de motivación, funciona para la obra y las personas que estén dispuesta a seguir este entrenamiento.

10. RECOMENDACIONES

- Es importante asumir los cambios de manera positiva, en este caso tener ganas de cambiar y romper paradigmas para llegar al éxito personal y laboral. Se debe tener en cuenta que el Coaching es para gente que acepte un cambio en su vida y vea una oportunidad para llegar al éxito.
- Antes de comenzar un entrenamiento de Coaching es necesario que los esfuerzos se concentren en apuntar a los objetivos que quiere llegar la Obra para mantener a todas las partes implicadas en el contexto adecuado.

BIBLIOGRAFIA

GOLEMAN, D. & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. Harvar Bussiness Review, América Latina.

PAUTT, G. (2011). *Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (1).

WHITMORE, J. (2002). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ed. Paidós Ibérica.

MARIN TALERO., Ricardo. El coaching en la empresa. Ediciones Lulus, 2002. Disponible en Internet <http://es.scribd.com/doc/51533703/El-Coaching-en-la-Empresa>.

LOPEZ DE LOS RIOS., Enrique. Coaching Empresarial: un enfoque sistémico y ontológico Coaching de tercera generación: de los individual a lo colectivo Lima: Congreso Latinoamericano de la ICF. 2010, p. 85.

UNIVERSIDAD AMERICA. Programas académicos. Posgrado. Gerencia de empresas. [electrónico] 2014. [consultado 3, noviembre, 2014]. Disponible en: [http://www.uamerica.edu.co/programas academicos/posgrado/gerencia_empresas/](http://www.uamerica.edu.co/programas_academicos/posgrado/gerencia_empresas/).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008B. 1-33 NTC 5613 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008c. 1-23 NTC 4490 p.

ANEXOS

ANEXO A
Encuesta, Clima Organizacional.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero
Femenino Masculino

2. Profesion
Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta
 SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.
 SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional
 SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.
 SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.
 SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.
 SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.
 SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Fre cuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino

Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil

Arquitecto

Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI

NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI

NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI

NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI

NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI

NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI

NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI

NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Genero

Femenino Masculino

2. Profesion

Ingeniero Civil Arquitecto Auxiliar

3. La comunicación en el área es abierta

SI NO

4. El trabajo me permite emplear habilidades y capacidades propias.

SI NO

5. El director está interesado en mi desarrollo profesional

SI NO

6. Se realizan salidas fuera del ambiente laboral.

SI NO

7. Frecuentemente recibo retroalimentación útil por parte del jefe.

SI NO

8. En general, siento apoyo por parte del jefe.

SI NO

9. El trabajo realizado es interesante.

SI NO

GRACIAS