



Universidad de La Habana

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Programa Europeo de Enseñanzas de Gestión

Trabajo Evaluativo Final

“Aplicación del Coaching por Valores en una organización cubana”

Autora: MsC. Elizabeth Caro Montero

Enero de 2015

1. INTRODUCCIÓN.

El siglo XXI se caracteriza por una acelerada evolución tecnológica y económico-social, lo que demanda la permanente asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. La sociedad cubana no ha estado exenta de ello y en la esfera económica se ha producido un proceso de centralización y descentralización de las estructuras organizacionales que ha incidido en cambios complejos y vertiginosos que exigen de cada individuo un rendimiento cada vez mayor y, por parte de los directivos, el reconocimiento del bienestar del trabajador como base para obtener un rendimiento máximo.

En este contexto la “Dirección por Valores” ha pasado a formar parte del debate como alternativa que posiciona al hombre de vuelta al centro de la gestión, apelando no solo a sus habilidades y conocimientos sino también a sus sentimientos al diseñar estratégicamente las organizaciones tomando como punto de partida los valores compartidos de quienes las componen.

Asimismo la formación y desarrollo en la esfera profesional tanto de directivos como de trabajadores en general se considera un recurso primordial de la organización para adaptarse con agilidad y mantener su posicionamiento competitivo en el entorno.

En Cuba se ha avanzado en la comprensión de la necesidad de incorporar los valores a la gestión de las organizaciones pero no en su implementación en la práctica organizacional en general; a pesar de reconocer este enfoque como una forma segura de contar con personas motivadas, comprometidas e identificadas con el trabajo que realizan, y por tanto capaces de agregar valor y multiplicar los ingresos que se generen.

En el año 1995 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba pidió a los Organismos de la Administración Central del Estado que presentaran los objetivos a alcanzar en el año siguiente. Posteriormente, solicitó al Ministerio de Educación Superior asesoramiento para evaluar los objetivos propuestos por los Organismos. Como resultado de este asesoramiento se presentó un dictamen que proponía

introducir la Administración por Objetivos como parte de la Administración de los Órganos del Estado.

Ya en el 1996 se decide trabajar la Administración por Objetivos con Enfoque Estratégico, y no es hasta la década del 2000 en que se determina incorporar el problema de los valores, quedando creadas las condiciones necesarias para asumir la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores, como lo establece el Decreto Ley 252/07¹ sobre “la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”, el Decreto 281/07² “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal” y la Resolución Conjunta No. 20614/2008³ “La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas”, refrendada por los Ministerios de Educación Superior y de Economía y Planificación.

Desde entonces se introduce el trabajo con los valores en todos los organismos. Sin embargo, hasta el momento no se ha desarrollado con la suficiente fuerza o atención pues se tienen valores declarados, pero no vividos.

Se tiene que, como parte de la estrategia organizacional se declaran unos valores que no se manifiestan luego en la práctica directiva, trayendo como consecuencia incoherencias y falta de compromiso con los objetivos planteados, es decir, las personas no encuentran sentido a su trabajo y lo ejecutan de manera mecánica y ajena a su proyecto de vida. Por otro lado se tiene que, los valores personales de los directivos no están orientados al cumplimiento de sus objetivos y proyectos en la esfera profesional dentro de su labor de dirección en la organización.

¹ Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”. 2007.

² Decreto 281. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Número 41. 2007.

³ Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación. 2008.

Esta situación se evidencia en la Empresa HAYCO, subordinada directamente al Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), cuyas actividades se enmarcan en la esfera de la producción y comercialización de equipamiento audiovisual, acústico y sus sistemas de protección integral contra interferencias eléctricas, así como sus partes, piezas y accesorios; además realiza los servicios técnicos de proyectos, instalación, reparación y posventa de este tipo de equipamiento y realiza los servicios de calibración y reparación de instrumentos de medición.

A finales del 2013, en el marco del proceso de implantación del Perfeccionamiento Empresarial y el Sistema de Gestión de la Calidad, se realizó un diagnóstico en la empresa que arrojó un grupo de problemas asociados a su situación actual. De ellos, los siguientes son un reflejo de la situación problemática antes descrita:

- Falta de identificación de los trabajadores con la estrategia de la organización.
- No todos los trabajadores conocen la misión y visión de la organización.
- Son insuficientes las facultades conferidas a algunos de los jefes.
- Insuficiente calificación de los cuadros para el desempeño de sus funciones y para definir la preparación a alcanzar.
- No existe un programa de Atención al Hombre, pero se atiende a los trabajadores en dependencia de los problemas que estos presenten y las posibilidades de la empresa.
- El plan de la entidad se elabora por el Director de la empresa y no con la participación del resto de los miembros del Consejo de Dirección, aunque es aprobado por este último y luego por el organismo superior.

Así mismo, cuando se analizan los valores definidos, según los cuales se aspira que actúen los trabajadores de la empresa, se encuentra que no están orientados lo suficiente al cumplimiento de los objetivos estratégicos. De cinco valores (profesionalidad, sentido de pertenencia, honestidad, cooperación, máxima prioridad a las personas) dos son prácticos y tres son éticos, mientras que ninguno es de desarrollo, según la clasificación de Díaz (2009).

Sin embargo, al revisar los objetivos estratégicos, de cinco, al menos tres demandan de un comportamiento creativo e innovador por parte de trabajadores y directivos. En este sentido y en respuesta a algunos de los problemas detectados, el Grupo de Perfeccionamiento, aprobado por el Consejo de Dirección, se propuso diseñar una estrategia para recuperar la actividad innovadora de la Empresa HAYCO. Pero, ¿cómo lograrlo si no se promueven valores de desarrollo?

En este marco emerge la necesidad de introducir el trabajo con valores en la Empresa HAYCO, tanto desde el punto de vista de la formación como de la actuación. Pero, considerando la organización como un sistema de subsistemas integrados (Katz & Kahn, 1986) donde los cambios en uno de ellos influyen en los otros y en el sistema de conjunto, se asume comenzar por el subsistema de dirección, específicamente por el Director General de la empresa.

La situación problemática antes descrita se resume en el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo formar directivos para alinear sus valores fundamentales con sus objetivos profesionales en organizaciones cubanas?

Para dar cumplimiento a este problema se plantea como **Objetivo General**: Desarrollar una Metodología de Coaching por Valores encaminada a la formación en valores para directivos en organizaciones cubanas.

En correspondencia se plantean los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Analizar los referentes teóricos existentes en relación con la Dirección por Valores, el valor como categoría científica, la formación como proceso y el coaching como herramienta formativa, coherentes con la elaboración de una Metodología de Coaching por Valores.
2. Establecer los fundamentos metodológicos para desarrollar el Coaching por Valores.
3. Identificar las principales acciones para implementar la metodología de Coaching por Valores.
4. Evaluar los resultados empíricos de la implementación de la Metodología de Coaching por Valores en un caso de estudio.

En el desarrollo de la investigación se emplean las siguientes técnicas e instrumentos para la recogida de información:

- **Análisis documental:**

Esta técnica consiste en la revisión de la documentación de la empresa, con el fin de hacer una recogida de datos que permitan enriquecer la investigación. Los documentos revisados son de ayuda para la obtención de información acerca de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, metas y otros elementos rectores para el funcionamiento de la organización. Se obtuvieron los datos socio-demográficos y laborales correspondientes a los empleados, elementos como la historia, surgimiento y evolución de la organización.

- **Entrevista**

Esta técnica es una de las más utilizadas por ser uno de los medios más directos de llegar a los objetivos que se desean y además porque está basada en el desarrollo de las relaciones humanas. Es una técnica exploratoria de gran valor debido a la cantidad de información que proporciona. En esta investigación se aplica con el objetivo de indagar sobre aquellos aspectos de necesario conocimiento para el diseño de acciones y estrategias; a la vez que se empleará para corroborar información obtenida por otras vías o técnicas.

- **Observación Participante:**

La observación constituye un método de recopilación de información social primaria, acerca del objeto de estudio, mediante la directa percepción y registro de todos los factores respectivos, significativos desde el punto de vista de los objetivos de la investigación en condiciones naturales.

En esta investigación el tipo de observación utilizada es definida como observación participante. La misma se encuentra en un extremo del espectro de participación y consta de un observador en la evaluación, quien se convierte en miembro de la institución o del grupo que se estudia, participando en actividades de la entidad y observando la manera en que las personas se comportan e interactúan entre sí, intentando ser aceptado como participante, en lugar de ser un

extraño. De este modo existe la posibilidad de registrar el comportamiento, permitiendo corroborar los resultados obtenidos en otros instrumentos.

Como **Resultado Científico** se espera obtener una metodología de coaching por valores para la formación de directivos en las organizaciones cubanas, que pueda servir para realizar otros experimentos.

La **Novedad Científica** se manifiesta en la propia propuesta de metodología de coaching por valores para directivos, ya que no se han encontrado evidencias de experiencias anteriores que sirvan de antecedente a este problema de investigación en Cuba.

Caracterización de la organización unidad de análisis:

La Empresa HAYCO tiene carácter nacional y está subordinada directamente al Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), cuyo domicilio legal se encuentra situado en la Calle Santiago # 464 e/ Zanja y Salud. Municipio Centro Habana. La Habana. Además, tiene una Oficina de Coordinación y Atención al Cliente en: Varadero, Calle 1ra. e/ 14 y 15, Habitación 2206, Hotel Varazul - Acuazul. Fue fundada en el año 1984 como entidad y marca comercial.

Las actividades que desarrolla la empresa se enmarcan en la esfera de la producción y comercialización de equipamiento audiovisual, acústico y sus sistemas de protección integral contra interferencias eléctricas, así como sus partes, piezas y accesorios; además realiza los servicios técnicos de proyectos, instalación, reparación y posventa de equipamiento audiovisual, acústico y sus sistemas de protección integral contra interferencias eléctricas y realiza los servicios de calibración y reparación de instrumentos de medición.

Sus clientes principales son las entidades del sistema de la Radio y la Televisión, además extiende su oferta a las cadenas de turismo Gran Caribe e Isla Azul así como al MINTUR, Gaviota, Ministerio de Cultura, MININT y MINFAR entre otros.

Su misión es “Producir y comercializar equipamiento audiovisual con tecnología de avanzada, brindando un soporte técnico especializado de servicio de postventa, que les ofrece soluciones a sus clientes con profesionalidad y

experiencia, concentrando los esfuerzos en el mercado de la Radio y la Televisión Cubana, la industria turística y las instituciones culturales”.

Su Visión definida hasta el 2016 está formulada de la forma siguiente: “Somos los productores, comercializadores y el soporte técnico por excelencia del equipamiento audiovisual del ICRT, las instalaciones turísticas y culturales del país, con la perspectiva de extender los servicios al área Centroamericana y del Caribe”.

Se aspira a que todos los trabajadores actúen en consonancia con los valores siguientes:

- Profesionalidad: expresado en realizar las producciones y los servicios en el tiempo óptimo y con la calidad requerida; añadiendo valor a los mismos a través del conocimiento.
- Sentido de Pertenencia: expresado en la identificación y compromiso pleno con la entidad, sintiendo orgullo de pertenecer a ella y sintiendo como propios los problemas que afecta su imagen.
- Honestidad: expresado en actuar en todo momento bajo el principio estricto de la verdad, combatiendo las manifestaciones de ilegalidades, corrupción e indisciplinas.
- Cooperación: expresado en la ayuda mutua para resolver las dificultades, viendo a la organización como un todo y no como la elementos independientes.
- Máxima prioridad de las personas: expresado en el reconocimiento de que las personas constituyen el activo más valioso con que cuenta la organización y esta última se encargará de velar por el desarrollo de este activo en todo momento.

Los Objetivos Estratégicos para el período 2013-2016 son:

1. Aumentar los niveles de ventas en un 7% en relación con los niveles reales obtenidos en el año 2012 con una disminución del 2% de los riesgos ambientales.
2. Disminuir los costos por peso de ventas en no menos de 0.01 anual.

3. Incrementar los niveles de fabricación de equipos en un 12% con respecto al año anterior que contribuyan a la sustitución de importaciones, con los indicadores de calidad establecidos y bajo impacto ambiental.
4. Realizar el diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial en la entidad.
5. Realizar el diagnóstico para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

La estructura actual de la Empresa HAYCO (Anexo 1) se corresponde con una estructura de línea y staff, aplicada a partir del año 2012 teniendo en cuenta los objetivos a cumplir por la entidad en el 2013, y que como se puede apreciar sólo cuenta con cinco áreas funcionales, la Dirección General, la Subdirección de Economía y Administración, la Dirección Comercial, la Dirección de Ingeniería y la Dirección de Servicios Técnicos, tres de las cuales están asociadas directamente al proceso productivo de la empresa y todas se subordinan directamente al Director General, por lo que la cadena de mando es simple y plana, lo cual facilita la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

La fuerza de trabajo está compuesta por 55 trabajadores de los cuales el 80% (44 trabajadores) están asociados directamente al proceso productivo y el 20% (11 trabajadores) están indirectamente relacionados con la producción; existiendo un 70.91% representado por el sexo masculino y un 29.09% por el sexo femenino, estas últimas ubicadas principalmente en actividades de oficina y de servicios (Anexo 2).

Al efectuar el análisis de la composición de la fuerza de trabajo por edades y por categoría ocupacional se obtiene que el 45.45% está representada por trabajadores con edades comprendidas entre los 40 – 59 años, seguido por un 18.18% en las edades entre 30 – 39 años y un 14.55% entre 60 – 64 años, por lo que el 60% de la fuerza de trabajo sobrepasa los 40 años, lo cual no constituye un riesgo a corto plazo pero sí muestra una tendencia al envejecimiento de la fuerza en el mediano plazo, por lo que se deben ir tomando acciones en cuanto a la capacitación y preparación del personal más joven. El 61.82% de los trabajadores son técnicos, el 18.18% son operarios, el 10.91% son dirigentes y un 9.09% son de servicios, no existiendo trabajadores administrativos (Anexo 3).

2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COACHING POR VALORES.

La metodología propuesta transita por una serie de pasos que ayudarán a ir alcanzando paulatinamente este bienestar y crecimiento, en tanto irá acercando al individuo y a la organización a su propio modelo triaxial ideal y coherente con sus objetivos y aspiraciones. Consta de tres momentos importantes: contrato inicial, proceso de coaching y balance final (Figura 1).

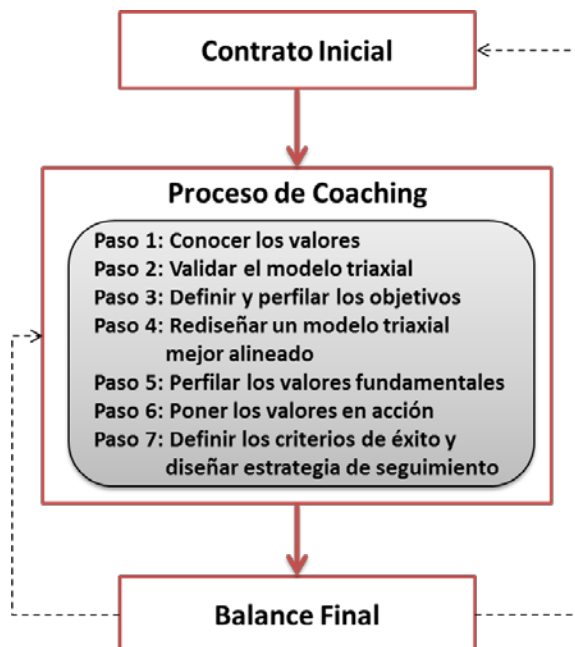


Figura 1- Metodología de Coaching para la formación de valores en las organizaciones.

Elaboración propia

En el **CONTRATO INICIAL** el coach se adentra en el sistema de la organización que demanda su servicio, recibe información necesaria, escucha las demandas, clarifica expectativas sobre el proceso, acuerda métodos de trabajo, duración y cantidad de sesiones, espacio de trabajo, entre otros aspectos de tipo organizativo. El contrato concreta el establecimiento de la relación de ayuda profesional y deberá recoger (aunque no necesariamente por escrito) aquellas pautas rectoras de todo el proceso y de obligatorio cumplimiento por ambas partes, dando fe sobre la responsabilidad mutua adquirida. Para el desarrollo de este primer momento deberán cumplirse las siguientes etapas:

1. Entrevista de contacto inicial:

El primer encuentro entre el coach y el coachee se considera como la entrada a la organización y se realiza mediante una entrevista que permita ajustar los siguientes temas:

- Presentarse el coach y describir el centro de que proviene
- Declarar objetivo de la entrevista
- Indagar cuál es el posible problema sobre el que se desea trabajar
- Declarar el rol del coach
- Declarar el rol y responsabilidades del coachee
- Recoger información sobre la organización, su historia, elementos que se relacionen con el problema y pudieran considerarse como sus antecedentes
- Concluir si se establecerá la relación profesional

2. Entrevista exploratoria:

Este encuentro implica una profundización mayor de algunos temas relacionados con dos aspectos principales: la situación problema y las expectativas de solución, así como la logística y tiempo necesarios para el proceso (Anexo 4: Guía de entrevista exploratoria).

3. Diagnóstico organizacional:

En este momento se realiza un diagnóstico a la organización en que se pretende desarrollar el Programa de Coaching por Valores, que permita develar su necesidad y pertinencia porque las condiciones encontradas así lo dictan.

Dentro de las técnicas y herramientas se podrán utilizar cuestionarios para diagnosticar valores, la revisión y análisis de documentos, la entrevista y la observación, técnicas para la generación de ideas, técnicas de discusión en grupos, entre otras que se ajusten a las características del grupo de trabajo y satisfaga los objetivos del encuentro.

4. Contrato psicológico:

Queda establecida la relación de ayuda profesional, fijados los tiempos de trabajo y clarificadas las expectativas de solución del problema sobre el que se trabajará, así como los métodos que se emplearán.

Durante el **PROCESO DE COACHING** se construye el modelo triaxial de los valores, identificando la zona actual de sensibilidad, supervivencia o innovación en que se encuentra. Transitando desde este estado actual hacia el deseado de acuerdo a los objetivos definidos o las metas que se quieren lograr, a través de siete pasos definidos. Este es un momento de altas exigencias tanto para el coach como para el individuo, en que se prueban las bases de la relación establecida en el contrato. Pues requiere de confianza, compromiso y sobre todo autorreflexión entorno a aspectos de sí mismo. Lo que por lo general viene asociado a fuertes contenidos emotivos de carácter íntimo que no siempre las personas están dispuestas a revelar. Bien porque no quieren sentirse expuestas, o bien porque ellas mismas no son conscientes de estos contenidos que condicionan la manera en que actúan y se relacionan con los demás para obtener sus metas. Superada esta etapa está el camino hacia la auto alineación y auto perfeccionamiento que debe concretarse en estrategias pertinentes para el cambio deseado.

- Paso 1: Conocer los valores

¿Cuáles son sus valores preferidos o fundamentales? Se trata de responder a esta pregunta para encontrar aquellos valores que son preferidos por el individuo. No es un proceso meditado, simplemente se toman las primeras ideas que afloran. Se pueden usar técnicas proyectivas y de generación de ideas, o se puede usarse como apoyo listados pre-elaborados de valores genéricos.

¿Qué significan para usted estos valores? Después de elegir unos 10 valores fundamentales aproximadamente se procede a la definición de los mismos por parte del individuo. Además deberán clasificarse en éticos, prácticos o de desarrollo según sea el caso.

¿Cómo es su propio modelo triaxial según estos valores escogidos? Se calcula el porcentaje para cada dimensión y se ubica en el modelo triaxial, pudiendo visualizar la tendencia según la conjugación de los valores en sensibilidad, supervivencia o innovación.

- Paso 2: Validar el modelo triaxial

¿Cuáles son sus valores dominantes? Al observar el modelo, el individuo debe valorar si le satisface la respuesta de acuerdo a las dimensiones que destacan. Si la respuesta no es satisfactoria o es incongruente con la percepción de sí mismo del individuo, se recalcula el modelo a partir de ubicar los mismos valores en otras dimensiones, es decir, asignándoles nuevos significados.

- Paso 3: Definir y perfilar los objetivos

¿Cuáles son sus objetivos vitales o profesionales? Deben ser aquellos objetivos que se refieran a las aspiraciones más íntimas de la persona. Se reflexiona sobre cómo los valores escogidos tributan a estos objetivos. Puede que sí y puede que no. Esta es otra oportunidad para modificar el modelo triaxial, evaluar la pertinencia de los valores iniciales y pensar en otros nuevos que acerquen al individuo a la materialización de sus objetivos.

- Paso 4: Rediseñar un modelo triaxial mejor alineado

Al analizar las cuestiones anteriores podrá rediseñarse un nuevo y perfeccionado modelo triaxial.

- Paso 5: Perfilar los valores fundamentales

¿Cuál de los valores es realmente importante en su vida? Ahora se trata de jerarquizar los valores fundamentales por orden de importancia para perfilar unos cinco aproximadamente, que sean imprescindibles. Empieza un proceso exhaustivamente meditativo y reflexivo sobre si son éstos y no otros los valores fundamentales que llevarán a la persona a conseguir efectivamente sus objetivos. Lo que puede exigir también la realineación, si en estas etapas finales hay mucha diferencia con los valores elegidos inicialmente.

Ello es seguro si se ha trabajado fuerte con los contenidos emergidos subyacentes en procesos afectivos, cognitivos y conductuales.

- Paso 6: Poner los valores en acción

¿Hay una completa coherencia entre sus objetivos y sus valores? Si la respuesta es afirmativa se procede a elaborar planes de acción, fechas, obstáculos previstos y seguimiento.

- Paso 7: Definir los criterios de éxito y diseñar una estrategia de seguimiento

¿Va avanzando hacia la alineación? Evaluar progresos y modificar plan de acción, decidir criterios generales de éxito.

Para el caso de estudio donde se aplica la metodología, teniendo en cuenta el tiempo real con se cuenta para la aplicación, será imposible desarrollar este paso. Porque conllevaría una evaluación del impacto de la metodología a nivel de la organización, y esto requiere dejar pasar al menos tres meses bajo la evaluación sistemática de la puesta en práctica de los valores y las estrategias definidas para ello, en la experiencia directiva cotidiana. Por ello en las sesiones de trabajo se pasa directamente al Balance Final.

Por último, en el **BALANCE FINAL**, el coach y el individuo analizan cómo transcurrió el proceso, qué satisfacciones e insatisfacciones pudieran existir al respecto, en qué medida se cumplieron o no las expectativas iniciales y la responsabilidad de ambas partes, así como la efectividad del proceso y su impacto en la organización como un todo de aprendizaje y crecimiento. En este momento se valora la pertinencia de continuar con la relación, retomarla en una segunda oportunidad más adelante o simplemente darla por terminada.

Esta es una metodología, que aunque se ha explicado tomando como referencia un proceso individual, puede ser aplicada tanto a individuos como a equipos de trabajo o a la organización de conjunto. En estos dos últimos casos habrá varias opciones de trabajo que el coach y demás participantes deberán definir. Por ejemplo, puede trabajarse de manera individual inicialmente construyendo un modelo triaxial para cada miembro del grupo. Luego de promover la discusión de

conjunto se trabaja en la alineación de todos los modelos en uno que satisfaga los objetivos grupales u organizacionales. Otra manera es diseñar un modelo triaxial de equipo y reflexionar sobre cuán lejos o cerca están los valores individuales de éste; a partir de aquí el coach trabaja de manera individual con cada miembro.

Lo más importante, independientemente del acuerdo de trabajo entre el coach y el coachee, es no perder de vista el tipo de relación que se establece, el motivo de la solicitud de efectuar el coaching y el impacto que este proceso pueda tener en la organización. Intentando siempre acompañar, promover, estimular, retar, instar, alentar, pero nunca suplantar el espacio y la libertad individual de decidir qué, cómo y cuándo. Esta es la única manera de lograr un verdadero impacto duradero y efectivo que se refleje en resultados de aprendizaje individual, colectivo y organizacional. Impulsando así el desarrollo, el crecimiento, el bienestar y la felicidad.

Actividades a realizar como parte de la Metodología de Coaching por Valores

Sesión	Objetivos	Actividades
1 ^{era} SESIÓN: CONTRATO INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el rapport entre el coach y el coachee. - Identificar y clarificar cuáles son las expectativas iniciales que tiene el coachee y cuáles podrán ser respondidas durante las sesiones de trabajo. - Identificar la o las metas a alcanzar durante el proceso de coaching. 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> Incidente crítico</p> <p><u>Objetivo:</u> Destacar la presencia de los valores en los comportamientos cotidianos dentro de la organización.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué?</p> <p><u>Objetivo:</u> Clarificar expectativas e identificar las metas de trabajo.</p> <p>Cierre:</p> <p><u>Técnica:</u> Mapa mental</p> <p><u>Objetivo:</u> Resumir los resultados de trabajo obtenidos durante la sesión y acordar el próximo encuentro.</p>
2da SESIÓN: PASO 1: CONOCER LOS VALORES.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar un aproximado de 10 valores que sean considerados fundamentales por el coachee. - Dar una definición a estos valores, clasificándolos en éticos, prácticos y de desarrollo. - Diseñar el modelo triaxial para estos valores. 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> Memoria gráfica</p> <p><u>Objetivo:</u> Retomar el proceso de coaching y vincularlo con los objetivos de esta sesión.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> Preguntar siempre</p> <p><u>Objetivo:</u> Identificar los valores fundamentales del coachee y diseñar su</p>

		<p>propio modelo triaxial mediante un proceso de auto reflexión.</p> <p>Cierre:</p> <p><u>Técnica:</u> PNI</p> <p>Objetivo: Obtener retroalimentación sobre el avance del proceso</p>
<p>3ra SESIÓN:</p> <p>PASO 3:</p> <p>DEFINIR Y PERFILAR LOS OBJETIVOS</p> <p>PASO 4:</p> <p>REDISEÑAR UN MODELO TRIAXIAL MEJOR ALINEADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los objetivos profesionales del coachee, a partir del análisis de sus objetivos vitales. - Comparar los objetivos profesionales del coachee con los valores fundamentales definidos en la sesión anterior. - Analizar la relación entre los objetivos profesionales y los valores fundamentales del coachee. - Diseñar un modelo triaxial más coherente. 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> Los tres deseos</p> <p>Objetivo: Identificar tres deseos personales del coachee que ayuden a vislumbrar posibles objetivos vitales.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> Conoce tus objetivos</p> <p>Objetivo: Perfilar los verdaderos objetivos profesionales del coachee.</p> <p>Cierre:</p> <p><u>Técnica:</u> ¿Qué aprendí hoy?</p> <p>Objetivo: Valorar el avance del proceso de formación y obtener retroalimentación sobre la validez de la sesión de trabajo.</p>
<p>4ta SESIÓN:</p> <p>PASO 5:</p> <p>PERFILAR LOS VALORES FUNDAMENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquizar los valores fundamentales por orden de importancia, perfilando unos cinco aproximadamente que sean imprescindibles 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> Completamiento de frases</p> <p>Objetivo: Identificar rasgos del carácter, necesidades, áreas de importancia, motivaciones, tendencias comportamentales en general, que manifiesten valores implícitos en las frases completadas.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> Situaciones empresariales</p> <p>Objetivo: Identificar valores que contribuyan al éxito ante diferentes situaciones.</p> <p><u>Técnica:</u> Láminas proyectivas</p> <p>Objetivo: Identificar valores que emerjan de manera inconsciente en la narración de historias en las que el coachee se proyecte inspirado en las láminas.</p> <p>Cierre:</p> <p><u>Técnica:</u> Completamiento de frase</p> <p>Objetivo: Recibir retroalimentación sobre los resultados de la sesión teniendo en cuenta la valoración del coachee sobre sus sentimientos, expectativas, desarrollo personal, aprendizaje.</p>
<p>5ta SESIÓN:</p> <p>PASO 6:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un listado de comportamientos esperados para 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> "Juego de Tarjetas de Valores"</p>

PONER LOS VALORES EN ACCIÓN	<p>cada uno de los valores identificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de acción para la puesta en práctica de los valores 	<p>Objetivo: Relacionar situaciones y comportamientos con valores.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> “Normas de actuación”</p> <p>Objetivo: Identificar cuáles son los modos de comportamiento que emergen para alcanzar los valores fundamentales.</p> <p><u>Técnica:</u> Plan de acción</p> <p>Objetivo: Establecer un programa de actuación que sirva de guía para la acción asociada a la práctica de los valores del coachee en la organización.</p> <p>Cierre:</p> <p><u>Técnica:</u> Repetir, quitar, añadir.</p> <p>Objetivo: Obtener retroalimentación sobre los resultados de la sesión y el avance que se ha logrado.</p>
6ta SESIÓN: BALANCE FINAL	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar de manera conjunta cómo transcurrió el proceso, qué satisfacciones e insatisfacciones pudieran existir al respecto, en qué medida se cumplieron o no las expectativas iniciales y la responsabilidad de ambas partes. - Evaluar la efectividad del proceso en cuanto a su impacto inmediato en el coachee. - Valorar la pertinencia de continuar con la relación, retomarla en una segunda oportunidad más adelante o simplemente darla por terminada. 	<p>INICIO:</p> <p><u>Técnica:</u> Rememoración</p> <p>Objetivo: Repasar las distintas etapas que atravesó el proceso de coaching, identificando los posibles aprendizajes de cada una.</p> <p>DESARROLLO:</p> <p><u>Técnica:</u> Cuestionario de Evaluación</p> <p>Objetivo: Evaluar la metodología de coaching por valores, desde la experiencia del propio coachee.</p> <p>CIERRE:</p> <p><u>Técnica:</u> Decisión Final</p> <p>Objetivo: Decidir el cierre definitivo o parcial de la relación profesional.</p>

Los resultados de la aplicación de la Metodología de Coaching por Valores se evalúan teniendo en cuenta los avances logrados en cada sesión según el criterio del coach, así como una valoración general que hace coachee al final del proceso, a partir de su auto percepción sobre el logro de las metas planteadas al inicio del proceso formativo y su impacto inmediato a nivel organizacional. A lo largo del proceso se usa la observación como vía para corroborar información e identificar nudos críticos de actuación sobre el comportamiento del coachee en su área de trabajo y fuera de la relación profesional con el coach.

Para la evaluación de las sesiones de trabajo se utiliza el *diferencial semántico* (Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006) que en su versión original

consiste en una serie de adjetivos extremos que califican un objeto. Pero en este caso se usan ítems con frases calificativas opuestas que describen el desarrollo de la sesión teniendo en cuenta indicadores de evaluación, de forma y contenido, previamente definidos. Entre estas frases extremas se ubican cinco opciones de respuesta que el coach elegirá usando su criterio personal al finalizar cada sesión.

Esta técnica permite obtener una retroalimentación parcial sobre los resultados de la aplicación de la metodología, según se avance en cada sesión; así como una evaluación general cuando al finalizar se suman las calificaciones otorgadas a cada ítem y pueda hacerse un análisis transversal del comportamiento de cada indicador. El análisis cuantitativo se complementa con valoraciones cualitativas sobre el comportamiento vertical y horizontal de cada ítem en las sesiones y a lo largo del proceso (Vilallonga, 2003).

Para la valoración general sobre el proceso formativo, ofrecida por el coachee, se usa un *cuestionario* con preguntas abiertas que permitan obtener toda la información sobre las posibilidades prácticas de la metodología, más un diferencial semántico similar al que usa el coach pero incluyendo solo los ítems que atañen al desarrollo personal de coachee. Asimismo se usa una *escala tipo Likert* (Casales, 2004) para la evaluación del desempeño individual durante todo el proceso; elaborada de forma simple consta de tres opciones de puntuación bien, regular y mal en las que el coachee podrá calificar cada uno de los indicadores de su desempeño durante el desarrollo de la metodología. Además, el coachee realiza una autovaloración sobre el avance en el proceso formativo y su impacto en la organización, según su vivencia como sujeto activo del proceso de aprendizaje.

La *observación* se usa como un registro sistemático sobre la conducta manifiesta (Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006) del coachee al interactuar con sus subordinados. El objetivo es identificar, dentro de todo el material no estructurado obtenido con el apoyo de una guía de observación, aquellos valores que el coachee pone de manifiesto en sus comportamientos cotidianos en la empresa. Estos elementos pueden usarse para corroborar los contenidos manejados

durante las sesiones, así como para retroalimentar el proceso según vaya avanzando.

Tomando la Metodología de Coaching por Valores como variable de análisis, se puede definir conceptualmente como: un proceso paso a paso que se da en el marco de una relación de ayuda profesional que implica el análisis de cómo el estado actual de los valores fundamentales del directivo y la conjugación en que se presenten lo llevarán al cumplimiento de sus objetivos aprovechando todas sus potencialidades y facilitando su aprendizaje y crecimiento a largo plazo. Mientras que su definición operacional responde a un conjunto de indicadores estructurales y de contenido que se usan para evaluar la puesta en práctica de la metodología:

Indicadores estructurales:

- Diseño y organización de la sesión: planificación de las actividades a realizar en cada sesión en correspondencia con los objetivos del paso específico al que tribute así como del proceso completo.
- Transcurso de la sesión: cumplimiento de las actividades planificadas en los diferentes momentos de la sesión: inicio, desarrollo y cierre.
- Interacción: efectividad en la comunicación que se establece entre el coach y el coachee como parte de la relación de ayuda profesional.
- Evaluación: criterio general sobre el cumplimiento de los objetivos de la sesión y el avance del proceso formativo.

Indicadores de contenido:

- Respuesta a los cuestionamientos: tiempo de reacción ante las preguntas del coach, calidad y veracidad de las respuestas aportadas.
- Independencia: forma en que avanza el coachee sin la necesidad de que el coach intervenga continuamente.
- Auto reflexión: valoraciones personales que hace el coachee sobre el vínculo entre sus propios sentimientos, pensamientos y acciones, valores y objetivos.
- Autocontrol: control que muestra el coachee en las sesiones sobre sus propios estados, impulsos y recursos internos.

- Autoconocimiento: tener conciencia de las propias emociones en el momento en que transcurren, sus causas y sus efectos; conocer las propias fortalezas y debilidades a partir de una autovaloración realista.
- Motivación: orientación permanente hacia la mejora de resultados para garantizar la calidad del proceso formativo.
- Manejo de la relación: capacidad del coach para interpretar respuestas, orientar, inspirar, iniciar los cambios, negociar y resolver conflictos, colaborar con el coachee en la consecución de una meta común.

A partir de los indicadores anteriores es que se construyen los instrumentos a usar para la evaluación, tanto el diferencial semántico a llenar por el coach en cada sesión, como el cuestionario y el diferencial semántico a responder por el coachee al finalizar el proceso, como la guía de observación a completar por el coach en diferentes ocasiones a lo largo del proceso. (Anexo 5: Diferencial semántico destinado al coach).

La evaluación que realiza el coachee solo se administra al final del proceso como parte del Balance Final. El cuestionario consta de las siguientes preguntas abiertas:

- ¿Qué valoración hace del proceso de coaching por valores?
- ¿Qué avances o logros ha alcanzado?
- ¿Cómo ha ayudado el trabajar con valores en el desempeño de la organización?
- ¿Qué piensa hacer en esta dirección en el futuro?

El diferencial semántico donde se incluyen solo los indicadores que atañen a la calificación del comportamiento del coach se muestra en el Anexo 6. La escala tipo Likert para que el coachee evalúe el comportamiento de los indicadores de contenido que se refieren al desarrollo de su propio desempeño se muestra en el Anexo 7. La guía de observación contiene los siguientes aspectos (Anexo 8: Protocolo de las observaciones):

- Opinión de los subordinados sobre el trabajo del coachee
- Uso del conocimiento trabajado en las sesiones
- Empleo de los valores trabajados en las sesiones
- Coherencia entre discurso y práctica del coachee

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COACHING POR VALORES EN UNA ORGANIZACIÓN CUBANA.

Los resultados alcanzados en las sesiones desarrolladas para la aplicación de la Metodología de Coaching por Valores constituye un análisis vertical, en tanto se toman de a una las sesiones de trabajo, analizando el cumplimiento de los objetivos trazados en su diseño y el comportamiento de los indicadores estructurales definidos para la evaluación de la Metodología de Coaching por Valores. A continuación se presentan los logros más significativos en cada sesión:

1^{era} SESIÓN: CONTRATO INICIAL

En esta sesión el logro más relevante es el establecimiento del rapport entre en coach y el coachee, pues la confianza es la base para el desarrollo del proceso. Además, se logran identificar y clarificar cuáles son las expectativas iniciales del coachee y cuáles podrán ser respondidas durante las sesiones de trabajo. Se identifica la meta de trabajo a obtener durante el proceso de coaching, luego de una ronda de preguntas y respuestas, en que el coachee fue encontrando en sus propias respuestas el objetivo supremo que querría haber alcanzado al finalizar el coaching: lograr el equilibrio de un conjunto de valores éticos, prácticos y de desarrollo que se complementen en el comportamiento directivo para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.

2^{da} SESIÓN: PASO 1: CONOCER LOS VALORES.

En esta sesión el coachee identifica los valores considerados fundamentales, da una definición personal para los valores identificados, y los clasifica en éticos, prácticos y de desarrollo. En la Figura 2 se presenta el resultado de este proceso.

Valores	Significados	Clasificación		
		Éticos	Prácticos	Desarrollo
1. Honestidad	Decir lo que pienso	X		
2. Entrega	Darlo todo		X	
3. Profesionalidad	Hacer bien las cosas		X	
4. Sentido de pertenencia	Querer lo que hago	X		
5. Cumplidor	No fallarle a la palabra empeñada	X		
6. Familiar	Ser parte de la familia	X		
7. Compromiso	No fallar jamás a los principios	X		

	(ser fiel)			
8. Capaz	Hacer lo imposible, lo que nadie piensa que pueda hacerse		X	
9. Competitividad	Establecer la diferencia			X
10. Exigencia	No cejar jamás		X	
11. Perseverancia	Mantenerse en la línea		X	
12. Optimismo	Creer en lo imposible			X
13. No estancarse	Desarrollarse			X

Figura 2- Tabla del primer listado de valores fundamentales. Elaboración propia

Al analizar cómo queda el modelo triaxial (Anexo 9) el coachee llega a la conclusión de que una tendencia de supervivencia no lo llevará a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, requiere de más valores de desarrollo para lograr la innovación necesaria para sacar la empresa adelante. No obstante realiza una importante reflexión sobre cómo esta tendencia a la supervivencia es coherente con la situación de la empresa, que avanza pero con lentitud porque debe primero mantenerse en un contexto excesivamente regulatoria que dificulta su desarrollo, y la obliga a responder constantemente a demandas emergentes dejando poco tiempo para la planificación.

3^{ra} SESIÓN: PASO 3: DEFINIR Y PERFILAR LOS OBJETIVOS

PASO 4: REDISEÑAR UN MODELO TRIAXIAL MEJOR ALINEADO

En esta sesión queda identificado el objetivo profesional del coachee, quien expresa como un único objetivo: posicionar HAYCO como empresa competitiva en el mercado. Manifiesta que su único interés y meta en lo profesional en estos momentos de su vida es lograr esto de su empresa.

Al contrastar este objetivo con los valores fundamentales definidos, el coachee manifiesta que encuentra que son coherentes, que estos valores le ayudarán a alcanzar el objetivo a la vez que el cumplimiento de este objetivo le hará sentir en concordancia con sus valores fundamentales.

El listado inicial de valores se reduce a: optimismo, honestidad, profesionalidad, pertenencia, exigencia y perseverancia. Con lo cual se traza un nuevo modelo triaxial (Anexo 10).

4^{ta} SESIÓN: PASO 5: PERFILAR LOS VALORES FUNDAMENTALES

Esta sesión permite jerarquizar los valores fundamentales del coachee, por orden de importancia, perfilando los cinco valores que son imprescindibles para su trabajo en la organización.

Al comparar estos valores con los trabajados en sesiones anteriores, se encuentra que hay una alta coincidencia entre ellos. Esto es importante pues permite verificar la veracidad de los contenidos psicológicos con los que se ha venido trabajando hasta el momento. Los valores resultantes, por lo tanto, son: Optimismo, Exigencia, Perseverancia, Honestidad, Profesionalidad.

5^{ta} SESIÓN: PASO 6: PONER LOS VALORES EN ACCIÓN

En esta sesión queda elaborado un listado de comportamientos esperados para cada uno de los valores identificados, así como perfilado un plan de acción para la puesta en práctica de estos valores (Anexo 11). Luego se establece un programa de actuación que sirva de guía para la acción asociada a la práctica de los valores del coachee en la organización. Para ello se analizan algunos elementos a tener en cuenta para garantizar el éxito, teniendo como guía las normas de actuación previamente establecidas (Anexo 12).

6^{ta} SESIÓN: BALANCE FINAL

Durante el desarrollo de la sesión se analiza el transcurso de todo el proceso de coaching por valores, se identifican las satisfacciones e insatisfacciones, así como el cumplimiento de expectativas y responsabilidades de ambas partes. También se evalúa la efectividad del proceso y en consecuencia se valora la pertinencia de continuar con la relación, retomarla en una segunda oportunidad más adelante o simplemente darla por terminada.

Al cierre se concluye sobre la relación de ayuda profesional, que debe retomarse más adelante con dos objetivos principales:

1. Evaluar el alcance de los resultados a largo plazo de esta aplicación individual al director de la organización.
2. Extender la Metodología de Coaching por Valores al Consejo de Dirección.

4. EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COACHING POR VALORES.

Se trata ahora de un análisis sistémico e integrador cuyo fin es concluir si los resultados de la aplicación de esta metodología satisfacen, o no, el planteamiento hipotético de la investigación.

Para ello se tiene en cuenta la evaluación que hace el coach sobre el cumplimiento de los indicadores de cada sesión, pero se toman desde una perspectiva de análisis transversal, donde el foco de atención no es la sesión en sí misma, sino la tendencia del indicador a lo largo de todo el proceso.

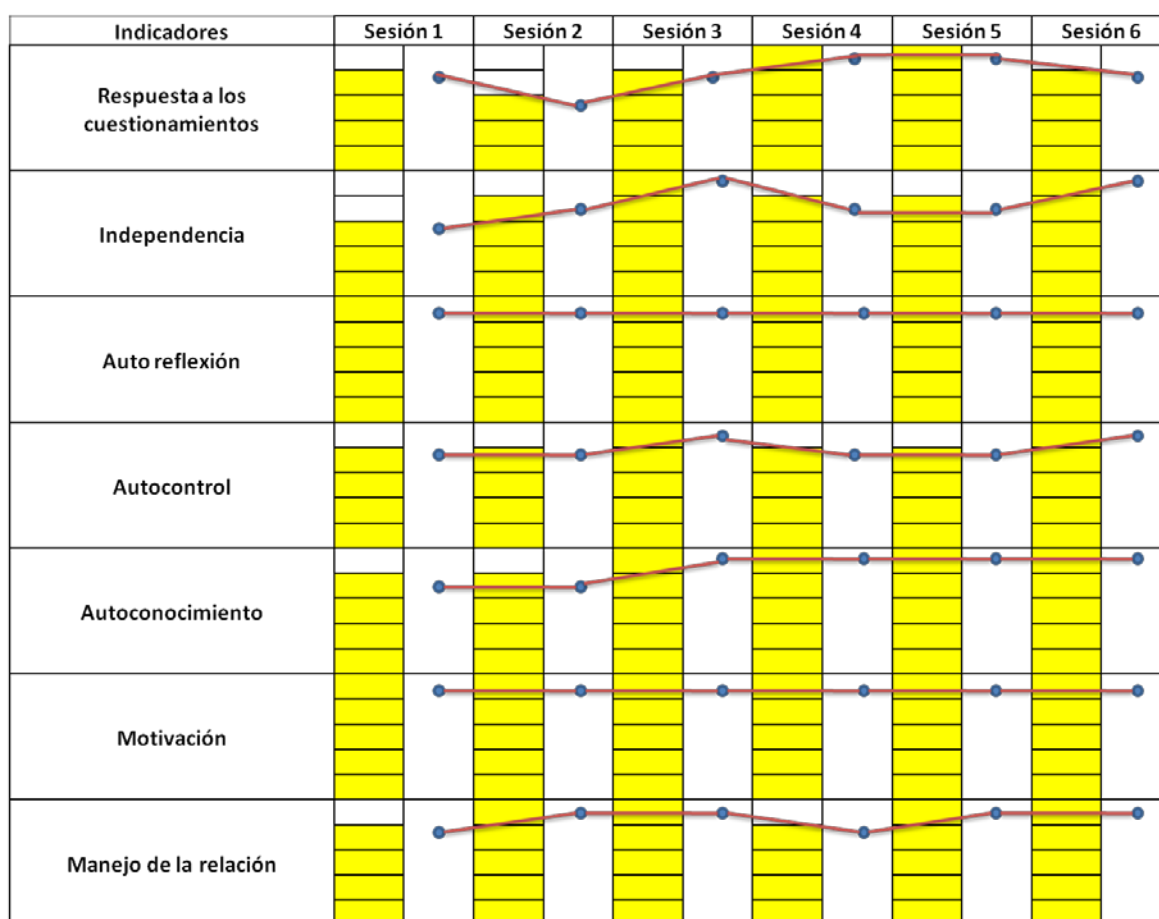


Figura 3- Evaluación del comportamiento de los indicadores por sesiones. Elaboración propia.

En la Figura 3 aparece un resumen de los resultados de la evaluación sistemática de cada uno de los indicadores de contenido en cada una de las seis sesiones en que transcurre la aplicación. A continuación se presenta el análisis interpretativo

para cada uno de estos indicadores, así como consideraciones particulares en el caso de algunas sesiones.

- Respuesta a los cuestionamientos:

El avance de las sesiones de trabajo, facilita la consolidación de la relación entre coach y coachee, la cual va adquiriendo un carácter más estrecho, de confianza y distensión apropiado para el diálogo y el análisis sobre elementos personales. La veracidad de las respuestas aportadas pudo ser comprobada durante todo el proceso de aplicación de la metodología, por ejemplo en la coherencia entre el discurso y la práctica del coachee, en la alineación entre el material consciente manejado en el marco de los espacios reflexivos facilitados y aquellos contenidos inconscientes emergidos mediante proyecciones no elaboradas, así como en la congruencia entre los comportamientos del coachee dentro de la sesión frente al coach y los acontecidos en el espacio de relaciones laborales cotidianas que establece el coachee con sus colaboradores.

- Independencia:

En la primera sesión de trabajo el coachee no se mostró independiente, pero va logrando una mejora a partir de la segunda sesión, en tanto sus avances en el proceso de enseñanza aprendizaje son reconocidos aun cuando el coach no interviene continuamente. Esta es una evidencia muy valiosa sobre los resultados de la metodología aplicada, pues se infiere que en la medida en que se logren avances en el proceso transformador de aprendizaje, el coachee desarrolle competencias asociadas a la independencia en la relación.

- Auto reflexión:

Este indicador se mantiene estable durante todas las sesiones, siempre en el máximo de desempeño. El coachee demostró en todas las sesiones ser capaz de establecer valoraciones personales sobre el vínculo entre sus propios sentimientos, pensamientos y acciones, valores y objetivos. Además de esta evaluación cuantitativa sobre el grado en que se mostró un desempeño elevado y constante de la auto reflexión, se puede realizar también una evaluación cualitativa en cuanto a la profundidad que alcanzan sus análisis. Pues en la medida en que

se desarrollan las sesiones, el coachee se vuelve más analítico y reflexivo acerca de las emociones que acompañan el proceso, lo que puede ser muestra de que ha habido aprendizaje.

- Autocontrol:

El autocontrol, es una competencia emocional según Goleman (1999) que implica la posibilidad de elegir cómo expresar los sentimientos. El autocontrol emocional en este caso, no se refiere a la negación o represión de los verdaderos sentimientos del coachee. Se trata de una autorregulación que no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir su estrés o dominar sus impulsos, sino que también implica su capacidad creciente de provocarse deliberadamente una emoción, aunque ésta sea desagradable o triste. Este hecho es favorable al proceso de coaching, pues permite facilitar la emergencia de contenidos tanto conscientes como inconscientes, con un alto nivel de intimidad, asociados a la alineación entre valores y objetivos del coachee.

- Autoconocimiento:

Este indicador se mantuvo elevado en todas las sesiones de trabajo, sin embargo, se observa un crecimiento mayor en su manifestación a partir de la tercera sesión, manteniéndose estable hasta la última. Es decir, el coachee fue capaz de tomar conciencia de sus propias emociones en el momento en que transcurrían, sus causas y sus efectos, identificar y conocer sus propias fortalezas y debilidades a partir de una autovaloración realista y objetiva.

- Motivación:

Este indicador se mantuvo estable a lo largo de todo el proceso. Desde el inicio el coachee mostró en sus intervenciones y en su comportamiento, tanto dentro como fuera de la sesión de trabajo, una orientación permanente hacia la mejora de resultados para garantizar la calidad en la aplicación de la metodología de trabajo. El comportamiento estable de este indicador facilitó la ejecución del proceso de coaching pues embebió de colaboración y asertividad la relación entre el coach y el coachee. Lo que resultó fundamental para el éxito alcanzado en la aplicación de

la metodología, así como para el cierre parcial de la misma con la intención de retomarla en lo adelante con mayor profundidad y participantes.

- Manejo de la relación:

Este indicador se mantiene relativamente estable durante todo el proceso, pues solo en la primera y cuarta sesión es evaluado un punto por debajo del máximo de desempeño. Lo que significa que el coach, en general, mantuvo su capacidad para interpretar respuestas, orientar, inspirar, iniciar los cambios, negociar y resolver conflictos, colaborando con el coachee en la consecución de una meta común. Ello es muy importante para el inicio, desarrollo y cierre de la relación de ayuda profesional, ya que ésta requiere ser establecida sobre la base de la solicitud que hace el coachee de la actuación del coach, de la disponibilidad de este último y de un acuerdo entre ambos. Y para que esta actitud solícita se mantenga, el coach debe demostrar su capacidad como facilitador del proceso de transformación, crecimiento y aprendizaje.

6. VALORACIÓN CRÍTICA SOBRE LA METODOLOGÍA APLICADA.

La propuesta que se toma, Coaching por Valores (Dolan, 2012), ofrece una metodología que da el procedimiento paso a paso para su ejecución. Sin embargo, no especifica las acciones ni las técnicas necesarias para implementarla ni evaluarla. Con lo cual esta investigación destaca por el aporte herramental que hace a la metodología original, así como por el diseño de una propuesta para evaluar los resultados inmediatos de su implementación.

Analizando los cambios que se logran en el coachee resultantes de la aplicación de la metodología, se encuentra que se produce un aprendizaje para la reorganización de los recursos personales así como la creación de recursos nuevos, específicamente en el área de los valores. Los que posibilita un replanteo de dos formas esenciales de relación, la primera, del coachee consigo mismo, y la segunda, del coachee con sus colaboradores. Así como un replanteo de la visión del coachee sobre su rol como director general dentro de la organización, en cuanto a la orientación a futuro que proyecta y las acciones presentes que sustentarán esa proyección.

Por lo anterior, es pertinente plantear que se cumplió el objetivo de la investigación, que se realizó un aporte metodológico valioso al coaching por valores, y que se alcanzaron los resultados previstos para la validación de la metodología en el caso de una organización cubana.

Sin embargo, toda investigación está sujeta a elementos de carácter tanto objetivo como subjetivo, que el investigador debe aprender a manejar si se quiere alcanzar un nivel elevado de veracidad en sus resultados. Esta investigación no se encuentra exenta de estos elementos; durante el desarrollo de la misma afloraron dudas, lagunas mentales, subjetividades, inmadureces, todos propios del proceso de crecimiento de la investigadora, así como premuras, insuficiencias de recursos, imprevistos, propios del contexto en que transcurre la investigación.

Por ejemplo, es una limitación el hecho de no haber realizado una medición del impacto de la aplicación de la metodología a nivel organizacional. En este caso solo se evalúa a nivel individual y teniendo en cuenta los resultados inmediatos, es

decir a corto plazo, de la metodología. Sin embargo, una evaluación a largo plazo, considerando indicadores globales del desempeño organizacional trascendiendo el desempeño individual, permitiría evaluar con mayor rigor la validez de la metodología.

Relacionado con lo anterior otra limitación, es que fue imposible implementar el Paso 7 de la metodología original, correspondiente a la puesta en marcha de los valores identificados y la estrategia de seguimiento. Porque no se contaba con el tiempo requerido para ello, con lo cual se pasó directamente al balance final del proceso, quedando identificadas las acciones necesarias para poner en marcha dichos valores.

Otro aspecto a mejorar en el futuro es buscar una mayor participación de terceros en el proceso. Aunque la metodología misma propone sesiones individuales, la investigadora considera que pudiera incorporarse el criterio de colaboradores cercanos al coachee como forma de constatación, en la realidad cotidiana organizacional, la ocurrencia de transformaciones favorables producidas por el propio proceso de aprendizaje. Esto complementaría la evaluación al hacerla más objetiva a través de una triangulación de diferentes fuentes de entre criterio.

El valor fundamental de la investigación, está dado precisamente porque no es una investigación propositiva sino interventiva. Es una investigación que lleva de la mano problema y solución, donde no se propone solamente complementar una metodología, sino que además, se implementa y se evalúa. Es decir, esta es una investigación, que más allá de los señalamientos realizados, atraviesa el ciclo completo de vida de un proceso investigativo: diagnóstico-diseño-implementación-evaluación.

6. CONCLUSIONES.

En el análisis de los referentes teóricos de la investigación queda evidenciada la necesidad de enfocar el trabajo de la dirección en los valores, ya que dan una determinada dirección y sentido a la acción cotidiana de directivos y trabajadores. El carácter dinámico de los valores ofrece la posibilidad de transformarlos y por tanto, formarlos y desarrollarlos hasta modelar comportamientos esperados de acuerdo al planteamiento estratégico de las organizaciones. Por ello se recurre al coaching como herramienta formativa, y dentro de las variantes que existen en este sentido, la que se selecciona presenta una metodología ajustada paso a paso para desarrollar valores, alineándolos con objetivos y resultados esperados, teniendo en cuenta a la persona objeto de transformación en su rol activo.

Luego de analizar las bases metodológicas requeridas para el diseño, implementación y evaluación de la metodología propuesta, puede afirmarse que la Metodología de Coaching por Valores se considera factible y válida para ser aplicada en organizaciones cubanas.

Lo que pudo comprobarse por la existencia de una organización cubana donde se demostró que estaban dadas las condiciones para el desarrollo de la Metodología de Coaching por Valores. Las actividades diseñadas para la aplicación de la metodología surgieron de los fundamentos metodológicos de la misma, a partir del procedimiento ofrecido por su autor, pero se enriquecieron con técnicas que constituyeron una estructura herramental en correspondencia con las condiciones de la organización donde se aplicó. La evaluación de la metodología tuvo un alcance inmediato y a nivel individual.

Partiendo del registro de los datos empíricos correspondientes a la implementación de la Metodología de Coaching por Valores en una organización cubana, se puede señalar que los principales resultados corresponden a la identificación de valores fundamentales equilibrados y coherentes con el objetivo profesional del coachee, el trazado del plan de acción para alcanzarlos, el desarrollo de indicadores de desempeño individual, el logro de aprendizajes observables, el éxito en la relación de ayuda profesional establecida y el cierre

parcial de un proceso de coaching, que deberá ser retomado en lo adelante con objetivos cualitativamente superiores. La evaluación realizada por el coach y el coachee dan certeza sobre la calidad del proceso, en tanto evidencian altos niveles de desarrollo en los indicadores, así como aspectos positivos en las valoraciones cualitativas.

7. RECOMENDACIONES.

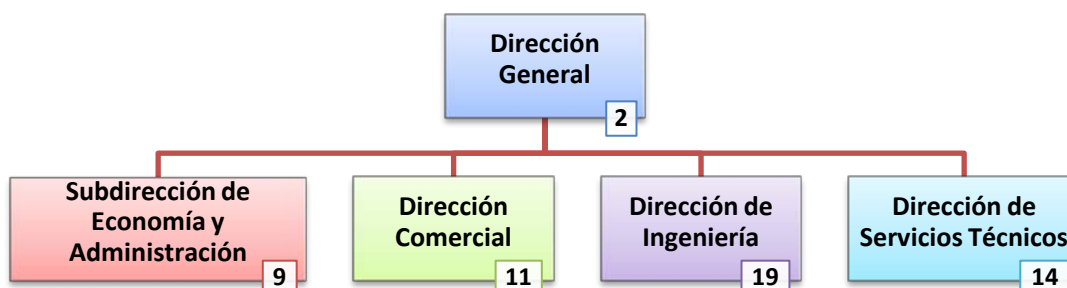
1. Considerar en el diseño metodológico de la evaluación, la incorporación de cuestionarios y entrevistas a otros actores de la organización, a fin de garantizar la triangulación como técnica de constatación.
2. Evaluar el impacto del proceso formativo a largo plazo y en los resultados de la organización.
3. Desarrollar la Metodología de Coaching por Valores en el Consejo de Dirección, llevando el proceso formativo a todo el equipo de trabajo.
4. Extender a otras organizaciones la aplicación de la Metodología de Coaching por Valores.

8. BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.

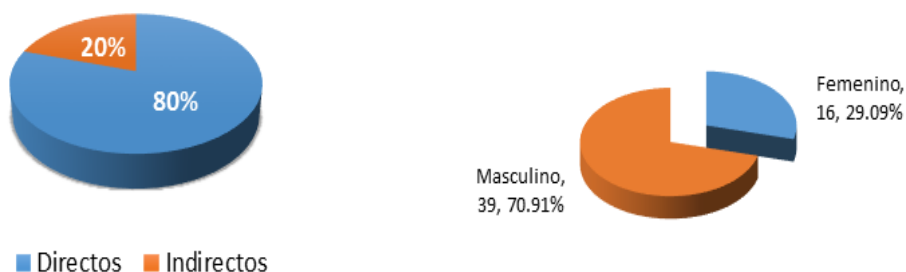
1. Casales, J. C. (2004). *Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
2. Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano". 2007.
3. Decreto 281. "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección Y Gestión empresarial Estatal. Gaceta oficial de la República de Cuba Número 41. 2007.
4. Díaz, C (2009). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
5. Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. LID Editorial Empresarial. España.
6. Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. Barcelona, España.
7. Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
8. Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación.
9. Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill, México DF.
10. Vilallonga, M. (coord.). (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo. Fundamentos y Práctica del Coaching*. Editorial Ariel. Barcelona, España.

9. ANEXOS.

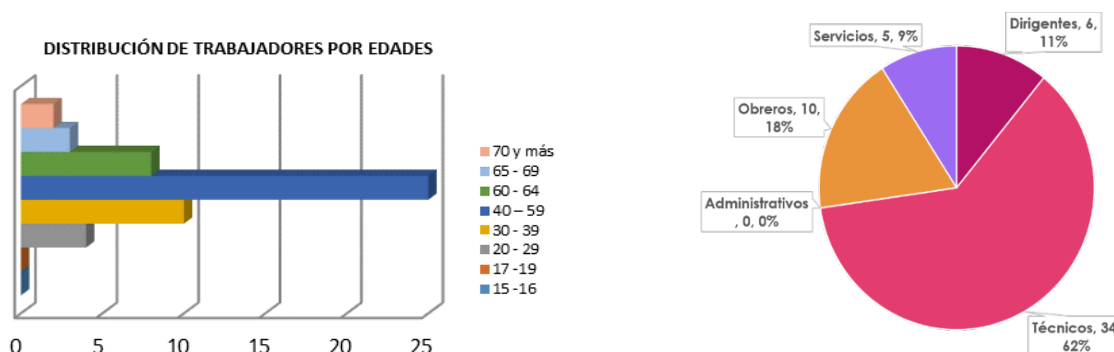
Anexo 1: Figura 2.1- Estructura Organizativa de la Empresa HAYCO.



Anexo 2: Distribución de la fuerza de trabajo por su vinculación a la producción y por sexo.



Anexo 3: Distribución de la fuerza de trabajo por edades y categoría ocupacional.



Anexo 4: Guía de entrevista exploratoria

¿Quiénes participarán?	
¿Dónde y cuándo se realizará?	
¿Cuánto tiempo tomará?	
¿Cuál es el objetivo?	<p><u>General:</u> Posibilitar la relación exitosa entre el coach y el coachee</p> <p><u>Específicos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Determinar con mayor precisión el problema 2.Determinar si la participación del coach tiene posibilidades de resultar provechosa para la organización 3.Determinar si el problema es de interés para el coach 4.Formular junto con el coachee los siguientes pasos de acción si las respuestas a los puntos 2 y 3 resultaron positivas
¿Qué métodos y técnicas se emplearán?	Técnicas para la generación de ideas.
¿Cuáles son los resultados esperados?	<p>Dejar establecido el contrato psicológico</p> <p>Identificar con claridad el problema</p> <p>Identificar los involucrados en la situación problema</p> <p>Clarificar las expectativas del coachee</p> <p>Obtener información sobre el coachee</p>
Observaciones:	

Anexo 5: Diferencial semántico destinado al coach.

	5	4	3	2	1	
Se cumplieron los objetivos de la sesión.						No se cumplieron los objetivos de la sesión.
Las actividades estaban planificadas en correspondencia con el paso de la metodología a trabajar en la sesión.						Las actividades no estaban planificadas en correspondencia con el paso de la metodología a trabajar en la sesión.
Se cumplió con las actividades planificadas.						No se cumplió con las actividades planificadas.
La comunicación que se establece como parte de la relación de ayuda profesional es efectiva.						La comunicación que se establece como parte de la relación de ayuda profesional no es efectiva.
El coachee cumple con las tareas encomendadas.						El coachee no cumple con las tareas encomendadas.
El coachee responde con un corto tiempo de reacción.						El coachee responde con un largo tiempo de reacción.
Las respuestas aportadas por el coachee denotan veracidad.						Las respuestas aportadas por el coachee no denotan veracidad.
El coachee avanza sin la necesidad de que el coach intervenga continuamente.						El coachee solo avanza sin el coach interviene continuamente.
El coachee es auto reflexivo.						El coachee no es auto reflexivo.
El coachee muestra autocontrol sobre sus propios estados, impulsos y recursos internos.						El coachee no muestra autocontrol sobre sus propios estados, impulsos y recursos internos.
El coachee muestra autoconocimiento.						El coachee no muestra autoconocimiento.
El coachee se muestra motivado hacia la calidad del proceso.						El coachee no se muestra motivado hacia la calidad del

						proceso.
El coach muestra habilidad en el manejo de la relación profesional.						El coach no muestra habilidad en el manejo de la relación profesional.
La evaluación que hace el coachee sobre la sesión es buena.						La evaluación que hace el coachee sobre la sesión no es buena.
El coach está satisfecho con el resultado de la sesión.						El coach no está satisfecho con el resultado de la sesión.

Anexo 6: Diferencial semántico donde se incluyen solo los indicadores que atañen a la calificación del comportamiento del coach se muestra.

	5	4	3	2	1	
Se cumplieron los objetivos						No se cumplieron los objetivos
Las actividades estaban planificadas en correspondencia con la metodología						Las actividades no estaban planificadas en correspondencia con la metodología
Se cumplió con las actividades planificadas.						No se cumplió con las actividades planificadas.
La comunicación que se establece como parte de la relación de ayuda profesional es efectiva.						La comunicación que se establece como parte de la relación de ayuda profesional no es efectiva.
El coachee está satisfecho con el resultado de la metodología.						El coachee no está satisfecho con el resultado de la metodología

Anexo 7: Escala tipo Likert para evaluar el desempeño del coachee.

Indicadores de desempeño	Bien	Regular	Mal
Respuesta a los cuestionamientos			
Independencia			
Auto reflexión			
Autocontrol			
Autoconocimiento			
Motivación			

Anexo 8: Protocolo de las observaciones realizadas por el coach fuera de las sesiones de trabajo.

1^{era} OBSERVACIÓN:

Reunión de Puntualización. Martes 25 de febrero de 2014, 8:45 am

Asisten: Director General y miembros del Consejo de Dirección

- Opinión de los subordinados sobre el trabajo del coachee

Las opiniones que se emiten sobre el trabajo del Director General son favorables, en tanto ilustran la confianza que tienen en él sus subordinados como solucionador de problemas. Ante el análisis de una situación, escuchan atentos lo que él tenga que decir en base a su experiencia en el tratamiento a situaciones similares con anterioridad.

- Uso del conocimiento trabajado en las sesiones

No es explícito el empleo de elementos trabajados durante la primera sesión de coaching. Sin embargo, el coachee pone al tanto al equipo sobre la aplicación de la metodología de coaching por valores, en la que pueden salir beneficiados todos de conjunto. Explica de qué se trata y cuáles son los resultados esperados de este

trabajo. Comenta que están identificando los valores fundamentales que son la base de su comportamiento como director de la empresa.

- Empleo de los valores trabajados en las sesiones

De los valores trabajados el más evidente en las interacciones promovidas por el coachee durante la reunión, es el sentido de pertenencia con la organización.

- Coherencia entre discurso y práctica del coachee

Durante el encuentro se manifiesta la coherencia entre el discurso y la práctica del coachee, lo cual es percibido por el equipo y constituye la base de la confianza que le confieren a su jefe.

2^{da} OBSERVACIÓN:

Reunión de Puntualización. Martes 18 de marzo de 2014, 8:45 am

Asisten: Director General y miembros del Consejo de Dirección

- Opinión de los subordinados sobre el trabajo del coachee

Se manifiesta la buena opinión que tiene el equipo sobre el trabajo del coachee. Es de notar el respeto que existe entre ellos y hacia la figura directiva.

- Uso del conocimiento trabajado en las sesiones

El coachee retoma de la última sesión de coaching el objetivo profesional enunciado por él y trabajado de manera conjunta. Traslada este contenido a la reunión, cuando al inicio da un discurso sobre la necesidad de tener claridad de cuáles son las metas individuales y cuál la meta colectiva. Y la importancia de que todos se vean reflejados en la meta colectiva. Se pone a sí mismo de ejemplo cuando refiere que su objetivo profesional es desarrollar al máximo las capacidades de la empresa, que ya no se percibe a sí mismo creciendo en lo profesional si no es haciendo crecer a la empresa.

- Empleo de los valores trabajados en las sesiones

Se pone de manifiesto la honestidad y la profesionalidad, cuando realiza una clara exigencia al equipo sobre la necesidad de mantener los estándares de calidad y eficiencia en el montaje de un proyecto que les habían contratado. Para ello convoca a todo el equipo de que estén al tanto de cualquier desviación y les da autoridad para intervenir en caso de considerarlo necesario, cada quien desde el área de responsabilidad que le corresponde.

- Coherencia entre discurso y práctica del coachee

Es coherente

3^{era} OBSERVACIÓN:

Reunión de Puntualización. Martes 2 de abril de 2014, 8:45 am

Asisten: Director General y miembros del Consejo de Dirección

- Opinión de los subordinados sobre el trabajo del coachee

Es evidente el clima de confianza que emerge entre el equipo y el Director General, sobre la base del resultado obtenido. Se evalúa el avance y resultados parciales en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en lo cual, los subordinados reconocen el fuerte papel que ha jugado su Director como motor impulsor de esta tarea.

- Uso del conocimiento trabajado en las sesiones

Estimula al equipo para que piensen en cuáles son los valores personales que conducen su conducta cotidiana en el trabajo, y qué influencia pueden tener en las relaciones interpersonales que entre ellos se establecen y en el resultado del equipo. Esto promueve una discusión colectiva en la que no todos participan, pero de la que emergen algunas ideas que dan luz sobre el interés que tiene el equipo en trabajar más a profundidad estos temas.

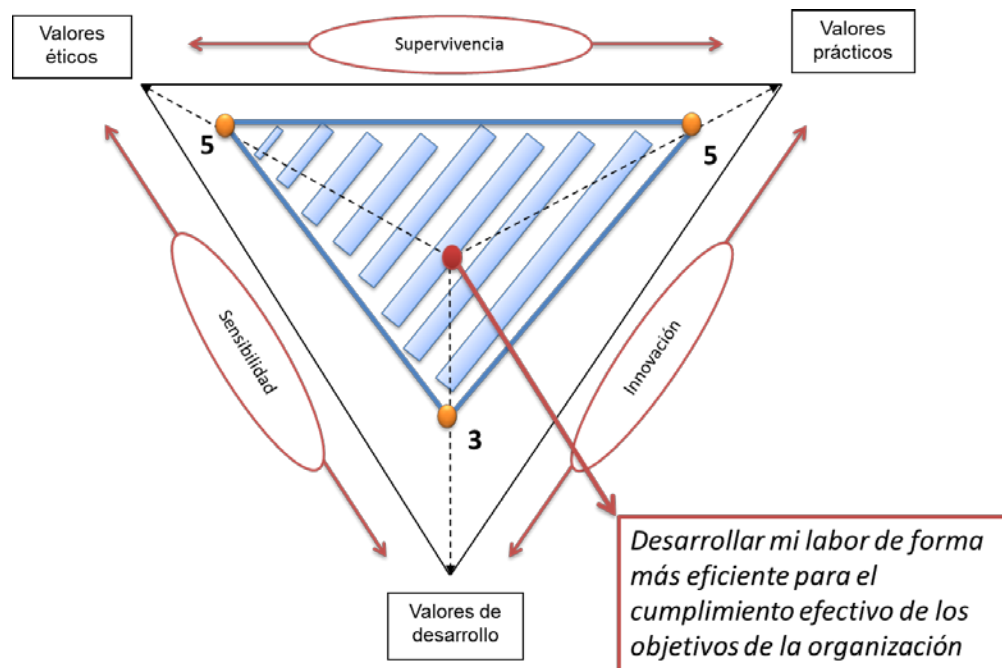
- Empleo de los valores trabajados en las sesiones

El optimismo es el valor que se pone de manifiesto con mayor evidencia.

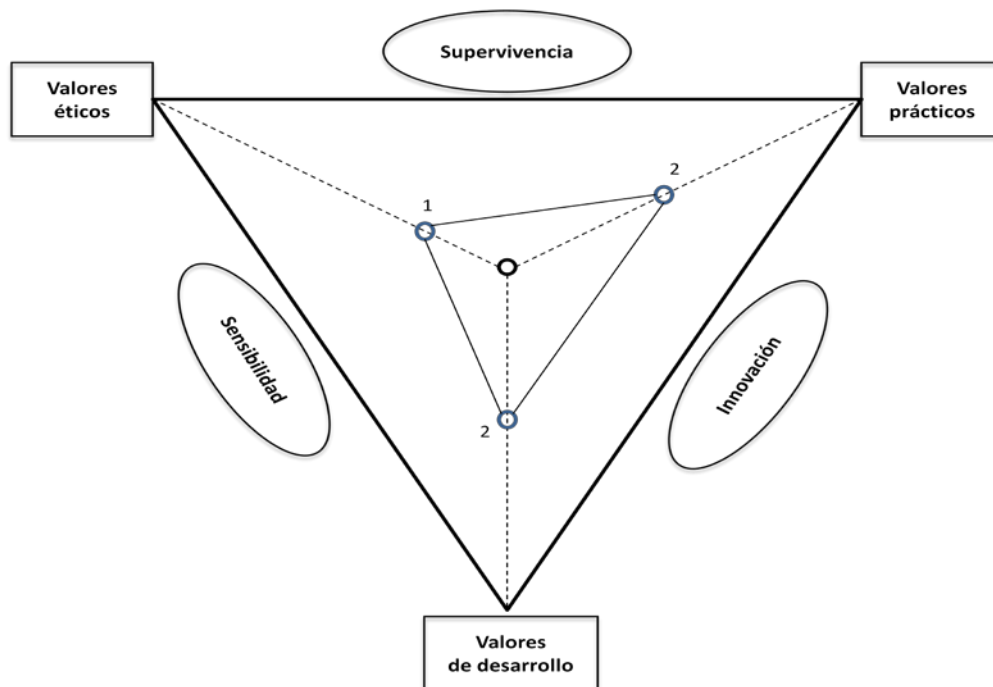
- Coherencia entre discurso y práctica del coachee

Es coherente

Anexo 9: Modelo Triaxial para el primer listado de valores fundamentales.



Anexo 10: Modelo Triaxial del listado reducido de valores fundamentales.



Anexo 11: Normas de actuación de los valores fundamentales

Valores	Significados	Normas de Actuación
Optimismo	Creer en lo imposible	Irradiar confianza Trasmitir seguridad Involucrar a las personas
Exigencia	No cejar jamás	Predicar con el ejemplo, siendo exigente primero con uno mismo Comprometer a las personas con el éxito
Perseverancia	Mantenerse en la línea	Medirse por las veces que uno se levanta y no por las veces en que uno se cae No percibir los obstáculos como insalvables No darse por derrotado
Honestidad	Decir lo que pienso	Ser transparente Ser sincero Decir lo que se piensa
Profesionalidad	Hacer bien las cosas	No comulgar con la mediocridad y no ser mediocre Respetar a las personas Reconocer a las personas Ser humilde Actualizar constantemente conocimientos y habilidades técnicas Crear bases sólidas en la formación técnico-profesional

Anexo 12: Extender la Metodología de Coaching por Valores al Consejo de Dirección.

Valores	Obstáculos	Criterios de éxito	Seguimiento
Optimismo	Influencias del entorno, en cuanto al marco regulatorio empresarial en general y el aparato administrativo del ICRT en particular.	Los pesimistas. Tener resultados.	1. Asociado al éxito: -Evaluar si la organización se estanca, avanza o retrocede. -El reconocimiento externo del éxito de la organización.
Exigencia	Complacencia con lo ya hecho. Influencias del entorno, en cuanto al marco regulatorio empresarial en general y el aparato administrativo del ICRT en particular.	Ser justo. Ser equilibrado.	

Perseverancia	Falta de voluntad asociada a momentos críticos de depresión y tristezas por asuntos personales. Influencias del entorno, en cuanto al marco regulatorio empresarial en general y el aparato administrativo del ICRT en particular.	Superar todos los obstáculos.	-Mejora continua 2. Evaluación periódica: -Auto reflexión sobre la incorporación de las normas de actuación en la conducta cotidiana, como vía para fortalecer los valores. -Incorporación del Consejo de Dirección al análisis sistemático de los valores que se manifiestan.
Honestidad	Cuando se compromete el éxito o el resultado por decir toda la verdad. Mantener la ética personal. Influencias del entorno, en cuanto al marco regulatorio empresarial en general y el aparato administrativo del ICRT en particular.	Ser coherente. Actuar en correspondencia con los que piensa.	
Profesionalidad	Las personas mediocres con las que hay que trabajar. Influencias del entorno, en cuanto al marco regulatorio empresarial en general y el aparato administrativo del ICRT en particular.	Superación y actualización constantes.	