

Enunciado

La universidad Metropolitana de Caracas en Venezuela, fue fundada el 22 de octubre de 1970. Desde entonces funciona como casa de estudios para las carreras de: Ciencias Administrativas, Economía Empresarial, Contaduría Pública; ingenierías civil, mecánica, de producción, química, de sistemas y eléctrica. Estudios liberales, Derecho, Educación, Idiomas Modernos y Psicología.

Cuenta con una dependencia de Investigación Científica y Social, adscrita al Decanato de Investigación y Desarrollo Académico desde sus inicios. Es un departamento que se encarga de promover y hacer seguimiento de iniciativas de investigación en cualquier ámbito relacionado con las carreras que ofrece la universidad, y que sean de provecho académico y social. Proyectos como la creación de programas tipo software para empresas, universidades y hospitales se han desarrollado y publicado en el departamento. Por lo que en varias ocasiones el departamento ha sido merecedor de premios de renombre social y educativo como el Premio Nacional de Ciencia y Tecnología, Premio al Periodismo de Investigación, entre otros.

El departamento de investigación cuenta con una nómina de 21 empleados directos, distribuidos de la siguiente manera:



A saber, de:

- ✓ Un jefe de departamento
- ✓ Un coordinador del área social
- ✓ Un coordinador del área científico técnica
- ✓ Tres agentes de investigación del área social
- ✓ Cuatro agentes de investigación del área científico técnica
- ✓ Tres controladores del área social
- ✓ Tres controladores del área científico técnica
- ✓ Dos secretarías ejecutivas
- ✓ Dos asistentes de oficina
- ✓ Un mensajero

Hace tres meses, el coordinador del área científico técnica fue destituido y remplazado por una coordinadora contratada de otra institución. Ella ha generado cambios positivos en su área de trabajo, que son notables en las reuniones técnicas semanales. Sin embargo, desde su llegada ha promovido una competencia insana entre sus subordinados, haciendo que las relaciones interpersonales entre ellos se tornen tensa con ocasionales estallidos de conflictos entre ellos. Igualmente, la relación con la coordinación del área social se ha visto afectada, pues la labor mancomunada para el abordaje de investigaciones científicas con alcance social, ya no es tomada en cuenta por la nueva coordinadora, que al parecer no da la importancia debida a esta labor.

En vista de lo anterior, la coordinadora del área social ha venido observando la situación desde hace tres meses, llevando un diario de campo de las situaciones inusuales que se han venido presentando. Elabora un informe en donde como sugerencia, solicita al jefe del departamento, la intervención de un coach que con sus competencias pueda abordar aspectos que se han venido deteriorando en la dependencia. El jefe del departamento por su parte, hace seguimiento durante quince días, y se cerciora de que en efecto, existe en esta coordinación una situación inusual y un clima laboral desfavorable a los objetivos de la institución. Decide que la intervención del coach es fundamental, y a través de la primera reunión técnica del mes de abril, anuncia la llegada del coach.

A partir de este momento, el departamento comienza una etapa de intervención profesional, destinada a mejorar aspectos de vital importancia para la institución educativa.

Desarrollo

El coach contratado para realizar la intervención del departamento de investigación de la universidad metropolitana, es una mujer de 45 años, con cinco años de experiencia en la materia, y referida por grandes empresas del sector privado de la economía.

Estudia el material proporcionado por el jefe del departamento, y decide realizar una reunión con todos los miembros del departamento, en donde se presenta y explica extensamente su labor como coach. Aplica un instrumento de investigación (encuesta estructurada de selección simple) para verificar a groso modo, las principales inquietudes entre los miembros del departamento y conocer que aspectos consideran de mayor relevancia para ocuparse del departamento.

1. Análisis de la Situación Actual

Los resultados que arroja la encuesta realizada indican:

- ✓ la principal problemática percibida por el grupo es la llegada de una nueva coordinadora, que no conoce el grupo de trabajo, ni la dinámica que esta tenía antes de su llegada.
- ✓ El 90% del grupo indica que esta dispuesto a participar activamente en las actividades propuestas por el coach.
- ✓ El 95% del grupo manifiesta mayor interés por las capacidades comunicacionales orientadas al logro de objetivos concretos y a mejorar las relaciones interpersonales.

Es evidente que luego de la llegada de una nueva persona al departamento, se produce una coyuntura importante en las relaciones interpersonales de sus integrantes, y entre las relaciones de este con la coordinación de investigación social; lo que ha ocasionado un malestar generalizado y desorganización en el logro de los objetivos en común. Esto se puede dar por la resistencia al cambio que pudiesen tener algunos miembros del equipo; y posiblemente, a la falta de liderazgo asertivo ejercido por la nueva integrante.

Sin embargo, y a pesar del malestar que genera la nueva coordinadora; los objetivos alcanzados por la coordinación de investigación científica técnica en particular, han sido mayores y han aportado muchos beneficios al Decanato de Desarrollo e Investigación de la Universidad. Por lo tanto, el coach decide otorgar la oportunidad a la nueva coordinadora para integrarse en el equipo de trabajo desde otra perspectiva. Inicialmente, la intervención se llevará a cabo con la dependencia de investigación científico técnica, en grupo. Si esta intervención fallase, la mediación directa e individualmente a la nueva coordinadora sería la próxima opción.

En casos como estos, es de suma relevancia y utilidad la intervención a tiempo de un coach para abordar este tipo de conflictos, antes de que tengan mayores repercusiones en el desarrollo óptimo del trabajo mancomunado. Estas repercusiones pudiesen ser:

- ✓ Conflictos interpersonales acentuados con estallidos de ira entre los miembros del grupo.
- ✓ Deserción de algunos integrantes del grupo
- ✓ Clima laboral inestable y conflictivo
- ✓ Desarrollo ineficaz de las actividades a realizar por el grupo.
- ✓ Surgimiento de grupos y subgrupos que no aporten nada positivo al clima laboral

Lo que se pretende lograr a partir de la intervención del coach en este departamento es abrir un proceso de autoconocimiento y reflexión de cada uno de los integrantes, pero en forma grupal que permita desarrollar competencias individuales y de equipo.

2. Objetivos

- ✓ Mejorar el clima laboral del departamento de investigación científico técnico
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del departamento y su nueva coordinadora
- ✓ Incluir al departamento de investigación social a la dinámica del de investigación científico técnica, para que mancomunadamente tengan mayor alcance en el logro de sus objetivos en común.

3. Planificación del proceso de Coaching Grupal y de Equipo.

El coaching grupal no tiene una definición específica, más bien cada autor le da una interpretación y definición de acuerdo a su experiencia. En iprofesional.com se define como: “el coaching grupal de desarrollo personal y profesional, es una forma especial de trabajo, en la cual un grupo pequeño se reúne, guiado por un profesional, para ayudarse individual y mutuamente”¹. Se rige por el modelo de aprendizaje cooperativo, que es un modelo que permite que el proceso o intervención funcione para todos los miembros, facilitando de esta forma, el que puedan alcanzar sus objetivos individuales. La idea es que aprendan unos de otros y a partir de allí, poder generar cambios positivos a los fines de la institución.

Por medio del coaching de equipos, se potencian las habilidades de cada persona, la consciencia grupal de equipo y el aprendizaje en conjunto. Todo ello con el propósito de favorecer el logro de las metas planteadas.

Una vez creado el escenario de acuerdos en donde intervienen los actores principales, es decir el Coach, la Empresa que contrata y el Equipo a intervenir; se procede a la

¹ Definición de Coaching Grupal:

<https://www.iprofesional.com/notas/117555-Que-beneficios-tiene-el-coaching-grupal>

elaboración de planificación de acciones enfocadas al logro de los tres objetivos específicos, previamente enunciados.

Fase de alianza

En esta fase se propone realizar dinámicas que aborden aspectos como las normas para trabajar, las temáticas a abordar, el clima de trabajo deseado, entre otras que surjan. Se realizará con el grupo de investigación técnica y su coordinadora. Cada sesión para esta fase, se realizará en una hora aproximadamente.

- ✓ Dinámica de presentación: a pesar de que es un grupo que ya se conoce, se dará la nueva oportunidad de conocerse. Cada integrante se auto presentará, y responderá las siguientes preguntas primero en una hoja en 10 minutos, y luego ante el grupo en 5 minutos o menos): por qué estas en esta reunión?, ¿cuáles son tus expectativas al realizar esta reunión? Propón una norma para realizar todas nuestras reuniones. Se evalúan las respuestas y se definen las normas.
- ✓ Técnica de integración N°1:
dinámica temores y expectativas, es una actividad que permitirá conocer y estudiar mis temores, expectativas, esperanzas y las de mis compañeros. Se realizará en 30 minutos, 10 minutos para escribirla y 20 minutos para que cada uno la exponga ante sus compañeros. Posteriormente, se elige el temor, la esperanza y la expectativa mas repetida; y se trabaja en cómo superar cada aspecto.
- ✓ Técnica de integración N°2:
Dinámica de Trenes ciegos: el coach contara con pañuelos y vendara a cada participante, que se colocarán en dos filas y serán dirigidos por un compañero en cada una. Para avanzar el maquinista (compañero que dirige) apretará el hombro izquierdo del compañero de adelante, el q a su vez lo hará con el de adelante. Para parar se presionará el hombro derecho. El equipo que llegue primero a la meta ganara. Se reflexionará acerca de la actividad. ¿Cómo fue el trabajo en equipo? ¿Se logro el objetivo? ¿Cómo considera cada uno que se pueden mejorar el trabajo en equipo? Se exponen y discuten las respuestas.
- ✓ Dinámicas de relajación: pueden variar a gusto del coach. Se darán al inicio o fin de cada sesión. Se realizarán en 20 minutos, cada vez.

Fase	Sesión N°	Técnicas/Dinámicas	Preguntas	observaciones
alianza	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de presentación. 20 minutos ✓ Técnica de integración 30 minutos ✓ Técnica de relajación 20 minutos 	<p>¿Por qué estás en esta reunión?</p> <p>¿Cuáles son tus expectativas? Propón una norma para las actividades.</p> <p>¿Cuáles son tus temores, expectativas y esperanzas?</p> <p>¿Tienes alguna técnica de relajación que quieras compartir con tus compañeros?</p>	
alianza	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica de relajación 20 minutos ✓ Técnica de integración N°2 30 minutos ✓ Reflexión libre 	<p>¿Cómo fue el trabajo en equipo? ¿Se logró el objetivo?</p> <p>¿Cómo considera cada uno que se pueden mejorar el trabajo en equipo?</p>	

Fase de Descubrimiento

En esta fase se proponen realizar dinámicas de autoconocimiento y exploración, tanto individuales como del grupo de trabajo. Es importante trabajar aspectos como el estado presente y deseado, orientar en la definición de objetivos logrables que permitan llegar al estado deseado. El equipo realizara un autodiagnóstico. Igualmente, se realizará con el grupo anterior, en dos sesiones de hora y media cada una, dando espacio para las reflexiones.

- ✓ Dinámica de relajación, 20 min.
- ✓ Técnicas de análisis y reflexión de contenido
Dinámica de autoconocimiento: el coach indicará que cada participante deberá realizar un listado aportando sus habilidades e indicando cómo puede desde su individualidad, contribuir a mejorar la relaciones en el equipo. 10 minutos para realizar la lista y 20 para la lectura grupal. El coach reflexionara con el equipo atendiendo las contribuciones similares.
- ✓ Dinámica de caricia psicológica: el coach colocara en un bowl el nombre de cada participante. Cada uno de ellos escogerá un papel con el nombre del compañero al azar. El coach indica que deberá responder, ¿cuáles son las fortalezas que veo en mi compañero? ¿Cuál es su mayor aporte de trabajo? Se dará 10 minutos para responder, 20 minutos para exponer, y el resto del tiempo para reflexiones libres dirigidas por el coach.
- ✓ Elaboración de cuadro Estado Actual Vs Estado Deseado. El coach dará las instrucciones para la elaboración individual del cuadro. Indicando que se trabajará para la próxima sesión, que en este caso será en la fase de Intervención.
- ✓ Encuadre para finalizar, el coach dirigirá la atención hacia aspectos positivos de la situación. ¿Qué podemos aprender de todo esto?

Fase	Sesión Nº	Técnicas/Dinámicas	Preguntas	observaciones
Descubrimiento	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de Relajación. 20 minutos ✓ Técnica de análisis y reflexión 30 minutos ✓ Técnica de encuadre 20 minutos 	<p>¿Cuáles son mis habilidades? ¿Cómo puedo aportar al mejor de las comunicaciones en mi equipo? ¿Qué he aprendido con toda esta situación? ¿Qué he aprendido de mis compañeros?</p>	
Descubrimiento	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnica de relajación 20 minutos ✓ Técnica de análisis y reflexión N°2 30 minutos ✓ Reflexión libre ✓ Asignación de cuadro EA y ED 	<p>¿hasta que punto estoy comprometido con esta institución? ¿Cuánto estoy dispuesto a dar para aportar soluciones al conflicto? ¿Cómo puedo mejorar mis relaciones con mis compañeros?</p>	

Fase de intervención

Esta es una fase importante en el acompañamiento de este grupo, ya que durante las tres próximas sesiones se distribuirán las actividades de la siguiente manera:

- ✓ Inicio con técnicas de relajación, cada participante deberá aportar a esta técnica. Duración de 20 minutos.
- ✓ Técnica de análisis de la anterior sesión, mediante una lluvia de ideas el coach dirige y plasma en pizarra los aportes de cada integrante. 20 minutos
- ✓ Técnica de enfoque de objetivos. Será dirigido por la coordinadora, quien, de acuerdo a los cuadros de Situación Actual y Situación Deseada elaborado por cada uno de sus compañeros, enunciará tres objetivos específicos destinados a la mejora de las relaciones interpersonales del departamento.
- ✓ Una vez elaborados los objetivos, se plantearán las tareas y actividades para alcanzarlos. En este sentido, cada participante deberá aportar una tarea.
- ✓ Las sesiones culminaran por lo general en Encuadres de la situación y reflexiones libres, cuyo curso será guiado por el coach solo cuando sea necesario. De 20 a 30 minutos.

Fase	Sesión N°	Técnicas/Dinámicas	Preguntas	observaciones
Intervención	1, 2,3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de Relajación. 20 minutos ✓ Técnica de análisis y reflexión con lluvia de ideas 20 minutos ✓ Enfoque de objetivos 30 minutos ✓ Enfoque de tareas 20 minutos. ✓ Técnica de encuadre 20 minutos 	¿Qué objetivos y tareas puedo establecer para lograr el mejor clima laboral? ¿Cómo puedo aportar al mejoro de las comunicaciones en mi equipo? ¿Qué he aprendido con toda esta situación? ¿Qué es lo mejor que puede suceder?	

Fase de Evaluación

Para evaluar en corto y mediano plazo los objetivos logrados por el equipo de trabajo, es indispensable volver a realizar una encuesta de clima laboral, que nos permita medir y cuantificar los logros alcanzados y el nivel de satisfacción de cada uno de los integrantes del equipo.

De acuerdo con la definición de i profesional², la encuesta es una herramienta que nos ayuda a conocer y medir la percepción que tienen los empleados de todo lo relacionado con su trabajo (jefes, compañeros, instalaciones, procedimientos, comunicación, cultura empresarial, estado de ánimo, carga de trabajo, salario, etc.) gracias a la información obtenida con esta herramienta, seremos capaces de conocer lo que realmente ocurre en el interior de la empresa y podremos tomar decisiones oportunas.

La fase de evaluación se dividirá en dos sesiones cada una de una hora aproximadamente. La primera para la aplicación de la encuesta y la segunda para la presentación, análisis de los resultados y cierre de la intervención del coach.

² Definición de Encuesta por <https://www.iprofesional.com/notas/117555-Que-beneficios-tiene-el-coaching-grupal>

Bibliografías

- ✓ <https://blog.grupo-pya.com/siete-efectivas-dinamicas-de-coaching-grupal/>
- ✓ <https://www.tim-coaching.es/etapas-del-coaching-de-equipos/>
- ✓ <http://portaldelcoaching.com/coaching-grupal-una-metodologia-para-potenciar-talento/>
- ✓ <https://www.iprofesional.com/notas/117555-Que-beneficios-tiene-el-coaching-grupal>
- ✓ <https://www.pedroamador.com/preguntas-debiles-preguntas-poderosas>
- ✓ Manual de técnicas y Dinámicas Grupales Volumen II. Centros de Integración Juvenil, A.C. 2013
- ✓ Hugo Urdaneta Fonseca. Los pasos del Proceso del Coaching. Octubre 2016