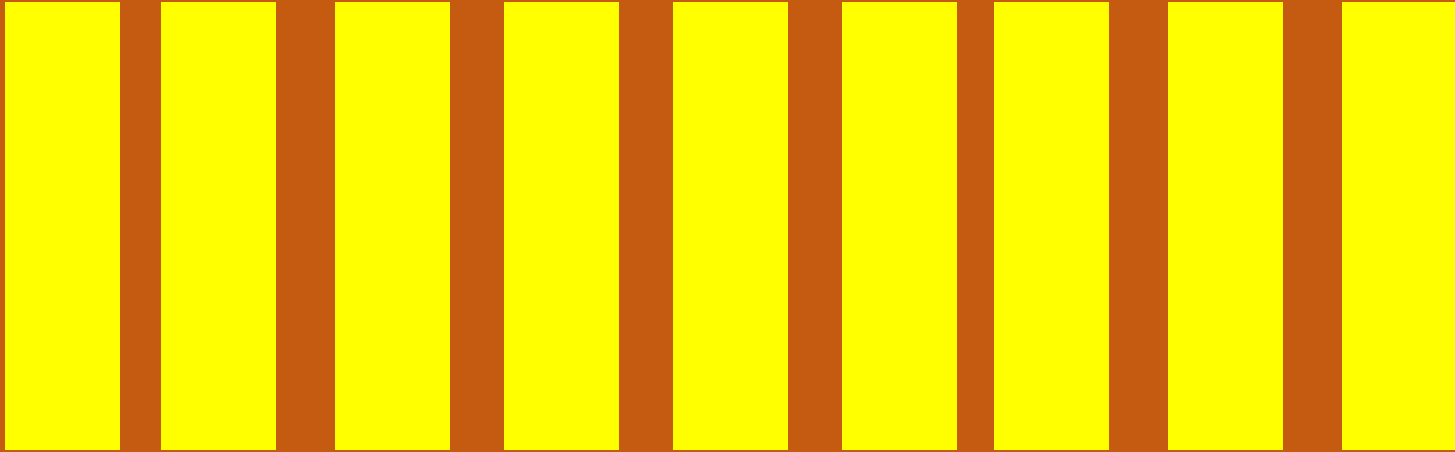


ISSN 2523-6814

Revista de

Tecnologías Computacionales

Volumen I, Número 4 — Octubre — Diciembre - 2017



ECORFAN[®]



ECORFAN-Taiwán

Indización

- Research Gate
- Google Scholar
- Hispana
- Mendeley

ECORFAN-Taiwán

Directorio Principal

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD.

Director Regional

VARGAS-DELGADO, Oscar. PhD.

Director de la Revista

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC.

Edición Tipográfica

FLORES-PIGUAVE, Eileen. BsC.

ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC.

Edición de Logística

CORTES-MUÑOZ, Sleither. BsC.

Revista de Tecnologías Computacionales, Volumen 1, Número 4, de Octubre a Diciembre 2017, es una revista editada trimestralmente por ECORFAN-Taiwán. Taiwan, Taipei. YongHe district, ZhongXin, Street 69. Postcode: 23445. WEB: www.ecorfan.org/taiwan, revista@ecorfan.org. Editora en Jefe: RAMOS-ESCAMILLA, María. ISSN (En Proceso). Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática ECORFAN. ESCAMILLA-BOUCHÁN Imelda, LUNA-SOTO, Vladimir, actualizado al 30 de Diciembre 2017.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones del editor de la publicación.

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin permiso del Instituto Nacional de defensa de la competencia y protección de la propiedad intelectual.

Consejo Editorial

BELTRÁN-MIRANDA, Claudia. PhD.
Universidad Industrial de Santander, Colombia

BELTRÁN-MORALES, Luis Felipe. PhD.
Universidad de Concepción, Chile

RUIZ-AGUILAR, Graciela. PhD.
University of Iowa, U.S.

SOLIS-SOTO, María. PhD.
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia

GOMEZ-MONGE, Rodrigo. PhD.
Universidad de Santiago de Compostela, España

ORDÓÑEZ-GUTIÉRREZ, Sergio. PhD.
Université Paris Diderot-Paris, Francia

ARAUJO-BURGOS, Tania. PhD.
Universita Degli Studi Di Napoli Federico II, Italia

SORIA-FREIRE, Vladimir. PhD.
Universidad de Guayaquil, Ecuador

Consejo Arbitral

VGPA. MsC.

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

EAO. MsC.

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

MMD. PhD.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

BRIIIG. PhD.

Bannerstone Capital Management, U.S.

EAO. MsC.

Bannerstone Capital Management, U.S.

OAF. PhD.

Universidad Panamericana, México

CAF. PhD.

Universidad Panamericana, México

RBJC. MsC.

Universidad Panamericana, México

Presentación

ECORFAN, es una revista de investigación que publica artículos en el área de: Revista de Tecnologías Computacionales.

En Pro de la Investigación, Enseñando, y Entrenando los recursos humanos comprometidos con la Ciencia. El contenido de los artículos y opiniones que aparecen en cada número son de los autores y no necesariamente la opinión de la Editora en Jefe.

Como primer artículo está El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles por CÁRDENAS-BAUTISTA, Federico & LUCIO-NIETO, Teresa con adscripción *Universidad Iberoamericana*, como siguiente artículo esta Inteligencia Emocional en el Trabajo por JIMENEZ-AVELAR, Fernando con adscripción *Universidad Iberoamericana*, como siguiente artículo está Importancia de la motivación del capital humano y su desarrollo social, psicológico y personal en el crecimiento empresarial por RODRÍGUEZ- AVITÚA, Christopher con adscripción *Universidad Iberoamericana*, como siguiente artículo esta Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones por GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela & LÓPEZ-VÁZQUEZ, Aldo Iván con adscripción *Universidad Iberoamericana*.

Contenido

Artículo	Página
El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles CÁRDENAS-BAUTISTA, Federico y LUCIO-NIETO, Teresa	1-13
Inteligencia emocional en el Trabajo JIMENEZ-AVELAR, Fernando	14-20
Importancia de la motivación del capital humano y su desarrollo social, psicológico y personal en el crecimiento empresarial RODRÍGUEZ- AVITÚA, Christopher	21-27
Coaching ejecutivo y el desempeño de las organizaciones GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela & LÓPEZ-VÁZQUEZ, Aldo Iván	28-33
<i>Instrucciones para Autores</i>	
<i>Formato de Originalidad</i>	
<i>Formato de Autorización</i>	

El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles

CÁRDENAS-BAUTISTA, Federico†* & LUCIO-NIETO, Teresa

Universidad Iberoamericana

Recibido 18 de Octubre, 2017; Aceptado 14 de Diciembre, 2017

Resumen

El empleo de metodologías ágiles ha tenido una aceptación gradual y constante dentro de las organizaciones que requieren equipos de trabajo. Un aspecto importante de este enfoque es el mayor valor que se le da a los individuos que conforman los equipos de trabajo, tal como lo señala el manifiesto ágil al estar más orientado a las personas que a los procesos. Bajo esta premisa, es de esperar que la calidad de vida de los desarrolladores se vea impactada por las prácticas propuestas por estas metodologías, y sea un factor relevante para incrementar su felicidad. Lo anterior es importante ya que existen evidencias que los desarrolladores presentan un puntaje bajo en aspectos que integran el bienestar subjetivo, en comparación con otras ocupaciones de índole creativo. El propósito de este trabajo es investigar la posible contribución que tienen las metodologías ágiles mayormente usadas en el bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo involucrados.

Desarrollo de Software Ágil, Equipo, Bienestar, Sentimientos, Felicidad, Desempeño

Abstract

The use of agile methodologies has had a gradual and constant acceptance within the organizations that require work teams. An important aspect of this approach is the greater value given to the individuals that make up the work teams, as the agile manifesto points out, being more oriented to people than to processes. Under this premise, it is expected that the quality of life of developers will be impacted by the practices proposed by these methodologies, and be a relevant factor to increase their happiness. This is important since there is evidence that the developers present a low score in aspects that integrate the subjective well-being, compared to other occupations of a creative nature. The purpose of this paper is to investigate the likely contribution of agile methodologies mostly used in the well-being and happiness of the teams involved.

Agile Software Development, Equipment, Wellbeing, Feelings, Happiness, Performance

Citación: CÁRDENAS-Federico & LUCIO-Teresa. El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles. Revista de Tecnologías Computacionales. 2017, 1-4: 1-13

* Correspondencia al Autor (email: federico.cardenas@correo.uia.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La incorporación de equipos de cómputo a las diferentes áreas de actividad humana ha tenido un enorme impacto a lo largo del tiempo: reducción de tiempos de procesamiento de cálculos, sistematización de procesos, permitir el almacenamiento e intercambio de información, entre otros. Todo lo anterior es posible al contar con programas destinados a la resolución de los diversos problemas que implica cada una de sus aplicaciones.

Tanto hardware como software han sufrido un proceso de evolución conforme el desarrollo tecnológico lo permite y las complejidades de su uso lo exigen.

Es claro que diversas generaciones de programadores han sido partícipes de esta tarea y en muchos casos, colaborando de manera simultánea como parte de un equipo de trabajo.

Dentro de este proceso de evolución surgió la necesidad de establecer metodologías de desarrollo, con el propósito de tener mayor certidumbre en los resultados esperados y elevar la calidad del producto final. Las metodologías ágiles han tomado una mayor relevancia en fechas recientes, siendo scrum uno de sus principales variantes, aunque existen muchas alternativas bajo la sombrilla ágil. Como en todo trabajo profesional, los estados emocionales y la inteligencia emocional de los desarrolladores juegan un papel importante en el desempeño de su labor.

Los resultados de la encuesta realizada por Wrobel (2013) muestran el amplio espectro de emociones que experimentan los desarrolladores mientras programan, por ejemplo: depresión, descontento, disgusto, decepción, enojo, optimismo, felicidad, frustración, satisfacción y entusiasmo.

De acuerdo a un estudio realizado por Fujiwara, Dolan & Lawton en 2015, existe una correlación entre las ocupaciones que involucran un aspecto de creatividad y niveles más altos de bienestar subjetivo. Para ello se consideraron cuatro dimensiones diferentes: satisfacción con la vida, dignidad, felicidad y ansiedad, analizando datos obtenidos de la Encuesta Anual de Población del Reino Unido.

La investigación encontró que las ocupaciones más creativas tienen niveles más altos que la media de satisfacción con la vida, dignidad y felicidad que el empleo en general, aunque las ocupaciones más creativas también tienen mayores niveles promedio de ansiedad. Una vez que se controlaron otros factores que afectan al bienestar, se observa que algunas, pero no todas, las ocupaciones creativas están asociadas con niveles más altos de bienestar.

Las figuras 1, 2, 3 y 4 muestran el puntaje promedio de las cuatro dimensiones del bienestar subjetivo (satisfacción con la vida, dignidad, felicidad y ansiedad) de las 30 ocupaciones creativas analizadas en orden descendiente, mostrando en una barra roja el promedio de los trabajadores del Reino Unido (para el puntaje de ansiedad, valores más altos son más negativos).

Como puede verse, los programadores muestran puntuaciones más bajas que el trabajador promedio (satisfacción con la vida 7.51 contra 7.55; valioso 7.5 contra 7.78; ansiedad 3.06 contra 3.03) y destacando únicamente el puntaje de felicidad (7.36 contra 7.34), a diferencia de otras ocupaciones con una identidad creativa tradicionalmente fuerte tales como arquitectos, artesanos, diseñadores y músicos.

Tomando en cuenta estos resultados, resulta importante identificar factores que puedan ayudar a incrementar el bienestar de los desarrolladores y que le permitan reducir los aspectos que incidan negativamente en sus actividades.

Por lo anterior, resulta de interés el impacto que tiene la aplicación de metodologías ágiles en el bienestar de los programadores.

Aun cuando existen investigaciones sobre la productividad de los equipos de trabajo dentro del desarrollo de software, estas han sido considerando esquemas tradicionales de gestión dada la reciente penetración de metodologías alternas.

Es por ello que el presente estudio busca evidenciar el impacto que tiene el uso de metodologías ágiles en el bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo, en comparación con esquemas predictivos de desarrollo de software.

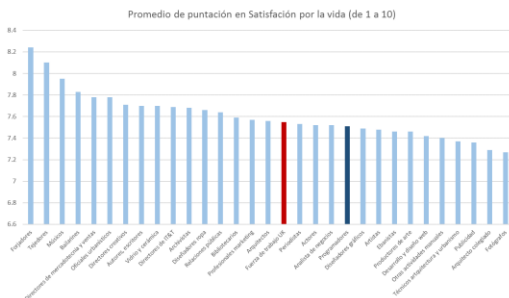


Figura 1. Promedio de las puntuaciones de satisfacción con la vida para trabajos creativos.
Fuente: Fujiwara, D., Dolan, O., & Lawton, R. (2015). *Creative Occupations and Subjective Wellbeing*. London: NESTA Conclusions, 1859

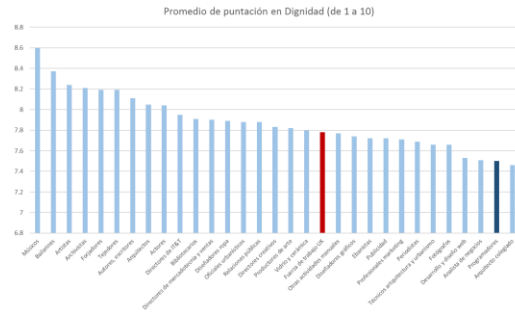


Figura 2. Promedio de las puntuaciones de dignidad para trabajos creativos.
Fuente: Fujiwara, D., Dolan, O., & Lawton, R. (2015). *Creative Occupations and Subjective Wellbeing*. London: NESTA Conclusions, 185

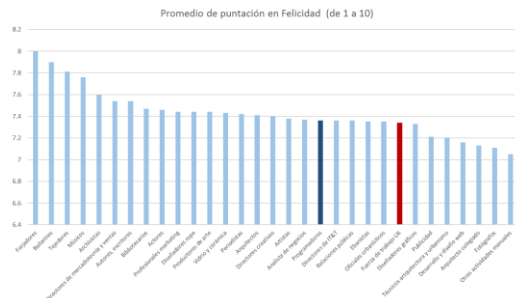


Figura 3. Promedio de las puntuaciones de felicidad para trabajos creativos.
Fuente: Fujiwara, D., Dolan, O., & Lawton, R. (2015). *Creative Occupations and Subjective Wellbeing*. London: NESTA Conclusions, 185.

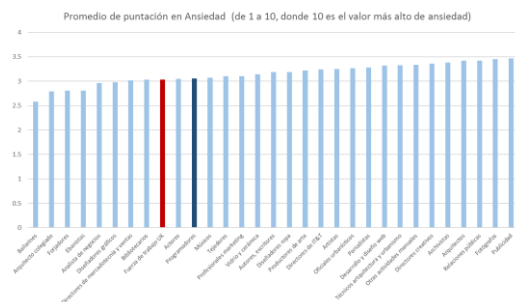


Figura 4. Promedio de las puntuaciones de ansiedad para trabajos creativos.
Fuente: Fujiwara, D., Dolan, O., & Lawton, R. (2015). *Creative Occupations and Subjective Wellbeing*. London: NESTA Conclusions, 185.

Desarrollo ágil de software

A finales de los años cincuenta las posibilidades de programación eran sumamente limitadas, principalmente por ser un proceso artesanal que no contaba con ningún tipo de metodología en el cual apoyarse. La incipiente tarea de desarrollo empleaba lenguajes de bajo nivel los cuales permitían la ejecución de programas simples con capacidades restringidas.

Durante la siguiente década existió un incremento notorio en la capacidad de cómputo, trayendo como consecuencia una mayor complejidad en la programación requerida.

Uribe escribe, “Sin embargo, en una disciplina naciente la falta de técnicas o metodologías, hicieron evidente el exceso en los tiempos empleados, los sobrecostos, la insatisfacción de los usuarios o clientes; en definitiva, la baja calidad de los programas. Esto fue lo que finalmente desembocó en la llamada crisis del software”. Como respuesta a esta crisis, en la segunda mitad de la década de los 60 se popularizó el concepto de ingeniería de software.

Mientras los orígenes del desarrollo de proyectos ágiles pueden rastrearse hasta ideas en un artículo de Takeuchi & Nonaka en la edición de enero de 1986 de Harvard Business Review, no fue hasta que Jeff Sutherland y Ken Schwaber discutieron el primer método ágil para el desarrollo de software en la conferencia OOPSLA de 1995 que la idea cobró forma.

Mientras analizaban procesos de desarrollo de software comunes, encontraron que los enfoques tradicionales no eran adecuados para procesos empíricos, impredecibles y no repetibles.

A partir de ese punto, diversas corrientes surgieron buscando resolver las carencias que presentaban las metodologías tradicionales lo cual condujo que en febrero de 2001 se reunieran diecisiete practicantes para redactar lo que hoy en día se conoce como el Manifiesto para el Desarrollo de Software Ágil:

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software funcionando sobre documentación extensiva
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

Este texto no especifica cómo debe establecerse un desarrollo ágil de software, sino principios indispensables de sentido común que deberán prevalecer en las metodologías que se apeguen a esta corriente.

Un aspecto importante a considerar es la orientación a las personas, lo que implica que los procesos ágiles requieren gente y organizaciones responsivas.

La implicación más importante para los gerentes que trabajan de manera ágil es que pone más énfasis en los factores de las personas en el proyecto: la amabilidad, el talento, la habilidad y la comunicación.

Los procesos ágiles fomentan la socialización de las personas, al promover la interacción a través de reuniones diarias de trabajo, la reubicación de los mismos para eficientar la comunicación y elevar su sentido de unidad por medio de grupos auto administrados.

Para este estudio se tomarán las tres principales metodologías ágiles conforme a los resultados de la encuesta State of Agile 10ª edición que realizó VersionOne en 2016: Scrum, Kanban y Extreme Programming.

Para cada una de ellas se expondrán factores inherentes que permitan presumir un impacto positivo en la felicidad de los equipos que empleen dichos marcos de trabajo.

Scrum

En opinión de Sutherland & Schwaber, “Scrum es un marco de trabajo dentro del cual las personas pueden manejar problemas adaptativos complejos, mientras entregan productos productiva y creativamente con el más alto valor posible. Ha sido empleado para gestionar el desarrollo de productos complejos desde principios de los noventa”. Ambos co-presentaron a Scrum en la conferencia OOPSLA en 1995, mostrando el aprendizaje que ambos obtuvieron en los años previos aplicando este marco de trabajo.

SCRUM FRAMEWORK

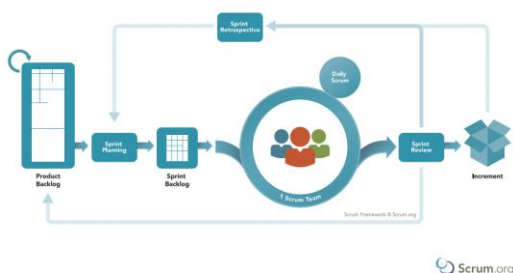


Figura 5. El marco de trabajo de Scrum.

Fuente: scrum.org

El bienestar y la felicidad al emplear Scrum

Scrum no se centra directamente en la felicidad de las personas involucradas en las actividades Scrum; Sin embargo, apunta a empoderar a las personas para que tomen decisiones en el nivel correcto y acorten el ciclo de retroalimentación.

Esto no significa que la felicidad del equipo no sea un aspecto irrelevante para Scrum. Por el contrario, el mismo Sutherland reconoce la relación que existe entre la felicidad del equipo de trabajo y la productividad y resaltando estudios en donde se determina que la gente más feliz es 12% más productiva.

Como parte de esta idea, propone el uso de la herramienta Métrica de Felicidad (*Happiness Metric*), la cual permite conocer la evolución de cómo se sienten los integrantes de un equipo dentro de la compañía, así como en el trabajo que realizan. Para ello, se requiere que cada miembro conteste cuatro preguntas:

- ¿Qué tan feliz estás dentro de la compañía? (en una escala de 1 a 5)
- ¿Qué sientes mejor en este momento?
- ¿Qué sientes peor en este momento?
- ¿Qué incrementaría tu índice de felicidad?

La figura 6 muestra un ejemplo de esta dinámica.

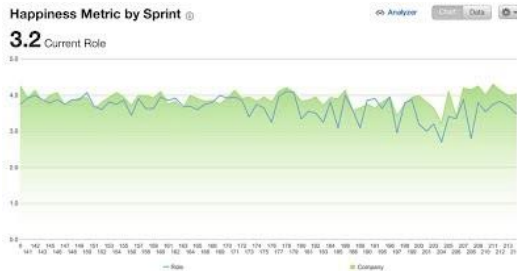


Figura 6. Métrica de Felicidad por sprint.

Fuente: *Scrum Inc.*

Esta actividad se sugiere realizarse durante las sesiones de retrospectiva con el propósito de identificar el impedimento de mayor impacto para incluirlo en el product backlog y pueda ser atendido por medio de acciones inmediatas en el siguiente sprint. Los resultados deberán ser comunicados al equipo con propósitos de retroalimentación. Esta información se va registrando en una hoja de cálculo y monitoreada para que, en caso de detectarse alguna variación importante, se puedan tomar acciones que eviten una caída en la velocidad del equipo de trabajo.

Adicionalmente, es posible que pueda existir un círculo virtuoso en donde el estado de ánimo de los desarrolladores tenga un impacto en los índices de productividad reportados en el uso de Scrum. Graziotin, Wang y Abrahamsson (2013) realizaron un estudio con el propósito de determinar cómo afecta la productividad autoevaluada de los desarrolladores los estados afectivos relacionados con una tarea de desarrollo de software.

La metodología de investigación de este estudio fue una serie de mediciones repetidas en el contexto de múltiples estudios de casos sobre desarrolladores de software, en los que se recopilan datos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados arrojaron de forma empírica que la felicidad de los desarrolladores incide de forma directa en la productividad de los proyectos a su cargo. Oswald, Proto & Sgroi (2015) obtuvieron un resultado similar en su estudio, al identificar que un grupo controlado de individuos obtuvo un 12 por ciento de mayor productividad cuando se elevaban sus niveles de felicidad.

Los principios de la psicología positiva indican que cuando las personas son felices – cuando la mentalidad y humor es positivo – son más inteligentes, más motivadas y, por ende, más exitosas.

Martin Seligman identifica en su exposición *The new era of positive psychology* de Ted-talk (2004) tres tipos de vidas felices: la vida placentera, la vida con compromiso y la vida significativa.

El primero corresponde a llevar una vida placentera donde las emociones se amplifiquen, se puedan disfrutar el mayor número de emociones positivas simultáneamente y se pueda extender al máximo el placer en el tiempo.

El segundo permite a las personas emplear sus mayores fortalezas para ampliar su capacidad de alcanzar un estado de flujo, donde el nivel de concentración alcanzado no permite sentir nada externo.

La tercera se obtiene a través de la significación, conociendo nuestras fortalezas y hacer uso de ellas a través de instituciones más grandes que uno mismo.

Y hay evidencias que la productividad es una función de la emoción positiva, del compromiso y la significación.

En la medida que las fortalezas de los desarrolladores se fomenten y se le proporcionen mejores herramientas para desempeñar sus actividades, es de esperarse una mejora en el desempeño laboral al elevar su felicidad obtenida a través de una vida con compromiso.

Adicionalmente, dado que Scrum incrementa en los desarrolladores el conocimiento de los beneficios esperados al promover la comunicación con los solicitantes (product owner), la significación de sus actividades es más clara al percibir que su trabajo bien desempeñado va más allá que su bienestar personal, sino en algo más grande; el de su equipo y su organización.

La fuente adicional de felicidad correspondiente a una vida placentera se deriva en muchas ocasiones del ámbito social del individuo. Como muestran los resultados parciales de Lucio et al (2017) sobre la encuesta de satisfacción aplicada a 1233 profesionistas, el componente más bajo obtenido en el pilar de relaciones fue el correspondiente a la vida social de los tecnólogos (figura 7).



Figura 7. Satisfacción de profesionales en el pilar de relación.

Fuente: Encuesta de satisfacción 2017. Lucio Teresa et al.



Figura 8. Satisfacción de profesionales en el pilar de felicidad.

Fuente: Encuesta de satisfacción 2017. Lucio Teresa et al.

De igual forma, la misma encuesta muestra que en el pilar de felicidad, los dos conceptos que resultaron con la calificación más baja son el tiempo libre y el tiempo que se dispone para hacer lo que les gusta (figura 8). Esa es una preocupación de Scrum, al orientarse al individuo sobre los procesos y buscar eficientar sus actividades para destinar su tiempo en elevar su bienestar contando con más tiempo libre para sus actividades personales.

La gran ventaja que muestra Scrum sobre las metodologías tradicionales es que permite acotar de forma clara las actividades a las que se comprometerá el equipo durante un sprint (denominándose este conjunto de actividades como el scrum backlog), y dado que los mismos equipos son responsables de realizar la estimación de tales tareas, el resultado es que los desarrolladores no deberían emplear horas de su tiempo libre en el trabajo. Una vez que se calcula la capacidad del equipo, no puede ser rebasada durante la sesión de planeación del siguiente sprint.

Otra ventaja que tiene Scrum es que puede ser aplicado a contextos fuera de los laborales. Bruce Feiler en su TED-talk Agile Programming – for your family (2013) presenta que el aplicar los conceptos clave de Scrum en las familias puede ayudar a mantener la comunicación entre ellos y en general elevar la felicidad y reducir el estrés de todos.

Para ello propone tres pilares: adaptarse todo el tiempo siendo flexible y de mente abierta, facultar a los hijos para tomar sus propias decisiones y contar nuestra propia historia para que los hijos conozcan más sobre sus parientes.

Kanban

Kanban es una herramienta empleada dentro del proceso Lean y que tiene sus orígenes en el sistema de producción que desarrolló Toyota en la década de los cincuentas.

La manufactura Lean tiene la capacidad de producir productos utilizando la menor cantidad de actividades sin valor añadido que agregan tiempo y costos posteriores al proceso de fabricación.

Un sistema Kanban utiliza una serie de señales para indicar cuándo se necesitan piezas para mantener la producción. La metodología Kanban es un método de presentación de materiales diseñado para simplificar el manejo de materiales y la gestión de inventario.

En lugar de los materiales que se presentan en "kits" y se despachan a la producción para seguir el enrutamiento, los materiales se colocan físicamente en el punto de uso en la línea y se reponen sólo cuando un "Kanban" o "señal" se genera por el consumo sobre el producto.

El método Kanban en el desarrollo de software se originó en 2004, cuando David J. Anderson estaba ayudando a un pequeño equipo de TI de Microsoft que estaba funcionando mal.

El método Kanban en desarrollo de software impulsa a los equipos de proyecto a visualizar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en curso (WIP) en cada etapa del flujo de trabajo y medir el tiempo de ciclo. Así, el propósito de Kanban en el desarrollo de software es evitar la sobreproducción.

El bienestar y la felicidad al emplear Kanban

El método Kanban se basa en el control del trabajo basado en tracción, que consiste en eliminar los cuellos de botella del trabajo que se acumulan en algunas personas. Tal manera podría ser considerada para disminuir el estrés y sobrecarga que de otra manera podría llegar a ser alto en el nivel individual.

Los efectos secundarios de aliviar la carga tienen repercusiones que pueden ser considerados como positivos para la felicidad, incluyendo por ejemplo un mejor equilibrio trabajo / vida.

Amhad, Markkula & Oivo (2013) realizaron un estudio tomando como referencia 492 artículos, de los cuales 19 se identificaron como estudios primarios relevantes para su investigación. De estos estudios se obtuvieron una serie de resultados, entre las que se encuentra los principales beneficios de Kanban.

Como puede verse en la tabla 1, dentro de los primeros beneficios reportados se encuentra la motivación en el equipo de trabajo que, como se ha mencionado anteriormente, tiene un efecto positivo en su felicidad.

Beneficios generales de Kanban	Resultados de estudios primarios
Mejor entendimiento de los procesos completos	Mención en 7 estudios
Mejorar la calidad del software	Mención en 6 estudios
Mayor satisfacción de las necesidades y satisfacción del cliente	Mención en 6 estudios
Mayor motivación de los ingenieros	Mención en 6 estudios
Mejora en la comunicación / coordinación entre los involucrados / equipo de trabajo	Mención en 5 estudios
Los defectos se corrigieron más rápidamente. WIP facilita manejar el bloqueo en el trabajo	Mención en 5 estudios
Incrementa la productividad en el software	Mención en 4 estudios
Resolución de problemas (fácil detección y corrección de defectos)	Mención en 3 estudios
Reduce el tamaño del lote	Mención en 3 estudios
Reduce el tiempo de entrega	Mención en 2 estudios
Incrementa la frecuencia de liberaciones	Mención en 2 estudios
Control eficiente de proyectos de software	Mención en 2 estudios
Permite que los cambios sean bienvenidos	Mención en 2 estudios
Retroalimentación temprana en características, sin retrasos	Mención en 1 estudio
Evita documentos enormes (sujeto a la solicitud del cliente)	Mención en 1 estudio
No se requiere la aprobación de tareas por la dirección. Esta se realiza por el cliente durante las demostraciones	Mención en 1 estudio

Tabla 1. Beneficios de Kanban.

Fuente: Kanban in software development: A systematic literature review.

Estos resultados son consistentes con el estudio de Laanti Maarit (2013) aplicado a equipos ágiles de Scrum y Kanban para identificar su bienestar enfocado al desempeño, empowerment y nivel de estrés. Para ello se empleó un cuestionario de cuatro preguntas relacionadas al bienestar de los desarrolladores:

1. ¿Ha aumentado el rendimiento en todos los equipos por igual? ¿Tiene relación el ritmo sostenible con el aumento del rendimiento?
2. ¿Hay relación entre los sentimientos de estrés y el empoderamiento de equipo?
3. ¿Los equipos Kanban y Scrum sienten un estrés similar al del desarrollo tradicional?
4. ¿Los equipos Kanban y Scrum se sienten igualmente capacitados, en comparación con el desarrollo tradicional?

Obteniendo como resultado que al limitar la carga de trabajo y facultar al equipo se tiene una repercusión favorable en el desempeño y el estrés, obteniendo los siguientes resultados:

- La mayoría (64%) de los encuestados consideró que su desempeño había aumentado.
- De los que declararon que el cambio en el uso de métodos ágiles había afectado su nivel de estrés, un grupo ligeramente mayor –un 12% mayor– declaró que el impacto había sido positivo.
- Cuando se preguntó si los encuestados estaban trabajando a un ritmo sostenible con sólo Sí o No como opción, una clara mayoría (82%) sentía que su equipo estaba trabajando con ritmo sostenible.

- Lo mismo ocurre con el empoderamiento, ya que casi el 71% de los encuestados considera que su equipo está empoderado.
- El 55% de los encuestados desearía seguir trabajando de manera ágil y sólo el 12% desearía volver a la forma tradicional de trabajar.

Extreme Programming

El primer proyecto de Extreme Programming se inició el 6 de marzo de 1996. Extreme Programming es uno de los varios procesos ágiles populares. En lugar de entregar todo lo que se pueda desear en una fecha lejos en el futuro este proceso entrega el software que se requiere conforme se va requiriendo. Extreme Programming permite a sus desarrolladores responder con confianza a las necesidades cambiantes de los clientes, incluso en el ciclo de vida.

Extreme Programming hace hincapié en el trabajo en equipo. Los gerentes, los clientes y los desarrolladores son todos iguales en un equipo de colaboración. Extreme Programming implementa un entorno sencillo pero efectivo que permite a los equipos ser altamente productivos. Extreme Programming mejora un proyecto de software de cinco maneras esenciales; Comunicación, sencillez, retroalimentación, respeto y valor.

Los Programadores Extremos se comunican constantemente con sus clientes y compañeros programadores. Mantienen su diseño sencillo y limpio. Reciben retroalimentación probando su software a partir del primer día. Entregan el sistema a los clientes lo antes posible e implementan los cambios sugeridos.

Cada pequeño éxito profundiza su respeto por las contribuciones únicas de cada miembro del equipo. Con esta fundación los programadores extremos son capaces de responder a los cambios de requisitos y la tecnología.

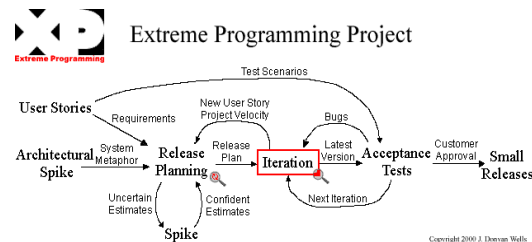


Figura 9. Diagrama de flujo de Extreme Programming.
Fuente: <http://www.extremeprogramming.org/>

El bienestar y la felicidad al emplear Extreme Programming

Como Extreme Programming está muy centrada en la artesanía de software, se puede ver como un medio para permitir la felicidad también, dado que muchos desarrolladores están motivados por la posibilidad de llevar a cabo su trabajo de desarrollo con la más alta calidad y de estar orgullosos de ello. Esto es algo que proporcionan las prácticas y la mentalidad de Extreme Programming, y por lo tanto se puede ver como un factor motivador.

Estudios como el desarrollado por Syed-Abdullah et al. (2005) muestran que el uso de Extreme Programming resulta en un inductor de afecto positivo respecto a metodologías tradicionales, el cual engloba emociones positivas como la felicidad, el buen humor y el optimismo.

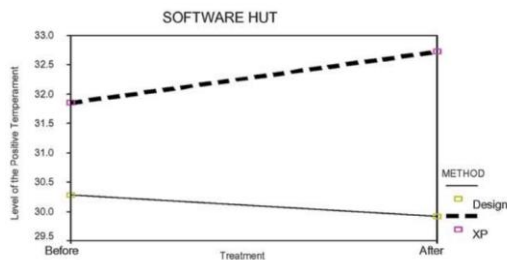


Figura 10. Diferencias de estados de ánimo positivo de los dos equipos antes y después del tratamiento de la metodología XP.

Fuente: Syed-Abdullah, S. L., Karn, J., Holcombe, M., Cowling, T., & Gheorge, M. (2005, June). *The positive affect of the XP methodology*. Recuperado de *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*

En otro estudio realizado por Whitworth y Biddle (2007) basado principalmente en prácticas ágiles de Extreme Programming, encontró que uno de los principales factores asociados con el goce y la emoción en los equipos ágiles de desarrollo de software fue la facilidad y rapidez con que los miembros del equipo pudieron hacer las cosas; Las preguntas fueron contestadas, los problemas fueron resueltos, y las oportunidades de colaboración fueron tomadas rápidamente. Un estudio similar mostró resultados positivos para la mayoría de los factores que representaban el bienestar de los desarrolladores, entre el uso de XP y una metodología no ágil.

Conclusión

Este trabajo ha presentado algunas características de las metodologías ágiles más comunes (Scrum, Kanban y Extreme Programming) tales como el desarrollo por sprints, las mejoras en la comunicación, la métrica de felicidad y la eliminación de cuellos de botella que demuestran tener un efecto positivo en los equipos de trabajo de desarrollo, desde incrementos en su satisfacción y motivación hasta incrementos en su productividad.

Esta relación entre los factores emocionales de los desarrolladores y las prácticas ágiles se manifiesta en cada uno de los casos estudiados, lo cual puede tener relación con el hecho de estar más orientados hacia las personas que hacia los procesos (siguiendo los principios establecidos del manifiesto ágil).

Aun las actividades propias del proceso Ágil se buscan que no sean tediosas, tal como las estimaciones por medio del Planning Poker o las retrospectivas con la técnica de starfish. Y en muchas ocasiones, la misma explicación de las metodologías se realiza empleando legos o dinámicas divertida.

Es importante considerar que el resultado obtenido en el empleo de una metodología particular puede variar dependiendo que tan bien empleado esté el proceso ágil en las organizaciones, debido a que en muchas ocasiones son adaptaciones ágiles que no necesariamente presentan el mismo impacto que un proceso consistente con las reglas básicas de cada uno.

Las evidencias presentadas en este artículo sugieren que el uso de metodologías ágiles incide positivamente en el bienestar subjetivo de los programadores.

Tales beneficios incluyen mejoras en su felicidad, mayor productividad, mayor motivación, incremento en el orgullo y apreciación de un mayor valor de su trabajo. Ya sea de forma explícita (como el *happiness metric*) o indirecta, las herramientas que se emplean en estas modalidades de desarrollo pretenden no solo beneficiar la ejecución de los proyectos, sino permitir que el equipo de trabajo se encuentre en condiciones óptimas de desempeño y bienestar.

Lo anterior ocurre al favorecer aspectos clave en el desempeño del trabajo tales como la motivación, la felicidad, el orgullo y la reducción del estrés.

Un aspecto importante es la extrapolación que tienen las prácticas ágiles a ámbitos fuera de lo laboral, dado que sus herramientas básicas pueden ser empleadas para organizar de mejor forma las actividades, reducir el estrés, dar solución a los problemas y atender las actividades del día a través de las técnicas y prácticas presentadas.

Referencias

- Achor, S. (2011). The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work. Random House.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2013, September). Kanban in software development: A systematic literature review. In Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), 2013 39th EUROMICRO Conference on (pp. 9-16). IEEE.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). Manifesto for agile software development.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, 27(1), 18-22.
- Cockburn, A. (2006). Agile software development: the cooperative game. Pearson Education.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133.
- Fujiwara, D., Dolan, O., & Lawton, R. (2015). Creative Occupations and Subjective Wellbeing. London: NESTA Conclusions, 185.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam.
- Graziotin, D., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2013, June). Are Happy Developers More Productive?. In International Conference on Product Focused Software Process Improvement (pp. 50-64). Springer Berlin Heidelberg.
- Hobbs, D. P. (2003). Lean manufacturing implementation: a complete execution manual for any size manufacturer. J. Ross Publishing.
- Laanti, M. (2013, January). Agile and Wellbeing--Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams. In System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 4761-4770). IEEE.
- Multi-Team, A., & Full-Cycle, P. O. Scrum Simulation with LEGO Bricks.
- Noronen, H. P. (2014). IMPROVING PERFORMANCE, QUALITY AND HAPPINESS OF SOFTWARE DEVELOPMENT TEAM. *Language*, 139.
- One, V. (2016). 10th annual state of agile survey. Technical report, Version One.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2011). The scrum guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.
- CÁRDENAS-BAUTISTA, Federico*† & LUCIO-NIETO, Teresa. El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles. *Revista de Tecnologías Computacionales* 2017.

Sutherland, Jeff. "Happiness Metric – The Wave of the Future" <<http://bit.ly/1NaqI4I>> Scrum Inc., 22 June 2012. Web.

Syed-Abdullah, S. L., Karn, J., Holcombe, M., Cowling, T., & Gheorge, M. (2005, June). The positive affect of the XP methodology. In International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering (pp. 218-221). Springer Berlin Heidelberg.

Syed-Abdullah, S., Holcombe, M., & Gheorge, M. (2006). The impact of an agile methodology on the well being of development teams. *Empirical Software Engineering*, 11(1), 143-167.

Uribe, E. H., & Ayala, L. E. V. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia et Technica*, 1(34).

Wells, D. (n.d.). Extreme Programming: A Gentle Introduction. Retrieved February 26, 2017, from <http://www.extremeprogramming.org/>

Whitworth, E., & Biddle, R. (2007, June). Motivation and cohesion in agile teams. In International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering (pp. 62-69). Springer Berlin Heidelberg.

Wrobel, M. R. (2013, June). Emotions in the software development process. In Human System Interaction (HSI), 2013 The 6th International Conference on (pp. 518-523). IEEE.

Inteligencia Emocional en el Trabajo

JIMENEZ-AVELAR, Fernando†

Universidad Iberoamericana

Recibido 24 de Octubre, 2017; Aceptado 10 de Diciembre, 2017

Resumen

Daniel Goleman define la inteligencia emocional como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. El poseer inteligencia emocional significa poder percibir de forma adecuada cómo funciona el mundo y actuar de manera apropiada y responsable, comprendiendo y participando de manera inteligente para poder obtener los resultados que queremos en cualquier ámbito de la vida. La inteligencia emocional también involucra el auto-manejo de nuestras emociones, evitando estallidos emocionales de: ira, frustración, culpa, entre otros. La inteligencia emocional en el trabajo juega un papel determinante en todos los niveles de la cadena de mando. Este concepto está asociado estrechamente con el liderazgo dentro de las empresas, donde se requiere de una interacción social eficiente para lograr el buen desempeño de un equipo. Hoy en día esta capacidad es muy valorada por las empresas. Se ha mostrado que una de las competencias fundamentales para lograr el éxito profesional es la competencia emocional.

Inteligencia Emocional, Liderazgo, Líder

Abstract

Daniel Golemn defines emotional intelligence as: "The ability to recognize our own feelings and the those others, to motivate and manage relationships properly." Possessing emotional intelligence means being able to perceive properly how the world works and acts in an appropriate and responsible way, understanding and participating in an intelligent way in order to obtain the results that we want in any field of the Life. Emotional intelligence also involves the self-management of our emotions, avoiding emotional outbursts of: anger, frustration, guilt, among others. Emotional intelligence at work plays a decisive role in all levels of the chain of command. This concept is closely associated with leadership within companies, where an efficient social interaction is required to achieve a team's good performance. Today this capacity is highly valued by companies. It has been shown that one of the key competencies in achieving professional success is emotional competition.

Emotional Intelligent, Leadership, Leader

Citación: JIMENES-AVELAR, Fernando. Inteligencia emocional en el trabajo. Revista de Tecnologías Computacionales 2017. 1-4: 14-20

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

¿Un líder requiere de Inteligencia Emocional en el trabajo? Para conseguir una adecuada interacción con los miembros del equipo, entendiendo el funcionamiento del mismo como seres sociales, permitirá al líder una eficiente gestión.

Hoy en día la inteligencia emocional es determinante en el rol del líder. El líder debe poseer suficiente inteligencia emocional para tener el control adecuado de las emociones, las cuales a su vez deben ser canalizadas adecuadamente, influyendo directamente estas últimas en el adecuado funcionamiento del equipo. Un líder que posee inteligencia emocional baja, permitirá que sus emociones (positivas o negativas) tomen el control sobre sus decisiones.

Un ejemplo de lo anterior lo podemos ver en la manera tradicional, con la cual, son lideradas las empresas donde llegamos a desempeñarnos. Los líderes que están al frente de estas empresas (probablemente en la mayoría de los casos) no toman en cuenta el factor humano como su principal capital, olvidando que, si este último se encuentra afectado de manera emocional, los objetivos que se desean alcanzar no serán los adecuados. Todo esto derivado de un inadecuado manejo de las emociones por parte de los líderes.

Desarrollo

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindara mayores posibilidades de desarrollo personal.

Las habilidades emocionales no solo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen en una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto. Para Daniel Goleman, creador del concepto de inteligencia emocional consiste en:

Conocer las propias emociones.

Fundamentado en el principio de Sócrates: “Conócete a ti mismo”, refiere que esto es un elemento fundamental para la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja en control de las emociones incontroladas.

Manejar las emociones.

La habilidad de manejar los propios sentimientos, a fin de que se expresen de forma apropiada, se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia, irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

Motivarse a sí mismo.

Una emoción tiene a impulsar hacia una acción. La emoción y la motivación están interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consiguiente, hacia el logro de objetivo es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva en demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos.

Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

Reconocer las emociones de los demás.

La empatía es fundamental, la cual se basa en el autoconocimiento de las propias emociones. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

Establecer relaciones.

El establecer buenas relaciones con los demás en, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás.

La competencia social y habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Las secciones del artículo son:

Sección 1: Hábitos de personas con alta Inteligencia Emocional.

Sección 2: Señales que indican falta de Inteligencia Emocional.

Sección 3: Actividades para desarrollar Inteligencia Emocional

Sección 1: Hábitos de personas con alta Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional es un factor clave de éxito y felicidad, no sólo en el trabajo sino también en nuestras relaciones interpersonales.

Las personas con una alta inteligencia emocional tienen a obtener mejores resultados a través de su vida mediante los siguientes puntos.

– Se concentran en lo positivo.

Las personas con inteligencia emocional alta no consumen el tiempo y la energía que se encuentran en los problemas.

– Se rodean de gente positiva.

Las personas con mucha inteligencia emocional tienden a evitar a las personas negativas. Estas personas son una pérdida de energía. Incluso las personas negativas evitan a las personas positivas.

La calidez de estas personas, apertura y actitud hace que otros los vean como más dignos de confianza.

Capacidad de poner límites y ser firmes cuando es necesario.

La inteligencia emocional les ayuda a poner límites y hacerse valer por sí mismos. Demuestran cortesía y consideración, pero se mantienen firmes al mismo tiempo.

Piensan antes de hablar y se dan tiempo para calmarse si sus emociones pueden llegar a ser abrumadoras. Respetan sus tiempos y compromisos, y saben cuándo deben decir 'NO'.

– Piensan hacia adelante y están dispuestos a dejar el pasado.

Las personas con alta inteligencia emocional aprenden de sus errores del pasado y lo aplican a sus acciones del futuro. Nunca ven el fracaso como permanente.

– Buscan maneras de hacer la vida más divertida, feliz e interesante.

Saben lo que los hace felices y buscan oportunidades para ampliar la satisfacción. Hacen todo lo posible para alegrar el día de alguien más.

- Eligen sabiamente la forma en que gastan su energía.

Son capaces de sobrepasar los conflictos donde se involucran con los demás. No se aferran a la ira por lo que los demás consideran de ellos, en lugar de eso, usan el incidente para crear conciencia sobre la forma de NO dejar que suceda de nuevo.

- Aprenden continuamente y crecen hacia su independencia.

Son aprendices de la por vida, están en constante crecimiento, evolución y a ser abiertos a nuevas ideas y siempre están dispuestos a aprender de los demás. Están abiertos a cambiar de opinión si alguien presenta una idea mejor. Están abiertos a las ideas de los demás y la recolección continua de nueva información; confían en sí mismos y su propio juicio para tomar la mejor decisión.

Sección 2: Señales que indican falta de Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional es “algo” dentro de nosotros que es intangible. Afecta como manejamos nuestro comportamiento, como navegamos las complejidades sociales y tomamos decisiones para alcanzar resultados positivos.

Es difícil saber cuánta inteligencia emocional tiene una persona y que se puede hacer para mejorarla.

A continuación, se describen algunas acciones que se deben de tratar de evitar, y que a su vez denotan falta de inteligencia emocional.

- Facilidad de estrés.

Al ignorar sentimientos, estos se acumulan hasta generar sensaciones de tensión, estrés y ansiedad. Las emociones ignoradas dañan el cuerpo y la mente.

La inteligencia emocional ayuda a manejar el mejor el estrés al ayudar a identificar situaciones que agobian y a enfrentarlas adecuadamente a tiempo.

Dificultad para ser asertivo.

Las personas con inteligencia emocional son capaces de establecer límites. Cuando la mayoría de la gente se encuentra enojada, las personas con buena inteligencia emocional se mantienen calmadas y balanceadas ya que se alejan de las emociones mal manejadas.

Vocabulario emocional limitado.

Solo el 36% de las personas pueden identificar con claridad las emociones que expresan. Esto representa un problema, ya que las emociones poco entendidas causan malos entendidos, elecciones irracionales y acciones contra productivas.

- Asumir cosas rápidamente y defender posturas con vehemencia.

Quienes carecen de inteligencia emocional forman opiniones rápidamente y sucumben a información vaga. Frecuentemente discuten para defender un punto de vista. Esto es especialmente peligroso en el ámbito de liderazgo, pues las ideas poco canalizadas se pueden volver estrategia de todo un equipo.

- Guardar rencores.

Se deben de soltar las emociones que causen un estrés de enojo, emociones que nos llevan a guardar rencores ante una ofensa.

Dejar ir estas situaciones no solo ayuda a mejorar emocionalmente, sino también puede ayudar a la salud.

- No soltar errores.

Revivir demasiado los errores provoca ansiedad y miedo de intentar cosas nuevas, mientras que olvidarlos por completo provocará que se repitan.

- Sentir que la gente no nos entiende.

Es difícil entender cómo te ven los demás cuando hay ausencia de inteligencia emocional. Una persona con baja inteligencia emocional puede hacernos sentir poco entendidos porque no se pueden expresar los mensajes de la manera adecuada.

- No saber cuáles son los disparadores emocionales.

El no conocer las situaciones o personas que nos presionan nos llevan a actuar de manera impulsiva. Debemos evitar dichas circunstancias que nos hacen perder la cabeza.

- No te enojas.

Las personas con buena inteligencia emocional canalizan mejor sus molestias para obtener el mejor resultado posible; muestran y emplean las emociones negativas/positivas en las situaciones correctas.

- Culpar a otros.

Es común atribuir sentimientos a las acciones de otros. Debemos tomar la responsabilidad por dichas acciones.

“Nadie puede hacerte sentir algo que tu no quieras sentir”.

- Ofenderse con facilidad.

Las personas con buena inteligencia emocional son difíciles que las cosas que otros dicen o hacen al respecto les cause molestia. Son personas con sanidad emocional, seguras y de mente abierta.

Sección 3: Actividades para desarrollar Inteligencia Emocional en la empresa.

Lo más importante que se puede haber para incrementar el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores es actuar como modelo de conducta.

Los colaboradores emulan, en caso de ser gestor, lo que este realiza. Estos a su vez imitan su comportamiento, en lo bueno y lo malo.

Es importante resaltar que, el hecho de las destrezas de liderazgo de los jefes sea deficientes, no es excusa para que el comportamiento del colaborador refleje un nivel bajo de inteligencia emocional. Cuando mejoramos nuestra propia inteligencia emocional, centrándonos en las seis facetas básicas que la componen: autoconciencia, autoconfianza, autocontrol, empatía, motivación y competencia social, las personas que nos rodean también serán más competentes. A continuación, se enlistan cuatro puntos que pueden apoyar al desarrollo de inteligencia emocional en las organizaciones.

- 1) Fijas expectativas.

Para lograr un mayor nivel de competencia en los demás, tenemos que asegurarnos de que los objetivos y expectativas están bien definidos. Los colaboradores tendrán que comprender lo anterior.

Para lograrlo, debemos acercarnos a nuestros colaboradores y pedirles que expliquen lo que piensan que se espera de las expectativas/objetivos.

2) Estar disponible y ofrecer apoyo.

Los colaboradores trabajan más cuando saben que pueden acudir con sus respectivos líderes con sus problemas o preguntas. Debemos asegurarnos, como gestores/líderes, que nuestros colaboradores saben que vamos a estar ahí cuando ellos lo necesiten. Por el contrario, si nunca dedicamos tiempo a nuestros colaboradores se fomentará la desconfianza. Los líderes en nuestras organizaciones asumen que ser “accesible y agradable” incrementa la dependencia personal. Esto es erróneo, la dependencia se incrementa cuando los colaboradores recurren a nosotros para dar respuesta a todo o para aprobar cada paso.

3) Empowerment.

Si el objetivo es que nuestros colaboradores asuman más responsabilidades, tenemos que apoyarlos mediante cuestionamientos que los apoyen a encontrar respuestas para ellos mismos. Cuando son capaces de encontrar dichas respuestas debemos felicitarles de manera sincera, y animarles a encontrar soluciones cada que se les presente un problema.

Los colaboradores asumirán dichas responsabilidades cuando se haya eliminado el riesgo a las represalias. Los colaboradores temen asumir riesgos ya que piensan que si fracasan serán castigados.

Los colaboradores aprenden de sus errores cuando les ayudamos y entonces son pocas las probabilidades de que se repitan. Retorno de información, frecuente y positivamente.

Ofrecer información de retorno, frecuentemente y positivamente, es una de las vías más importantes para lograr el desarrollo de otros. La mayoría de las personas reciben muy poca información de retorno, buena o mala, por parte de sus jefes.

Las recompensas sociales, como: complementos o agradecimientos, son incentivos potentes. La mayoría de los colaboradores no están acostumbrados a recibir elogios, por lo que este factor podría convertirse en algo especialmente gratificante. Como primer paso se sugiere elaborar un plan para comunicar periódicamente a los colaboradores que es lo que están haciendo bien, mediante: felicitaciones por escrito, cara a cara o utilizando medios electrónicos.

Conclusiones

La inteligencia emocional juega un papel importante en el desenvolvimiento de una persona en cualquier ámbito donde esta se encuentre. A su vez, la inteligencia emocional en el trabajo, este ligado con el liderazgo, conceptos que se deben adecuar debidamente para lograr los objetivos establecidos en un equipo de trabajo.

También la inteligencia emocional puede llegar a ser determinante para que un equipo fracase o consiga el éxito. Canalizar las emociones de manera adecuada, mientras los niveles de inteligencia emocional sean altos, se podrán crear relaciones interpersonales de manera adecuada en cualquier ámbito de la vida.

Referencias

Aprende Inteligencia Emocional. (23 de 06 de 2017). Obtenido de Aprende Inteligencia Emocional: <http://www.aprendeinteligenciaemocional.com/inteligencia-emocional-en-el-trabajo/>

Entrepreneur. (25 de 01 de 2017). Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/288294>

Excelsior . (09 de 04 de 2014). Obtenido de Periodico Excelsior : <http://www.excelsior.com.mx/global/2014/04/09/953198>

Gestiopolis. (13 de 02 de 2012). Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-4-pasos-para-desarrollarla-empresa/>

Inteligencia Emocional . (1995). En D. Goleman, *Inteligencia Emocional* .

Rafaelbisquerra. (s.f.). Obtenido de Rafaelbisquerra: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/modelo-de-goleman.html>

UPV. (s.f.). Obtenido de UPV: <https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/info/web/sieorien/info/869054C>

Importancia de la motivación del capital humano y su desarrollo social, psicológico y personal en el crecimiento empresarial

RODRÍGUEZ- AVITÚA, Christopher †*.

Universidad Iberoamericana

Recibido 18 de Octubre, 2017; Aceptado 5 de Diciembre, 2017

Resumen

La motivación es un tema de suma importancia pero a la vez compleja ya que muchas veces se maneja como una simple lista de deseos y necesidades humanas, estos temas deberían de ser aspectos importantes en una empresa. La cognición y la percepción: la cognición en la etimología latina significa conocimiento y conocer; la palabra conocer es tener una idea de un objeto o cosa, y con esto saber su naturaleza, cualidades y relaciones a través de facultades mentales.

Industria, Capital Humano, Organización, Motivación, Relaciones Humanas, Trabajo, Empresa

Abstract

The motivation is a very important topic but at the same time complex and that often is operate as a simple list of human want and needs, these issues should be important aspects in the company. The cognition and perception: cognition in Latin etymology means knowledge and know; the word to know is to have an idea of an object or thing, and with this to know it nature, qualities and relation through mental faculties.

Industry, Human Capital, Organization, Motivation, Human Relations, Work, Company

Citación: RODRÍGUEZ- AVITÚA, Christopher. Importancia de la motivación del capital humano y su desarrollo social, psicológico y personal en el crecimiento empresarial. Revista de Tecnologías Computacionales 2017. 1-1:21-27

† Investigador contribuyendo como primer autor.

* Correspondencia al Autor (email: christopher.rodriguez@ibero.mx)

Desarrollo

En una empresa se puede observar como el empleado se comporta en respuesta a diversos estímulos que tenga la misma; la conducta es un medio de comunicación que se puede manipular con base a un incentivo y/o metas, ya que la conducta puede ser dirigida por una meta, pero el logro de una meta puede causar un desequilibrio y/o un cambio en las acciones que realiza el empleado y este tipo de desequilibrio o motivos no pueden ser observables ni medidos directamente.

Existen diversas herramientas para poder descubrir las cualidades de cada persona. Los filósofos a menudo nos recuerdan que nada hay en el intelecto que no haya estado antes en los sentidos[1] ellos han descifrado que la obtención de datos de las ideas, es como una investigación no específica, es importante pero no necesaria. Acumular conocimientos relacionar, separar es una función cognitiva en la mente.

Antecedentes de la motivación en la empresa

Antes del mediados del siglo pasado, nadie se daba cuenta de la motivación de los empleados, ya que en ese tiempo, los mismos empleados eran dueños de sus herramientas porque existía mucho sistema para la producción y no había demasiada presión, el día laboral era de bastantes horas pero eran fáciles de manejar y la motivación y/o los esfuerzos humanos no era un factor importante para tomarlo en cuenta.

Durante la revolución industrial cambio esto ya que surgió la inversión en tierras, fábricas y maquinarias, entre otras, y esto influyo en la demanda y comenzó a crecer; por este motivo los propietarios comenzaron a presionar más a los empleados para poder tener más producción y poder satisfacer la demanda del consumidor.

Esto trajo consigo que el jefe se diera cuenta que el trabajador hacía sus labores fácilmente con medios y/o herramientas que le facilitarían sus actividades y aquí fue donde comenzó a dar más dinero como incentivo.

El padre de la administración científica Frederick Taylor implemento una estandarización lo cual llevaba consigo ingresos adicionales por aumento de producción. Como en todo había reacciones negativas y movimientos de relaciones humanas.

- Reacciones negativas. La mayoría de los dueños de las empresas tenían sus propias formas de pensar acerca de lo que valían los trabajadores y lo cual llevo a una resistencia al pago extra a sus trabajadores. Los empleados se dieron cuenta que era demasiado trabajo y comenzaron a demostrar esfuerzos negativos para disminuir la producción. Los jefes estaban de acuerdo a pagar incentivos, pero con un cierto límite.

- Movimiento de Relaciones humanas. Las empresas comenzaron a contratar expertos para analizar los puestos y establecer actividades en cada uno de estos para poder llegar a los incentivos. Sin embargo, esto trajo consigo al movimiento de empleados y descontento de los trabajadores.

Un sociólogo de Harvard Elton Mayo propuso darles descanso a los empleados para evadir la monotonía y estos descansos se podían aplicar como los trabajadores propusieran y gracias a esto se obtuvo menos movimientos de empleados y más producción. Como bien se sabe el ser humano no solo busca dinero, tiene distintas necesidades, familiares, sociales y personales.

Las complejidades motivacionales

- Identificación de los motivos: el poder identificarlos es difícil, el empleado puede trabajar muy arduamente para ganar dinero y aquí el motivo que se refleja sería el dinero. Pero tenemos que tomar en cuenta que para algunos trabajadores puede ser un incentivo, o para otros seguridad o bien un ahorro
- Configuración de motivos: muchas veces el tratar de cumplir una motivación tiene que ser haciendo que un empleado mas no lo cumpla y esto puede ocasionar conflictos o bien disputas entre los mismos. También el aceptar un ascenso puede ser satisfacer la necesidad.
- Diferencia entre los individuos: los incentivos son totalmente diferentes para cada uno de los empleados ya que no todos estos los ven del mismo modo, también las diferencias individuales como progresar en una jerarquía o bien ser el medio para lograr ingresos extras.
- Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta: mientras un motivo es gratificante estos se vuelven insignificantes y esto se puede descifrar que la mayoría de los motivos el que lleguen a su alcance de la meta simplemente satisfacen el hambre del objetivo.

Motivos humanos

- Seguridad. Toda persona al verse en algún riesgo para sí mismo busca alguna alternativa para evitar algún daño. Existen diversas amenazas para el trabajador: condiciones que ponen en riesgo su vida en el trabajo, peligro físico, pérdida de su trabajo.

Mucho tiempo la seguridad en el trabajo fue la motivación para un empleado así fue como se lograron las pensiones, seguros de vida, protecciones por despido y cambios arbitrarios.

- Afiliación. Establecer y lograr mantener relaciones interpersonales, es importante tener un grupo donde se pueda socializar para así poder lograr escuchar y ser escuchados ya que es parte fundamental de un buen trabajo en equipo.
- Competencia y estimación. Todas las conductas que tenemos son aprendidas desde que éramos niños, poseemos fuertes impulsos por la curiosidad y la exploración, las personas siempre han preferido estímulos menos complejos o familiares y podemos tomar en cuenta que el investigar situaciones complejas o buscar nuevos estímulos, se pueden manejar como incentivos en el aprendizaje humano.
- Logro. En distintas instancias nos damos cuenta de que algunos parecen esforzarse de más para poder llegar a su meta. Sin embargo, hay personas que sin esforzarse y quizá sin darse cuenta llegan a sus objetivos muy rápido, como también existen los trabajadores que necesitan constante estimulación como si fuera una recompensa a sus obligaciones; hay que darse cuenta que el logro puede verse como un motivo fundamental en el ser humano. [2]

Medición de la motivación en el trabajo

Podemos decir que un empleado satisfecho en su trabajo es una expresión oral de lo que los trabajadores sienten de distintos aspectos laborales.

Se ha manejado una puntuación para poder medir la satisfacción del empleado en sus actividades laborales y después de ciertas pruebas se obtuvieron dos resultados, el primero es que cuando el jefe y compañeros del empleado reconocen el trabajo del mismo y es aquí cuando el grado de satisfacción llega a un nivel muy alto.

Otro caso es, cuando el empleado no necesita reconocimiento y es así como se siente satisfecho; de este modo nos damos cuenta que conforme pasa el tiempo se tienen que hacer mediciones para darse cuenta de cómo se ejecuta la relación entre el empleado, la productividad y la satisfacción en el trabajo y lo más triste es que aún sabiendo que o cual es el problema, no se toma en cuenta para evitar el fracaso.

La gran interrogante es si realmente le importa a la industria lo que sienten o piensan sus empleados, o bien, si lo toman en cuenta para resolver las inquietudes plasmadas.

Estudio de la motivación para trabajar

Este tipo de estudio se puede hacer mediante entrevistas para poder conocer la satisfacción o insatisfacción de los empleados y de esta manera se puede dar una idea de cómo puede la industria entender la motivación humana en la misma.

Una manera efectiva de poder indagar en sentimientos insatisfactorios es hacerle recordar al empleado alguna situación negativa o incómoda que haya tenido en el trabajo actual o anterior y así poder saber que sentimiento florece con base a esta situación. Como se sabe la motivación es lo que hace que el ser humano tenga conductas positivas o negativas, aún no se puede decir que la motivación puede ser medible y se puede decir que no solo se debe tomar en cuenta esto hay que ver que capacidades tiene cada persona para desempeñar el puesto para el que se contrató.

Hay que saber en primera instancia por que es importante estudiar la motivación para que de este modo sea más fácil llegar a posibles respuestas y poder tener el rendimiento máximo de los trabajadores y así poder llegar a las expectativas de la industria.

La industria y el ser humano

El empleado se desenvuelve toda una vida dentro de una organización en la cual existen diversas relaciones sociales, aunque también se enfrenta con ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones, sin embargo, cada una de las organizaciones está formada por diversos grupos de personas para poder alcanzar un objetivo en común hacía la empresa, tomando en cuenta que si algún individuo modificara alguna actividad o simplemente se alterara su capacidad, no solo afecta sus labores, también, afecta a su grupo de trabajo.

Tomemos en cuenta que todos pertenecemos no solo a un grupo u organización sino a varias y nuestro estilo de vida es lo que nos ha hecho llegar a ellas como pueden ser los hábitos, experiencias, propósitos, planes entre otros.

El ser humano no actúa igual estando solo que estando dentro de un grupo de trabajo y la comunicación que se ejerce dentro de estos, es dependiendo de los niveles de necesidad de cada individuo y de cada organización

Una industria se puede manejar como un camino hacia un desarrollo profesional y personal para un bienestar fructífero y aquí es donde se desarrolla un desafío tanto para individuos como para la organización, lo cual es tener en cuenta cual es el deseo y las motivaciones que lo hacen que siga en la organización.

Necesidades que cubre la organización en la industria

- Proceso de comunicación y obstáculos.
- Motivación para el trabajo y la colaboración.
- Reeduación de las actitudes.
- Clarificación de valores.
- Desarrollo de autoestima.
- Selección del personal.
- Métodos de capacitación.
- Integración de equipos de trabajo.
- Desarrollo de habilidades para planear con claridad y realismo
- Relaciones de liderazgo, de colaboración y de sumisión.
- Manejo de conflictos.
- Relación entre la vida familiar y profesional.
- Necesidades humanas.
- Creatividad.
- Resistencia al cambio.
- Personalidad individual frente a las masas.
- Psicología de las muchedumbres.
- Vivencias típicas del subdesarrollo.
- Bienestar humano.

La organización ha marcado un camino que se basa en el pensamiento de cada persona con base a los comportamientos que se dan en las actividades laborales.

El darse cuenta de lo que ha sucedido en el pasado nos da una pauta para saber cuáles son las necesidades de cada persona en las cuales se han sentido satisfechas y las cuales han creado necesidades laborales, las características organizacionales son una gran influencia para ir de la mano con las necesidades de las personas en el aspecto laboral.

Teoría de la organización

La organización es un medio en el que se relaciona con el ambiente y como sistema ya que se establece con elementos que se mantienen con la cooperación para poder llegar a los objetivos establecidos por un grupo u objetivos propios. Las organizaciones están conformadas por grupos de personas independientes e interactúan juntos para una meta en común.

- Búsqueda de eficiencia. Taylor siempre se preocupó por que aumentara la eficiencia de la industria a través del comportamiento del trabajo obrero. El observaba los estudios sobre el tiempo en que ejecutan y se paga su trabajo, y él quería aumentar la productividad por medio de la eficiencia y es aquí donde se hace una división de trabajo. Taylor manejaba principios que daban atribuciones y responsabilidades: Principio de planteamiento, principio de preparación, principio de control, principio de ejecución, estudiar y analizar el trabajo realizado por el obrero.
- Especialización, Extensión de Control: es la medida individual y organizada de manera que se pueda llegar a lograr las metas, además de comprender debe tener la capacidad de analizar, evaluar, tener alternativas, aplicar técnicas para encontrar soluciones, es decir, tomar decisiones.
- Cadena de Mando: autoridad y responsabilidad es la que se ejerce de un puesto de un nivel superior a uno menor y la responsabilidad es viceversa, cada nivel tiene que estar bien específico el grado de responsabilidad.

La tecnología como una variante organizativa

Hablando de tecnología es una herramienta que se implementa en una organización, en la cual, el empleado debe tener conocimiento, herramientas, información, habilidad, para que se puedan realizar las actividades dentro de la organización.

La tecnología sirve para producir servicios y productos; influye en procesos en los cuales que va adquiriendo diferentes necesidades personales para poder tener un escalafón en puestos de un nivel superior.

Las relaciones obrero – patronales

Es el medio por el cual los empleados interactúan con distintas organizaciones sindicales con el fin de mantener o proponer beneficios comunes en el trabajo. Los pasos que sigue este procedimiento se encuentra manipulado con un código de trabajo ya sea clasificado de forma reglada o semi reglada, la reglada se aplica a un grupo de empleados y la semi a trabajadores agrícolas por temporadas. Se debe tomar en cuenta:

- Donde se hace la negociación.
- Quienes hacen la negociación.
- Materias de la negociación.
- Fuero de los trabajadores.

Las tendencias en el procedimiento de la negociación colectiva son:

- Las huelgas se han vuelto más pacíficas.
- Los patrones usan menos tácticas emocionales al tratar con los sindicatos.
- Los trabajadores van a los sindicatos por las prácticas de regulación que la empresa y por los servicios que les prestan a ellos, mucho más ahora que antes.

- La toma de decisiones dentro de los sindicatos ha pasado de los miembros de base a los funcionarios sindicales de tiempo completo.

De este modo las negociaciones se han formado de una manera más apacible, y es un procedimiento para llegar a un acuerdo y para esto se han enumerado objetivos como para las organizaciones como para los sindicatos:

Empresa:

- Protección y fortalecimiento de la empresa
- Conservación del control efectivo
- Relaciones estables de trabajo
- Objetos sociales y económicos amplios
- Búsqueda de objetivos y ambiciones personales

Sindicato:

- Protección y fortalecimiento del sindicato como institución
- Promoción del bienestar económico de sus miembros.
- Adquisición de control sobre los trabajos
- Promoción de objetos sociales y económicos amplios
- Búsqueda de objetivos y ambiciones personales

Problemas de la negociación colectiva:

Hay veces que se presentan conflictos que van en direcciones opuestas, hay categorías que son consideradas como principales conflictos:

- Conflicto de rol múltiple: elegir lealtad hacia colegas o grupo de trabajo
- Escasos recursos: límite de tiempo, dinero y recursos para llegar a la meta

- Valores y prioridades diferentes: diferencia de valores ya que cambian con el tiempo, disputas entre grupos o individuos
- Diferencias de percepción de un problema: causas de problemas de la institución.

Con esto no se quiere decir que toda la responsabilidad de las conductas obrero patrones de un psicólogo, él simplemente dará sugerencias que para la organización puedan ser de gran utilidad en importantes conflictos que existan dentro de ella.

Referencias

- [1] Arnheim, Rudolf, El pensamiento visual, Paidós, 1986
- [2] Guth Alfredo, Reclutamiento-Selección e integración de recursos humanos, Trillas, 1994.
- [3] Katz, Daniel / Kahn, Robert, Psicología Social de las Organizaciones, Trillas, 1989
- [4] Rodríguez Mauro, Psicología de la Organización, Trillas, México, 1978.
- [5] Schank, Roger, Guiones, planes, metas y entendimientos, un estudio de las estructuras del acontecimiento humano, México, 1987

Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones

GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela†, LÓPEZ-VÁZQUEZ, Aldo Iván

Universidad Iberoamericana

Recibido 20 de Octubre, 2017; Aceptado 7 de Diciembre, 2017

Resumen

El presente artículo es una contribución para entender el impacto del coaching ejecutivo en el desempeño de las organizaciones. El coaching rompe con el paradigma que prioriza el enfoque a resultados financieros para la eficiencia de las empresas. La relevancia del estilo de liderazgo de coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales. El coaching se fundamenta en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje, es dinámica y flexible; dado que el coaching es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Coaching, Productividad, Equipo, Competencias, Liderazgo

Abstract

This article is a contribution to understand the impact of executive coaching on the performance of organizations. The coaching breaks with the paradigm that prioritize the focus on results financial for the efficiency of companies. The relevance of coaching is based in that, through it, the peoples develop, which supports processes, as the organizational results. coaching is based in the recognition of the capacity for action and learning, is dynamic and flexible; since coaching is a significant and durable conduct of leaders that influences in the people in such a way that the permanent engagement and competences lead to an optimal performance as well an optimal result through a process of interaction with others, that is, it's a leader who promotes team unity, warm, empathetic, listen, observe without individual preferences and consolidates the connection inside the team to potentiate the addition of the individual talents.

Coaching, Productivity, Team, Competencies, Leadership

Citación: GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela†*, & LÓPEZ VÁZQUEZ, Aldo Iván. Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones. Revista de Tecnologías Computacionales 2017. 4-1:28-33

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

El coaching es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos, y hoy en día ha tomado auge en España; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada, es decir que a través del uso del coaching existe la posibilidad de incrementar nuestro potencial al darnos cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos disponemos con el fin de sobre pasar los obstáculos que nosotros mismo imponemos por el uso de paradigmas arcaicos que determinan nuestras actitudes y por consiguiente afecta nuestras aptitudes, en la medida que no somos capaces de ponerlas en práctica posiblemente por miedo al cambio: además la carencia de una guía que nos muestre en qué estamos fallando y qué fortalezas tenemos puede facilitarnos el desarrollo de nuestras competencias.

Orígenes

En la Filosofía desde Sócrates y su Mayéutica, el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti, aunque tú no lo sepas...al existencialismo de Nietzsche la atención a la existencia individual, es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida.

La Psicología, desde Freud al Humanismo de Carl Rogers: El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil... y contando con incorporaciones recientes de la Psicología positiva de Mihaly Csikszentmihalyi.

El Management con autores como Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey o Daniel Goleman.

La Neurociencia desde Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio: ...”El cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisociable integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción.” o Mark F. Bear.

La física/ mecánica cuántica según la cual “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador, nuestros cuerpos pueden ser cambiados a medida que cambiamos nuestra forma de pensar, es decir lo que nos pasa dentro crea lo que nos pasa fuera.

Tipos de coaching

Los tipos de coaching se podrían clasificar de diversas formas, atendiendo al tipo de interacción (telefónico, presencial, videoconferencia...) o al área de trabajo (personal, deportivo, empresarial...), o a las escuelas que han surgido en las diferentes partes del mundo (escuela norteamericana, europea y chilena).

A continuación, exponemos una clasificación atendiendo a la persona a la que va dirigido, es decir al área de trabajo, dependiendo de la finalidad que busca el coachee.

Coaching deportivo

El coaching deportivo trabaja en el ámbito del deporte. El coachee es un deportista, entrenador, o equipo al que el coach acompañará para ayudarle a alcanzar sus objetivos en lo referente a la salud, ejercicio, deporte y competición. Persigue la maximización del rendimiento deportivo, fortaleciendo las habilidades del coachee mediante la motivación y compromiso.

Coaching personal

El coaching personal o life coaching está orientado a tratar con individuos en su vida cotidiana, no nos referimos al ámbito empresarial.

Trabaja con coachees en ejercicio de su rol como individuo, como madre o padre de familia, estudiante, pareja afectiva, así cuando el desempeño de una de estas funciones sociales no produce una sensación reconfortante o aparece algún problema la que hacer frente, se puede recurrir a un coach que ayuda al coachee a conseguir metas como encontrar el trabajo de sus sueños, bajar de peso, estar a gusto en pareja, tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar inteligencia emocional...u otros muchos, consiguiendo así que emprenda acciones exitosas en su rutina diaria.

Coaching empresarial y organizacional.

El coaching empresarial o corporate coaching está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el Organizacional trabaja con las grandes corporaciones.

Se basa en la idea de transformar a las organizaciones a través de la transformación de los empleados que trabajan en ellas, “cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro”.

Este tipo de coaching se desarrolla a nivel interno de la empresa. Busca potenciar las habilidades de los empleados, prevenir la pérdida de la pasión por el trabajo, corregir comportamientos inapropiados o combatir el desempeño insatisfactorio para, por ejemplo, disminuir el riesgo de cierre y descubrir formas de expansión del negocio, alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales, así como alcanzar objetivos en ventas, en marketing, en comunicación, o en cualquier otro proyecto específico.

Este tipo de coaching también hace hincapié en facilitar la comunicación y acercamiento entre los empleados para que puedan compartir experiencias e ideas con la finalidad de lograr un ambiente laboral óptimo y productivo, valorar la trasmisión de conocimientos como algo positivo para la empresa. Trabaja así, en crear estrategias conjuntas y limpiar el clima organizacional.

Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo va dirigido a los gerentes de las empresas tratando tanto la relación de éstos con sus empleados, como con su empresa, y consigo mismos.

Intenta que el ejecutivo descubra sus puntos fuertes y débiles, trabaje esas fortalezas y las dirija hacia la transformación personal en un gerente más eficiente al modificar su estilo de gerenciamiento y corregir sus actitudes negativas.

De esta manera, mejorará su estilo de liderazgo personal convirtiéndose en un mejor líder y aumentará su valor en la organización. Será en esta modalidad sobre la que entraremos a conocer más en profundidad a lo largo de este trabajo.

Proceso de coaching ejecutivo

El Coaching Ejecutivo tiene un foco principalmente profesional y orientado a roles de liderazgo y responsabilidad.

La agenda puede estar consensuada con la compañía o directamente con el ejecutivo.

La ICF (International Coach Federation) define el coaching como la colaboración con clientes en un proceso creativo y generador de ideas que les ayuda a maximizar su potencial personal y profesional.

El Coaching Ejecutivo se orienta a la carrera y vida profesional para que, progresivamente, el directivo vaya adquiriendo herramientas y sintiéndose más completo y capaz. El Coach acompaña a la persona en este viaje apasionante, desde una actitud no intrusiva y facilitando las respuestas desde el interior de la persona y profesional.

Liderar es algo distinto de hacer las cosas, decidir, en base a las circunstancias o lo que otros dicen o hacen. Liderar es una actitud que nace desde el interior de la persona, desde quien soy, qué quiero y cómo quiero llegar a las metas que me pongo.

El Coaching Ejecutivo aporta liderazgo personal e interno, sabiendo quien soy, qué quiero y cómo quiero realizar el camino, el ruido y las circunstancias pierden poder sobre nosotros, siendo capaces de tomar decisiones con mayor claridad y seguridad.

El contenido de las sesiones de Coaching serán de la más estricta confidencialidad, tal como se rige bajo el código ético de la ICF (International Coach Federation), el organismo internacional de mayor envergadura y renombre como regulador de la profesión de Coach y su práctica.

Descripción del proceso

Un proceso de Coaching consiste en un programa a partir de 10 sesiones. Al comienzo del programa se establecerán los objetivos que el cliente y/o la organización quieren conseguir.

La agenda que trae el cliente incluye temas profesionales como logro de proyectos, equipos, obtención de objetivos, nuevas líneas de negocio o reducción de costos o plantilla.

El coach y el cliente establecen una agenda y una serie de objetivos conjuntos, el coach apoya y acompaña al cliente recorriendo los diferentes temas en cada sesión, buscando nuevas perspectivas, acciones y resultados para el cliente. Para el establecimiento de la agenda habitualmente participan tres partes:

- **Organización.** Será quien contrate el proceso para su directivo o líder con un motivo o intencionalidad específicos. Ya sea a partir de un proceso de evaluación, por resultados o por estimación de un superior, la organización traerá áreas u objetivos a trabajar durante el proceso.
- **Directivo.** Será quien reciba el valor del proceso y se beneficie de manera directa. El propio directivo o líder podrá incluir áreas u objetivos a trabajar y profundizar.
- **Coach.** Será quien alinee y consensue a todas las partes y establezca la agenda del proceso a alto nivel.

Algunos aspectos a tratar en Coaching Ejecutivo son:

- Mayor seguridad en la toma de decisiones
- Aumentar el impacto y el liderazgo sobre el equipo
- Sentirse más centrado en el trabajo y en el puesto.
- Liberar bloqueos para avanzar, para atreverse.

Características del proceso

Los objetivos del proceso serán establecidos en una reunión inicial, en esta reunión la organización que contrata el proceso, el cliente y el Coach establecerán la alianza, el marco en el cual se desarrollarán las sesiones, la propia relación de Coaching.

Las sesiones serán planificadas con antelación, habitualmente en un horizonte mensual. La frecuencia de las sesiones será de dos semanas, este es el periodo recomendado por ICF (International Coach Federation) para que los cambios y el compromiso del cliente pueda consolidarse en sus hábitos y su vida real.

La duración de cada sesión oscilará entre 30 a 45 minutos, finalizará en cualquier caso a los 50 minutos desde el comienzo de la hora.

Beneficios Coaching Ejecutivo

El coaching ejecutivo diseñado para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo (Zeus y Skiffington, 2004) está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el ejecutivo, una vez recibido el coaching puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo.

El acompañamiento del ejecutivo como coach es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos. Una cultura de coaching deberá traer como beneficios para las organizaciones:

- Mejorar la productividad de sus empleados y generar resultados.
- Desarrollar mejores colaboradores.
- Potencializar la motivación y confianza.
- Evitar la rotación innecesaria.
- Prevenir sorpresas en las evaluaciones de desempeño.
- Reducir conflictos.
- Aumentar el conocimiento.
- Ejercer liderazgo.
- El ejecutivo ve retos al alcance de la mano donde antes había barreras, problemas o precipicios.
- Saber aportar nuevos puntos de vista y perspectivas ante los puntos de decisión.
- Tomar decisiones más completas e integrales, desde una visión global.
- Conectar con la intuición innata frente a conflictos, cambios y decisiones.
- Avanzar hacia los proyectos e iniciativas que se ambicionan y se dejaron olvidados.
- Proyectar la carrera profesional a dónde siempre se soñó.

El coaching debe verse como una herramienta que a medida que se implemente, se lleva a la práctica diaria, se lograra a través del tiempo tener fluidez se realizara de forma natural y el alcance será el máximo.

Conclusiones

El coaching es una herramienta que lleva entre nosotros varios años. El coaching ejecutivo, pretende mejorar aspectos del ejecutivo que desembocan en una mayor efectividad del liderazgo y aumento de productividad de sí mismo y de sus colaboradores, mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos gerenciales.

En la actualidad, las características del mundo empresarial hacen del coaching ejecutivo una herramienta necesaria, fundamentalmente por la alta competitividad existente que genera un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos presentes (conocimientos, tiempo y dinero).

Directores, ejecutivos y empleados, trabajan bajo presión para conseguir los resultados deseados con los recursos disponibles, para tomar decisiones, para innovar, etc. Este entorno no es el ideal para la naturaleza humana, que responde con disfunciones y alteraciones cuando está inmersa en este tipo de situaciones. En este contexto, el coaching ejecutivo se ha convertido, a lo largo del siglo XXI, en un apoyo fundamental para transformar a las empresas y organizaciones, a través de sus ejecutivos, en equipos de trabajo leales, motivados y comprometidos hacia las metas de la empresa. El coach gestionará este cambio por medio de preguntas poderosas. Los beneficios del coaching ejecutivo son indiscutibles y así lo demuestran numerosos estudios.

Las compañías que proporcionaban coaching a sus ejecutivos obtuvieron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente y mayor valor agregado para los accionistas. Asimismo, tenían menos reclamos de clientes y podían retener y fidelizar a ejecutivos de talento y alto potencial que habían recibido coaching.

Adicionalmente, la inversión de una compañía en coaching para sus ejecutivos tuvo un ROI medio de casi seis veces el costo del coaching, es decir, un 600% de incremento de productividad.”

Referencias:

- Franco, A. C., & Vélez, P. C. (2010). Coaching una estrategia empresarial. Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia sede Manizales Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración, 3(3), 66-82
- Lozano Correa, Luz Janeth; (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, Mayo-Agosto, 127-137.
- Ordóñez Treceño, J. (2016). Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa.
- Whitmore, J. (2011). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas: los principios y la práctica del coaching y del liderazgo por el cofundador y principal experto en la materia.
- Zapata, M. S. (2012). ¿ Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. 3C Empresa, 1(3).

Instrucciones para autores

[Título en Times New Roman y Negritas No.14]

Apellidos en Mayúsculas -1er Nombre de Autor †, Apellidos en Mayúsculas -2do Nombre de Autor
Correo institucional en Times New Roman No.10 y Cursiva

Keywords

(Indicar Fecha de Envío: Mes, Día, Año); Aceptado (Indicar Fecha de Aceptación: Uso Exclusivo de ECORFAN)

Resumen

Título

Objetivos, metodología

Contribución

(150-200 palabras)

Indicar (3-5) palabras clave en Times New Roman y Negritas No.11

Abstract

Title

Objectives, methodology

Contribution

(150-200 words)

Cita: Apellidos en Mayúsculas -1er Nombre de Autor †, Apellidos en Mayúsculas -2do Nombre de Autor. Título del Artículo. Título de la Revista. 2017, 1-1: 1-11 – [Todo en Times New Roman No.10]

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Instrucciones para autores

Introducción

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Explicación del tema en general y explicar porque es importante.

¿Cuál es su valor agregado respecto de las demás técnicas?

Enfocar claramente cada una de sus características

Explicar con claridad el problema a solucionar y la hipótesis central.

Explicación de las secciones del artículo

Desarrollo de Secciones y Apartados del Artículo con numeración subsecuente

[Título en Times New Roman No.12, espacio sencillo y Negrita]

Desarrollo de Artículos en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Inclusión de Gráficos, Figuras y Tablas-Editables

En el *contenido del artículo* todo gráfico, tabla y figura debe ser editable en formatos que permitan modificar tamaño, tipo y número de letra, a efectos de edición, estas deberán estar en alta calidad, no pixeladas y deben ser notables aun reduciendo la imagen a escala.

[Indicando el título en la parte inferior con Times New Roman No.10 y Negrita]

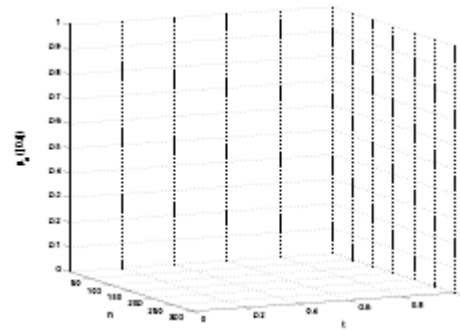


Grafico 1 Titulo y Fuente (en cursiva).

No deberán ser imágenes- todo debe ser editable.

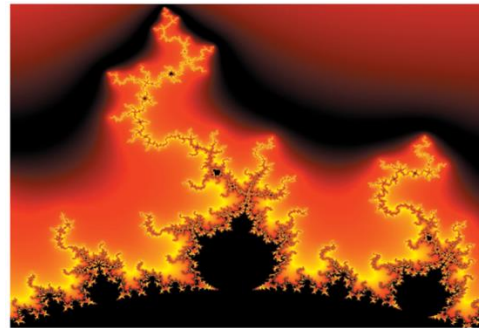


Figura 1 Titulo y Fuente (en cursiva).

No deberán ser imágenes- todo debe ser editable.

Tabla 1 Titulo y Fuente (en cursiva).

No deberán ser imágenes- todo debe ser editable.

Cada artículo deberá presentar de manera separada en **3 Carpetas**: a) Figuras, b) Gráficos y c) Tablas en formato .JPG, indicando el número en Negrita y el Titulo secuencial.

Instrucciones para autores

Para el uso de Ecuaciones, señalar de la siguiente forma:

$$Y_{ij} = \alpha + \sum_{h=1}^r \beta_h X_{hij} + u_j + e_{ij} \quad (1)$$

Deberán ser editables y con numeración alineada en el extremo derecho.

Metodología a desarrollar

Dar el significado de las variables en redacción lineal y es importante la comparación de los criterios usados

Resultados

Los resultados deberán ser por sección del artículo.

Anexos

Tablas y fuentes adecuadas.

Agradecimiento

Indicar si fueron financiados por alguna Institución, Universidad o Empresa.

Conclusiones

Explicar con claridad los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora.

Referencias

Utilizar sistema APA. **No** deben estar numerados, tampoco con viñetas, sin embargo en caso necesario de numerar será porque se hace referencia o mención en alguna parte del artículo.

Ficha Técnica

Cada artículo deberá presentar un documento Word (.docx):

Nombre de la Revista

Título del Artículo

Abstract

Keywords

Secciones del Artículo, por ejemplo:

1. *Introducción*
2. *Descripción del método*
3. *Análisis a partir de la regresión por curva de demanda*
4. *Resultados*
5. *Agradecimiento*
6. *Conclusiones*
7. *Referencias*

Nombre de Autor (es)

Correo Electrónico de Correspondencia al Autor

Referencia

Formato de Originalidad



Taipei-Taiwan a ____ de ____ del 20 ____

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de ORIGINALIDAD de la siguiente Obra.

Artículo (Article):

Firma (Signature):

Nombre (Name)

Formato de Autorización



Taipei-Taiwan a ____ de ____ del 20____

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado para su publicación, autorizo a ECORFAN- Taiwan a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpresiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

I understand and accept that the results of evaluation are inappealable. If my article is accepted for publication, I authorize ECORFAN- Taiwan to reproduce it in electronic data bases, reprints, anthologies or any other media in order to reach a wider audience.

Artículo (Article):

Firma (Signature)

Nombre (Name)

Revista de Tecnologías Computacionales

“El bienestar y la felicidad de los equipos de trabajo ágiles”

CÁRDENAS-BAUTISTA, Federico & LUCIO-NIETO, Teresa

Universidad Iberoamericana

“Inteligencia Emocional en el Trabajo”

JIMENEZ-AVELAR, Fernando

Universidad Iberoamericana

“Importancia de la motivación del capital humano y su desarrollo social, psicológico y personal en el crecimiento empresarial”

RODRÍGUEZ- AVITÚA, Christopher

Universidad Iberoamericana

“Coaching Ejecutivo y el Desempeño de las Organizaciones”

GALVÁN-MARTÍNEZ, Gabriela & LÓPEZ-VÁZQUEZ, Aldo Iván

Universidad Iberoamericana

ISSN: 2523-6814



www.ecorfan.org