

Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica

Development of a model-driven leadership coaching and performance aimed at the Management Department maintenance of an electric power transmission company

Héctor Emilio Santodomingo Ochoa¹, Eddie Danilo Villa Gutiérrez², Manuel Alfonso Garzón Castrillón²

1. Ingeniero electricista, Esp. Sistemas de Transmisión de Energía Eléctrica, Magíster en Administración de Empresas Universidad del Norte.

2. Ingeniero electricista, Esp. Sistemas de Transmisión de Energía Eléctrica, Magíster en Administración de Empresas Universidad del Norte.

3. Administrador de Empresas. Magíster en Docencia. PhD in Business Administration. Profesor Asociado Escuela de negocios, Universidad del Norte, email: castrillonm@uninorte.edu.co.

Recibido: Septiembre 9 de 2010.

Aceptado: Octubre 2 de 2010

RESUMEN

El estudio está enfocado a determinar la aplicabilidad de un modelo Coaching, orientado al liderazgo y desempeño y dirigido a ingenieros electricistas del área de Gestión del Mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica. El diseño experimental consistió en la construcción de una encuesta piloto, conformada por 229 preguntas, que evaluaron cuatro variables: Cultura y aprendizaje organizacional, Liderazgo, Gestión del conocimiento y Competencia. Los resultados se sometieron a un análisis de correlación (Spss. 15.0) produciendo la encuesta final, conformada por 91 preguntas. La porcentualización de las respuestas mostró la existencia de fallas en las variables Liderazgo, Gestión del Conocimiento y Competencia, con lo cual se construyó el modelo de Coaching basado en el fortalecimiento de las variables deficientes, dirigido al mejoramiento de las competencias humanas dentro del Departamento de Gestión de la empresa de transmisión de energía eléctrica.

Palabras clave: Coaching, Aprendizaje organizacional, Liderazgo

ABSTRACT

The study aims to determine the applicability of a coaching model performance and leadership oriented to electrical engineers in the area of Maintenance Management for a utility. The experimental design consisted of the construction of a pilot survey, comprised of 229 questions, which evaluated four variables: Culture and organizational learning, leadership, management skills and knowledge. The results were subjected to correlation analysis (Spss. 15.0) to produce the final survey, comprising 91 questions. The porcentualización of responses showed the existence of faults in the variables Leadership, Knowledge Management and Competition, which built the model of coaching based on the strengthening of weak variables, led to the improvement of human skills within the Department of Maintenance management of the Utility.

Key words: coaching, Learning organization, Leadership.

Introducción

El desarrollo de un modelo de Coaching, orientado al liderazgo y desempeño para ingenieros de mantenimiento, hace parte de una estrategia para el crecimiento empresarial, en donde se estiman las potencialidades actuales de los individuos y se crean estímulos a través de un Coach, que active sus habilidades.

Planteamiento del problema

Debido al crecimiento empresarial, estimulado por la ampliación de los sistemas de interconexión de el grupo empresarial ISA sobre el cono sur del continente americano, se requiere personal con la capacidad de ser líderes, en los diferentes estatus que compone el área de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Produc-

ción, para constituir una base sólida de trabajo, que estimule el desarrollo continuo, de las competencias en los empleados de mandos medios en Transelca S.A E.S.P.

Formulación del problema

Pregunta: ¿Cómo podemos desarrollar en los ingenieros adscritos al Departamento de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Producción de Tránselca S.A, competencias para optimizar su rendimiento mediante el Coaching orientado al liderazgo y desempeño?

Sistematización del problema

- 1) ¿Cuál es el estado actual de las competencias internas de los ingenieros adscritos al Departamento de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Producción de Tránselca S.A?
- 2) ¿Qué grado de importancia representan para los ingenieros Electricistas, las variables de Cultura y aprendizaje organizacional; Liderazgo; Gestión del conocimiento y Competencia?
- 3) ¿Existen paradigmas para el desarrollo de las competencias internas, dentro del sistema de organización empresarial de una empresa de transmisión eléctrica?

Objetivos

Dentro de este contexto el proyecto enmarca dos objetivos, que son el desarrollo de un modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño y a la identificación de las competencias que se deben potencializar a través del mismo.

El cumplimiento de estos objetivos se realizó utilizando técnicas como la encuesta y la observación directa. Los datos recolectados ayudaron a estimar y remodelar el modelo general de Coaching, el cual se ajustó, a las necesidades encontradas dentro del Departamento de Gestión del Mantenimiento de la empresa de transmisión de energía eléctrica. La información obtenida muestra inconsistencias claras en variables como el Liderazgo, las Competencias y Gestión Del Conocimiento. Estos son los puntos claves de los resultados encontrados, y se convertirán en las áreas de estimulación, para la eventual puesta en marcha del modelo.

Justificación

Esta investigación pretende, aportar a la teoría sobre la estimulación del autodesarrollo, a partir del modelo de Coaching, considerando factores como las competencias interpersonales, los niveles de aprendizaje y la construcción de canales de información, entre áreas de la Gerencia de Producción. Construyendo de esta manera, herramientas que se utilicen para aumentar los grados de competitividad, generando el desarrollo empresarial de una Empresa de transmisión eléctrica.

Metodología

El modelo de investigación aplicado en este proyecto, es de tipo cualitativo, conocido como método de Estudio de Casos. El cual permite analizar los patrones de comportamiento mental de un grupo de personas, sometidos a diferentes eventos. Obteniendo así teorías sobre la conducta adoptada por cada sujeto, sometido a experimentación.

El desarrollo de un Modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño para los ingenieros Electricistas de mantenimiento, está enmarcado dentro de un tipo de investigación exploratorio - descriptivo. Teniendo en cuenta que estudiará el estado actual de los tipos de liderazgos y las competencias, con miras al desarrollo sistemático, de un modelo de aplicación del Coaching como técnica para el crecimiento empresarial.

Las técnicas utilizadas para la obtención de información durante el estudio, fueron la encuesta y la observación directa. Los datos recolectados a partir de estos métodos, se organizaron, con base en cuatro variables, (Ver Tabla 1) que miden la interacción laboral y el grado de conformidad que existe dentro del área de Gestión del Mantenimiento de la empresa de transmisión de energía eléctrica.

La recolección de datos consistió en la estandarización de la encuesta, partiendo de una prueba piloto aplicada a 10 ingenieros electricistas, con un cuestionario de 229 preguntas, las cuales estaban enfocadas a las variables y sus dimensiones, ver tabla 1. Las respuestas obtenidas de esta prueba de estandarización se sometieron a un análisis de correlación, estimando el número de preguntas que están relacionadas entre sí en un porcentaje superior a 60%.

Elaboración de la Encuesta

Para la elaboración de la encuesta final, se tomaron las respuestas de cada una de las preguntas de las dimensiones. Estas preguntas se correlacionaron para determinar dentro de cada dimensión aquellas que estaban altamente relacionadas entre sí, permitiendo una reducción y mayor precisión de las preguntas propuestas para evaluar las dimensiones.

Para la elaboración de la prueba final se construyó una tabla de comparación de porcentajes de correlación entre preguntas, teniendo en cuenta que de aquellas cuyo porcentaje de correlación estaba sobre 60% solo una era incluida en la encuesta final. Con este método se construyó por cada dimensión la nueva encuesta, que contó al final con 91 preguntas las cuales median con mayor precisión las dimensiones de cada variable objeto de estudio.

Tabla 1. Distribución de Variables para las encuestas

DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES	
VARIABLES	DIMENSIONES
CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Valores
LIDERAZGO	Movilizar Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo
GESTION DEL CONOCIMIENTO	Compartir Generar
COMPETENCIA	Juicio y Decisión Orientación a Resultados Comunicación Construcción de Redes Flexibilidad y Orientación al Cambio

Fuente: elaborado por los autores

Análisis estadístico

Los datos obtenidos durante este proyecto, se analizaron usando técnicas de correlación y estadística básica, (frecuencia máximos y mínimos) con Excel y Spss 15.0 mostrando a través de Gráficas porcentuales, el valor que adquiere cada variable objeto de investigación.

La porcentualización de cada variable se comparó entre sí, especificando cuales están fortalecidas y cuales se encuentran en un grado deficiente.

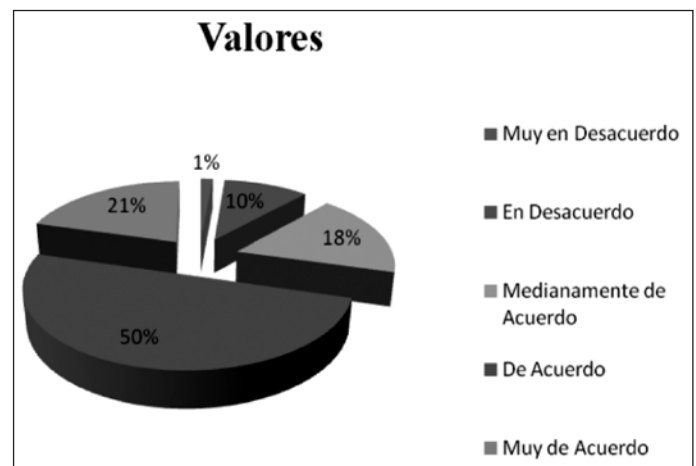
Esto contribuye a puntualizar en los aspectos que tienen mayor relevancia en el modelo Coaching, construido para la estructura organizacional del Departamento de Gestión del Mantenimiento de la empresa de transmisión de energía eléctrica.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con miras a establecer cuál es el estado actual de las competencias y estímulo al desarrollo personal, del grupo de ingenieros del Departamento de Gestión del Mantenimiento, se muestran los siguientes resultados:

CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para esta variable, y su dimensión Valores, los datos arrojados por la encuesta muestran que el 50% de los ingenieros están de acuerdo con el desarrollo de los valores personales y los estímulos dados por tránselca, un 21% está muy de acuerdo, y un 18% medianamente de acuerdo, el 1% está en muy en desacuerdo y un 10% en desacuerdo. Gráfica 1.

Gráfica 1. Porcentajes de la dimensión Valores

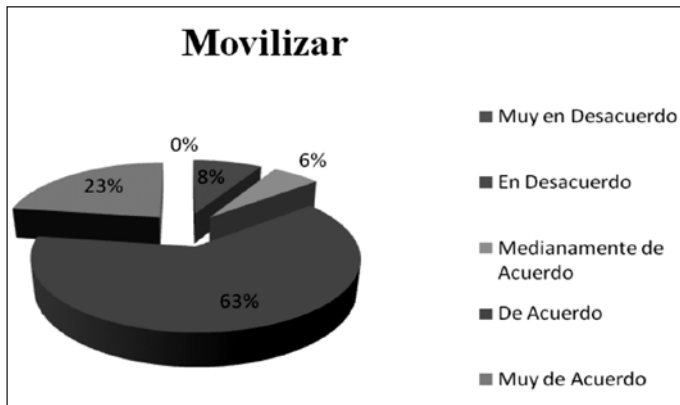
Lo cual permite inferir en general, que solo el 50% de los ingenieros electricistas del Departamento de Gestión de Mantenimiento, se encuentran a gusto frente a las herramientas suministradas por la empresa, para el desarrollo eficiente de sus tareas y los estímulos para su crecimiento y desarrollo organizacional.

LIDERAZGO

En el análisis de esta variable, se tuvo en cuenta el resultado de la encuesta para sus dos dimensiones.

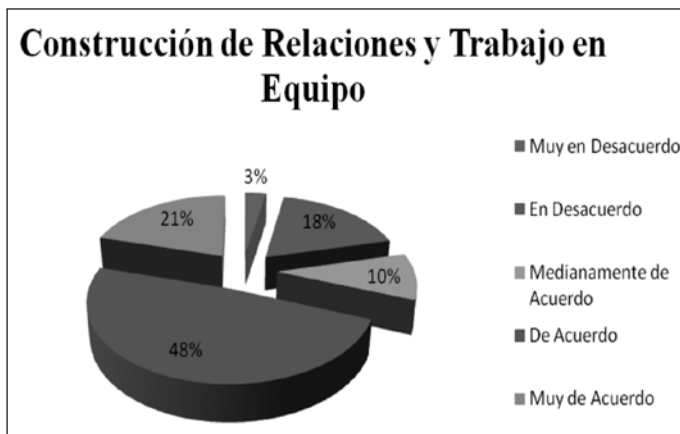
En la dimensión Movilizar, los valores obtenidos se distribuyeron así, De acuerdo el 63%, Muy de acuerdo el 23%, medianamente de acuerdo el 6% y solo en desacuerdo se encontró el 8% y muy en desacuerdo el 0%. Gráfica 2.

Gráfica 2. Porcentajes de la dimensión Movilizar



Para la dimensión, Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo, el 48% está de acuerdo, el 21% está Muy de acuerdo, el 10 % está medianamente de acuerdo, un 18% en desacuerdo y 3% muy en desacuerdo. Gráfica 3.

Gráfica 3. Porcentajes de la dimensión, Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo

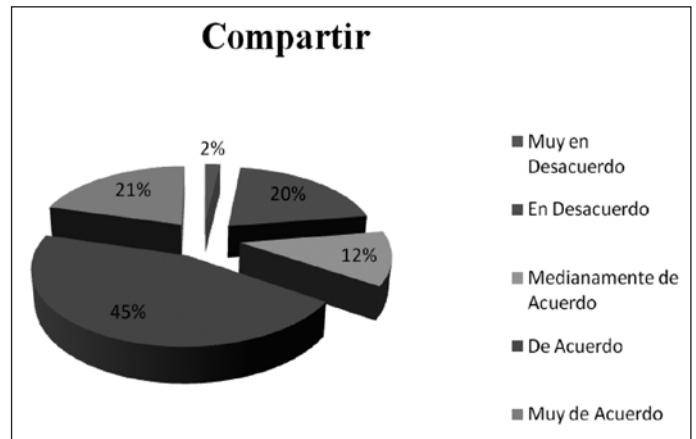


El análisis porcentual de esta variable expresa que el 63 % de los ingenieros ven que existe la capacidad de ejercer condiciones de liderazgo interno, sin embargo dada la relación entre la dimensión, movilización y Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo, la cual tiene un valor de 48% de acuerdo, se infiere que si se fortalece ésta dimensión, se verá un aumento en la capacidad de movilización laboral, y se estimulará de manera sustancial el desarrollo de Liderazgo en el Departamento de Gestión de Mantenimiento de la empresa de transmisión de energía eléctrica.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

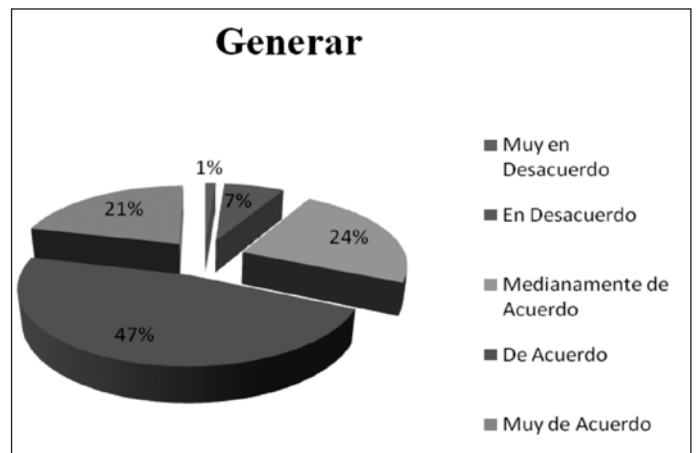
Los valores obtenidos de la encuesta para esta variable, muestran que para la dimensión Compartir, el 45% está de acuerdo, el 21% está muy de acuerdo, un 12% medianamente de acuerdo, el 20% en desacuerdo y solo un 2% en muy en desacuerdo. Gráfica 4.

Gráfica 4. Porcentajes de la dimensión Compartir.



El análisis de la dimensión Generar, aporta que, el 47 % está de acuerdo, un 21% está muy de acuerdo, el 24% se encuentra medianamente de acuerdo, el 7% en desacuerdo y muy en desacuerdo el 1%. Gráfica 5.

Gráfica 5. Porcentajes de la dimensión Generar



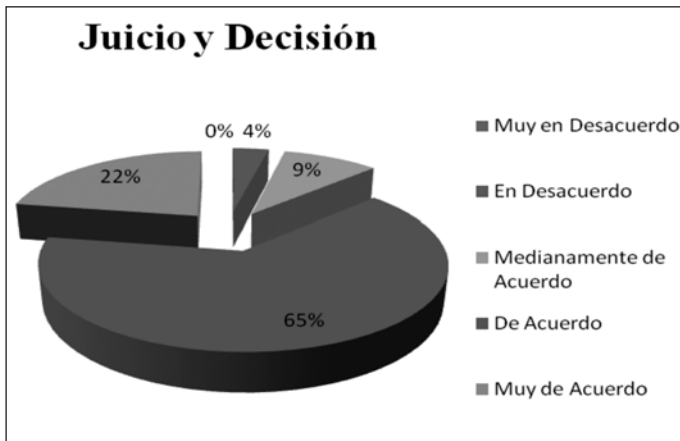
Para ambas dimensiones de la variable Gestión del conocimiento, el porcentaje de acuerdo estuvo por debajo de un 50%, lo que puede ser un indicativo que al interior de la estructura organizacional no se está generando de manera precisa el conocimiento y mucho menos la generación de dicha información, es divulgada o puesta a disposición de manera precisa.

COMPETENCIA

El análisis de la variable competencia, enmarca diferentes dimensiones, dada la amplitud de factores, que regulan la aptitud de competencias personales y en la unidad organizacional del Departamento de Gestión de Mantenimiento de la empresa.

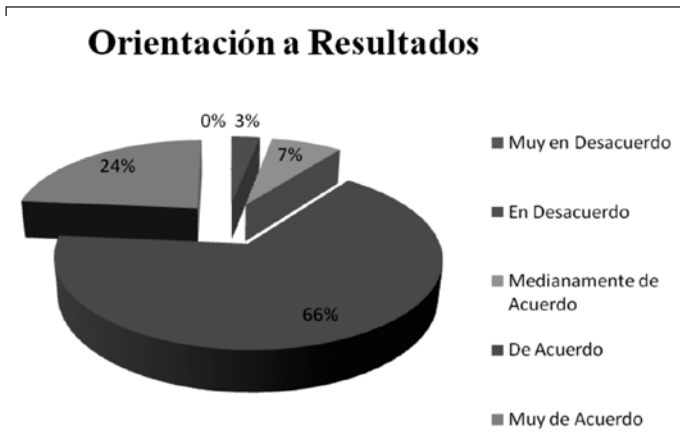
La dimensión Juicio y Decisión, mostró los siguientes porcentajes, el 65% de acuerdo, el 22% muy de acuerdo, el 9% medianamente de acuerdo, el 4% en desacuerdo y un 0% muy desacuerdo. Gráfica 6.

Gráfica 6. Porcentajes de la dimensión Juicio y Decisión



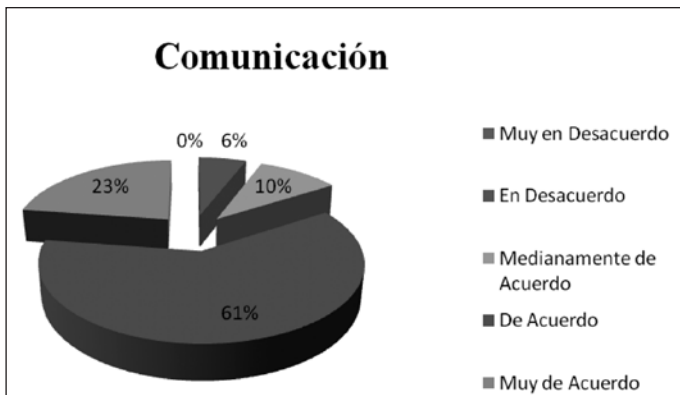
Los valores para la dimensión Orientación a Resultados muestran, un 66% de acuerdo, un 24% muy de acuerdo, un 7% medianamente de acuerdo, el 3% en desacuerdo y el 0% muy en desacuerdo. Gráfica 7.

Gráfica 7. Porcentajes de la dimensión Orientación a Resultados



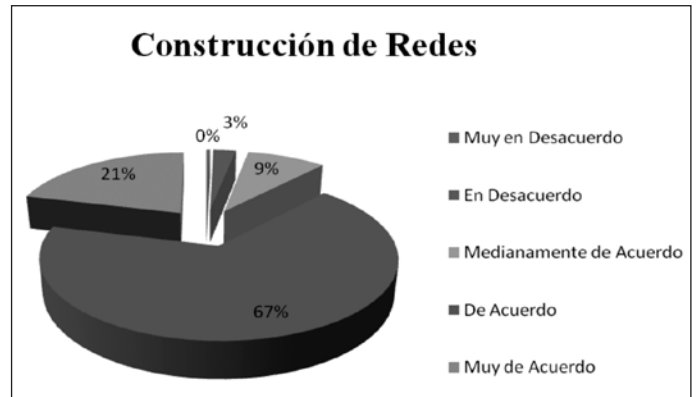
La dimensión Comunicación arrojó durante la encuesta, 61% de acuerdo, el 23% muy de acuerdo, el 10% medianamente de acuerdo, el 6% en desacuerdo y el 0% muy en desacuerdo. Gráfica 8.

Gráfica 8. Porcentajes de la dimensión Comunicación



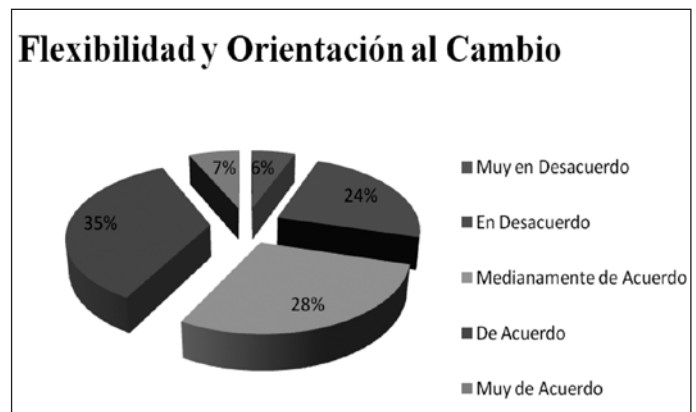
En el análisis de la encuesta para la dimensión, Construcción de Redes, los resultados fueron: 67% de acuerdo, el 21% muy de acuerdo, el 9% medianamente de acuerdo, el 3% en desacuerdo y el 0% muy desacuerdo. Gráfica 9.

Gráfica 9. Porcentajes de la dimensión Construcción de Redes



La dimensión Flexibilidad y Orientación al Cambio, mostró los siguientes resultados: el 35% de acuerdo, el 7% muy de acuerdo, el 28% medianamente de acuerdo, el 24% en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo. Gráfica 10.

Gráfica 10. Porcentajes de la dimensión Flexibilidad y Orientación al Cambio



Las dimensiones que regulan los niveles de competencia personal y organizacional de los ingenieros electricistas del Departamento de Gestión de Mantenimiento, muestran tendencias a estar por encima de un 60% de acuerdo, lo cual define que existen estímulos claros, para el auto desarrollo de competencias, pero en cuanto a la Flexibilidad y Orientación al Cambio, existe poca homogeneidad de los datos, corroborando que a pesar de estar dadas las condiciones para el desarrollo, hay poco seguimiento para la adaptación en los procesos de cambio o crecimiento empresarial.

Este proceso de seguimiento ante los cambios, es lo que regula el buen funcionamiento de la empresa frente a procesos de evolución corporativa.

MODELO DE COACHING DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Basado en los datos de las variables, se identificaron los puntos claves sobre los cuales se define el modelo de Coaching para los ingenieros Departamento de Gestión del Mantenimiento. Ver Gráfica 11.

El modelo general plantea como eje principal, el desarrollo de las capacidades del SER, como parte integral de la estructura corporativa. En este caso las debilidades avisadas a partir de los datos de las encuestas, muestran que para hacer efectivo el modelo de Coaching en la empresa se debe trabajar en el desarrollo de las siguientes variables:

Liderazgo: Esta variable es uno de los tres ejes principales de la construcción del modelo. Dado que al existir líderes con sistemas de comunicación que permitan el libre desarrollo de canales para Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo, la unidad empresarial en general, no se verá afectada frente a cambios producto de la evolución empresarial, o a los sistemas de manejo interno. Garantizando que el personal se ajuste a las exigencias laborales modernas, como la globalización y las competencias transcontinentales.

Gestión del Conocimiento: La construcción de conocimiento dentro de la empresa, es solo una parte que estimula su crecimiento; teniendo en cuenta que la divulgación de la información y su puesta en marcha, es en esencia, lo que la hace útil para la empresa.

Las condiciones evaluadas para esta variable en el Departamento de Gestión del Mantenimiento, indica que dentro de la estructura organizacional hay deficiencias en la generación y divulgación de la información relevante para los empleados.

Sin embargo la empresa, tiene varias herramientas para el desarrollo de esta variable, como lo son el Aula virtual, el portal de gestión de la información y biblioteca. Pero aun existe una diferencia captada por este estudio, que determina una necesidad de ampliar los recursos disponibles o volverlos de más fácil acceso a los empleados, tanto del Departamento de Gestión del Mantenimiento, como de las demás aéreas, teniendo como premisa fundamental, que el desarrollo de una empresa depende del crecimiento de su unidad funcional, el SER.

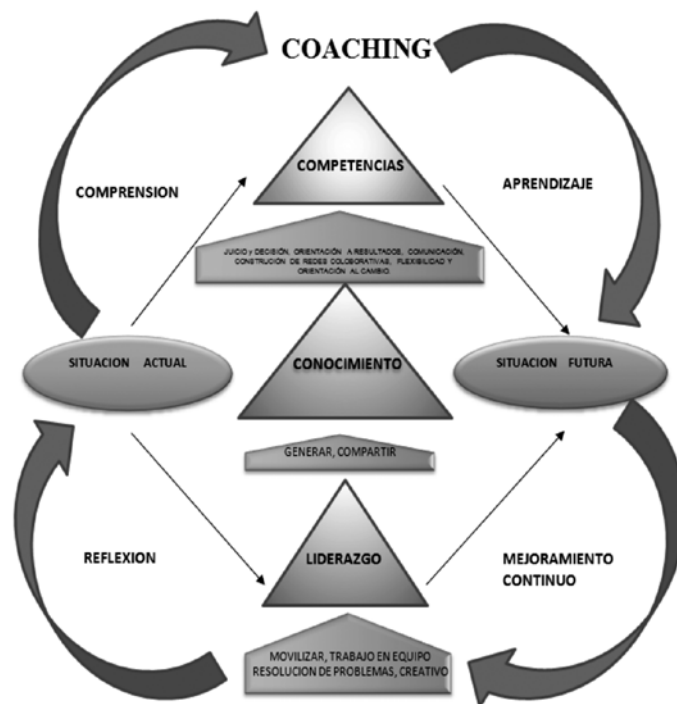
Competencia: Los datos analizados para esta variable durante la encuesta, demostraron que en las diferentes dimensiones existe una conformidad superior al 60%, en cuanto a los estímulos y las aptitudes para la generación y desarrollo de las competencias, no obstante se muestra que hay deficiencias en un dimensión fundamental para esta variable, que es, Flexibilidad y Orientación al Cambio, demostrando que hay poca abstracción de tres aspectos que la empresa persigue como, el Apoyo enérgico de la necesidad de cambio, el Mantener una mente abierta frente a las necesidades de cambio, el buen manejo de situaciones ambiguas, y la apropiación del cambio y las situaciones nuevas con efectividad.

Se debe hacer énfasis en el desarrollo de estos aspectos, dentro del modelo de Coaching planteado, ya que el fortalecimiento de las competencias es relevante, como uno sus tres ejes centrales.

Este modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño, es una herramienta útil en el desarrollo de las condiciones generales del SER, no obstante lo planteado aquí, busca el mejoramiento de las variables donde se identificaron deficiencias para la interpretación de sus dimensiones; el modelo se pone en marcha a partir de la estimación de la situación actual de la empresa, proyectando una situación futura dentro de la cual las dimensiones deficientes deben presentarse fortalecidas.

Este proceso de funcionamiento del modelo debe ser acompañado por un coach, que de forma integral orientará el actuar de los Ingenieros del Departamento de Gestión del Mantenimiento, con el fin de lograr el entrenamiento y desarrollo de las competencias, asumiendo métodos activos que apliquen el modelo de Coaching en su labor diaria.

Gráfica 11. Modelo de Coaching dirigido a ingenieros electricistas del área de Gestión del Mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica



Fuente: Modificado de Garzón (2008).

Conclusiones

Los objetivos que se plantearon al inicio de este proyecto se cumplieron satisfactoriamente en su totalidad y se alcanzaron logros que se tenían planeados.

El trabajo de investigación tuvo su origen en el planteamiento de los siguientes objetivos. a) Desarrollar un marco teórico para el estudio en el ámbito nacional e internacional, b) diseñar y proponer un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño, c) identificar a través de encuestas la situación actual de las diferentes dimensiones de cada variable definida en el modelo, d) llevar a cabo el análisis de la recolección de datos de las encuestas para identificar las competencias que se deben potencializar, para los ingenieros adscritos al Departamento de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Producción de Empresa de transmisión eléctrica

La investigación sobre un modelo de Coaching orientado al liderazgo y desempeño, como herramienta para mejorar las capacidades y competencias del grupo de Ingenieros de mantenimiento de una empresa de transmisión eléctrica, demostró que existen variables como el liderazgo, Gestión del Conocimiento y Competencias, que aún no están bien fortalecidas dentro de la organización, indicando que a pesar de existir altos grados de compromiso por parte del grupo empresarial para la construcción de alternativas que fortalezcan las dimensiones, es de notar que se deben incrementar los esfuerzos y que se debe hacer un análisis profundo enfocado en la ampliación de las herramientas que brinda la organización empresarial y reestructuración de los perfiles personales de los empleados que ocupan los puestos de control dentro del Departamento de Gestión del Mantenimiento de la Gerencia de Producción de una empresa de transmisión eléctrica.

El tratamiento metodológico de este proyecto, se presenta como una metodología experimental para el desarrollo de investigaciones enfocadas al Coaching, partiendo de la estandarización de las variables cualitativas con base en análisis de correlación y estadística básica, facilitando en trabajos siguientes, la medición y el análisis de la información recolectada.

Los instrumentos diseñados con la ajustada distribución de las variables y sus respectivas dimensiones para la recolección de datos, resultaron coherentes a pesar que la población objetivo era muy pequeña.

Con los resultados obtenidos se podrá a corto plazo implementar el modelo propuesto en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, para fortalecer todas las dimensiones de las diferentes variables en algunos casos ó en otros, para mejorar el desempeño al interior del grupo de mantenimiento y extenderlo en lo posible a todas las áreas de la empresa.

El ciclo de la reflexión, comprensión, aprendizaje y mejoramiento continuo aportado en el modelo, lo refuerza como una herramienta estratégica para la mejora de las capacidades de liderazgo de un grupo de trabajo, que tiene como responsabilidades mantener el sistema de transmisión de energía eléctrica en la Costa Atlántica.

El aporte de esta investigación al conocimiento, es la generación de un modelo de autodesarrollo de potencialidades (Coaching) a nivel empresarial, particular mente a empresas del sector eléc-

trico, cuyo enfoque u estado actual es la ampliación de su nivel de producción en el plano internacional.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2005). Argentina y la Educación para el Tercer Milenio.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1995). Líderes: las cuatro claves Del liderazgo eficaz. Norma, Colombia.
- Blanchard, K, Zigarmi y Zigarmi. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- Blanchard and Shula. (1996). *Everyone's a Coach: Five Business Secrets for High-Performance Coaching* (Paperback).
- Chiavenato. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thompson.
- Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: International Thompson Editores.
- García, S, Dolan, S.L. (1997). *La dirección por valores*. McGraw Hill/Interamericana de España, S.A., Madrid.
- Garzón, M. (2008). *Coaching para profesores de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, Colombia.
- Hagen, D. (1998). *El proceso de Coaching*. NewsLetter Recursos Humanos. N° 6.
- Murillo, G. y Zapata, Á. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. ECOE Ediciones.
- Neeman, M. (2004). *Coaching Para Vivir: Aprende a organizarte y ser más asertivo*, Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- O-Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL: Guía practica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona, España: Urano.
- Pinotti, J. (2004). *Coaching Ontológico: Un camino hacia la maestría personal*, Buenos Aires, Argentina: Coaching Ediciones.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching: Su historia, filosofía y esencia* Editorial Dunken, España.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México Editorial Prentice Hall.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance* Nicholas Brealey Publications. ISBN 1-85788-303-9.

Sitios web consultados

- Coaching (2008, Noviembre). Disponible en [http:// www.gesttiopolis.com /](http://www.gesttiopolis.com/)
- Liderazgo (2009, Enero). Disponible en <http://www.monografias.com/>
- Liderazgo (2009, Enero). Disponible en <http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>
- Liderazgo (2009, Febrero). Disponible en [http:// www.elergonomista.com/lidfiedler.html/](http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html/)