

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

COACHING GRUPAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE  
PETROSANTANDER (COLOMBIA) INC.

GERMAN DARIO ORTIZ ASCENCIO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO FORUM  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
COACHING GERENCIAL  
BUCARAMANGA  
2015

COACHING GRUPAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE  
PETROSANTANDER (COLOMBIA) INC.

GERMAN DARIO ORTIZ ASCENCIO

Trabajo final Programa en Coaching Gerencial

MARIA PAULA ALONSO T.  
Trainer of NLP® - Advance NLP COACH®  
Laboratorio de Coaching

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO FORUM  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
COACHING GERENCIAL  
BUCARAMANGA  
2015

Contenido	
INTRODUCCION.....	4
OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVO ESPECIFICO.....	5
COACHING GRUPAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PETROSANTANDER (COLOMBIA) INC.....	6
1. Descripción de la situación.....	6
2. Competencias básicas del Coach.....	6
3. Coaching organizacional.....	7
4. El poder de la conversación / Preguntas inteligentes y poderosas.....	7
5. Modelos mentales, creencias y paradigmas.....	9
6. Gerentes a Coaches.....	10
7. Coaching de equipos.....	10
PALABRAS CLAVES.....	12
BIBLIOGRAFIA.....	13

## INTRODUCCION.

Debido a la crisis mundial de la industria petrolera, se han experimentado en la mayoría de las operadoras despidos masivos que han puesto en estado de alarma a la mayoría de empleados de este sector.

PetroSantander (Colombia) Inc., es una empresa de capital extranjero (principalmente de EE.UU), con operaciones en 4 países a nivel mundial: Rumania, Brasil, EE.UU y Colombia. La operación Colombiana es la más valiosa para PetroSantander en términos de rentabilidad, es por esto que la alta gerencia ha decidido implementar estrategias de reducción de costos con el objetivo de proteger los empleados y evitar terminaciones de contrato.

Actualmente en el Departamento Administrativo de PetroSantander se ha generado un temor a los despidos, que ha impactado negativamente la dinámica del grupo, esto basado en el modelo mental de: “para las compañías petroleras, el personal operacional es el más valioso”.

Por lo anterior se plantea la intervención por medio del coaching grupal para poder llevar al grupo de Administración hacia un estado de confianza y seguridad que permita nuevamente trabajar orientado hacia los resultados y con compromiso con la organización.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño del grupo de Administración de PetroSantander, y alcanzar los objetivos y metas específicas planteadas para el 2015.

### OBJETIVO ESPECIFICO

1. Reducción de costos en un 20% respecto al presupuesto inicial del 2015.
2. Incrementar la percepción de comodidad de los empleados en campamento y oficinas.
3. Lograr un relacionamiento con la comunidad que permita seguir la operación sin interrupciones.

## COACHING GRUPAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PETROSANTANDER (COLOMBIA) INC.

### 1. Descripción de la situación.

Situación: Con ocasión de la crisis de la industria Petrolera, en la compañía “PetroSantander Colombia Inc.” y específicamente en el grupo de trabajo de Administración y RSE (el cual lidero), se ha venido generando una sensación de temor a los despidos que se han generado a nivel general en la industria y esto ha repercutido por ende en un bajonazo de la productividad. Debido a que atendemos temas administrativos, el grupo tiene un paradigma que: “los primeros en salir en una industria **tan técnica y operacional** como la Petrolera, son los Administrativos”.

### 2. Competencias básicas del Coach.

Las competencias básicas que debe tener un líder coach para tratar la situación antes descrita son:

1. Liderazgo: Se debe saber orientar, guiar el grupo de trabajo hacia las metas propuestas, para evitar que ruidos, pensamientos, inconscientes colectivos, dañen al grupo.
2. Empatía con el grupo: Establecer esa conexión que permita poder trabajar cómodamente y ganando cada vez más la confianza del grupo.
3. Conocimiento profundo de la situación: Sin duda, es necesario tener un conocimiento completo de la realidad de: La compañía, El Sector de Hidrocarburos y las tendencias de la industria.
4. Escucha activa: Necesaria para la correcta conversación y elaboración de preguntas poderosas que ayuden a determinar las causas raíces o básicas de los miedos del grupo.

5. Ser objetivo: Es necesario poder identificar claramente las causas de los miedos del grupo.
6. Intuición: Se requiere para poder llevar a través de las preguntas correctas a la situación que permita el “insight” de los (el) miembro(s) del grupo.

### 3. Coaching organizacional.

Los Objetivos principales a alcanzar a través de coaching son:

- Incrementar la percepción de comodidad de los trabajadores en campamento y oficinas. El instrumento de medición de este objetivo son las encuestas.
- Reducción de los costos en 20% respecto al presupuesto inicial.
- Lograr un relacionamiento con la comunidad que permita seguir la operación sin interrupciones por bloqueos o manifestaciones (cero bloqueos o manifestaciones que afecten la operación del campo).

Sin duda el coaching provee herramientas, técnicas y un modo sistemático para que una persona o en este caso un grupo, transforme esas creencias y paradigmas adoptando una actitud positiva que redundarán en mayores herramientas para el cumplimiento de las metas.

Los principales cambios que se encontrarán mediante el coaching de grupos son:

- Cambio del sentimiento colectivo del grupo, hacia uno más positivo.
- Despertar nuevamente entusiasmo y admiración por las actividades de las que somos responsables.
- Incremento en la generación de ideas y propuestas que permitan alcanzar y superar las metas propuestas.

### 4. El poder de la conversación / Preguntas inteligentes y poderosas.

A continuación se listan los principales actores y las preguntas que y temas relevantes a tratar con cada uno:

- Grupo de trabajo:

¿Cuáles podría decir Ud. que son las actividades más y menos importantes de Administración?, ¿Qué hacen que sean más o menos importantes?

¿Qué hace que el área sea importante para la compañía?

¿Podemos desde administración ayudar a PetroSantander a superar la crisis mundial del petróleo?

¿Si ya identificamos que acciones podemos realizar, que impide que iniciemos en este momento?

¿Si trazara una línea de tiempo de 3 años, en qué lugar ubicaría el desempeño de su trabajo en este momento actual?

- Gerencia.

¿Cuál sería el principal indicador de Administración para Ud.?

¿Si los empleados se pudieran sentir mejor invirtiendo en mejoramiento de infraestructura, estaría dispuesto a considerar esta inversión?

¿Estaría dispuesto a seguir con el nivel de inversión en la comunidad de los últimos dos años?

- Empleados.

¿Qué lugar del campo es el más importante para Ud.?

¿Cómo percibe Ud. el estado general de la infraestructura del campamento y de las oficinas?

¿Si pudiera mejorar la infraestructura de 1 lugar del campamento o de las oficinas, cual seria y porque?

- Comunidad.

¿Cuál consideraría que es su principal necesidad?

¿Qué imagen tiene de PetroSantander?

¿Si la compañía pudiera fortalecer un aspecto, cual considera que debe ser y porque?

¿Entendiendo que los proyectos de alto impacto como: Acueductos, Gasoductos y vías, son responsabilidad del estado, que papel piensa que debe desarrollar PetroSantander con estos proyectos?

Preguntas en común para los principales actores anteriormente relacionados:

- A. ¿Qué piensa a cerca de la situación actual del Petróleo a nivel nacional e internacional?
- B. ¿Cómo cree que la situación actual puede transformar a la compañía?
- C. ¿Cómo describe el papel realizado por el departamento Administración en Colombia?
- D. ¿Cómo podemos impactar positivamente a la compañía desde nuestro rol?

#### 5. Modelos mentales, creencias y paradigmas.

A continuación se relacionan los principales modelos mentales del grupo de Administración:

- El trabajo operativo es que importa.
- El trabajador nunca está contento con nada.
- Nos van a despedir a causa de la crisis de la industria.
- La comunidad es insaciable.
- Los dueños de la empresa no dan los recursos necesarios.

Sin duda, todas las holografías que puedan generarse respecto a los modelos mentales anteriormente descritos deben ser modificadas ya que son negativos y tienden a menguar el optimismo del grupo.

## 6. Gerentes a Coaches

Las actitudes o competencias que debe tener el líder de Administración son: Liderazgo, Empatía, Escucha activa, Intuición, Objetividad y Conocimiento profundo de la situación.

El coaching provee herramientas y una forma estructurada para poder potencializar las habilidades y fortalecer las debilidades de los trabajadores y grupos. A través de la correcta identificación de una problemática, el coaching plantea una forma práctica de establecer un plan de acción y que el grupo o el coachee genere el compromiso de iniciar las acciones necesarias para salir de la dificultad.

La comunicación es fundamental para un proceso de coaching, debido a esto es importante entrenar la manera de comunicación para que sea positiva, asertiva e imparcial, buscando siempre que los coachees sean los que generen soluciones y compromisos que propendan hacia el cumplimiento de las metas.

## 7. Coaching de equipos.

A continuación se listan los equipos que intervienen en la situación descrita y como se intervendrían cada uno:

- Grupo Administrativo.

Intervendría este grupo después de la evaluación de desempeño semestral (que se está realizando en estos momentos), ya que este espacio es propicio para hacer un stop en el trabajo y retroalimentar lo que ha venido sucediendo en el primer semestre del 2015.

- Empleados de PetroSantander (todas las dependencias).

Iniciaría la intervención desde los líderes de cada área, invitando a la modificación de la comunicación y un nuevo estilo de liderazgo positivo. Después

generaría reuniones ampliadas en cada área para trabajar en el fortalecimiento de la confianza y generación de ideas para la consecución de las metas.

- Gerencia.

Intervendría 3 meses antes (Agosto) de la revisión del presupuesto. Esto permitiría plantear escenarios y poder asegurar los recursos necesarios para realizar las acciones e inversiones necesarias.

- Comunidad.

Una forma para intervenir este grupo es iniciando con los líderes comunitarios, una vez que se haya generado un ambiente de construcción de ideas y de confianza, se podrían iniciar reuniones ampliadas con cada vereda buscando validar los acuerdos logrados con los líderes.

- Contratistas que por su naturaleza impacten el bienestar de los empleados.

Debido a que Administración es el responsable de los contratos de Casino-Aseo, Transporte y Comunicaciones, se debe realizar reuniones periódicas con estos contratistas para medir el desempeño y ejecución de las labores contratadas. Esto debido a que los contratos anteriormente descritos impactan el bienestar de los empleados. Así mismo, en las reuniones con los contratistas, se buscará lograr valores agregados que brinden mayor bienestar al personal.

## PALABRAS CLAVES.

- Coach
- Coaching
- Coachee
- Empatía
- Escucha activa
- Modelos mentales
- Creencias
- Paradigmas
- Intuición
- Insight
- Operadoras

## BIBLIOGRAFIA.

- Presentación "Coaching organizacional" Carolina Bahamon.
- Presentación "Coaching de equipos y comercial" Cristian Castro
- Presentación "Competencias básicas del coach" Hernan Alonso.
- Presentación "El poder de la conversación, preguntas inteligentes y poderosas" Olga Tibaduiza.