



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO GERENCIAL**

Autor:

Ocerinjáuregui, Ángela

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

Autor:

Ocerinjáuregui, Ángela

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita, Mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del "EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL" presentado por el (la) Lic. Angela D. Ocerínjaurequí R. C.I. 18.061.091, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Carol Omaña

C.I.: 3.841.118

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Annelín Díaz

C.I.: 9436391

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Consuelo Carrera

C.I.: 4613674

Firma: [Firma manuscrita]

Maracay, 03 de Junio del 2015

DEDICATORIA

A mis padres, a mi esposo y a mi familia, por ser la fuente de inspiración y de apoyo constante, que me llevan a iniciar y a lograr cada una de las metas que me propongo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por cada una de las oportunidades que se me han presentado en la vida y por permitirme vivir experiencias de aprendizaje.

A mis padres, por apoyarme todos los días de mi vida.

A mi esposo, por su inestimable comprensión y su valioso apoyo, siempre.

A la Universidad de Carabobo, por abrir sus puertas y brindar herramientas de formación profesional valiosas.

A la empresa, en la cual me desempeño, por el apoyo brindado para el desarrollo de la investigación y en mi formación profesional.

A la profesora Berenice, por su atención y guía desde el momento en que decidí iniciar esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

Autor: Ángela Ocerinjáuregui

Tutor: Berenice Blanco

Fecha: Mayo, 2015

RESUMEN

La presente investigación surge por la necesidad de conocer la influencia de la herramienta del Coaching en el mejoramiento profesional, por lo cual, el objetivo general es evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador, ubicada en Maracay Edo. Aragua. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, haciendo uso de recursos metodológicos para la recolección de los datos como la revisión documental, el cuestionario y la triangulación metodológica. Mediante la revisión documental se obtuvo la información sobre el desempeño de los Gerentes no fundamentado en el Coaching. A través del cuestionario, se obtuvo la información directamente de las personas que reportan directamente a cada Gerente para conocer su apreciación sobre el desempeño fundamentado en la herramienta del Coaching y una vez aplicada la metodología se elaboraron tablas y gráficos que ilustran los datos recogidos acompañados de un breve análisis, el cual tiene como fin darle sentido argumentativo a los resultados obtenidos. Es por ello, que luego de comparar los comportamientos presentados por los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación basada en la herramienta del Coaching, se puede concluir que se evidenciaron cambios significativos en las actitudes y comportamiento de cada uno de ellos, orientadas a lo esperado por la organización, lo que se traduce en el logro de la optimización del desempeño.

Palabras Claves: Coaching, desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

Autor: Ángela Ocerinjáuregui

Tutor: Berenice Blanco

Fecha: Mayo, 2015

ABSTRACT

This research arises from the need to know the influence of the tool of coaching in professional development, therefore, the overall objective is to evaluate the performance Coaching staff that integrates the management level of a company the insurance branch, located Maracay Edo. Aragua. The methodology used was descriptive with a field design, using methodological resources for data collection and document review, questionnaire and methodological triangulation. By document review information on the performance of the managers failed to substantiate in the Coaching was obtained. Through the questionnaire, the information directly from the people who report directly to each manager to know your assessment of the performance based on the Coaching tool and once the methodology used charts and graphs were drawn illustrating the data collected was obtained accompanied by a brief analysis, which aims to give argumentative sense results. That is why, after comparing the behaviors presented by members of the management level, low-based training tool Coaching, we can conclude that significant changes were evident in the attitudes and behavior of each of them, aimed at the expected by the organization, resulting in the achievement of performance optimization.

KEY WORDS: Coaching, performance.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento del problema	16
Objetivos	23
Justificación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	27
Bases Teóricas	
El Gerente líder en el cambio organizacional	32
El Coaching efectivo	35
Herramientas del Coaching	41
Análisis Transaccional	41
La Programación Neurolingüística (PNL)	44
El 360°	46
El enfoque centrado en la persona (ECP)	47

El diálogo interior	48
El eneagrama.....	49
La línea del tiempo.....	51
El MTIB (Myers-Briggs Type Indicator)	51
El PAPI (Perception And Preference Inventory).....	52
Process Communications.....	53
La sofrología	54
Ventajas y beneficios del Coaching	55
El Coaching en las organizaciones	57
La gestión de recursos humanos en el adiestramiento y desarrollo	64
El subsistema de adiestramiento y desarrollo	69
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	70
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	71
Población.....	77
Estrategia Metodológica	78
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Objetivo específico N° 1	81
Objetivo específico N° 2	95
Objetivo específico N° 3	120
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	130
LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS.....	132
ANEXOS	138

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	79
2. Conductas percibidas respecto al trabajo en equipo	96
3. Conductas percibidas respecto a la motivación.....	98
4. Conductas percibidas respecto a la responsabilidad.....	100
5. Conductas percibidas respecto a la solución de problemas	102
6. Conductas percibidas respecto a la autopercepción	104
7. Conductas percibidas respecto al manejo del estrés	106
8. Conductas percibidas respecto al desarrollo de colaboradores	108
9. Conductas percibidas respecto a la autoconfianza	110
10. Conductas percibidas respecto a la comunicación efectiva	112
11. Conductas percibidas respecto a la supervisión.....	114
12. Conductas percibidas respecto a la adaptación a cambio.....	116
13. Conductas percibidas respecto a la empatía.....	118
14. Triangulación de resultados.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Brechas de adiestramiento con respecto al trabajo en equipo	82
2. Brechas de adiestramiento con respecto a la motivación.....	83
3. Brechas de adiestramiento con respecto a la responsabilidad.....	84
4. Brechas de adiestramiento con respecto a la solución de problemas	85
5. Brechas de adiestramiento con respecto a la autopercepción	86
6. Brechas de adiestramiento con respecto al manejo del estrés.....	87
7. Brechas de adiestramiento con respecto al desarrollo de colaboradores	88
8. Brechas de adiestramiento con respecto a la autoconfianza	89
9. Brechas de adiestramiento con respecto a la comunicación efectiva.....	90
10. Brechas de adiestramiento con respecto a la supervisión.....	91
11. Brechas de adiestramiento con respecto a la adaptación al cambio	92
12. Brechas de adiestramiento con respecto a la empatía	93
13. Conductas percibidas respecto al trabajo en equipo	97
14. Conductas percibidas respecto a la motivación.....	99
15. Conductas percibidas respecto a la responsabilidad.....	101
16. Conductas percibidas respecto a la solución de problemas	103
17. Conductas percibidas respecto a la autopercepción	105
18. Conductas percibidas respecto al manejo del estrés	107
19. Conductas percibidas respecto al desarrollo de colaboradores	109
20. Conductas percibidas respecto a la autoconfianza	111
21. Conductas percibidas respecto a la comunicación efectiva	113
22. Conductas percibidas respecto a la supervisión.....	115
23. Conductas percibidas respecto a la adaptación al cambio	117
24. Conductas percibidas respecto a la adaptación a la empatía.....	119
25. Comparación de comportamientos antes y después de la formación bajo la herramienta del Coaching.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°	Pág.
1. Diagrama Causa-Efecto	21

INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han llevado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de las competencias de su personal. El adiestramiento y desarrollo del talento humano es una de las estrategias fundamentales de toda organización que pretenda ser exitosa. Hoy, en la sociedad del conocimiento el recurso humano constituye la base del éxito organizacional y su mayor ventaja competitiva; es por ello que las empresas cada vez más se interesan por mantener y contar con personas altamente capacitadas que puedan cumplir los objetivos organizacionales propuestos a alcanzar; de allí la importancia que tienen los programas de adiestramiento y desarrollo, que alineados al alcance de dichos objetivos, se implementan en una empresa, para proporcionarles a los empleados los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas necesarias para convertirlos en un personal valioso y calificado en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, el éxito de una organización suele estar asociado al desempeño de un gerente, o de sus líderes, la vida de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones o recursos, en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas y de la satisfacción del personal. Por lo que las empresas en todo momento requieren líderes que posean competencias que le permitan ejercer su función llevando a su equipo de trabajo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

En este sentido se busca optimizar el rendimiento de las empresas mejorando el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, reforzando valores y el compromiso organizacional; para lo cual se viene empleando el Coaching, que es una técnica de desarrollo de personal emergente, que ayuda a las personas a realizar mejor, todo aquello que ya sabe hacer, potenciando sus habilidades y capacidades, y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de nuevos conceptos para llegar hasta donde desee, pero siempre es el coachee quien mediante sus propios medios obtiene las respuestas necesarias para lograr sus objetivos.

La presente investigación pretende evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial, de una empresa del ramo asegurador, que busca alcanzar los máximos niveles de calidad en el servicio, a fin de satisfacer las exigencias de sus clientes y es por ello que el estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I El Problema, en el cual se presenta el planteamiento del problema, los objetivos que tienen previstos alcanzar y la justificación, donde se resalta la importancia del desarrollo de esta investigación.

Capítulo II Marco Teórico, constituye el fundamento conceptual y de referencia del estudio, por lo que se consideran otras investigaciones realizadas con relación directa al tema trabajado, que son los antecedentes; se compilan el conjunto de temas y aspectos que soportan y explican la formación mediante el Coaching y las bases teóricas.

Capítulo III Marco Metodológico, en el cual se describe y desglosa toda la metodología utilizada para la realización del estudio, por lo tanto se señala la

naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados, la población objeto de estudio y el cuadro metodológico elaborado como estrategia para la consecución de los objetivos planteados.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados, en donde se presentan los datos obtenidos mediante análisis y representaciones gráficas de los hallazgos encontrados; utilizando gráficos circulares se explica la percepción general del grupo de personas consideradas, en cuanto a las dimensiones creadas para explorar su desempeño como líderes, y mediante un gráfico de barra se visualiza la comparación de cada una de las dimensiones actitudinales que fueron objeto de estudio, todo ello responde a las interrogantes planteadas en los objetivos previstos a alcanzar.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones resultado del proceso investigativo llevado a cabo, señalando así las consideraciones que a juicio de la autora, se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño de la gerencia y con ello la eficiencia y productividad de la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Este auge de globalización, ha hecho que la economía a nivel mundial, logre integrar mercados, y por lo tanto, destruir fronteras geográficas y políticas, haciendo de la globalización, una forma para lograr competitividad y cooperación entre países, sectores y mercados. Asimismo, ha traído consigo rápidos y constantes avances de la Ciencia y la tecnología, dando pie al surgimiento de la denominada sociedad del conocimiento, donde el aprendizaje constante de las personas es imprescindible para generar el cambio y progreso de las sociedades, instituciones y empresas; la base del éxito organizacional lo constituye su capital intelectual, ya que permite tener una ventaja competitiva, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y procurar el máximo bienestar posible, tanto de la empresa como el del trabajador.

En la actualidad, las organizaciones se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más competitivas y sostenibles en el mercado, implicando esto, enfrentarse a un mercado globalizado capaz de afrontar los problemas, retos y desafíos que se presentan.

Desde los tiempos del enfoque clásico tradicional de la Administración, se hace mención a la necesidad de entrenar y orientar a los trabajadores para

que mejoren su desempeño laboral, por ejemplo, Frederick Taylor, propulsor del movimiento de la organización científica del trabajo, que tenía por objeto la utilización de métodos científicos para realizar eficientemente las actividades laborales y dirigir a los obreros a fin de obtener prosperidad para el empleador y los trabajadores, al enunciar los principios de la administración científica, en el tercero de ellos, considera que la selección y un entrenamiento adecuado permitirá lograr que trabajador labore eficazmente (Hernández y Morales, 2004).

Posteriormente, dada la tendencia del trabajo en la que cae este enfoque, nace el enfoque humanístico, el cual concentra su interés por el hombre y su grupo social, gracias a su desarrollo y a los logros alcanzados por las Ciencias Sociales, se tiene muy en cuenta los aspectos emocionales de los trabajadores, sus intereses y motivaciones, para que éstos puedan alcanzar sus propias metas y ambiciones personales, se sientan bien consigo mismos, tengan un mejor desempeño en el ámbito laboral y avancen en su carrera profesional, permitiendo así el mejoramiento continuo de cada uno.

Toda organización que ha comprendido que su principal activo es la gente, y que desea que sienta lo importante que es para ella la labor que realiza su personal, considera un programa de adiestramiento y desarrollo una gran inversión, que busca maximizar el rendimiento del recurso humano para alcanzar el éxito esperado, Garfield (1994) señala que “las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de su gente”; es decir que son organización que han decidido darle un giro a la gestión del talento humano, a la manera como se dirige al personal y lo preparan para asumir los retos de la dinámica actual, el trabajador se

convierte en un socio estratégico para el alcance de los objetivos organizacionales.

A partir de considerar la formación profesional como una estrategia fundamental para mantener niveles adecuados de productividad y competitividad, se han presentado diferentes métodos y técnicas de adiestramiento y desarrollo, tales como cursos en aulas, asignaciones especiales, adiestramiento en el puesto de trabajo, inducciones, entre muchos otros, cada uno con un fin específico a cumplir.

Sin embargo, hoy en día han surgido una serie de herramientas innovadoras, dirigidas a motivar eficazmente a la gente, a perfeccionar sus competencias, gestionar sus conocimientos, a ayudarlos a descubrir aquellos talentos escondidos y corregir aspectos de su personalidad que pudieran afectarle, para llegar a ser, a futuro, lo que se han planteado alcanzar; mediante un proceso donde la persona tratada es la principal protagonista y responsable de su progreso; entre estas herramientas se encuentra principalmente el coaching; grandes organizaciones en el mundo entero reconocen la efectividad de esta técnica entre ellas Baxter, Gillette y ABB, reconociendo “haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo, orientado a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder” (Eslava, 2006: En línea); esto significa que las empresas ya no pueden ser lideradas ni gerenciadas con la visión clásica del mando y el control.

A pesar del nuevo panorama al que se enfrentan las organizaciones, de las innumerables e innovadoras técnicas gerenciales que constantemente

surgen para lograr que las empresa puedan mantenerse en los mercados, cada vez más competitivos, existen muchas compañías que aún operan bajo los enfoques de la gerencia tradicional. En el caso particular de la gerencia venezolana, considerando los resultados de las investigaciones realizadas en la cátedra Problemática de la Administración Venezolana, de la escuela de Administración de la Universidad de Carabobo, Mora (2004: En línea) explica que la gran falla de la actual gerencia del país viene dada por el olvido de “cómo rescatar el factor humano, de hacer las organizaciones más humanas que puedan combinar exitosamente la competitividad y productividad en pro del crecimiento de ambas partes, que incentive, motive al personal a desarrollar su potencial, para dar valor agregado a su capital intelectual”.

Especialmente, esta falla puede observarse fácilmente en organizaciones que son lideradas por gerentes que trabajan utilizando métodos del pasado, y que su estilo de gerenciar no ha evolucionado a la par del pensamiento moderno; la prioridad de un directivo debe estar enfocada en las personas y en sus comportamientos y no sólo en sistemas y procesos, a fin de obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa.

Es por ello, que el gerente de hoy debe motivar a todos los individuos para mejorar continuamente, ser útiles a la organización e inspirar una nueva forma de actuar. En este sentido, cualquier empresa que busque mejorar su rendimiento, las acciones de mejora deben estar orientadas, fundamentalmente en un principio, al desarrollo de las competencias de sus gerentes y particularmente las actitudinales; tal como señala Lara (2004) quienes deben desaprender y aprender nuevos comportamientos en las empresas son sus directivos, puesto que sus conductas son modelos a

seguir, y son éstos quienes en primer lugar deberían orientar y guiar a los empleados al alcance de los objetivos organizacionales.

De manera que la organización objeto de estudio, se dedica a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, ofreciéndoles servicios de protección personal y automotriz, con la finalidad de preservar su patrimonio y tiene como visión la consolidación en el mercado y que sus clientes perduraren en el tiempo, por lo que es importante contar con líderes que conduzcan al logro de las metas planteadas y encaminen al personal a ello.

Es indudable entonces, que la empresa requiere de todo el esfuerzo de sus empleados para continuar creciendo y fortaleciéndose, sin embargo no se puede pedir calidad de servicio si no se orienta y ayuda a los trabajadores a desarrollar habilidades para brindar un servicio de excelencia, en este sentido, se requiere de un liderazgo eficaz que optimice el rendimiento del personal, mantenga motivado a la gente y genere equipos de trabajo de alto desempeño. Eslava (2006: En línea) sostiene que “la función de dirigir personas en la organización, es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exigen del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las importantes la formación psicológica y humanista sólida”.

El personal que integra la gerencia de la empresa objeto de estudio, se caracteriza por haber escalado posiciones a lo largo de su desarrollo profesional dentro de la empresa, ya que en este ramo, la principal fuente de reclutamiento es el personal interno, especialmente para aquellos cargos que permitan brindarle a su gente oportunidades de crecimiento; por lo que se puede decir que este personal cuenta con un gran dominio de las

competencias técnicas necesarias para desempeñarse de manera eficaz, sin embargo este dominio no garantiza el éxito de un profesional y se hace necesario desarrollar las competencias actitudinales, como aspecto fundamental para todos los ocupantes de cargos a este nivel, que implique la dirección y supervisión de los trabajadores.

Es importante señalar que según datos suministrados por el Dpto. de Recursos Humanos, de acuerdo a la evaluación de desempeño realizada en el año 2013, se evidenció la deficiencia en las competencias actitudinales, los cuales se reflejan gráficamente en el diagrama de Ishikawa (Figura N° 1).

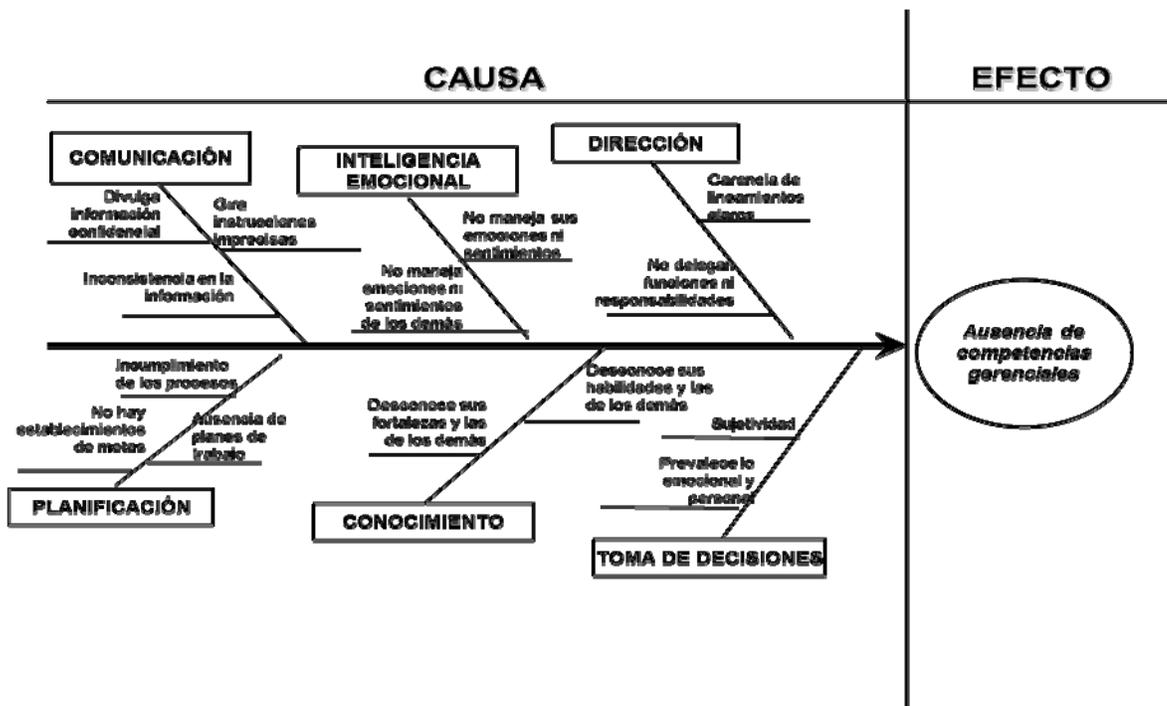


Figura N° 1

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos (2016)

Es por esta razón que la Gerente de Recursos Humanos junto con el Gerente General, toman la iniciativa de poner en marcha un programa de capacitación basado en la herramienta del Coaching, para formar a los gerentes de todas las áreas de la organización en búsqueda del mejoramiento de sus competencias actitudinales. Es entonces durante el año 2014, cuando se da inicio y desarrollo a dicho programa de formación.

Por lo anteriormente planteado, es que la presente investigación tiene como eje central evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial en una empresa del ramo asegurador, ubicada en Maracay Edo. Aragua. Para efectos de este estudio se entenderá por Coaching la definición que señala la Asociación Española de Coaching (ASESCO) (s/f: En línea), que lo define como “un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y dónde se desea estar”. Es decir, esta herramienta, representa conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización y el mismo, está destinado a lograr a la vez, la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual, han encontrado en el Coaching un modelo de inestimable valor, de acuerdo con la ASESCO (s/f: En línea) este proceso “genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño”, y se ha convertido en un arte para que la personas consigan lo

mejor de sí mismas, en todo aquello que deseen mediante una relación continuada.

En consecuencia surgen las siguientes interrogantes:

¿Es eficaz el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta de Coaching?

¿Es eficaz el desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching?

¿Es el Coaching una herramienta que puede ser empleada para optimizar el desempeño del personal que integra el nivel gerencial?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de una empresa del ramo asegurador ubicada en Maracay Edo. Aragua.

Objetivos específicos

Determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching.

Analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching.

Comparar el desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching.

Justificación

Dada la necesidad que hoy en día tienen las organizaciones de mantener potenciadas y actualizadas las competencias profesionales de sus trabajadores, para responder efectivamente a las exigencias del mercado globalizado, que demanda para todo y en todo momento, el máximo de creatividad, innovación y calidad; las personas requieren de un liderazgo eficaz que mediante decisiones acertadas señalen el camino a seguir, sea su fuente de inspiración y ayude en su proceso de desarrollo personal; es por ello que Evies, Hernández, Martínez y Varuzza, (2003: en línea), señalan que “los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes”.

El Coaching como estrategia para el desarrollo del personal en una organización, implica la figura de un líder, que es el Coach el cual se

encargará de planificar la manera en que enseñará al Coachee para que éste aprenda y pueda mejorar sus habilidades personales y profesionales por sí mismo. La figura del Coach proviene del mundo deportivo, un profesional que “recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación” (Riegner ,2000: en línea), que además de marcar la estrategia que se debe seguir, estimula psicológicamente a los miembros del equipo para sacar grandeza y derribar obstáculos.

Emplear una herramienta de desarrollo de personal de manera exitosa, en cualquier organización, involucra un gran trabajo por parte de los profesionales encargados de gestionar el recurso humano, es por ello que la presente investigación pretende evaluar el Coaching en el desempeño gerencial, con la finalidad de determinar si la aplicación de esta herramienta logró la optimización del desempeño de los integrantes de este nivel en una empresa del sector asegurador ubicada en Maracay Estado Aragua, donde se busca la formación integral permanente de dichos empleados, como estrategia para el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, permitirá al lector interesado en los temas de formación del talento humano, bien sea profesionales de las Relaciones Industriales, de carreras afines, atraídos por este tema, obtener una visión más amplia acerca del funcionamiento de esta técnica en el mundo organizacional; por lo cual se constituye como un importante antecedente para futuras investigaciones en el área.

En la consecución de los objetivos de la presente investigación, las empresas del mencionado ramo, podrán contar con estudio amplio de los resultados que arrojó la aplicación de esta técnica innovadora dentro de la

organización, además de análisis un nuevo método que puede contribuir al fortalecimiento y progreso de su personal.

Mediante este estudio, se conformará una compilación teórica substancial, que servirá de apoyo para la comprensión y análisis del tema por parte de todos aquellos investigadores interesados. La investigación es de tipo documental y descriptiva, ya que recopila documentos con el propósito de obtener antecedentes sobre el Coaching, así como también establecerá relaciones entre variables la cual podrá ofrecer la posibilidad de predicciones acerca de la utilización de la herramienta anteriormente mencionada, como aporte significativo a mejoramiento de ciertas competencias de la gerencia, hoy fundamentales para un desempeño óptimo, tanto del ocupante del cargo como del personal al cual dirige, ya que los líderes son determinantes en organizaciones de todos los tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados y fomentar al máximo la mejoría de la productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

El Coaching, con el transcurrir del tiempo, se ha convertido en una herramienta de última generación para optimizar el rendimiento del personal en una organización, por lo que son innumerables los estudios que se realizan en torno a la técnica. Con la intención de afianzar la presente investigación se tomarán como referencia otros estudios realizados anteriormente, teniéndose en cuenta los hallazgos y resultados obtenidos por otros investigadores, entre estos trabajos se destacan:

Díaz, Ángela (2013), desarrolló un estudio basado en las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque de Coaching en pro de la optimización del desempeño laboral. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Educación, Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

La investigación se centró en analizar las estrategias gerenciales presentes, bajo el enfoque Coaching en pro del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, Ubicada en el Municipio Naguanagua, bajo el tipo de investigación descriptiva y cuyo diseño fue de campo. Como conclusión la investigadora manifiesta la necesidad de que se examinen alternativas de solución mediante estrategias gerenciales bajo el enfoque de Coaching para optimizar el rendimiento laboral, además resalta la importancia que posee la herramienta en los

procesos de aprendizaje, orientados a cambios y desarrollo de personas, permitiendo el éxito de la organización.

El aporte para esta investigación, parte del punto de considerar al Coaching como herramienta fundamental en los procesos de aprendizaje, traducidos en cambios que les permitan a los empleados mejorar continuamente sus competencias, gracias a la formación continua.

Leal, Keyla (2011), presenta una investigación que tuvo como finalidad determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia. Caso de estudio: Administradora de Centros comerciales, Valencia, Edo. Carabobo. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

El objetivo general de esta investigación fue determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de los niveles gerenciales medios y altos, a fin de disminuir las brechas existentes entre el nivel de competencias requeridos para el cargo y el que posee el trabajador. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva, de campo porque toma los datos directamente de la realidad estudiada, la población es finita y usa el muestreo intencional no probabilística, las técnicas que se utilizaron fueron la revisión documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada, por lo que no se hace necesaria validación ni confiabilidad de instrumentos, llegando a la conclusión de que la principal acción a tomar es que el personal asista a cursos de coaching vivenciales que refuercen el desarrollo de conductas asociadas a las

competencias con brechas a subsanar y de esta forma optimizar el desempeño.

El apoyo que esta investigación le brinda a este estudio se fundamenta, en la descripción del Coaching y su importancia como herramienta clave para reducir brechas entre el perfil ideal y el desempeño del empelado, dando así paso a un personal altamente calificado y que a su vez permita optimizar sus competencias actitudinales.

En este mismo orden de ideas, Oviedo, Milvia (2010) ofrece un estudio en el cual el Coaching gerencial es visto como una herramienta para el proceso de toma de decisiones en las universidades públicas. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo – Venezuela. No publicado.

Este estudio tuvo como finalidad analizar el coaching y el proceso de toma de decisiones en las Universidades públicas. Metodológicamente, el estudio se tipificó como descriptivo de campo, con un diseño de carácter transeccional, transversal; seleccionándose como población a 60 gerentes 24 de la alta 36 de media del sector en estudio. La investigadora concluye que existe una relación del Coaching gerencial y el proceso de toma de decisiones. Los aportes están determinados por considerar que en el Coaching las personas comparten creencias sobre la competencia humana, el desempeño superior, valores sobre la importancia del coaching, todos estos enmarcados en la toma de decisiones como herramientas imprescindible de toda organización que aspira lograr metas y objetivos para consolidar sus expectativas.

La contribución de esta investigación para el presente estudio, viene dada por determinar la relación que existe entre ambas variables, lo que quiere decir que el Coaching como herramienta, desarrolla la asertividad de la toma de decisiones, por lo que facilita al empleado el alcance de metas y objetivos tanto personales como organizacionales.

Mientras que, Molero, Belkis (2010) presenta un estudio con el propósito de relacionar el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela. No publicado.

Este trabajo persiguió la finalidad de determinar la relación entre el Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico, basándose en un estudio de tipo descriptivo de campo con un diseño no experimental, obteniendo como conclusiones de que a través de la aplicación de la herramienta del coaching en conjunto con otras aplicaciones y técnicas, se puede llegar a ser una organización inteligente, ofreciendo las siguientes recomendaciones; organizar mesas de estudio o trabajo realizar seminarios, talleres o cursos relacionados con el coaching integrando y con la visión de las organizaciones inteligentes de manera que los jefes de área y gerentes puedan generar confianza y resoluciones de problemas asertivos en diferentes contextos.

El estudio anterior, aporta a esta investigación la correlación existente entre el Coaching y las organizaciones inteligentes, es por ello que partiendo de lo anterior, se puede determinar que esta herramienta permite potenciar el conocimiento de las personas como factor clave del éxito, fortaleciendo el trabajo en equipo y relaciones laborales cada vez más competitivas e

impersonales, logrando articular las necesidades propias del ejecutivo con las necesidades de la empresa, otorgando mayor sentido y satisfacción al desarrollo del rol laboral, en un ambiente confidencial y libre de presiones.

Asimismo, Casanova, Ricardo (2010) presenta una propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Organizacional. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Coaching Organizacional. Universidad del Salvador. Argentina. No publicado.

Los objetivos generales de esta investigación fueron mejorar la gestión gerencial del Sistema de Gestión de la Calidad de SIN SA, generando para ello, un proceso de cambio cultural dentro de la organización y obtener como consecuencia de la intervención, un fortalecimiento de los valores compartidos y la incorporación en los niveles gerenciales de conocimientos y habilidades, para incrementar sus competencias genéricas de modo de incidir favorablemente en su comportamiento y así modificar los mensajes culturales subyacentes.

En este estudio, la metodología de investigación que se empleó es la cualitativa y dentro de ella se aplicó la Investigación-Acción. Una vez establecido el comportamiento deseado, se realizaron talleres de influencia con el nivel gerencial, de modo de trabajar sobre las brechas de aprendizaje detectadas y propiciar su transformación en líderes para el cambio. Allí se compartió información sobre valores, competencias lingüísticas y conversacionales, rutinas defensivas, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, enfoque sistémico. Ese conocimiento fue afianzado mediante dinámicas experienciales. Al final del proceso, mediante encuestas y mediciones de cumplimiento de objetivos, pudo detectarse una mejora cualitativa en el comportamiento deseado, que se tradujo en la formación de

un equipo gerencial con mejores vinculaciones y entusiasmado. También en la percepción de los colaboradores, concluyendo que dentro de un proceso de cambio que llevará varios años, el Coaching Organizacional ha generado un proceso sinérgico, que de dársele la continuidad acordada, habrá logrado el cambio deseado.

El apoyo que esta investigación le brinda al estudio radica en la demostración de cambios de conductas del personal, luego de haberse desarrollado un programa de formación basado en el Coaching, fortaleciendo los equipos de trabajo motivados y comprometidos con el logro de sus objetivos.

Bases Teóricas

A continuación se presentan diversos planteamientos teóricos referidos a la herramienta del Coaching, de manera de complementar, desarrollar y sustentar este estudio. Los fundamentos principales son:

El Gerente Líder en el Cambio Organizacional

En un proceso de cambio organizacional o de transformación de actitudes, el rol que debe cumplir el gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, debe convertirse en un estratega y un efectivo comunicador que inspire e incentive aspectos que involucren a la organización y la orienten hacia el éxito. (Solano 2010).

Este impacto de los cambios organizacionales, se percibe fundamentalmente en la cultura de cada una, es decir, en cómo hacen las cosas. Esto implica modificaciones en el rol de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas o departamentos y entre gerentes y colaboradores. (Solano 2010).

Y es que actualmente, la apertura al cambio y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas es un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden apropiadamente. Es por eso que Solano (2010) establece que dicho proceso:

“Sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reinventar primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de poca entereza.” (En línea).

Es por ello que, el proceso de cambio contempla algunas etapas características que es conveniente comprender pues cada empresa las experimenta según su filosofía, historia, tamaño y cultura además de que la experiencia de muchas organizaciones permite identificar lecciones sobre factores de éxito y advertencias para evitar fracasos, son abiertos a una efectiva comunicación de doble vía con sus públicos y eso les permite conocer debilidades para aplicar correctivos.

De tal manera que, en este contexto, el cambio se refiere a la habilidad de una organización para mejorar sustancialmente el diseño e implementación

de las iniciativas para la innovación, la productividad y la reducción del tiempo de ciclo en todas las actividades esenciales. Los gerentes deben convertirse en agentes de cambio para manejar estos procesos, generar compromiso con ellos y garantizar que se produzca el cambio deseado. (Solano 2010).

Por tal razón, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su situación y definir tanto su visión como su misión real, sus lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían predecirse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, con un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

En conclusión, el desarrollo de nuevas tecnologías y la masificación de la información, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, donde se valora el recurso humano y se trabaja con un nuevo perfil global para el gerente, en el cual, sus principales características

personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas capacidades para incentivar al trabajador con excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación. (Solano 2010).

El Coaching Efectivo

Actualmente los líderes de hoy se enfrentan día a día a retos mayores, por lo tanto se deben desarrollar competencias diferentes a las requeridas en el pasado. La cultura organizativa actual concede una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales, por encima del sistema tradicional de autoridad y control. Según Sastre y Aguilar (2003) señalan que:

El líder debe hoy ser capaz de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, buscar el consenso y la cooperación en vez de esperar o dar por hecho que el resto le va a seguir ciegamente. (p. 243).

Es a partir del siglo XXI donde el principal factor crítico de éxito de las empresas que se desenvuelven en mercados competitivos, es el capital humano y el Coaching es la herramienta que mejor se adapta a los objetivos de las organizaciones para el desarrollo y optimización del rendimiento del personal, ya que éste consigue dar valor e importancia a todos los conocimientos y experiencias de cada persona para obtener su máximo rendimiento personal y profesional y contribuir al desarrollo de cada una de ellas, conformando equipos de alto rendimiento que sean capaces de distinguir a su organización de las demás. (Alonso. s/f).

Es en este contexto donde entra en juego el Coaching, en cuya definición establecida por la Asociación Española de Coaching (ASESCO) (s/f: en línea) se considera que “es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y dónde se desea estar”.

Otra definición de Coaching ofrecida por Estañ (s/f), considera que esta herramienta es:

Un proceso de comunicación en el cual el coach o profesional acompaña a su cliente en un proceso de cambio tendente a lograr unos objetivos. En el caso de las empresas los objetivos individuales deben apoyar los resultados esperados: mejorar la gestión y motivación de los equipos, generar delegación eficaz, adecuada planificación y gestión del tiempo, comunicación eficaz, adaptación a nuevas responsabilidades, equilibrio profesional y personal para evitar el estrés, fomentar los puntos fuertes de las personas y organizaciones, etc. Hay un extenso campo de actuación: las personas más motivadas y contentas colaboran mejor a que la empresa obtenga los resultados que busca. (En línea).

Mientras que Alonso (s/f: en línea) describe que “el Coaching es un proceso de cambio hacia la mejora de los resultados personales y profesionales basado en el método socrático y amparado en el entrenamiento”.

En este mismo orden de ideas, la ASESCO (s/f), considera que el Coaching va más allá de ser una herramienta simplemente para la gestión, sino que es un modo de ser y de hacer cotidianamente, lo que lo convierte en

una herramienta genial en la gestión de empresas y también en una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales.

Vale la pena destacar que en el Coaching se encuentran dos figuras protagonistas; el coach, quien ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza en el coachee o empleado, siendo éste último el segundo actor. Según Sastre y Aguilar (2003), el trabajo del coach consiste en ayudar al empleado a tener claridad de qué quiere cambiar de la situación actual y qué debe hacer para conseguirlo. Se trata de que el coach asista al empleado y evalúe sus debilidades y fortalezas, destacando que la función del coach no es la de dar consejos al trabajador sino identificar las necesidades de los individuos en su proceso de su desarrollo. Es decir, no se trata de que le diga al empleado qué decisión debe tomar o imponerle la formación en determinadas habilidades, sino que el coach debe aprender a acompañar al empleado cuando el mismo se enfrente a su entorno día a día.

De este modo, para lograr la efectividad del Coaching, cuya principal meta es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior inmediato, es necesario que el entrenador o coach posea una serie de cualidades que faciliten el alcance de este fin. Dichas cualidades consisten en ser positivo, entusiasta, comprensivo, confiable, directo, orientado a la meta, experto, observador, respetuoso, paciente, claro y seguro. (Cook 2004).

Mientras que Sastre y Aguilar (2003) plantean que:

Los tutores, independientemente de su procedencia interna o externa, deben ser personas con capacidad para plantear preguntas, capacidad para escuchar, y la capacidad para crear planes de acción. Asimismo, el tutor debe conocer en profundidad el mundo de la empresa y estar familiarizado con su dinámica. Los tutores deben estar entrenados para guiar al empleado de forma que éste mejore sus competencias y su compromiso con la organización, por lo que deben ser capaces de hacer explícitos los objetivos al trabajador. (p. 245).

Asimismo, Alonso (s/f) orienta la actuación del líder-coach como inductor a la automotivación de sus colaboradores y establece como factores intrínsecos que la generan; la auto-estima definida como aquella valoración positiva que toda persona debe albergar de sí misma y que la consolida para abordar nuevos retos, la auto-confianza, que es consecuencia de la anterior, e incrementa la seguridad en sí mismo y se ampara en los pequeños éxitos conseguidos, la auto-gestión, alcanzada cuando el individuo es capaz de actuar sin ninguna supervisión, ni necesario estímulo externo alguno, así como la auto-sugestión o mecanismo de generación constante de emociones positivas que llevan al optimismo y la esperanza y por último, la auto-realización que está basada en el progresivo cumplimiento de los deseos y objetivos.

Por otra parte, consideran que el Coaching no es eficaz cuando se dirige a empleados que no están dispuestos a hacer un esfuerzo por cambiar. Es por ello que el Coaching debe ofrecerse como un incentivo y nunca como una medida correctora ya que se trata de que los empleados recurran al Coaching como una herramienta que les permita desarrollar su potencial, generar una atmósfera de equipo y aumentar su lealtad hacia la organización. Sastre y Aguilar (2003)

Es por ello Cook (2004) afirma que la capacidad de ofrecer retroalimentación efectiva es fundamental para el desarrollo del proceso de Coaching a pesar de que para muchos trabajadores, la retroalimentación es sinónimo de crítica. Sin embargo, rara vez la crítica constante es efectiva para ayudar a los trabajadores a alcanzar un desempeño óptimo y puede reprimir el desempeño a medida que los trabajadores se afanan para ocultar sus errores y evitar el contacto con sus supervisores. Entonces, la retroalimentación negativa es sólo uno de los aspectos de la gran gama de respuestas a los esfuerzos de un trabajador y es por ello que la retroalimentación debe incluir el elogio por el trabajo bien hecho y por los esfuerzos sinceros que no producen resultados sin que el trabajador sea responsable de ello ya que hay que tener en cuenta que a menudo lo único que un trabajador necesita, es oír sobre los resultados ocultos de sus esfuerzos, un sencillo informe de resultados, sin críticas ni elogios incorporados.

Es entonces necesario, para realizar la gestión mediante Coaching, lograr que se haga el trabajo y desarrollar a los empleados para que puedan funcionar con independencia y efectividad, para ello seguir una serie de pasos garantiza la efectividad del Coaching. Dicho proceso consta en; definir el desafío y describir el resultado esperado, analizar las posibles opciones de solución, desarrollar un plan de acción, establecer plazos, definir criterios de evaluación, facilitar la acción y perseverar hasta el final. (Cook 2004).

Ahora bien, para lograr que el entrenamiento sea efectivo, pero en esta oportunidad desde el punto de vista del aprendiz, es necesario eliminar las distracciones, respetar la inteligencia y el tiempo del trabajador, permitir al trabajador asimilar la visión global de lo que se desea, ir a un ritmo de enseñanza que le permita al trabajador ir avanzando poco a poco hasta

llegar al ritmo que desee el coach, construir a partir de lo que el trabajador sabe, lo que implica usar la experiencia que ya tiene el trabajador, dar mucha retroalimentación, solicitar al trabajador repasar lo que se acaba de enseñar y por último, dejar que se fijen los conocimientos para lo que es necesario otorgar un tiempo prudencial para que el empleado puede comenzar un nuevo proyecto. Estos principios tienen como finalidad obtener lo mejor en cada sesión de entrenamiento. (Cook 2004).

Una vez conocido cómo aprenden los empleados, ahora desde el punto de vista del coach hay cinco pasos que ofrecen una estructura básica ideal para cualquier sesión de entrenamiento, para Cook (2004:95) son: “exponga el tema en su totalidad, haga que los participantes se involucren activamente en la tarea, brinde retroalimentación a medida que avanza el proceso, haga una pausa y refuércelo”.

Las buenas intenciones no hacen a un coach efectivo, por tanto, puede ser difícil detectar los obstáculos del Coaching. Entre estas limitaciones del proceso se encuentra la ausencia del propósito, la ansiedad, el temor y la desconfianza de los trabajadores hacia el coach, sólo por ser el jefe, supervisor o coach, así como también la resistencia al cambio por parte del coachee. De igual manera, el trabajador puede carecer de habilidades que se requieren para recibir el Coaching de manera efectiva o se pueden presentar barreras como la del lenguaje, en donde se piensa que se está hablando el mismo idioma pero en realidad no existe comunicación alguna. (Cook. 2004).

Una vez aplicado el Coaching, es de suma importancia saber si el entrenamiento funcionó, para ello previamente, se necesita tener claro lo que se quiere lograr en cada sesión de entrenamiento así como un método que permita evaluar los resultados obtenidos. Cuando se piense en entrenar a los

trabajadores, es necesario incluir en el plan, un método sencillo de seguimiento y dar a conocer a los aprendices qué se espera de ellos. Igualmente es pertinente estudiar con los trabajadores los objetivos específicos de desempeño y los plazos de resultados. (Cook 2004).

Herramientas del Coaching

Dado que el Coaching es una técnica que contribuye al desarrollo de las personas, desde las perspectivas personales y profesionales, es necesario que éste se fundamente o se apoye en herramientas que son indispensables para su efectiva aplicación, ya que permiten alcanzar los objetivos de autoaprendizaje que caracteriza esta técnica. La ASESCO (s/f) establece que el Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado que basándose en un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente determinado por la persona. Es necesario entonces, conocer y destacar las herramientas que a juicio de sus experiencias, los coaches admiten que son de gran importancia, entre esas están: el análisis transaccional (AT) y la programación neurolingüística (PNL).

Análisis Transaccional

En este orden de ideas, Cuadra (s/f: en línea) presenta al Análisis Transaccional como una “teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos”.

En cuanto a su filosofía, el Análisis Transaccional se basa en la ideología humanista, parte del principio de que “todos nacemos bien”. Berne decía metafóricamente “todos nacemos príncipes y princesas”. Después de las relaciones con los demás se toman decisiones autolimitadoras con las que nos convertimos en “sapos o ranas encantadas”. El segundo principio en que se basa el AT es que todos tenemos cierto potencial humano determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud, y sociales de origen y procedencia, pero un cierto potencial humano, que podemos desarrollar.

Las limitaciones externas al desarrollo del potencial humano, y sobre todo las limitaciones internas decididas tempranamente, producen la infelicidad, la autolimitación de las habilidades personales para resolver problemas y para enfrentarse a la vida. De modo que cada quien es responsable de su vida y decide lo que es bueno para sí. Mientras el tercer principio en que basa su filosofía el AT, según Cuadra (s/f: en línea) es que “todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones más autopotenciadoras”.

En cuanto al modelo desarrollado por Eric Berne, el concepto de los estados del “yo”, constituye el núcleo del AT, el cual a su vez consta de tres estados; el padre: representa la herencia de todo lo que viene de personas que representan autoridad (padres, profesores, jefes, entre otros), el adulto: equivale a un ordenador que hubiese en cada una de las personas y trabaja con la información que recoge del interior y del exterior, es decir, del padre y del hijo). Y el niño: el cual representa el primer estado del yo que aparece, es el resultado del registro de lo que vivimos (sensaciones, placeres, miedos, etc.). (Caby 2004).

En conclusión, el análisis transaccional es un modelo decisional de la personalidad que permite comprender cómo las personas entran en relación con los otros, qué busca de cada relación y cuáles son las bases ocultas que la hacen reaccionar de manera repetitiva, sentir y tomar conciencia de qué es lo que pasa en dentro de cada uno y por tanto de qué necesita como individuo, qué desea y cuáles son sus metas así como de tomar la iniciativa y actuar para poner en marcha los cambios personales, relacionales u organizacionales.

El AT y el Coaching establecen como principio un método contractual, es decir, supone un objetivo que el cliente o coachee desea alcanzar: una meta de cambio. Entraña una responsabilidad de los dos, terapeuta (coach) y cliente (coachee), pero diferenciada. El cliente se responsabiliza de cambiar lo que sea necesario y posible de su situación tomando nuevas decisiones, poniéndolas en práctica y usando todos sus recursos disponibles. Por su parte el terapeuta se responsabiliza de cuidar el proceso, de confrontar al cliente en el momento adecuado, de apoyar cuando sea conveniente, de dar orientación cuando es oportuno, de señalar lo que observa cuando sea pertinente, etc. (Cuadra s/f).

Es por ello que el AT se utiliza en las empresas y organizaciones en forma de consultorías para lograr el desarrollo profesional de sus trabajadores para alcanzar el éxito organizacional, mantener o renovar su cultura organizacional de trabajo en equipo, dirección de personas, comunicación, etc.

No solo las características anteriormente descritas del AT son halladas en el Coaching, también se asemejan en cuanto a la formación básica, sencilla y clara en aspectos psicológicos esenciales como la personalidad, la

comunicación, las necesidades humanas, los sentimientos y emociones, las actitudes, la dinámica de grupos, etc. Y en modelos de referencia para la observación, autoobservación y el crecimiento personal y profesional.

La Programación Neurolingüística (PNL)

El PNL, para Monzo (s/f: en línea) “estudia la experiencia humana subjetiva, analiza cómo organizamos lo que percibimos y filtramos el mundo exterior a través de los sentidos”. Asimismo se encuentra una definición muy similar establecida por el Instituto Venezolano de Programación Neuro Lingüística (IVPNL) (s/f: en línea), la cual conceptualiza la PNL “como el modelado de la experiencia subjetiva humana, ya que estudia y describe, cómo pensamos, cómo sentimos y cómo nos comportamos y evaluamos los distintos comportamientos propios y ajenos”.

En cuanto a los principios de la PNL sobre los cuales se fundamenta toda su estructura, según el IVPNL (s/f) se encuentra en primera instancia:

“La Claridad del Objetivo: la PNL se enfoca en la conducta, es decir, lo importante es saber qué quiere la persona, y esto lo plantea la PNL de una forma muy original: Qué SI quiero. Si analizamos el lenguaje de muchos individuos, vemos como los objetivos tienden a plantearse de manera negativa: No quiero fracasar, no quiero ser gorda, no quiero estar solo. Esto no es correcto, pues ya se ha planteado de manera clara a través de los estudios neurológicos que el cerebro funciona de forma analógica, es decir, no entiende el no. Si le pedimos a una persona que cierre los ojos y no piense en un conejo blanco, la imagen que vendrá a su mente será la del conejo blanco, pues el cerebro responderá de manera automática al estímulo, a la palabra “conejo”. Por esta razón, debemos enfocarnos en

el objetivo, en qué realmente queremos y expresarlo de manera positiva, para que la imagen que nuestro cerebro recree sea de lo que realmente queremos, y no de lo contrario. Lo correcto sería decir, en los casos antes citados: Quiero ser exitoso, quiero ser delgada, quiero tener una pareja”. (En línea).

Como segundo y tercer principio se establece la agudeza sensorial y la flexibilidad de conducta, respectivamente. La primera, requiere de la conexión consigo mismo, con los recursos y estados potenciadores que cada uno posee, que permitan, de alguna manera, alcanzar objetivos. Igualmente, busca la manera de aprender a calibrar y entender a las personas del entorno, de tal forma que la comunicación sea realmente efectiva y para ello, se deben acostumbrar los sentidos a percibir más allá de lo evidente. El segundo principio persigue tener la capacidad de observarse a sí mismo constantemente y percatarse sobre cómo está siendo el resultado de la comunicación y evaluar cómo se está interactuando con el mundo. (IVPNL s/f).

Este edificio se basa en postulados que según Caby (2004), los describe de la siguiente manera:

- el mapa no es el territorio. Para nosotros, nuestra visión del mundo es el mapa a partir del cual actuamos. Cuantas más carreteras veamos, más opciones posibles tendremos;
 - cada uno de nosotros posee o puede adquirir recursos que necesita. Todo consiste en saber hallar en el momento adecuado el recurso necesario para activarlo. La capacidad de aprender es un recurso básico para enriquecer nuestro mapa;
 - el sentido de la comunicación es proporcionado por la respuesta que se le da.
- Es responsabilidad del emisor emitir el mensaje que producirá el efecto esperado. Correlativamente este

postulado hace hincapié en la importancia del feedback para aprender cómo mejorar y hacer más eficaz la comunicación. (p. 36).

En definitiva, La PNL se puede utilizar para desarrollar de manera rápida y eficaz un proceso de aprendizaje y así superar una situación de estrés, de conflicto, entre otras. En realidad, permite conocer la percepción de las otras personas y de sí mismos. Entre otras cosas más, la PNL aumenta de manera notable y rápida la autoconfianza, mejora las relaciones interpersonales, desarrolla el crecimiento personal y profesional hacia el éxito, sirve para negociar y solucionar conflictos de manera positiva. (IVPNL s/f).

El Coaching a su vez, además de basarse en los principios descritos anteriormente de grandes modelos como lo son el análisis transaccional y la programación neuro-lingüística, también se sustenta en herramientas que contribuyen al desarrollo de esta técnica. Dichas herramientas de apoyo serán descritas a continuación;

El 360°

Es también conocido como evaluación a 360°, retorno de la información a 360°, entre otros, básicamente se basa en la evaluación circular del desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen relación directa con el evaluado”, entre ellos se incluyen el jefe, colegas, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todos aquellos que permitan mantener la amplitud de 360° para efectos de evaluación de desempeño. Chiavenato (2002:203) afirma que “la evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

Para la aplicación de esta herramienta, es necesario, la puesta en práctica de cinco etapas, las cuales consisten en la redacción de un cuestionario o escogencia de uno de tipo estándar, luego, dar respuestas al cuestionario seleccionado para posteriormente dar el tratamiento estadístico de los datos corregidos para así proceder a la restitución de los resultados y por último, definir los planes de acción a ejecutar. En cuanto a la aplicación de esta herramienta para el desarrollo de directivos comprende una necesidad evidente de la aplicación del coaching, por lo general, se recomienda la participación de coach para la restitución de los resultados y la determinación de los planes de acción en los parámetros de uso del 360° en la organización. (Caby 2004).

El enfoque centrado en la persona (ECP)

En cuanto a este enfoque psicológico, Rogers (1972) afirma que cada individuo posee unas “capacidades considerables de comprenderse, de cambiar la idea que tiene de sí mismo, sus actitudes y su forma de conducirse; puede apelar a esos recursos siempre que le asegure un clima de actitudes psicológicas facilitadoras que se puede determinar”.

En este sentido, Caby (2004) considera que el ECP es un cuestionario que surge de la doctrina psicoanalítica basada en tres actitudes fundamentales, la coherencia, la mirada positiva incondicional y la empatía. La coherencia consiste, para el terapeuta, en estar atento a la escucha de uno mismo sin dejar de lado lo que dice el otro, mantener contacto con los propios sentimientos y necesidades y ser capaz de expresarlos en el respeto hacia el otro. La mirada positiva incondicional plantea la exigencia de que el terapeuta escuche al otro tal como es, sin juzgar ni evaluar cuando se le escucha. Y el término referido a la empatía, requiere del terapeuta que haga

un vacío en sí mismo para dejar espacio para el otro y que se centre en este último, para sentir y comprender lo que él siente.

El ECP quiere lograr una dependencia y maduración del individuo, pero no espera que mejoren los resultados si el consejero ayuda a resolver este problema, puesto que el centro de atención es el individuo y no el problema. Es por esto que el objetivo no es resolver dificultades sino, más bien, ayudar a la persona a conseguir un desarrollo suficiente para tratar un problema de forma más independiente, más responsable, menos confusa y más organizada que le permita al individuo hacerle frente al problema actual y para que afronte apropiadamente aquellos que tendrá posteriormente. (Caby 2004).

Es entonces, por la naturaleza de proceso social que está inmersa en el enfoque centrado en la persona, que el Coaching se alimenta de esta perspectiva.

El diálogo interior

Básicamente, es un método de desarrollo personal que se basa en el ego consciente y subpersonalidades. El primer término se refiere al elemento central de la personalidad, dista de las distintas maneras de ser de un individuo y es el que permite escoger el comportamiento apropiado sin tener una conducta automática o condicionada. En cambio, las subpersonalidades son los múltiples yo que caracterizan a una persona, es decir, son como varios personajes que coexisten de forma más o menos armoniosa y que en ocasiones se imponen o se oponen. En esta herramienta del dialogo interior se consideran a estos yo como energías distintas. (Caby 2004).

Es así como el dialogo interior invita a tomar conciencia experimentalmente de la existencia de las subpersonalidades y a desarrollar el ego consciente para liberarse de condicionamientos personales, familiares y culturales. Aquí, el cliente o paciente con el apoyo de un facilitador, deja que se exprese primeramente un polo dominante, y el facilitador empuja a esta voz a describir cómo percibe la vida, y luego un polo contrario va a aparecer y esta voz opuesta va a tomar la palabra. Al final de la sesión, ocupa el lugar central, el del ego de consciencia para revisar con el facilitador el trabajo realizado para permitir anclar e integrar la experiencia. (Caby 2004).

En tal sentido su aplicación en el Coaching, permite que el individuo tome conciencia de la mejor forma posible de la forma de funcionamiento, permite la elucidación de situaciones complejas, ayuda a la toma de decisiones, a la orientación profesional e incluso contribuye al abandono de comportamientos repetitivos y bloqueadores.

El eneagrama

En cuanto a esta técnica, Caby (2004) considera que

“es un modelo de la estructura de la persona que apela en particular a la noción de eje. Todo ser humano dispone de tres formas denominadas ejes: el eje instintivo, el eje emocional y el eje mental. Cada uno de nosotros tiende a preferir un eje que emplea más a menudo que los demás, en particular frente a una situación nueva o frente al estrés. El eje preferido puede utilizarse de tres formas: hacia el interior, hacia el exterior o en busca de un equilibrio entre ambas modalidades. Cada tipo da preferencia a una de estas formas” (p. 156).

El aporte del eneagrama es que muestra las máscaras o defensas que una persona ha ido creando desde la niñez como resultado del ambiente, las circunstancias y las dificultades que haya afrontado. El niño, enfrentado a la realidad de un mundo donde tiene que sobrevivir, desarrolla una identidad, conocida como ego, que suplantarán su verdadera esencia y que terminará por conformar su patrón de carácter. Al conocer su perfil psicológico, la persona podrá obtener pautas con respecto a su personalidad, iluminando sus virtudes, flaquezas y potencialidades y asimismo, podrá observar el tipo de relaciones que establece con los demás. (Escobar 2004)

Para identificar el patrón de carácter, el eneagrama propone ubicarse primero en los tipos de energías que motivan su acción: cuerpo, corazón o mente. Luego, Escobar (2004) afirma que el individuo podrá verse más fácilmente en alguno de los tipos de carácter, identificados con números del 1 al 9:

- “1.-El Reformador: el tipo racional, idealista, de sólidos principios, determinado, controlado y perfeccionista.
- 2.-El Ayudador: El tipo interpersonal, preocupado por los demás: generoso, demostrativo, complaciente y posesivo.
- 3.-El Triunfador: El tipo pragmático, orientado al éxito, adaptable, sobresaliente, ambicioso.
- 4.-El Individualista: el tipo sensible, reservado, expresivo, dramático, ensimismado y temperamental.
- 5.-El Investigador: El tipo cerebral, penetrante, perceptivo, innovador, reservado y aislado
- 6.-El Leal: El tipo comprometido, orientado a la seguridad, encantador, responsable, nervioso y desconfiado.
- 7.-El entusiasta: El tipo activo, divertido, espontáneo, versátil, ambicioso y disperso
- 8.-El Desafiador: El tipo poderoso, dominante, seguro de sí mismo, decidido, voluntarioso y retador
- 9.-El Pacificador: El tipo indolente, modesto, receptivo, tranquilizador, agradable y satisfecho”. (En línea).

Su aplicación en el Coaching contribuye a la mejora del conocimiento y desarrollo de sí mismo, ya que mediante esta técnica, se aprenden a detectar los defectos de la personalidad y ayuda a que el individuo aprenda a trabajar con sus debilidades y limitaciones en la búsqueda de una real superación personal.

La línea del tiempo

Se refiere a la forma que se estructura el tiempo en el inconsciente de cada persona, ya que la noción del tiempo que se ha almacenado en la mente, modela y estructura su personalidad. La representación espacial de esta técnica afecta tanto los recuerdos del pasado como a la visión del presente o proyectos en el futuro. Su objetivo principal es permitir a las personas adquirir el control emocional de sus vidas y así poder liberarse de emociones negativas y eliminar las decisiones o juicios limitantes que actúan como frenos para alcanzar los objetivos. Es por ello que su aplicación en el Coaching puede facilitar el desarrollo personal y profesional del coachee. (Caby 2004).

El MTIB (Myers-Briggs Type Indicator)

Este cuestionario de personalidad autopuntable de ochenta y nueve preguntas, su utilización está controlada y se reserva a personas que hayan seguido una formación específicas en organismos acreditados, se basa en la premisa de que las variaciones de comportamientos que se observan en los individuos, no se deben al azar, sino que más bien, son consecuencia de unas preferencias espontáneas que afectan a cuatro dimensiones fundamentales, cada una de ellas se caracteriza por dos polos opuestos que

definen la dimensión. Para Caby (2004), cada tipo se caracteriza por una dinámica que describe el desarrollo en el transcurso de la vida de acuerdo a las siguientes funciones: la dominante; primera por la cronología y la importancia que se le da, la auxiliar; que asiste a la dominante tanto en lo que respecta a su naturaleza como a su orientación, la terciaria; polo opuesto de la auxiliar, que se desarrolla en la edad adulta y la inferior que es el polo opuesto de la dominante, que se desarrolla en la mitad de la vida y constituye un ámbito de fragilidad y un depósito de posibilidad.

Fundamentalmente, el objeto del MBTI es favorecer el autoconocimiento y el desarrollo personal, ya que describe el funcionamiento de la personalidad, pone de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles de cada perfil sin hacer un juicio de valor. Entre tanto, sus ámbitos de utilización son numerosos y se refieren a la propia persona y a su relación con su entorno o a las relaciones interpersonales. Es por lo anteriormente señalado que encuentra naturalmente su empleo en el Coaching en cuanto al balance personal y profesional, mejorar la comunicación de su entorno, para la resolución de problemas y conflictos, para los estilos de liderazgos y el funcionamiento del grupo.

El PAPI (Perception And Preference Inventory)

En cuanto a su definición, Caby (2004) señala que el PAPI es una herramienta fiable de evaluación de la personalidad y del estilo de trabajo de las personas y mediante un cuestionario se analizan veinte dimensiones; diez escalas de funciones que miden la percepción propia en la función profesional y diez escalas de necesidades, que miden las tendencias profundas del comportamiento. Estas escalas se agrupan en siete factores: dinámica de trabajo, búsqueda de resultado personales, ascendencia sobre

los demás, anchura de miras, conciencia profesional, sociabilidad, temperamento.

En cuanto a su objeto, este mismo autor, hace referencia a los dos test existentes, complementarios uno del otro. En primer lugar se encuentra el test llamado PAPI-I y asegura ser el más adecuado para el desarrollo de la persona, éste, propone noventa pares de frases en relación con la vida profesional y delante de cada par se le pide a la persona que realice el test, que escoja la frase que mejor corresponde. Mientras que el PAPI-N permite comparar los individuos entre ellos y con respecto a una población de referencia, sobre varios factores de la personalidad, aquí se proponen ciento veintiséis preguntas, para cada una de ellas se le pide que indique el nivel de consentimiento según una escala.

En conclusión, el PAPI, como las otras herramientas de evaluación, halla un empleo evidente en Coaching por su facilidad de uso, lo que a su vez le da un interés particular dentro de la técnica, para evaluar tanto la personalidad como la conducta laboral.

Process communication

Esta técnica es para Caby (2004:165) “una herramienta de comunicación y un modelo de descubrimiento y de comprensión de la propia personalidad y de la de los demás”. Se basa en dos conceptos; el primer lugar considera que es más la manera de decir las cosas que el propio contenido lo que origina con mayor frecuencia los conflictos, incomprensiones, malentendidos o bloqueos y en segundo lugar se afirma que cada persona tiene dos personalidades: una de base, adquirida para toda la vida, combinación de los

seis tipos de personalidad que es posible identificar; y una personalidad denominada fase, que puede evolucionar a lo largo de la vida y es la que se muestra en general en la vida cotidiana, mientras que en las contrariedades reaparece la personalidad base.

La process communication favorece la creación de una relación constructiva, la reducción de la presión ambiental, el desarrollo de la motivación y la liberación del deseo de crear. Se aplica al universo de la empresa, así como al de la enseñanza, la sociología y la terapia. Por ser esta una herramienta de desarrollo personal para tomar conciencia de las cualidades, potencialidades y aptitudes que favorecen la satisfacción de las necesidades psicológicas. Permite, asimismo, una buena gestión del estrés, la constitución de equipos eficientes y la percepción del ambiente favorable para la expresión de los colaboradores y para su eficacia.

La sofrología

Según el Instituto Internacional de Sofrología Caycediana (s/f: en línea) define la sofrología como “una escuela científica, que tiene como objetivo el estudio de la consciencia y la conquista de los valores existenciales del ser”.

El método utilizado en la sofrología, es el método Caycedo, el cual consiste en una serie de técnicas de relajación, ejercicios respiratorios, movimientos corporales y estrategias de activación mental que tienen como fin el conocimiento de sí mismo y el desarrollo de la consciencia. De forma progresiva y metódica la persona va aumentando la percepción y conocimiento de su propia corporalidad, sus emociones, sus pensamientos, su conducta y sus propios valores. Ella misma va desarrollando su voluntad para mejorar aquellas capacidades que quiere potenciar y tratar sus

percepciones, sentimientos o pensamientos molestos. (Instituto Internacional de Sofrología Caycediana. s/f).

En cuanto a su aplicación al Coaching, el entrenamiento de la sofrología aporta al directivo el control de sus emociones y la eficacia en el dialogo. Su aplicación responde a necesidades como gestión de tiempo, gestión de ansiedad, resolución de conflictos, mejora de la comunicación, movilización de potencialidades, entre otros. (Caby 2004).

Ventajas y beneficios del Coaching

En una época de cambios cada vez más rápidos y en la cual se enfrentan cada día a más proyectos y a más desafíos, es importante el poder crearse un espacio para tomar distancia y reflexionar sobre qué se quiere y qué se necesita obtener. Las organizaciones se enfrentan cada vez más a un entorno cambiante y competitivo y se necesitan personas más flexibles, adaptables y capaces de aprender y a desarrollarse constantemente.

El Coaching surge como respuesta a estas necesidades. Esta técnica, aparece en las organizaciones bajo la forma de un nuevo estilo de liderazgo consistente en hacer emerger cualidades ocultas y maximizar así el potencial del individuo. Launer (s/f: en línea) considera que “el directivo coach, orienta y facilita la actividad de los individuos con el fin de que consigan sus propios objetivos y puedan alcanzar los objetivos de los equipos y los de la organización”.

Si bien es cierto, la capacitación es importante, en ocasiones es insuficiente para mejorar estilos de gestión. No sólo es importante lograr

resultados, sino cómo se logran. Las organizaciones comprenden que las personas no pueden tener éxito en solitario, sino que lo deben alcanzar no sólo por sus esfuerzos personales o sus subordinados directos, sino a través de sus relaciones corporativas. Los líderes ejercen influencia y coordinan los esfuerzos de los demás, aún si tienen o no el poder formal o la autoridad para hacerlo. (Florez s/f).

Ello implica la gestión con los pares y con los jefes. Por lo tanto, el uso efectivo del poder personal y la influencia se vuelven extremadamente importantes. El liderazgo de calidad es la esencia de las relaciones con superiores, pares y subordinados, y el desarrollo de líderes a todos los niveles de la organización es una tarea permanente. (Florez s/f).

Creando una cultura de Coaching en las empresas, se influye en el rendimiento de los individuos y de los equipos y por consiguiente, en la cuenta de resultados de éstas. Es por ello que Launer (s/f) indica que:

El concepto y la metodología de la visión son herramientas potentes para navegar en la complejidad, para hacer emerger un futuro deseado por todos y obtener un nivel alto de compromiso de las personas y de los equipos al servicio del rendimiento de la empresa. Persona de proceso más que de contenido, el coach es, gracias al dominio de esta metodología, un actor importante en el cambio en las organizaciones. Las empresas que recurren a los servicios de un Coach pueden contar con empleados:

- Más motivados
- Con objetivos claros, con lo cual más eficaces
- Que entienden y se ajustan a la visión de la empresa
- Con más espíritu de equipo
- Más eficientes. (En línea).

Entonces, el Coaching ayuda a desarrollar el conocimiento, la conciencia, el desempeño, la responsabilidad y la confianza del ejecutivo en sí mismo ya que aumenta el grado de responsabilidad, mejora las relaciones con los compañeros de trabajo, permite adquirir nuevas habilidades, se aprende a resolver mejor los problema y a ser más efectivo al tratar con las personas mediante el desarrollo mayor de la adaptabilidad al cambio, tener mayor conciencia y adquirir nuevas perspectivas.

El Coaching en las organizaciones

Alcanzar la excelencia empresarial es la meta fundamental de todo Gerente, e implica la visión y la misión de ser los mejores de su ramo y de su mercado, en el que planificar y trabajar para conseguir productos y servicios de calidad no es suficiente, pues se requiere desarrollar una cultura corporativa de mejora continua. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a escenarios cambiantes, altamente competitivos por lo que la gerencia de cualquier empresa que pretenda alcanzar la excelencia debe saber motivar, gestionar el conocimiento, integrar el equipo de trabajo que tiene bajo su cargo, a fin de que la empresa pueda crecer y alcance los objetivos y misión por la que fue creada.

Para López (2006: 27) el secreto del éxito organizacional consiste en innovar, sin complejos ni prejuicios, en invertir en proyectos que gestionen la diversidad del capital humano en la empresa, es por ello que identifica dos tipos de organizaciones, las que aprende y las que no quiere aprender, sosteniendo que:

“Las organizaciones que quieren aprender, están dirigidas por equipos profesionales innovadores. Son estos directivos los que se están interesando por la figura del Coach... que no es suficiente con adquirir unos conocimientos teóricos de gestión o de habilidades directivas, para hacer frente a la época de cambios continuos y vertiginosos a los que la competitividad les somete. (p.27).

Como bien se había mencionado, el Coaching se ha convertido en una técnica de última generación, una especie de tecnología que permite que las personas desplieguen su potencial en procesos de aprendizaje permanente, con el objetivo de descubrir lo que se quiere y emprender acciones para alcanzarlo. Para Hashuel (2002) el Coaching es una herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, y no es más que una metodología orientada a trabajar con las personas para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

A mediados de los años ochenta surge el Coaching ejecutivo o directivo de la mano de Thomas Leonard y John Whitmore, principalmente, como respuesta a la creciente necesidad de los directivos de equilibrar su vida personal y profesional; ahora el Coaching empresarial es la aplicación de un entrenamiento, bien sea holístico o por departamentos, basado en esta técnica en una determinada empresa, en búsqueda de la transformación del personal y por ende el organizacional, ya que son los directivos o los gerente los que deben saber detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo y las barreras externas o internas que obstaculizan la manifestación del resto de ese potencial, al tiempo que deben ser gestores del trabajo en equipo, un estratega innovador, motivador y facilitador del logro de objetivos.

En la actualidad, en concordancia con lo señalado por López (2006: 40), “las empresas necesitan generar una cultura basada en el compromiso con la organización, en la colaboración entre compañeros de trabajo, en el apoyo mutuo, en el entusiasmo descendente, y en el reconocimiento ascendente a los directivos” y es un coach quien resulta el más indicado para aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal en la pro acción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Los mejores líderes en las organizaciones de hoy, integran las bases fundamentales del liderazgo y el Coaching, construyendo un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles, de acuerdo con Hashuel (2006) el Coaching en una organización sirve para:

Para observar de una manera diferente lo que ocurre en ella y poder ver lo que sin las distinciones del Coaching permanecería oculto.

Para cuestionar nuestra manera de hacer cuando no conseguimos los resultados esperados.

Para clarificar los objetivos de la organización y saber exactamente a donde quiero llegar con ella.

Para planificar estratégicamente las metas.

Para mejorar la comunicación y la interacción entre las personas que trabajan en ella.

Para trabajar en equipo de manera comprometida con los objetivos.

Para lograr que se potencien las individualidades y sacar lo mejor de cada uno.

Para que la gente encuentre sentido y valor en su función y trabaje motivada y con responsabilidad.

Para innovar y adaptar la organización a los cambios del contexto.

Para diseñar una visión y una misión enmarcadas en valores compartidos.

Para hacer más con menos.

Para tener una mayor rentabilidad. (En línea).

Partiendo de todo lo anteriormente descrito, se puede decir entonces que la función que cumple el Coaching en una organización es la de estimular a las personas hacia la producción de resultados, ya que las ayuda a descubrir fortalezas, a superar debilidades, lo cual renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, a partir de lo cual los trabajadores están más prestos a la colaboración, al trabajo en equipo y a la creación de consenso, de esta manera se pueden unir todos los esfuerzos individuales, dando origen a la sinergia capaz de alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Sin embargo, para muchas empresas el sólo termino Coaching es totalmente desconocido, ignorando que esta técnica permite desarrollar y retener el talento, lo cual es una estrategia de supervivencia y de garantía de futuro, dado que en la actual sociedad del conocimiento el talento es la clave principal del éxito. Bayon y Cubeiro (2006: en línea) haciendo referencia de una investigación realizada por la revista Fortune en el año 1997-2001, señala que entre las principales causas por la que fracasan los directivos en las organizaciones se encuentran “falta de habilidad técnica menos del 10%, falta de visión estratégica más del 70%, incapacidad para trabajar en equipo más del 50%, insensibilidad ante los demás más del 50%, cambios en la organización menos del 40%, otras causas menos del 20%”.

Tales resultados permiten considerar que la falta de visión estratégica, la incapacidad para el trabajo en equipo y la insensibilidad ante los demás son los factores esenciales que conducen al fracaso a un gerente o directivo, lo cual está ligado al déficit de competencias emocionales, malas relaciones

interpersonales y la dificultad en asumir cambios; asumiendo lo señalado por Lara (2004: 6) “La prioridad del directivo debe centrarse no sólo en sistemas y procesos, sino sobre todo, en las personas y en sus comportamientos, para obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa”, lo cual puede sólo lograr el directivo, si sabe comunicarse efectivamente, motivar e inspirar.

Las empresas vanguardistas de todo el mundo comienzan a considerar al Coaching como un proceso fundamental para desarrollar y mejorar el talento de su personal, tal como refiere Lara (2004):

Las empresas de alta tecnología han comenzado ya programas de estas características porque se han dado cuenta de que sus directivos tienen una gran competencia técnica pero, sin embargo, les faltan competencias interpersonales, de relación e influencia, críticas para un contexto cada vez más complejo y exigente. (p.8).

Puesto al gran porcentaje de empresa que utilizan la técnica del Coaching como estrategia para el adiestramiento y el desarrollo del personal ya existen resultados palpables de sus beneficios, Bayon y Cubeiro (2006: en línea) refieren una serie de indicadores agrupados en las siguientes categorías:

- Empresas que utilizan el Coaching: el 59% de las medianas y grandes empresas norteamericanas están ofreciendo Coaching a sus directivos. Un 25% posee iniciativas de Coaching interno y otro 25% lo tiene previsto para el próximo ejercicio.
- Impacto en ser empresa preferida para trabajar: se mejora el clima de la organización e impacta favorablemente en la percepción externa de la empresa.

- Fidelización del talento: la rotación voluntaria en las empresas americanas, que es del 17%, según un estudio de la Society for Human Resources Management, alcanza el 25% en las empresas de más de 5.000 empleados. En España, por término medio se encuentra entre el 5 y el 15%.
- Mejoras de productividad y beneficios: La consultora de Michigan Triad Performance Technologies, Inc ha analizado el impacto del Coaching de 67 directivos (jefes de ventas comerciales y de distrito) de una empresa de telecomunicaciones y ha calculado un beneficio adicional de 2 millones de dólares como consecuencia del proceso. El 77% de los participantes mostró mejoras en la relación con sus colaboradores, el 53% se mostró más productivo, el 67% mejoró el trabajo en equipo, el 61% la satisfacción con su trabajo y el 48% su calidad en general. La rentabilidad a un año fue de 10 a 1. En un estudio del Public Personnel Management Journal reveló que, si bien la formación en habilidades directivas mejora la productividad en un 22%, cuando se combina con Coaching alcanza el 85%.
- Mejoras de ingresos: los responsables de gestión de personas en Kodak consideran que sus procesos de Coaching para 1.000 de sus profesionales han supuesto incrementos de productividad de dos dígitos y reducciones considerables de tiempo y gastos. Con el uso de coaches ejecutivos, la red de Nueva Inglaterra de Met Life elevó sus ventas en un 60% anual. La red de ventas de AT&T también ha elevado sus ingresos un 16% anual. Chris Mills, broker, reconoce que ha aumentado sus ingresos un 50% con la ayuda de un coach.
- Rentabilidad global de la compañía: las empresas que más invierten en sus profesionales elevan la rentabilidad a sus accionistas un 103%. Las que invierten en la media obtienen un valor de la acción del 88% y las que menos invierten en su gente alcanzan subidas de la acción del 53% según el Denver Rocky Mountain News.
- Rentabilidad general: se calcula que la rentabilidad del Coaching está entre el 600% y el 1000% del tiempo y el dinero invertidos. La rentabilidad es fruto de aumento de ingresos, optimización de costes, mejoras de productividad, reducción de rotación, orientación al cliente, relación con pares y colaboradores, liderazgo en todos los sentidos.

Todos estos indicadores permiten sostener que la técnica del Coaching afianza su presencia cada vez más en la praxis organizacional, ya que permite corregir o subsanar situaciones altamente negativas para la estabilidad de cualquier empresa como es el ausentismo y la rotación, mejora la imagen corporativa, atrae talentos, mejora las habilidades de sus directivos, y además el retorno de la inversión (ROI), cuando la empresa facilita Coaching externo es de 6 veces, aproximadamente, el coste del Coaching en mejoras de rendimiento y calidad.

En caso particular de Venezuela son pocas las empresas que han llevado a cabo programas de formación basados en Coaching, de acuerdo con Mora (2004) la gerencia venezolana tiene como gran debilidad el olvido de la importancia del factor humano, lo cual no ha permitido la unión de la productividad y competitividad, que favorecería tanto a la organización como a los trabajadores; hace falta el incentivo y la motivación del personal para desarrollar su potencial, y así generar valor agregado significativo al capital intelectual de la empresa, aprovechar eficientemente el pensamiento del grupo como el mayor activo de la organización, dando paso a la innovación y creatividad en pro del futuro de la organización.

En la revista Producto, en el año 2000, se publica un artículo denominado la Era del Coaching, en el cual se describe la experiencia en una empresa venezolana, Cigarrera Bigott, en la cual se emprendió un programa de entrenamiento basado en Coaching para gerentes y supervisores, cuyo objetivo primordial era el de adiestrarlos como managers para elevar tanto la estima como la productividad de sus respectivos equipos de trabajo, puesto que en esta empresa un buen gerente debe tener capacidad de liderazgo, saber gerenciar recursos, conocer el negocio, comunicarse e influenciar a otros, ser creativo, tomar decisiones racionales y poseer alta determinación

para hacer carrera. El gerente de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos de Bigott José Taricani, comenta, para este artículo, "Nuestros estudios de clima organizacional revelan un elevado nivel de satisfacción por parte de los empleados y una apreciable mejora en el desempeño" (2000: En línea).

La gestión de recursos humanos en el adiestramiento y desarrollo del personal

La gestión de recursos humanos es uno de los principales activos con que cuentan las organizaciones, debido a que es una inversión que se realiza en las personas para así poder obtener la máxima productividad tanto individual como organizacional.

Según Chiavenato (2001) la gestión de recursos humanos consiste en:

Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".(p. 165)

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos está relacionada a todas aquellas actividades o estrategias que hacen que el personal se mantenga en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

Existe una serie de factores o condicionantes que inciden en la gestión de los recursos humanos. Con respecto a esto, Dolan y otros (2003) hacen mención que los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos son:

La planificación de recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. (p. 3).

Todas estas actividades deben ser examinadas de forma sistémica y no de manera independiente, ya que las mismas están íntimamente relacionadas y para llevar a cabo el proceso de gestión, deben verse como una unidad para fortalecer todo lo relacionado a las diferentes políticas de recursos humanos de la organización.

Las diferentes funciones llevadas a cabo en la ejecución de los objetivos de la gestión de los recursos humanos, son de gran importancia, Dolan y otros (2003) clasifican estos objetivos en tres categorías: objetivos explícitos, objetivos implícitos y objetivos a largo plazo. En primer lugar los objetivos explícitos tienen como fin principal atraer candidatos potenciales para desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización, de igual forma retener, motivar y ayudar a los empleados para que así pudiesen desarrollarse dentro de la organización y a la vez adquiriendo compromisos con la misma. De igual manera los objetivos implícitos como son la productividad, cumplimiento de la normativa y la calidad de vida en el trabajo

constituyen objetivos de suma importancia, ya que a través de estos factores puede articularse un conjunto de acciones para el incremento de la productividad, la inserción de programas para el mejoramiento de la calidad de la vida de los trabajadores teniendo en cuenta el marco normativo el cual debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

Por lo tanto, para que las organizaciones no se limiten sólo a sobrevivir, sino a lograr el éxito, los departamentos de recursos humanos deberán aplicar el dinamismo y la flexibilidad para dar paso a la innovación y competitividad que cada día se hace más presente.

El subsistema de adiestramiento y desarrollo

Chiavenato (2002:306), define el adiestramiento como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos”. Asimismo, el adiestramiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

Una de las grandes inquietudes que presentan los gerentes responsables de la gestión de los recursos humanos, es la posibilidad de poder ofrecer programas de capacitación que garanticen realmente el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización. En este sentido, Vecino (2005) hace referencia a la importancia de tener en cuenta cuatro pasos para orientar y cerrar el ciclo de la capacitación, el primero de estos pasos es el

diagnostico que va ayudar a evaluar las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales de cada persona, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido.

El segundo paso a seguir es la intervención donde se escogen adecuadamente a los proveedores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados evaluables. Seguidamente se encuentra la comprobación que consiste en la realización de una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Para efectuar este paso debe haber transcurrido entre dos o tres meses, para permitir que los contenidos adquiridos sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.

El último paso es la evaluación en donde se refleja realmente el avance de cada participante y establecer mediante las mismas herramientas iniciales los resultados obtenidos. Dentro de esta etapa cada una de las personas que participó en los eventos de capacitación deberá ser evaluado con las misma herramientas con las cuales se realizó el diagnóstico, de esta manera podemos establecer indicadores que nos permitan verificar la diferencia entre el estado inicial del proceso y su resultado final.

Este modelo permite visualizar el desarrollo de un programa de capacitación que tiene comienzo y fin dando información cuantificable sobre

la manera como se van cerrando las brechas entre las competencias esperadas por la organización y las que posee cada una de las personas según el cargo que desempeñan.

Después de tener un personal que ya ha cubierto las brechas entre lo deseado y lo existente, se puede impulsar el desarrollo del personal dentro de la organización. En tal sentido, Chiavenato (2002:306) define desarrollo de personal como aquel “que se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas”. Añadiendo a ello que el desarrollo contribuye al desempeño de futuras responsabilidades. En este mismo sentido Mendoza (1992) hace mención que:

El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que este pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes. Así, es evidente que las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscan dotar a los empleados de un repertorio de conocimientos y habilidades, de modo que estén preparados para aplicarlos con iniciativa y creatividad en situaciones nuevas e imprevistas. (p. 32)

El desarrollo, al igual que el adiestramiento juega un papel importante dentro de la organización ya que está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización. A este respecto Guerrero (2007) menciona que existen varias maneras de impulsar el desarrollo del personal, entre los cuales lista el entrenamiento sobre la marcha que, normalmente, se utiliza para mantener a los empleados al día en las nuevas tecnologías y mejores formas de operación, se puede realizar a través de reuniones con los empleados de manera regular para discutir los problemas y compartir nuevas ideas y perspectivas. Con este método se pueden generar nuevos conocimientos y métodos más efectivos para realizar las actividades

de la empresa. Otra manera de impulsar el desarrollo del recurso humano es la asignación de mentores o tutores a los nuevos empleados. Estos dan a los nuevos empleados la oportunidad de aprender de personas experimentadas y por ello se sentirán más cómodos si saben exactamente a quien acudir cuando se enfrente a nuevos retos en los que requieran apoyo.

De igual forma el ofrecer recompensas por la capacitación puede ser un punto de apoyo para impulsar el deseo de los empleados de educarse y capacitarse de manera permanente, puede incrementar de manera sustancial la base de conocimiento de la organización. A largo plazo las operaciones pueden ser más eficientes, reduciendo así la necesidad de contratar expertos externos y ayudará a la organización a ser más competitiva. Igualmente el fomentar el desarrollo a través de las evaluaciones de rendimiento van ayudar a mantener el capital humano interesado en su crecimiento profesional dentro de la organización, y uno de los puntos más importante para mantener al personal motivado al desarrollo es que la organización debe considera promover a un empleado que se encuentre dentro de la misma, a la hora de que tenga una posición vacante, hay que mostrarle que hay lugar para el crecimiento y que la organización está con la mejor disposición de ayudarles en la transición hacia un nuevo rol en la misma.

Por lo tanto, se puede decir que el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta fase del estudio se explican los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos propuestos en la investigación, tales como:

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, que de acuerdo con lo señalado por Delgado de Smith (2006:231), “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”; es decir son diagnósticos que el investigador obtiene de acuerdo a una descripción organizada y completa de una situación, que permitan ofrecer algún tipo de recomendación. En este sentido mediante este estudio se pretende evaluar el Coaching como herramienta para la optimización del desempeño del personal que integra el nivel gerencial en la empresa-estudio.

En este orden de ideas, para evaluar el Coaching como una herramienta que garantice el mejoramiento profesional de los gerentes, se aborda la situación desde el nivel de una investigación de campo, concebida por Arias (2006), como aquella en que la recolección de datos se realiza directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos; y es de esta manera como se logra tener la información requerida para el desarrollo del estudio.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

A fin de responder las interrogantes formuladas por el investigador, se emplean un conjunto de técnicas que conducen a la obtención de la información requerida, de acuerdo con Arias (2006:67) una técnica de recolección de datos es “el procedimiento o forma particular de obtener la información”, es decir es el método con el cual se trabaja para obtener los datos que más adelante serán sujetos al análisis e interpretación correspondiente; toda técnica cuenta con un recurso, dispositivo o formato donde registra o almacena la información, lo cual se le denomina como instrumento de recolección de datos.

Las técnicas, son particulares y específicas a una disciplina, de acuerdo al diseño de la investigación se aplica un procedimiento determinado que permita hallar respuestas a las hipótesis planteadas, como bien señala Hernández, Fernández y Baptista (1999) que registre los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

La obtención de los datos de esta investigación son: técnicas de revisión documental y la encuesta; los instrumentos que se utilizarán serán las hojas de análisis, la escala de Likert y el guion de entrevista, respectivamente.

Revisión Documental

Según Delgado de Smith (2006), la revisión documental, es una técnica mediante la cual se colectan antecedentes relacionados con la investigación y se realiza la consulta de documentos escritos, sean formales o no. Para el

desarrollo de este estudio, los tipos de documentos consultados fueron las descripciones de cargo y las evaluaciones de desempeño del año 2013 de este personal, así como los diferentes indicadores de gestión que maneja la organización. Todos, a fin de conocer el desempeño del personal en estudio.

Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una población en particular con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos; en este sentido Arias (2006) señala que la encuesta es un método de recogida de información que consiste en interrogar a los miembros de una determinada población mediante la realización de preguntas diseñadas, y pueden ser orales o escritas.

La encuesta que se aplica en esta investigación, tiene como finalidad indagar la opinión del personal que le reporta en línea directa a cada gerente, en relación al desempeño de su líder, después de haber recibido la formación a través de la herramienta de Coaching; dicha encuesta se llevará a cabo de manera escrita, cuyo instrumento será la escala de Likert como medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado y se aplicará a diez (10) Coordinadores de cada área y a diez (10) Jefes de Oficina.

Escala de Likert

Para conocer la opinión de los subordinados de cada gerente, en relación a determinados aspectos del desempeño de su líder, es necesario conocer la opinión que ellos tienen con respecto al comportamiento demostrado por su

supervisor inmediato, posterior a la formación bajo la herramienta mencionada, señaladas mediante un conjunto de afirmaciones presentadas; lo cual conlleva a evaluar la actitud de éste grupo de personas.

Sin embargo, las actitudes no se puede medir en forma directa, sino que sólo se pueden inferir de las expresiones verbales o de la conducta observada, para lo cual se ocupan escalas, las cuales según Ander- Egg (1988), son herramientas empleadas en las Ciencias Sociales para percibir y medir características muy diversas de los fenómenos sociales. Estas escalas se basan, generalmente, en las respuestas que el sujeto da una serie graduada de ítems, señalando cuales de aquellos son los que agrada o prefiere.

La escala de Likert es uno de los métodos más conocidos para medir las actitudes, fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, a pesar de ello es un enfoque que en la actualidad se mantiene vigente. Partiendo de lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (1999:256) esta escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, es decir se presentan afirmaciones que permiten calificar al objeto de actitud que se está midiendo, a lo cual la persona expone su reacción eligiendo una alternativa de respuesta señalada en la escala elegida.

En este caso en particular los sujetos a los cuales se les administra la escala de medición, deberán responder a las afirmaciones señaladas seleccionando un punto específico en la escala, tipo ordinal, del continuo:

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

Validez y Confiabilidad

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos fundamentales, como lo son la validez y la confiabilidad, ya que de esta manera se intenta asegurar que dicho instrumento proporcione la información que responda a las interrogantes formuladas por el investigador.

En cuanto a la validez Hernández, Fernández y Baptista (1999:237) sostienen que se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”, lo cual se interpreta como aquel instrumento que está diseñado de tal manera que cumple satisfactoriamente con los propósitos específicos para lo que fue elaborado.

Por estas razones, es necesario que la escala de Likert cumpliera con este requerimiento, su validez estará determinada mediante la revisión del contenido por el criterio de juicio de expertos, con respecto a esta modalidad Hurtado y Toro (1998:85) señalan que “se refiere a que el instrumento de medición esté construido de tal modo que realmente mida los aspectos que se quieren medir”.

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos, se hizo necesario someterlo a consideración de tres expertos en la materia: dos en metodología de la investigación y uno en relaciones laborales, quienes

cuentan con amplia experiencia metodológica y experticia científica en el área de estudio. (Ver anexo 2)

En este sentido, el conjunto de tres expertos realizaron una evaluación exhaustiva en lo referente a:

- Pertinencia de los ítems con respecto a la investigación.
- Claridad en la redacción de las afirmaciones.
- Coherencia con los objetivos de la investigación.

Al ser consultados, se obtuvieron diferentes observaciones y recomendaciones para ser incorporadas al instrumento, con la finalidad que las afirmaciones guarden un orden lógico en función a los objetivos planteados inicialmente y no se induzca una respuesta, evitando una investigación sesgada.

En cuanto a la confiabilidad Hurtado y Toro (1998:85) consideran que “es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado con que los instrumentos de mediación cumplen su finalidad”, lo que se traduce al hecho de proporcionar resultados consistentes al aplicar el instrumento, permitiendo obtener los mismos datos cada vez que se realiza la observación del mismo fenómeno o situación en particular.

El criterio de confiabilidad del instrumento presente en esta investigación, se determinará por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por Lee Joseph Cronbach en 1951, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores oscilantes entre cero y uno (Hernández, Fernández y Baptista, 1999) donde se considera que un

coeficiente de cero representa nula confiabilidad y uno significa un máximo de confiabilidad. La fórmula de este procedimiento estadístico, es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En donde:

α : Es el coeficiente de confiabilidad

K: Es el número de ítems que contiene el instrumento

S_i^2 : Es la sumatoria de la varianza individual de los ítems

S_t^2 . Es la varianza total de la prueba

Este coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1 donde el coeficiente cero (0) produce coeficiente nulo y el uno (1) máxima confiabilidad. Al reemplazar los valores que se refieren con la fórmula del cálculo de confiabilidad del instrumento a ser aplicado en este estudio, se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = 0.8682$$

De acuerdo con el resultado anterior ($\alpha = 0.8682$), se aprecia que el instrumento de recolección de datos, tiene una alta confiabilidad, en vista que el resultado oscila en un rango entre 0 y 1 en la escala del coeficiente de confiabilidad.

Triangulación metodológica

Para Denzi, citado por Arias (1999), la triangulación metodológica se define como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”, y es basado en esta estrategia que se lleva a cabo la comparación del desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta de Coaching. Para este fin se elabora un cuadro en el cual se plasman los resultados obtenidos en los objetivos anteriores y las teorías respectivas.

Población

Esta investigación se desarrolla en una empresa dedicada a ofrecer productos y servicios de protección personal y automotriz, ubicada en Maracay Estado Aragua, la cual actualmente emplea diversos mecanismos para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, particularmente para mantener la consolidación en el mercado y satisfacer las exigencias de sus clientes. De acuerdo con Hurtado y Toro (1998:78) la población “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades que se van a estudiar”.

Por lo tanto, a los efectos de este trabajo, la población en estudio la comprende todos los empleados que forman el nivel gerencial de la empresa, conformada por 20 personas ocupantes de los cargos de Gerente de Sucursales, Gerente de Comercialización, Gerente Técnico, Gerente de Servicios al Asegurado, Gerente de Administración y Finanzas.

Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo esta investigación se ha elaborado un cuadro técnico metodológico, en el cual están desglosados cada uno de los objetivos específicos determinando sus variables o dimensiones, donde se enumeran los indicadores que determinan la definición de tales variables. De igual forma se identifican las técnicas e instrumentos a utilizar en la consecución de la investigación, para dar respuesta a los ítems que han surgido de las distintas unidades de análisis que se presentan a continuación:

1. Determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching.
2. Analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching.
3. Comparar el desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching.

Cuadro N° 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos	Dimensión	Definición	Variables	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching	Eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching	Resultado de las evaluaciones de desempeño de los integrantes de la gerencia no fundamentada en el Coaching	Evaluación de desempeño	Brechas de Adiestramiento	Revisión Documental	Evaluación de desempeño 2013
Analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching	Eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching	Resultado de las evaluaciones de desempeño por el personal que reporta directamente a los gerentes, fundamentada en el Coaching	Evaluación de desempeño	Percepción del personal a su cargo con respecto a comportamiento manifestado	Escala de Likert	Empleados a cargo de cada Gerente

Autora: Ocerinjáuregui (2015).

Cuadro N° 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos	Dimensión	Definición	Variables	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Comparar el desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching	Desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching	Comparación de resultados para evidenciar cambios de comportamientos una vez recibida la formación	Desempeño Formación Herramienta del Coaching	Brechas de adiestramiento Evaluación de desempeño después de la formación	Triangulación metodológica	Hallazgos encontrados Revisión documental

... Continuación. Autora: Ocerinjáuregui (2015).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos, una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, que fueron diseñados para dar respuestas a los objetivos planteados, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, a fin de lograr resultados pertinentes para evaluar el Coaching en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial, de una empresa del ramo asegurador ubicada en Maracay Edo. Aragua.

Objetivo específico N° 1

El primer objetivo planteado es determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching. Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizó la técnica de la revisión documental.

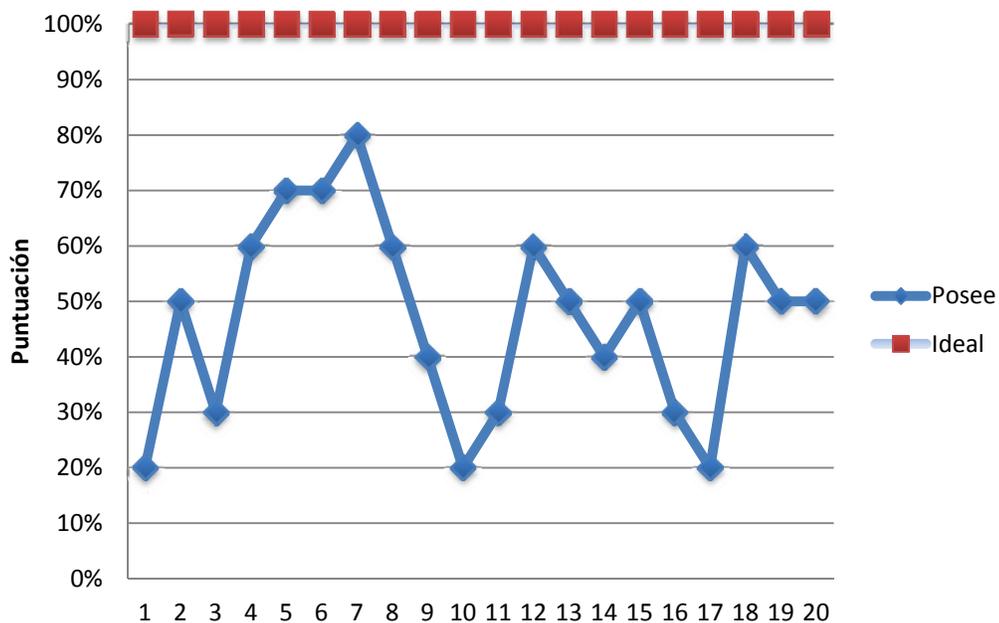
Revisión documental

Comprendió la lectura y análisis de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 2013 a los gerentes de área, así como de los perfiles de cargo, con el propósito de apreciar las brechas existentes entre los requerimientos del cargo y el perfil del ocupante en cuanto competencias actitudinales, tomando en cuenta la toma de decisiones acertadas, habilidad para el trabajo en equipo, soluciones claras y oportunas a los conflictos, manejo de situaciones complejas, conocimiento de fortalezas y debilidades

propias y presentes en el equipo de trabajo, desarrollo de potencial de sus trabajadores, comunicación efectiva y asertiva, orientación al logro, seguridad en sí mismo, cumplimiento de las normas políticas y procedimientos, adaptación a los cambios, empatía y supervisión efectiva, información que permitió elaborar gráficos en donde se observa brechas de adiestramiento, obteniendo los siguientes resultados:

Trabajo en equipo

Gráfico N° 1: Brechas de adiestramiento con respecto al trabajo en equipo.



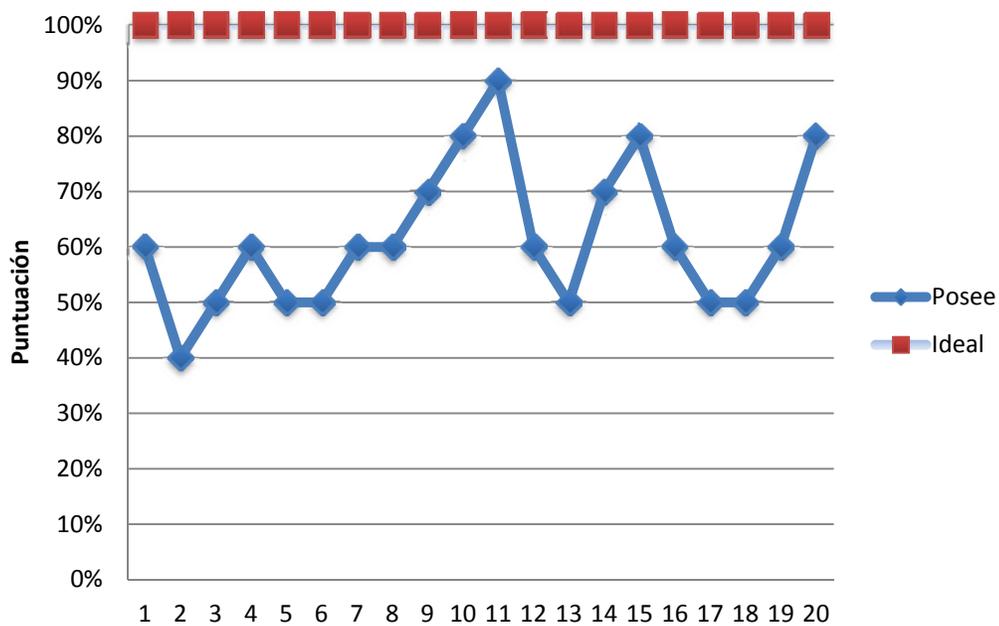
Interpretación

El gráfico refleja que la totalidad de los integrantes del nivel gerencial, no cumplían con las exigencias del cargo establecidas, con respecto al manejo del trabajo en equipo. En este mismo orden de ideas se observa que para todos los gerentes existían brechas, ya que perfil de los

ocupantes se encontraba alejado de lo que se deseaba que se realizara, por lo que claramente ameritaba la formación para el desarrollo de esta competencia en cada uno de ellos, ya que como indica Chiavenato (2002), el adiestramiento de forma sistemática busca que las personas aprendan conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos.

Motivación

Gráfico N° 2: Brechas de adiestramiento con respecto a la motivación.



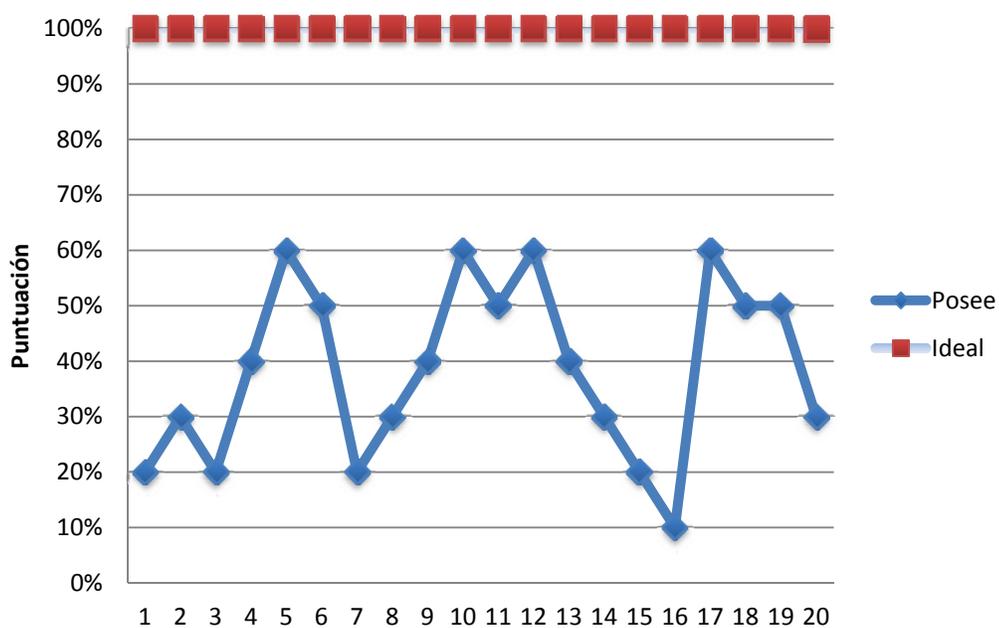
Interpretación

Se observa en el gráfico anterior que la mayoría de los ocupantes del nivel gerencial, demostraron oportunidades de mejora en cuanto a la competencia relacionada a la motivación, aunque algunos se acercaban al desempeño ideal, era pertinente tomar medidas en el plan de

adiestramiento e incluir técnicas de formación, para disminuir estas brechas observadas y de esta manera fortalecer el desempeño gerencial. Tal como lo indican Hernández y Morales (2004), quienes consideran que la selección de un entrenamiento adecuado permite lograr que el trabajador labore eficazmente.

Responsabilidad

Gráfico N° 3: Brechas de adiestramiento con respecto a la responsabilidad.



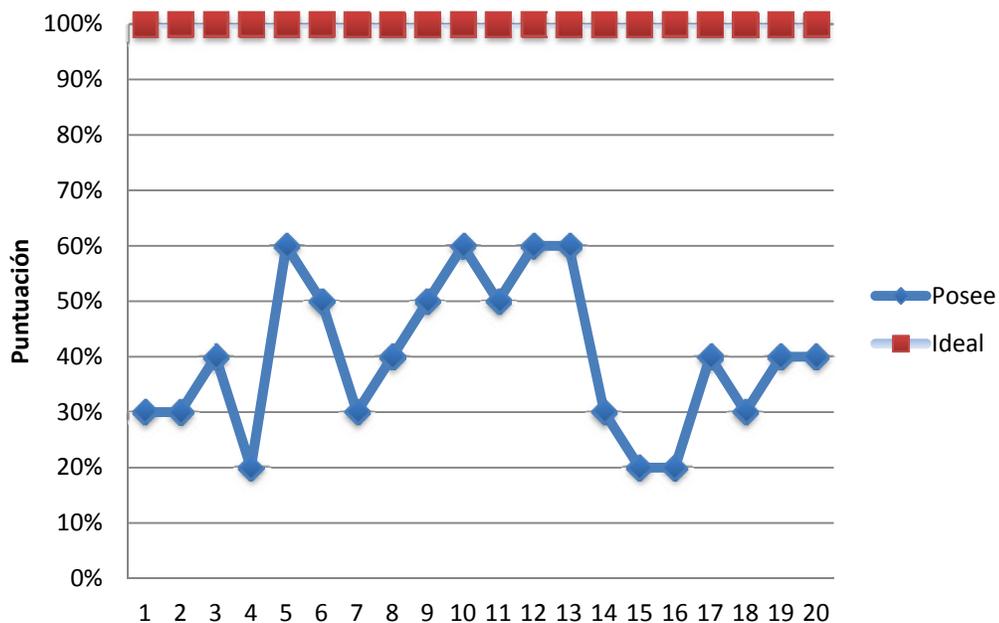
Interpretación

De acuerdo al análisis del gráfico anterior, es evidente que casi todos de los integrantes del nivel gerencial, se acercaban al desempeño esperado en cuanto a la responsabilidad, sin embargo la mayoría requería fortalecer esta competencia, para cumplir con los parámetros establecidos por la empresa, disminuir las brechas e impulsar el desarrollo del personal. En este sentido,

Chiavenato (2002) indica que el desarrollo del personal se centra en los cargos y formación en las habilidades y capacidades exigidas, para contribuir al desempeño de nuevas responsabilidades.

Solución de Problemas

Gráfico N° 4: Brechas de adiestramiento con respecto a la solución de problemas.



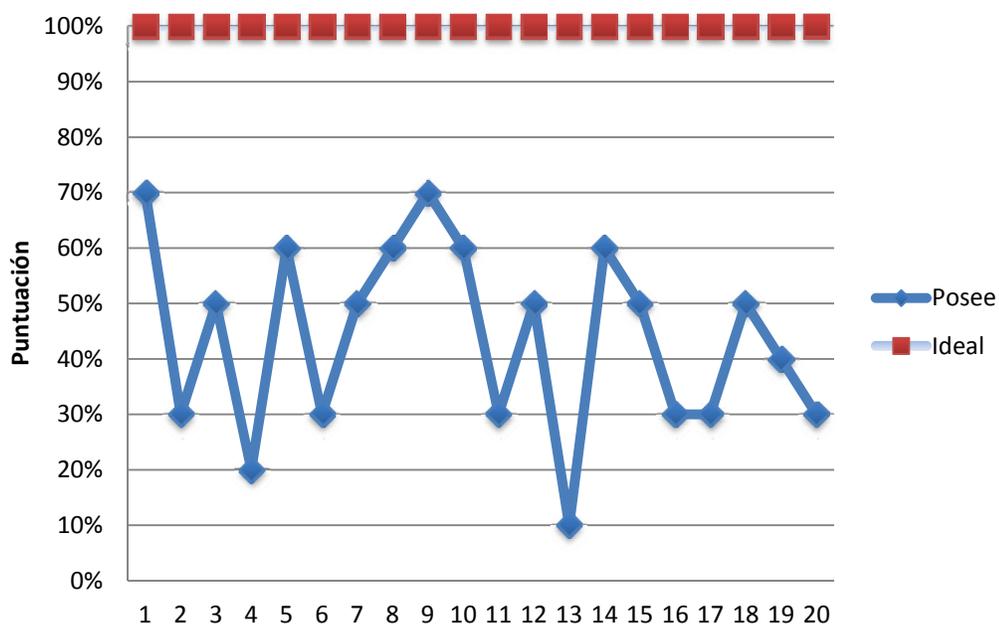
Interpretación

Se observa en la gráfica anterior, que la totalidad de los gerentes de área demostraban la carencia de habilidades en cuanto a la resolución de conflictos, esto evidenciada por la distancia que se aprecia entre el perfil de cada ocupante y el deseado por la organización, por lo que era de vital importancia la formación y desarrollo de la competencia. De acuerdo a lo

planteado por Mendoza (1992), quien considera que el desarrollo persigue el crecimiento completo del hombre, de manera de que este pueda manifestar y aprovechar todo su potencial y aptitudes.

Autopercepción

Gráfico N° 5: Brechas de adiestramiento con respecto a la autopercepción.



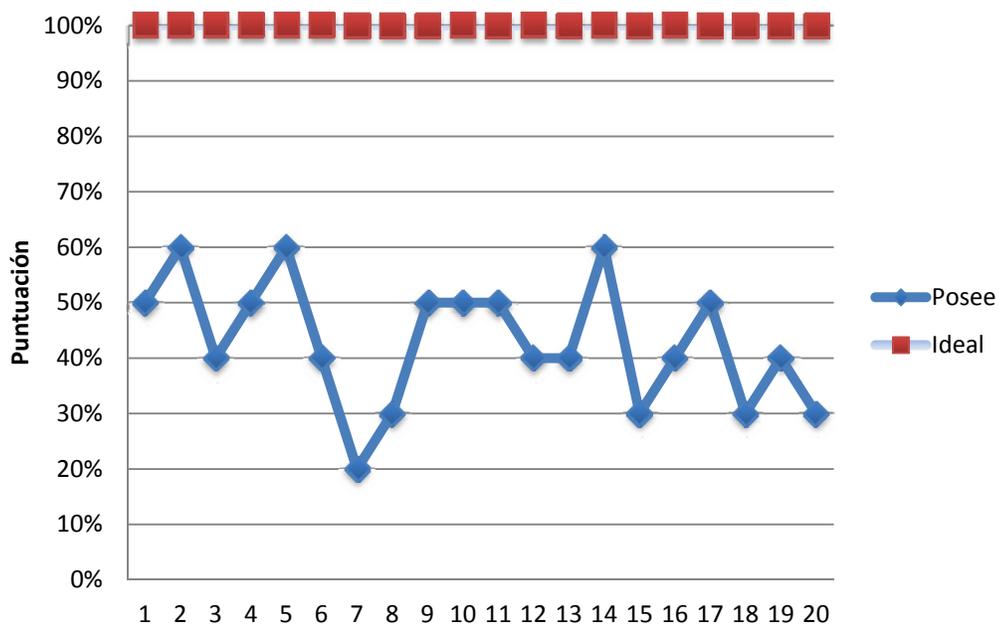
Interpretación

De acuerdo a la evaluación del desempeño analizada, se observa en el gráfico, que en su totalidad, los integrantes de la gerencia, no conocían sus propias fortalezas y oportunidades de mejora, separado este comportamiento del esperado por la empresa, por lo tanto hay una potencial causa de que los gerentes recibieran capacitación para disminuir o eliminar la brecha que poseía cada uno. Tomando en consideración lo expuesto por Mora (2004), quien explica que hacer las organizaciones más humanas, puede hacer

combinar exitosamente la competitividad y productividad en pro del crecimiento de ambas partes, con el propósito de que incentive y motive al personal a desarrollar su potencial para dar valor agregado al capital intelectual.

Manejo del estrés

Gráfico N° 6: Brechas de adiestramiento con respecto al manejo del estrés.



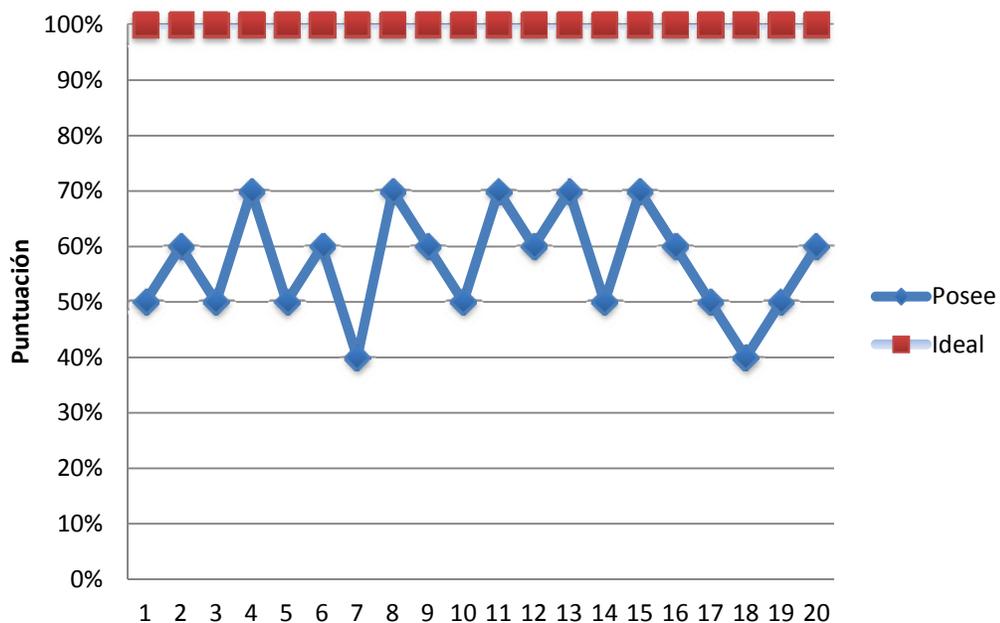
Interpretación

Se evidencia en la gráfica que la totalidad los gentes de área no manejaban o controlaban el nivel de estrés que podían considerar tener en ciertas circunstancias o situaciones dentro del desarrollo de sus funciones, por lo que existía una clara diferencia entre las conductas demostradas en esta competencia y los comportamientos que esperaba la organización de cada uno de ellos. Partiendo de esto y en concordancia con lo planteado por

Lara (2004), quien asegura que cualquier empresa que busque mejorar su rendimiento, las acciones de mejora deben estar orientadas al desarrollo de las competencias de sus gerentes y particularmente las actitudinales.

Desarrollo de colaboradores

Gráfico N° 7: Brechas de adiestramiento con respecto al desarrollo de colaboradores.



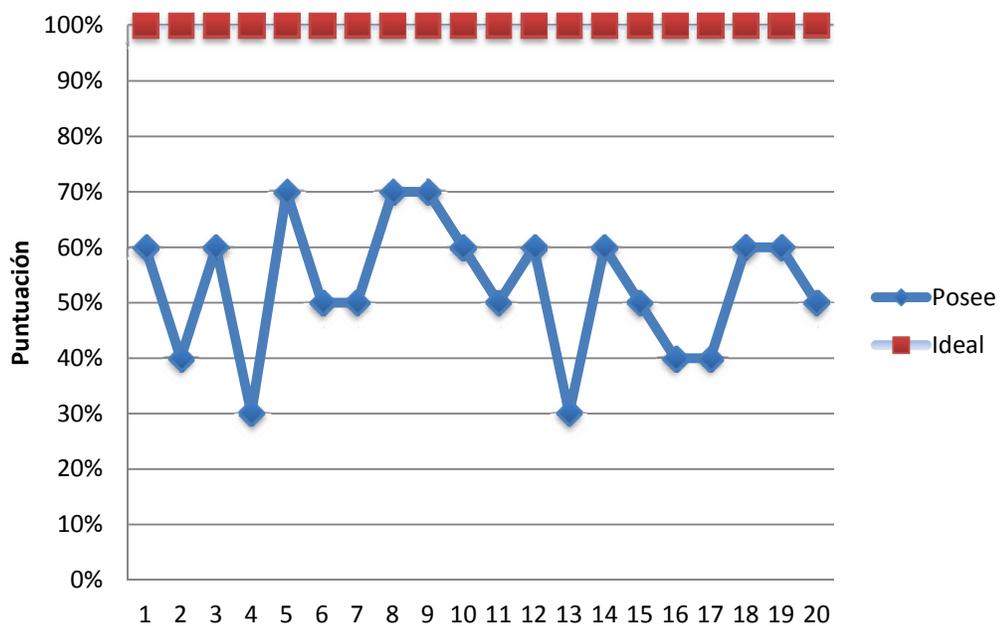
Interpretación

Se refleja en el gráfico, que la mayoría de los gerentes tenían al momento de la evaluación de su desempeño, oportunidades de mejora para lograr el desarrollo de los empleados a su cargo, pero fundamentalmente, para alcanzar el desarrollo de otros, es prioridad desarrollarse a sí mismo, de acuerdo a lo planteado por Lara (2004), quienes deben desaprender y

aprender nuevos comportamientos en la empresa son sus directivos, puesto que sus conductas son modelo a seguir y son estos quienes en primer lugar deberían orientar y guiar a los empleados al alcance de los objetivos organizacionales. En por ello entonces importante el mejoramiento de los ocupantes del nivel gerencial, para el desarrollo de competencias de los empleados de su equipo de trabajo.

Autoconfianza

Gráfico N° 8: Brechas de adiestramiento con respecto a la autoconfianza.



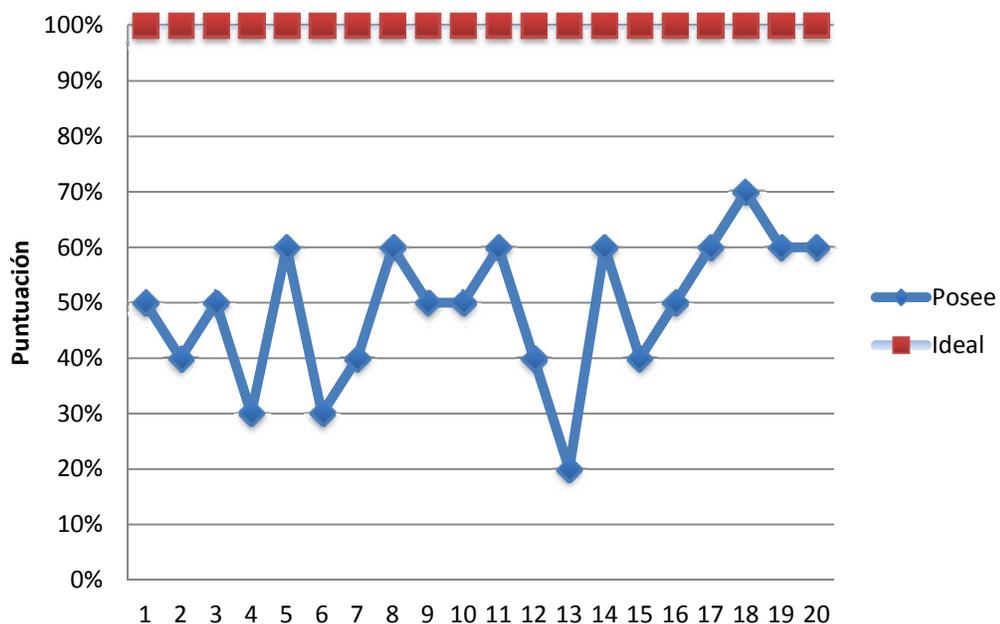
Interpretación

Se observa que todos los integrantes del nivel gerencial presentaron debilidades en los comportamientos que conllevaron a evaluar la confianza en sí mismos, por lo que se demuestra la necesidad de fortalecer a este grupo de gerentes en esta competencia. De acuerdo a Hernández y Morales

(2004), gracias al avance de las Ciencias Sociales, se tiene muy en cuenta los aspectos emocionales de los trabajadores, sus intereses y motivaciones, para que estos puedan alcanzar sus propias metas y ambiciones personales, resultaría importante entonces la formación de los gerentes para la eliminación o disminución en las brechas observadas en torno a este aspecto.

Comunicación efectiva

Gráfico N° 9: Brechas de adiestramiento con respecto a la comunicación efectiva.



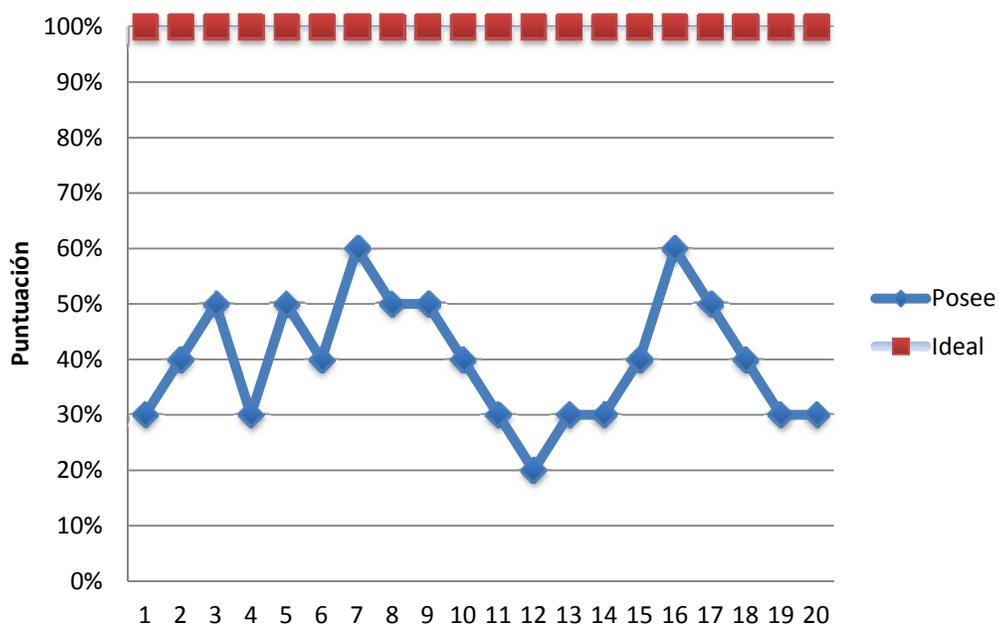
Interpretación

Se observa en el gráfico, que la totalidad de los gerentes, manifestaron debilidad en habilidades referidas al manejo de la comunicación efectiva, por lo que la empresa debe buscar a través de la formación del talento, la eliminación o reducción de la diferencias puestas de manifiesto, entre las

conductas manifestadas por el personal en esta competencia y lo deseado por la organización, entendiendo que Garfield (1994), señala que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de su gente.

Supervisión

Gráfico N° 10: Brechas de adiestramiento con respecto a la supervisión.



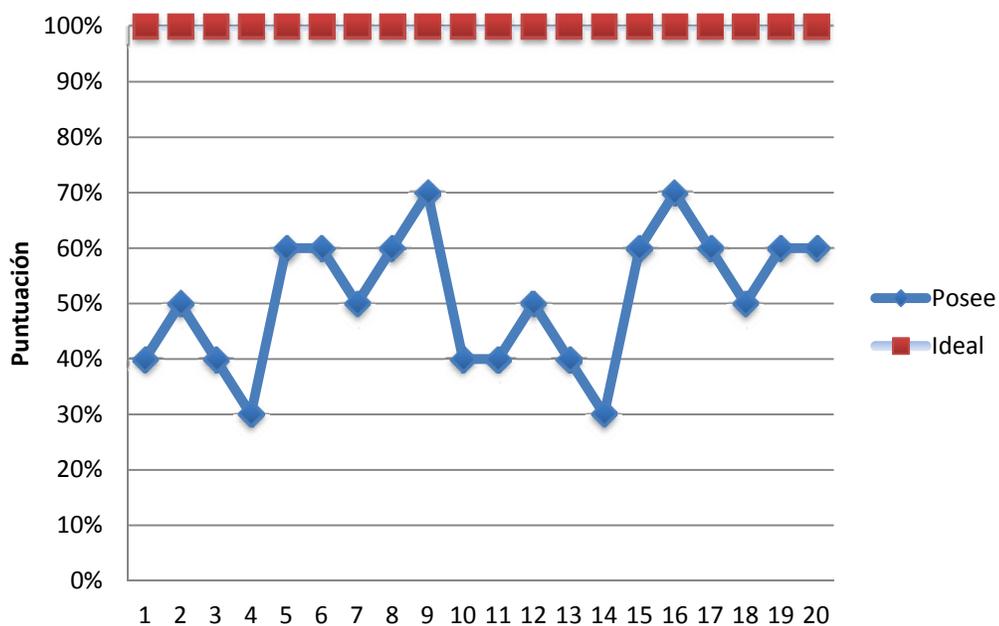
Interpretación

El gráfico anterior permite observar que la totalidad de los integrantes del nivel gerencial, poseían deficiencia en técnicas de supervisión de personal, por lo cual de manera de disminuir brechas y lograr un líder con habilidades supervisorias, es importante la capacitación que de herramientas fundamentales y permita la disminución de brechas en esta competencia, en

tal sentido, Solano (2010) indica que los cambios organizacionales implican modificaciones en el rol de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas o departamentos y entres gerentes y colaboradores, por lo que la supervisión es necesaria bajo el esquema moderno.

Adaptación al cambio

Gráfico N° 11: Brechas de adiestramiento con respecto a la adaptación al cambio.



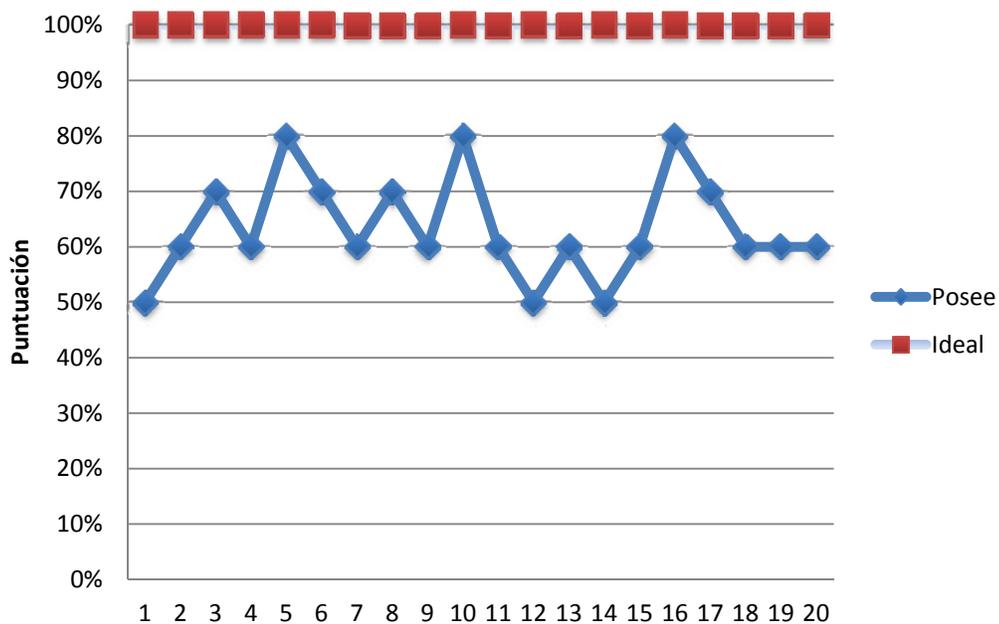
Interpretación

En la gráfica se observa que la totalidad de los ocupantes de cargos gerenciales, presentaron deficiencias en cuanto a los procesos de adaptación a cambios que hayan surgido en la organización, y es que, según

Solano (2010) los gerentes deben convertirse en agentes de cambio para manejar procesos, generar compromiso con los empleados y garantizar que se produzca el cambio deseado, además indica que se trabaja con un nuevo perfil global para el gerente, en el cual, sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas capacidades para incentivar al trabajador con excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, por lo que a través de la formación se debe buscar que las actitudes del gerente se acerque al perfil deseado por la empresa.

Empatía

Gráfico N° 12: Brechas de adiestramiento con respecto a la adaptación a la empatía.



Interpretación

Se observa que casi todos los gerentes demostraron medianamente poseer comportamientos alineados a lo esperado por la empresa en cuanto a la competencia de empatía, lo que indica que requerían fortalecer su desempeño, por lo que es importante, de acuerdo a Vecino (2005), definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos, con el propósito de llegar a obtener los comportamientos deseados por la empresa que vayan alineados al logro de metas.

Análisis general de respuestas

Luego de analizar los gráficos en los cuales se observan las brechas de adiestramiento de los veinte (20) gerentes, en cada una de las competencias comparando la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño del año 2013 contra la puntuación ideal establecida por la empresa para el cumplimiento de lo esperado, se observó que la totalidad de los ocupantes del nivel gerencial, tenían oportunidades de mejora en las doce (12) competencias manejadas por la empresa.

Es por esta razón, de acuerdo a información suministrada por la Gerente de Recursos Humanos, la empresa toma en consideración incluir en el plan de formación de año 2014, la formación del personal a través de la herramienta del Coaching.

Objetivo específico N° 2

Para dar respuesta a este objetivo, se procede a analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching

Resultado del cuestionario

Para responder este objetivo, era fundamental, examinar la opinión del personal dependiente en línea directa de cada Gerente, los cuales son los ocupantes de los cargos de Coordinadores Nacionales y Jefes de Oficina, según el área, en relación a presencia/ausencia de comportamientos conductuales de sus supervisores inmediatos, a través de una encuesta.

A fin de alcanzar este objetivo se le suministró a diez (10) Coordinadores Nacionales y a diez (10) Jefes de Oficina, una escala de medición de tipo Likert, donde cada sujeto evaluó el desempeño con respecto a las dimensiones anteriormente señaladas y posterior a la formación bajo la herramienta del Coaching de su supervisor inmediato, consideradas en la presente investigación como competencias fundamentales que todo gerente exitoso debe poseer para la adecuada dirección de personal.

Los resultados obtenidos fueron analizados mediante tablas que están agrupadas por cada una de las dimensiones consideradas, presentando las frecuencias de las respuestas a cada ítems de acuerdo a las alternativas señaladas, lo que permitió obtener la totalidad de los puntos y los porcentajes correspondientes y así diseñar un gráfico circular donde se

representa la opinión general de los integrantes de la gerencia en cuanto a la percepción de su desempeño.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de realizar una obra en común, en lo cual se vinculan y se organizan varias personas hacia el alcance objetivos compartidos.

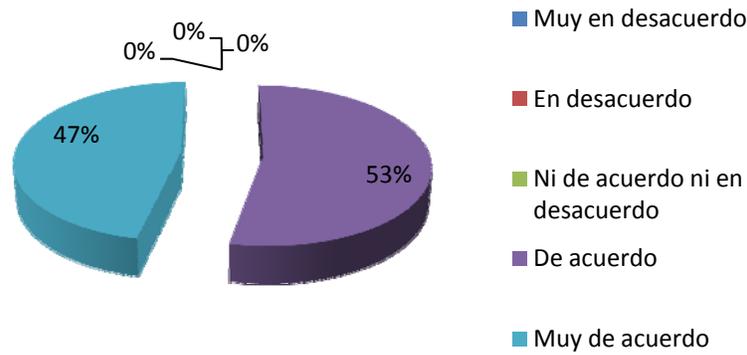
Ítems

- 2 Fomenta el trabajo en equipo para cumplir las metas.
- 6 Promueve la confianza y el apoyo mutuo en el equipo de trabajo.
- 37 Participa en la planificación y organización del trabajo del equipo a su cargo.

Cuadro N° 2: Conductas percibidas respecto al trabajo en equipo.

Alternativas	Ítems			Puntos	Porcentaje %
	2	6	37		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	0
De acuerdo	16	13	3	32	53
Muy de acuerdo	4	7	17	28	47
Totales				60	100

Gráfico N° 13: Conductas percibidas respecto al trabajo en equipo.



Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, el 47 por ciento de los subordinados están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que la conducta de su jefe inmediato, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la práctica del trabajo en equipo, el 53 por ciento manifiesta estar de acuerdo. Estos resultados indican que la mayoría del personal percibe a sus supervisores inmediatos como líderes que valoran y emplean la filosofía del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos laborables. De acuerdo a lo explicado por López (2006), explica que las empresas necesitan generar una cultura basada en el compañerismo y es el Coaching la herramienta indicada para proporcionar al individuo un aprendizaje permanente.

Motivación

Es la necesidad o impulso que el trabajador mantiene para realizar una actividad orientada al logro de objetivos.

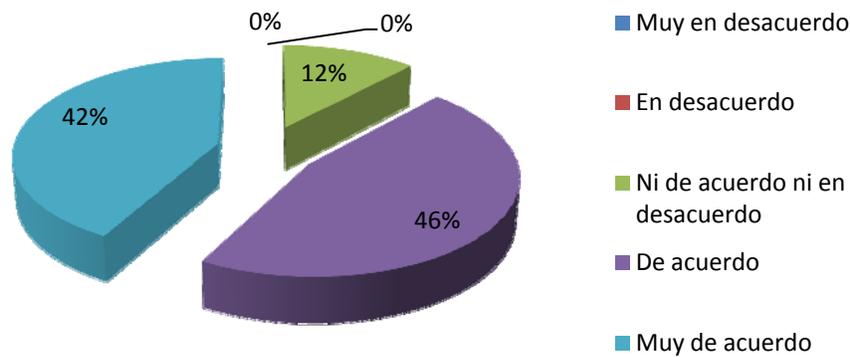
Ítems

- 15 Felicita al equipo de trabajo por el logro de objetivos propuestos.
- 16 Estimula al equipo para que de lo mejor de cada uno
- 21 Estimula al personal para que consideren los errores cometidos como oportunidades de mejora.
- 24 Trabaja de manera persistente para alcanzar las metas
- 33 Mantiene un nivel de entusiasmo durante la jornada de trabajo

Cuadro N° 3: Conductas percibidas respecto a motivación.

Alternativas	Ítems					Puntos	Porcentaje %
	15	16	21	24	33		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	3	2	7	12	12
De acuerdo	2	9	13	11	11	46	46
Muy de acuerdo	18	11	4	7	2	42	42
Totales						100	100

Gráfico N° 14: Conductas percibidas respecto a motivación.



Interpretación

Según el gráfico, el 42 por ciento de los subordinados están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que sus supervisores inmediatos poseen la motivación suficiente para liderizar el equipo y para orientarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales, el 46 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 12 por ciento consideró la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por ello se puede interpretar que en algunas ocasiones los integrantes de la gerencia, han presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas, más no siempre ha sido así; sin embargo estos resultados indican que la mayoría del personal se percibe en sus líderes, que mantienen un alto nivel de motivación para el logro de los objetivos.

De acuerdo con Mora (2004), el incentivo y la motivación del personal, es necesario para el desarrollo de su potencial y de esta forma generar valor agregado significativo al capital intelectual de la empresa.

Responsabilidad

Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones y del manejo de la información a la cual la persona tenga acceso, respondiendo de ellas ante alguien; así como el compromiso y alto sentido del deber para el cumplimiento de diversas obligaciones que se le presenten.

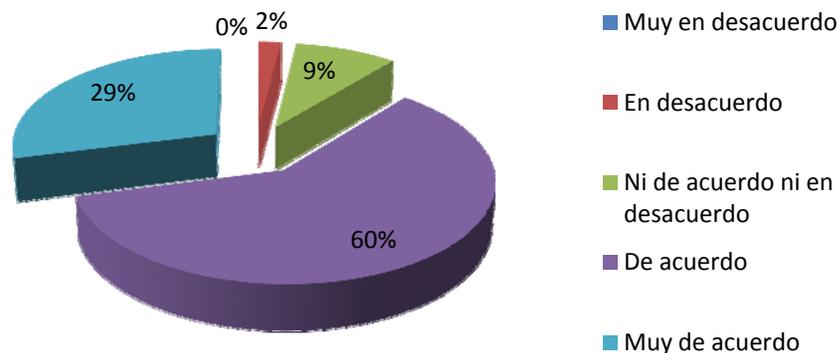
Ítem

- 1 Mantiene y fomenta el interés constante por el logro de metas.
- 22 Resguarda la confidencialidad de los problemas que le comentan los compañeros de trabajo.
- 23 Resguarda la confidencialidad de la información que le confían.
- 32 Promueve los procesos de formación de todo el personal que tiene a su cargo
- 34 Está comprometido con los objetivos de la organización

Cuadro N° 4: Conductas percibidas respecto a la responsabilidad

Alternativas	Ítems					Puntos	Porcentaje %
	1	22	23	32	34		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	1	1	0	0	2	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2	3	2	0	9	9
De acuerdo	11	13	14	11	11	60	60
Muy de acuerdo	7	4	2	7	9	29	29
Totales						100	100

Gráfico N° 15: Conductas percibidas respecto a responsabilidad



Interpretación

Se observa a través del gráfico que el 29 por ciento de los subordinados están muy de acuerdo con el ítem de responsabilidad, el 60 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 9 por ciento prefirió mantener una opinión neutral y el 2 por ciento aseguró estar en desacuerdo. Por lo cual se puede interpretar que la mayoría de ellos resguardan la información que les suministran sus compañeros de trabajo, bajo confidencialidad y además de ello, afirman mantener interés en los procesos de formación e identificación y compromiso con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Hashuel (2006), el Coaching en una organización sirve para que la gente encuentre sentido y valor en su función y trabajo motivada y con responsabilidad.

Solución de Problemas

Es la habilidad de trazar estrategias para hallar soluciones que satisfagan los intereses y las necesidades de todos los involucrados, que implica un proceso cognoscitivo complejo que involucra conocimiento almacenado en la memoria a corto y a largo plazo en donde se busca dar respuestas, de acuerdo a varias alternativas, a situaciones adversas.

Ítems

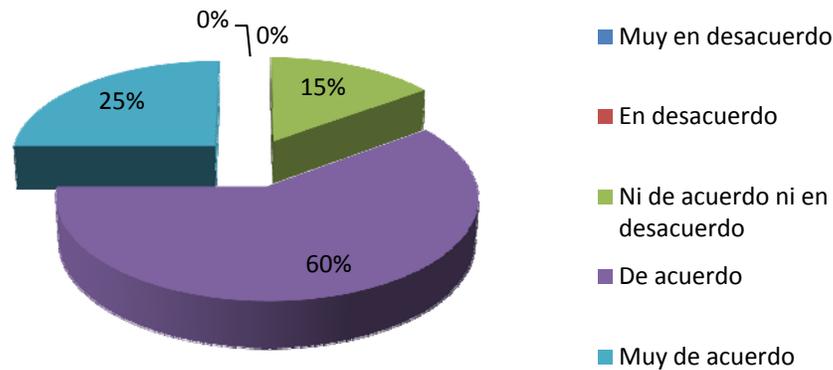
8 Resuelve conflictos fácilmente.

27 Encuentra rápidamente soluciones adecuadas a problemas que surgen en el área de trabajo.

Cuadro N° 5: Conductas percibidas respecto a la solución de problemas.

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcentaje %
	8	27		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	6	6	15
De acuerdo	11	13	24	60
Muy de acuerdo	9	1	10	25
Totales			40	100

Gráfico N° 16: Conductas percibidas respecto a solución de problemas.



Interpretación

El gráfico refleja que el 60 por ciento de los subordinados están de acuerdo con los ítems anteriormente señalados con respecto a la toma de decisiones, el 25 por ciento manifiesta estar de muy de acuerdo, mientras que el 15 por ciento prefirió optar por la opción ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se puede interpretar que la mayoría de los encuestados consideran que sus supervisores inmediatos encuentran soluciones adecuadas para dar respuestas a situaciones adversas que han surgido en el área de trabajo, aunque pesar de que exista una cantidad de personas que mantienen una posición neutral con respecto a esta dimensión.

De acuerdo con López (2006), quien indica que los líderes en las organizaciones de hoy, integran las bases fundamentales del liderazgo y el Coaching, y es la toma de decisiones acertadas, unas de esas bases esenciales en el alcance de las metas organizacionales.

Autopercepción

Es la imagen que se hace el individuo de él mismo cuando se trata de evaluar las propias fuerzas y autoestima.

Ítems

09 Maneja sus emociones en situaciones conflictivas.

11 Conoce las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo.

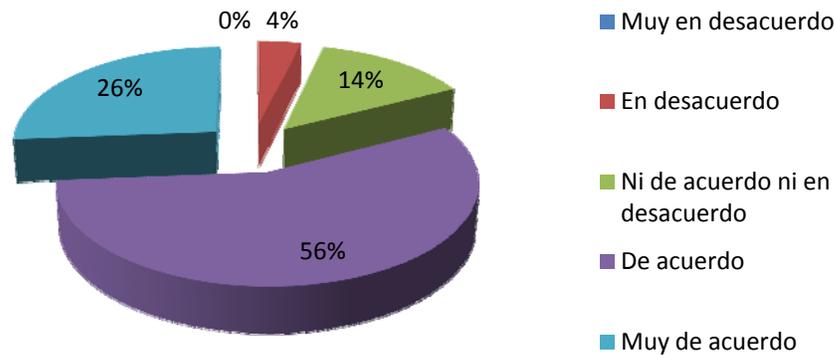
14 Conoce sus fortalezas y oportunidades de mejora.

38 Lo considero un líder competente.

Cuadro N° 6: Conductas percibidas respecto a la autopercepción.

Alternativas	Ítems				Puntos	Porcentaje %
	9	11	14	38		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2	0	1	0	3	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	3	3	11	14
De acuerdo	10	13	11	11	45	56
Muy de acuerdo	5	5	5	6	21	26
Totales					80	100

Gráfico N° 17: Conductas percibidas respecto a la autopercepción



Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, el 26 por ciento de los integrantes de la gerencia están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 56 por ciento manifiesta estar de acuerdo, el 14 por ciento mantienen una opinión neutral, mientras que el 4 por ciento están en desacuerdo con los ítems planteados, lo cual se puede interpretar que en su mayoría, los subordinados consideran que su supervisor inmediato, se conoce a sí mismo y reconoce cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejoras en cuanto a las diversas áreas de desempeño laboral, además aceptan que conocen las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo. De igual forma los perciben como líderes competentes. Pero asimismo, se observa que hay un porcentaje considerable de personas que mantienen una respuesta imparcial.

Para ser un líder efectivo es sumamente importante conocerse a sí mismo, sus debilidades, oportunidades de mejoras y fortalezas. Según Caby

(2004), quien considera el Enfoque Centrado en la Persona como herramienta fundamental del Coaching, resalta la importancia de verse a uno mismo con el fin de alcanzar la maduración del individuo y poder conocer las del otro.

Manejo del estrés

Se refiere al esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando la situación es considerada difícil o inmanejable.

Ítems

13 Maneja las emociones de los demás en situaciones conflictivas.

26 Mantiene su estilo de dirección a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento.

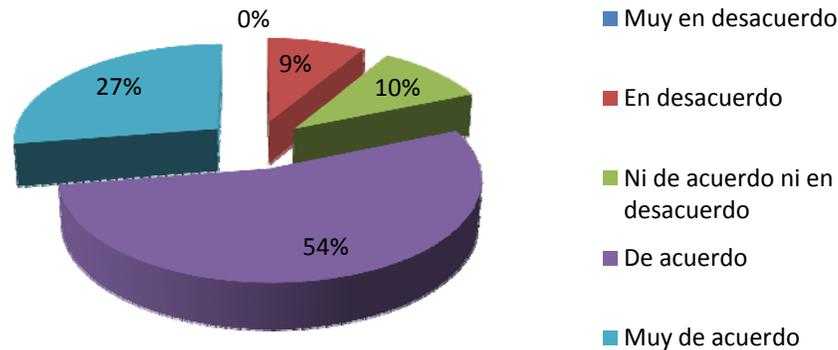
31 Logra controlar el estrés que genera la labor que realiza.

35 Mantiene la calma a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento.

Cuadro N° 7: Conductas percibidas respecto al manejo del estrés.

Alternativas	Ítems				Puntos	Porcentaje %
	13	26	31	35		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	1	1	3	2	7	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	2	1	8	10
De acuerdo	12	10	10	11	43	54
Muy de acuerdo	4	7	5	6	22	28
Totales					80	100

Gráfico N° 18: Conductas percibidas respecto al manejo del estrés.



Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, el 27 por ciento de la población está muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 54 por ciento está de acuerdo, el 10 por ciento mantienen una opinión neutral, es decir ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9 por ciento están en desacuerdo. Por ello se puede interpretar que en su mayoría, el personal subordinado, asegura que su supervisor inmediato, controla el estrés que le produce la labor que realiza o por alguna circunstancia adversa que ha ocurrido en el ámbito laboral. Pero, por otra parte, se observa que hay un porcentaje considerable de personas que consideran que su jefe inmediato, no maneja el estrés en las diversas situaciones que se les presentan.

De acuerdo a Bayon y Cubeiro (2006), las empresas han utilizado la herramienta del Coaching, refieren, entre uno de sus indicadores, mejoras en las habilidades directivas, lo que mejoró la productividad alcanzando el 85%, por

esta razón es que el manejo de emociones en el gerente es de suma importancia para garantizar líderes en la organización.

Desarrollo de colaboradores

Consiste en la disposición de impulsar y actualizar las potencialidades humanas de las personas para que el individuo aprenda a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

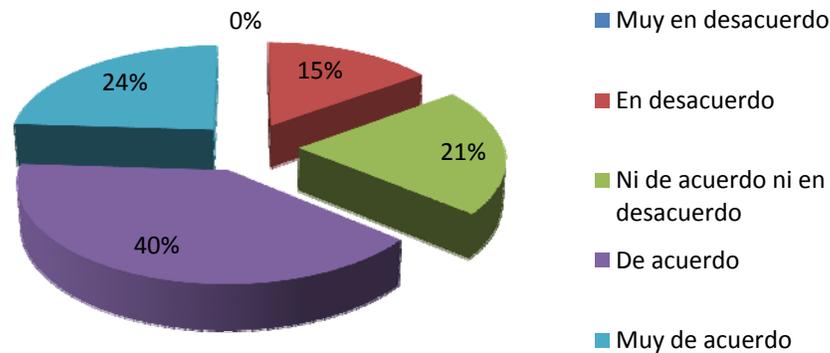
Ítems

- 3 Permite que el personal que tiene a su cargo, exprese necesidades, inquietudes y opiniones.
- 10 Promueve los valores organizacionales en el equipo de trabajo.
- 12 Impulsa el mejoramiento del desempeño del personal a su cargo.
- 17 Contribuye al desarrollo de las competencias de todos.
- 19 Aclara normas y expectativas de evaluación.

Cuadro N° 8: Conductas percibidas respecto al desarrollo de colaboradores.

Alternativas	Ítems					Puntos	Porcentaje %
	3	10	12	17	19		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	5	3	0	7	15	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	7	2	2	10	21	21
De acuerdo	11	5	10	11	3	40	40
Muy de acuerdo	9	3	5	7	0	24	24
Totales						100	100

Gráfico N° 19: Conductas percibidas respecto al desarrollo de colaboradores.



Interpretación

Se evidencia en el gráfico que el 24 por ciento de los subordinados están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que la conducta de su supervisor inmediato, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la práctica del desarrollo de colaboradores, el 40 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 21 por ciento consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 15 por ciento está en desacuerdo. Lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones ha presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas, más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que la mayoría del personal percibe a sus jefes inmediatos, como líderes que promueven constantemente el desarrollo de sus colaboradores para poder lograr el alcance de los objetivos laborales, a pesar de que algunos de ellos duden de poseer ese comportamiento.

Según Lara (2004), la prioridad de un directivo debe centrarse no solo en sistemas y procesos, sino en las personas y sus comportamientos para obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa, lo que implica el desarrollo de todo el personal a su cargo.

Autoconfianza

Es la capacidad de convencimiento íntimo de que se es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión.

Ítems

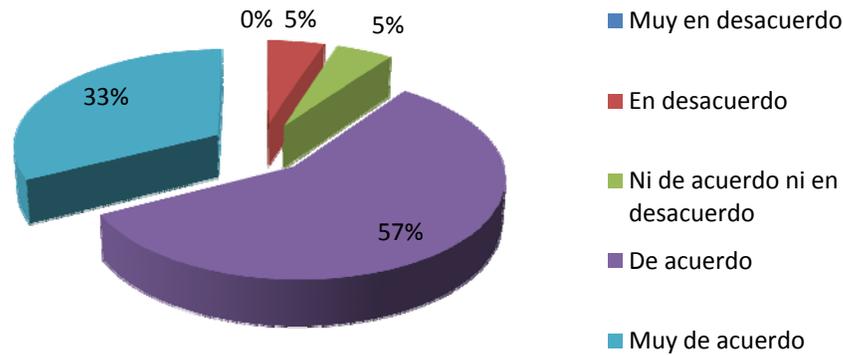
20 Actúa con seguridad y confianza ante un proceso de negociación.

25 Tiene seguridad en sí mismo al momento de realizar sus tareas.

Cuadro N° 20: Conductas percibidas respecto a la autoconfianza.

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcentaje %
	20	25		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	0	2	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0	2	5
De acuerdo	8	15	23	58
Muy de acuerdo	8	5	13	33
Totales			40	100

Gráfico N° 20: Conductas percibidas respecto al autoconfianza.



Interpretación

El gráfico refleja que el 33 por ciento de los integrantes de la gerencia están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 57 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 5 por ciento consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 5 por ciento está en desacuerdo. Estas cifras permiten afirmar que la mayoría del personal subordinado considera que su jefe inmediato, posee seguridad y confianza en sí mismo, es decir, lo perciben como líderes capaces de manejar efectivamente un proceso de negociación y de tener seguridad al momento de realizar sus tareas.

Según Alfonso (s/f), orienta la actuación del líder a automotivar a sus colaboradores y establece como factor intrínseco, la autoconfianza que incrementa la seguridad en sí mismo y por ende puede influir en su equipo de trabajo para el logro de metas establecidas.

Comunicación efectiva

Es la capacidad para transmitir, escuchar, entender y recibir información a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logrando el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, con el mayor grado de empatía, que propicia un adecuado flujo de la información dentro de la organización.

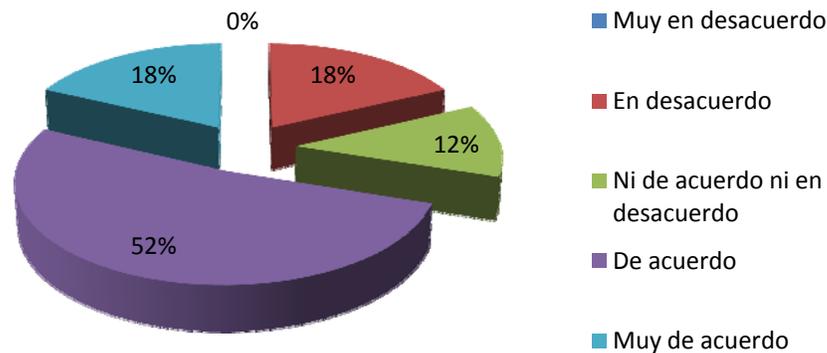
Ítems

- 4 Gira instrucciones claras y precisas.
- 18 Proporciona al equipo una retroalimentación clara y sincera.
- 19 Aclara normas y expectativas de evaluación.
- 30 Comunica la orientación estratégica de la organización.
- 40 Realiza reuniones periódicas con el equipo de trabajo para dar a conocer los avances en el cumplimiento de metas.

Cuadro N° 10: Conductas percibidas respecto a la comunicación efectiva.

Alternativas	Ítems					Puntos	Porcentaje %
	4	18	19	30	40		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	8	1	3	6	18	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2	3	5	0	12	12
De acuerdo	10	10	14	8	10	52	52
Muy de acuerdo	8	0	2	4	4	18	18
Totales						100	100

Gráfico N° 21: Conductas percibidas respecto a la comunicación efectiva.



Interpretación

Tal como lo refleja el gráfico, el 18 por ciento de los subordinados, están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, es decir consideran que la conducta de su jefe inmediato, sin duda alguna fomenta, propicia y evidencia la comunicación efectiva con su equipo de trabajo, el 52 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 12 por ciento consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones han presentado un comportamiento de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así, además un 18% considera estar en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría del personal percibe a sus supervisores inmediatos, como líderes que valoran y emplean la comunicación efectiva para el alcance de los objetivos organizacionales, sin embargo un grupo considerable de ellos no ponen en práctica esta competencia.

De acuerdo a Hashuel (2006), el Coaching en una organización sirve para mejorar la comunicación y a interacción en los equipos de trabajo, lo que permitiría tener líderes capaces de fomentar la comunicación.

Supervisión

Es la disposición para apoyar, dirigir y vigilar la coordinación de actividades del personal que se tiene a cargo, de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

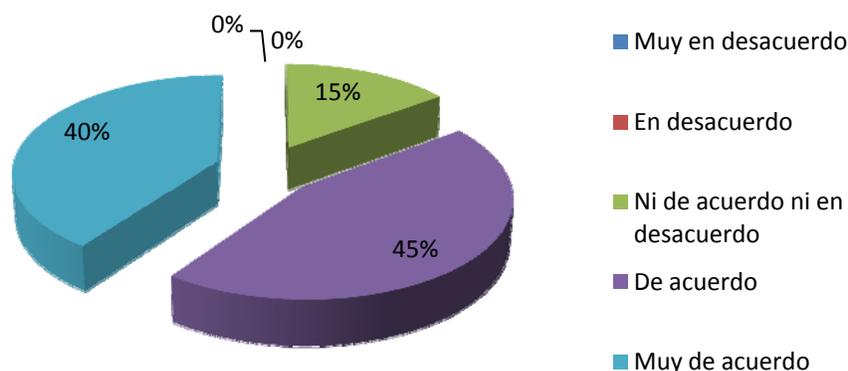
Ítems

28 Superviso que los trabajadores a mi cargo cumplan las instrucciones impartidas.

Cuadro N° 11: Conductas percibidas respecto a la supervisión.

Alternativas	Ítems 28	Puntos	Porcentaje %
Muy en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	15
De acuerdo	9	9	45
Muy de acuerdo	8	8	40
Totales	20	20	100

Gráfico N° 22: Conductas percibidas respecto a la supervisión.



Interpretación

Mediante el gráfico, se observa que el 40 por ciento de los subordinados están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 45 por ciento manifiesta estar de acuerdo mientras que el 15 por ciento consideró la opción neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo cual se puede interpretar como que en algunas ocasiones, el supervisor inmediato ha presentado comportamientos de acuerdo a las afirmaciones presentadas más no siempre ha sido así. Estos resultados indican que la mayoría del personal se percibe a su jefe inmediato como líderes que valoran y emplean la supervisión efectivamente, para que le facilite al equipo de trabajo, alcanzar las metas propuestas, sin embargo existe un grupo considerable que manifiesta no ejercer supervisión a su personal.

Según Sastre y Aguilar (2003), señalan que el líder debe ser capaz de impulsar cambios, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás

para buscar el consenso y la cooperación, por lo que una supervisión efectiva es capaz de alcanzar lo planteado en pro del logro de metas.

Adaptación al cambio

Es la capacidad de ser eficiente dentro de un entorno cambiante, asimilando de la mejor manera nuevas formas de trabajo, por consecuente se adecua a nuevas situaciones y busca formas de interrelación.

Ítem

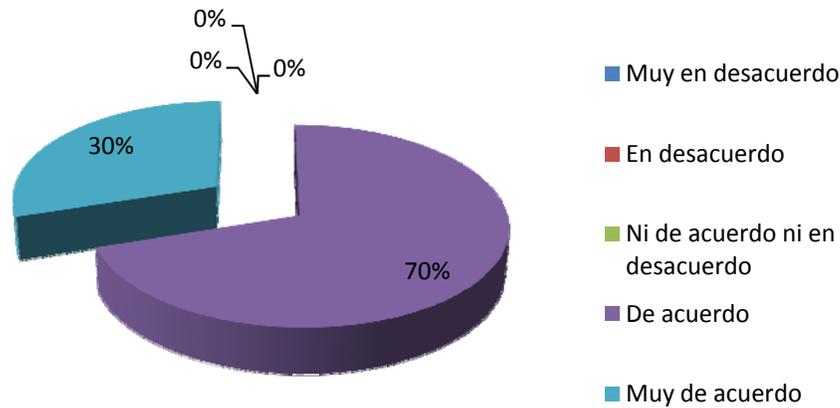
29 Mantiene una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización.

36 Se adapta con facilidad a los cambios en la organización.

Cuadro N° 12: Conductas percibidas respecto a la adaptación al cambio.

Alternativas	Items		Puntos	Porcentaje %
	29	36		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	15	13	28	70
Muy de acuerdo	5	7	12	30
Totales			40	100

Gráfico N° 23: Conductas percibidas respecto a la adaptación al cambio.



Interpretación

El gráfico se refleja que el 30 por ciento de los integrantes de la gerencia están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 70 por ciento consideró estar de acuerdo. Estos resultados indican que los subordinados consideran que sus supervisores se adaptan fácilmente a los cambios que han surgido en la organización y por lo tanto los perciben como líderes que asumen los cambios como oportunidades de mejoras.

Según Hashuel (2006) el Coaching permite a sus líderes innovar y adaptar a la organización a los cambios del contexto, lo que permite ser un modelo a seguir para sus empleados en cuanto a propiciar y formar parte de activa de los cambios dados en la empresa.

Empatía

Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.

Ítems

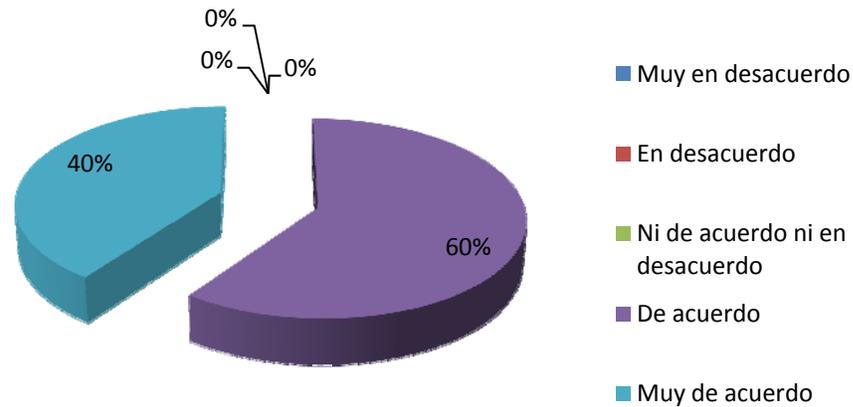
5 Considera los intereses de los demás al momento de tomar decisiones.

7 Comprende los sentimientos que expresan los integrantes del equipo de trabajo.

Cuadro N° 13: Conductas percibidas respecto a la empatía.

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcentaje %
	5	7		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
De acuerdo	11	13	24	60
Muy de acuerdo	9	7	16	40
Totales			40	100

Gráfico N° 24: Conductas percibidas respecto a la empatía



Interpretación

El gráfico se refleja que el 40 por ciento de los subordinados, están muy de acuerdo con los ítems señalados anteriormente, el 60 por ciento consideró estar de acuerdo. Estos resultados indican que piensan que sus jefes inmediatos, comprenden y consideran los intereses y sentimientos de todo el equipo de trabajo, por ende se afirma que son líderes que toman en cuenta lo que siente e incluso lo que piensa el personal a su cargo para la toma de decisiones e incluso para el mejoramiento del clima laboral.

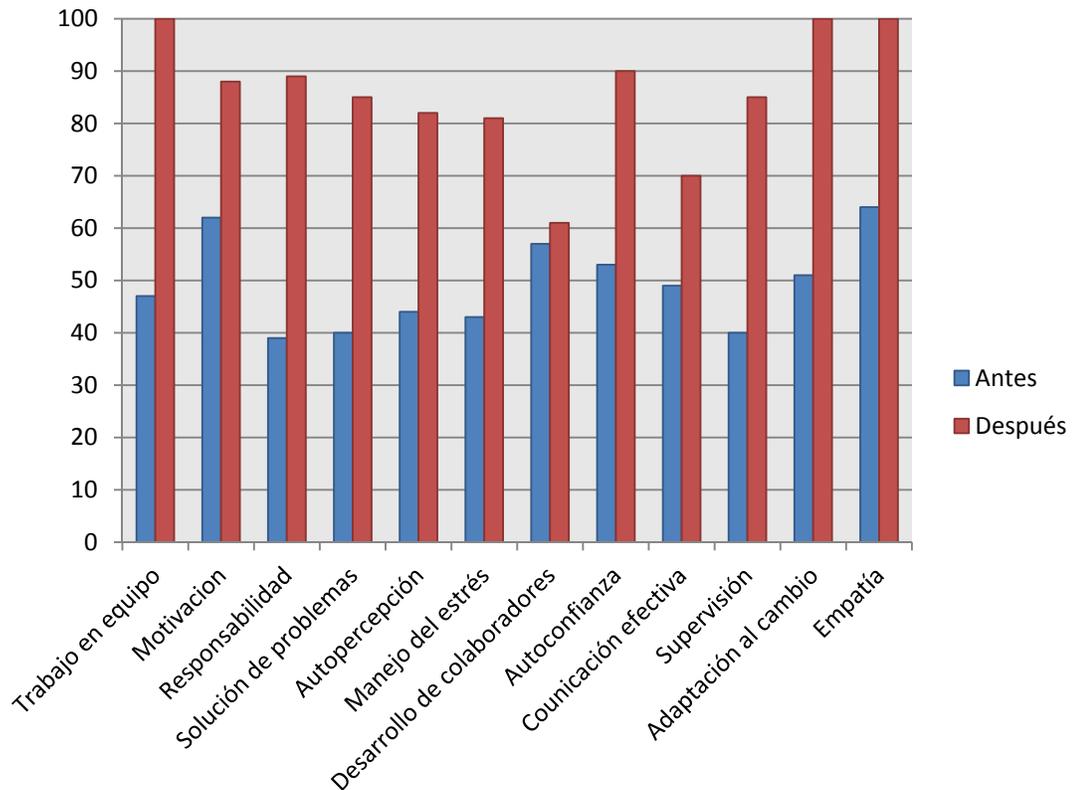
Según Cook (2004), establece que para facilitar el proceso, el líder debe poseer ciertas cualidades, entre esas, ser comprensivo, de manera de que pueda ponerse en el lugar de los demás y facilitar el proceso del trabajo en equipo, que le permita generar un clima de trabajo propicio para el alcance de objetivos.

Objetivo específico N° 3

Luego de dar respuesta a los dos objetivos anteriores, se procede a comparar el desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching.

Para ello se diseña un gráfico en el cual se presenta por categoría, los resultados de la evaluación del desempeño del año 2013, contrastado con el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en la encuesta, adicionalmente, se realiza una triangulación de resultados presentado a través de cuadro. El cual facilite la comparación y de esta forma, observar los resultados por competencias.

Gráfico N° 25: Comparación de comportamientos antes y después de la formación bajo la herramienta del Coaching



Interpretación

De acuerdo a lo observado en el cuadro anterior, se evidencia que la totalidad de los integrantes del nivel gerencial, posterior a recibir la formación basada en la herramienta del Coaching, manifestaron mejoras en su desempeño en las competencias estudiadas. Es importante resaltar que en algunas competencias como el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y la empatía, llegan a manifestar al 100% sus conductas alineadas a estas categorías, sin embargo en otras como desarrollo de colaboradores y

comunicación efectiva están, a pesar de presentar mejoras, medianamente cerca de los comportamientos deseados.

En tal sentido, de acuerdo con la ADESCO (s/f), indica que el proceso de Coaching “genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño, evidenciándose en los resultados anteriores.

Cuadro N° 14
Triangulación de resultados

Competencias		Antes	Después	Teoría
	Trabajo en equipo	En promedio, los gerentes demostraban en un 58 por ciento, comportamientos alineados a trabajo en equipo.	Los gerentes han demostrado al 100 por ciento actitudes alineadas a esta categoría.	Según Estañ (s/f), el Coaching, es un proceso de cambio el cual pretende lograr objetivos, además establece que para las empresas, los objetivos individuales deben apoyar los resultados deseados tales como el mejoramiento de la gestión, motivación de los equipos, generar delegación eficaz, adecuada planificación y gestión del tiempo, comunicación eficaz, adaptación a nuevas responsabilidades, equilibrio profesional y personal para evitar estrés, fomentar los puntos fuertes de las personas y organizaciones, y ala el autor de esta teoría, las personas más motivadas y contentas colaboran mejor a que la empresa obtenga los resultados que busca.
	Motivación	Los integrantes de la gerencia demostraban en un 61 por ciento, conductas alineadas a la motivación.	Demuestran un 89 por ciento, comportamientos motivadores, tanto a sí mismo como en su equipo de trabajo.	
	Responsabilidad	En un 39 por ciento, los integrantes de la gerencia, daban demostraciones de conductas alineadas a la responsabilidad.	Poseen conductas alineadas en un 89 por ciento con respecto a la responsabilidad.	
	Solución de problemas	Las manifestaciones de conductas asociadas a esta competencia, se mostraban en un 40 por ciento en el personal que integra el nivel gerencial.	Las demostraciones de conductas se asociadas a esta categoría, se incrementaron a 85 por ciento.	

Cuadro N° 14
Triangulación de resultados

Competencias		Antes	Después	Teoría
	Autopercepción	En promedio, los gerentes demostraban en un 44 por ciento, comportamientos alineados a esta competencia.	Los gerentes han demostrado al 82 por ciento actitudes alineadas a esta categoría.	De acuerdo a la ASESICO (s/f), considera que el Coaching va más allá de una herramienta simplemente para la gestión, sino que es un modo de ser y de hacer cotidianamente, o que hace de esta herramienta relevante en la gestión de las personas e igual forma una herramienta de inestimable valor en el desarrollo del talento humano para el logro de metas tanto personales como profesionales, es por ello que el mejoramiento que se evidencia en el comportamiento de los integrantes del nivel gerencial, trae consigo el éxito de la organización en cuanto a los procesos que esta desea optimizar e implementar como parte de su cultura.
	Manejo del estrés	Los integrantes de la gerencia demostraban en un 43 por ciento, conductas alineadas al manejo del estrés.	Ahora demuestra un 81 por ciento, de comportamientos en los cuales han manifestado el manejo de situaciones difíciles.	
	Desarrollo de colaboradores	En un 57 por ciento, los integrantes de la gerencia, daban demostraciones de conductas alineadas al desarrollo de los empleados que conforman su equipo de trabajo.	Estas conductas se hicieron más frecuentes, incrementándose a 61 por ciento.	
	Autoconfianza	Las manifestaciones de conductas asociadas a esta competencia, se mostraban en un 53% en el personal que integra el nivel gerencial.	Las demostraciones de conductas se asociadas a esta categoría, se incrementaron a 90%.	

Cuadro N° 14
Triangulación de resultados

Competencias		Antes	Después	Teoría
	Comunicación efectiva	De acuerdo a la evaluación de desempeño, en promedio, los gerentes demostraban en un 49 por ciento, comportamientos alineados a esta competencia.	Luego de haber recibido la formación fundamentada en a herramienta del Coaching, los gerentes han demostrado al 70 por ciento actitudes alineadas a esta categoría.	De acuerdo a Chiavenato (2002), plantea que el adiestramiento es un proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo, es por ello que López (2006), indica que las organizaciones que quieren aprender, están dirigidas por equipos profesionales innovadores, no es suficiente con adquirir unos conocimientos teóricos de gestión o de habilidades directivas, para hacer frente a la época de cambios continuos y vertiginosos a los que la competitividad les somete. En este sentido se espera de estos líderes que aumenten su productividad basado en la optimización del desempeño observado
	Supervisión	Los integrantes de la gerencia demostraban en un 40 por ciento, conductas alineadas a la supervisión.	Posterior a la formación, demostraron un 85 por ciento, comportamientos en los cuales han manifestado la práctica de la supervisión efectiva.	
	Adaptación al cambio	En un 51 por ciento, los integrantes de la gerencia, daban demostraciones de conductas alineadas a la adaptación al cambio.	Mientras que después de haber recibido la formación, estas conductas se hicieron más frecuentes, incrementándose a 100 por ciento.	
	Empatía	Las manifestaciones de conductas asociadas a esta competencia, se mostraban en un 64 por ciento en el personal que integra el nivel gerencial.	Luego de haber participado en el proceso de formación basada en el herramienta del Coaching, las demostraciones de conductas se asociadas a esta categoría, se incrementaron a 100 por ciento.	

CONCLUSIONES

Las personas que laboran en las empresas, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, son los protagonistas y responsables del éxito organizacional. Por ello, hoy en día las organizaciones apuestan decididamente por el desarrollo de su capital intelectual; y han surgido diversas técnicas que permiten que sea el mismo individuo que consiga lo mejor de sí, lo que genera nuevas posibilidades para la acción y logra resultados extraordinarios en el desempeño; una de esas técnicas es el Coaching el cual se ha convertido en una estrategia de última tecnología para el desarrollo de personal.

La empresa objeto de estudio, ofrece servicios de protección personal y automotriz con más de 10 años en el mercado venezolano; su misión radica en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante respuestas oportunas con altos niveles de satisfacción y calidad en el servicio; a través del desarrollo de un recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos organizacionales y pretenden la consolidación de una organización que fundamentada en la excelencia de sus recursos tecnológicos y humanos logre posicionarse en el mercado de protección personal y automotriz, con una opción que genere seguridad, solidez y confianza en la comunidad.

Considerando la vital importancia que tiene el nivel gerencial en todas las empresas, como líderes y estrategias para la consecución de objetivos, la presente investigación se propuso evaluar el Coaching como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que integra la gerencia de la empresa-estudio.

En este sentido, primeramente se buscó determinar la eficacia en el desempeño del personal que integra el nivel gerencial de la organización, no fundamentado en la herramienta del Coaching, para lo cual se llevó a cabo la revisión documental de la evaluación del desempeño del año 2013, así como los perfiles de cada cargo, permitiendo obtener brechas de adiestramiento en las cuales se observaron en su totalidad que los Gerentes de área tenían oportunidades de mejora en cada una de las competencias estudiadas, en unas se presentaban mayor debilidad que en otras, pero cada uno de ellos manifestaron en ese momento que sus comportamientos no eran los esperados por la empresa para el alcance de los objetivos organizacionales.

Es por esta situación que la empresa, con el fin de optimizar el desarrollo del nivel gerencial, evalúa y aplica a través de expertos en la materia, un programa de formación basado en la herramienta del Coaching en los cuales participan todos los gerentes de área. Dicho programa estuvo enmarcado bajo los requerimientos organizacionales y se realizaron sesiones personalizadas donde el Coach guiaba a cada participante, en su proceso de mejoramiento, aplicando los fundamentos y principios del Coaching.

Se hace entonces importante analizar la eficacia del desempeño del personal que integra el nivel gerencial, fundamentado en la herramienta del Coaching, para ello se consultó la opinión del personal que reporta directamente a cada Gerente, en este caso a los Jefes de Oficina y a los Coordinadores Nacionales, para conocer el comportamiento de su jefe inmediato, luego de haber culminado la formación bajo la herramienta del Coaching, ya que al momento del desarrollo de la investigación, no se había efectuado la evaluación de desempeño correspondiente.

En cuanto a la opinión de los subordinados, los mismos indicaron que sus jefes inmediatos, habían mejorado considerablemente en cada competencia, lo que indica que luego de que participaran en la formación basada en el Coaching, en su totalidad, los Gerentes demostraron comportamientos que se acercan a lo deseado por la organización, e incluso en competencias como el trabajo en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la empatía, cumplen al 100% lo esperado por la empresa. Sin embargo otras categorías, a pesar de la mejora obtenida, siguen por debajo de lo que la empresa espera de ellos.

Para culminar la investigación, resulta necesario dar respuesta al tercer objetivo en el cual es comparar el desempeño de los integrantes del nivel gerencial, bajo la formación fundamentada en la herramienta del Coaching, arrojando tanto el grafico diseñado para la visualización de los resultados y la matriz de comparación que todos y cada uno de los Gerentes, optimizaron su desempeño en balance al año 2013. Lo que quiere decir que hoy en día la empresa cuenta con líderes que comprenden y se enfocan en trabajar en equipo, con una alta motivación, con altos índices de responsabilidad que les permita solucionar conflictos, líderes que se conocen a sí mismos y que conocen a los demás, que manejan las situaciones complejas, promueven el desarrollo de los integrantes de su equipo, que tienen la confianza suficiente en sí mismos para asumir retos que se comunican y supervisan efectivamente, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás, evidenciado esto en porcentajes de mejora en cada categoría que van desde el 4 por ciento al 53 por ciento.

Visto esto, la investigación da como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma el nivel gerencial en la empresa objeto de estudio, por lo que se

incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada gerente, cuyo fundamento cobra valor de acuerdo a lo establecido en el marco teórico, en el que vale la pena mencionar a Alonso (s/f), quien indica que “el Coaching es un proceso de cambio hacia la mejora de los resultados personales y profesionales basado en el método socrático y amparado en el entrenamiento”.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa-estudio, a fin de continuar con el mejoramiento del desempeño del personal a nivel gerencial:

Continuar con la ejecución del programa de formación basada en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los Gerentes sigan mejorando sus comportamientos.

Incluir en las estrategias de gestión del talento humano, el desarrollo del liderazgo a través del Coaching.

Incorporar a la gerencia media, en programas de formación mediante la técnica de Coaching, de manera de que contribuya a realizar una supervisión efectiva, directamente al personal base y de esta forma se facilite el logro de metas y objetivos.

Formar y certificar a algunos líderes como Coach, con la intención de que estos intervengan en el desarrollo del personal interno de la organización.

Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad del adiestramiento; de igual manera, mantener los indicadores de gestión del área con respecto a resultados.

Evaluar periódicamente el programa de formación basado en Coaching para determinar competencias o reformular objetivos de acuerdo a la dinámica organizacional.

Incorporar a la evaluación del desempeño, la herramienta de retroalimentación de 360 grados y las encuestas con los empleados para ayudar en la medición del impacto del Coaching.

Fortalecer las políticas de adiestramiento a través de la formación de todo el personal a nivel de competencias actitudinales, de manera de que todo el persona contribuya a logro de metas.

Incorporar en los mecanismos de evaluación, la dimensión que mida la calidad de servicio al cliente e incluirlo en el programa de formación basada en la herramienta del Coaching, ya que esta es una de las competencias claves para lograr los objetivos planteados por la organización.

Diseñar y aplicar un indicador financiero que mida la rentabilidad de la inversión en procesos de formación, como por ejemplo el retorno de la inversión (ROI).

Fomentar la aplicación del Coaching como cultura organizacional, de manera de que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.

LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acosta, Carlos (2001). **Introspección socrática: Una aproximación filosófica**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.uninorte.edu.co/publicaciones/discernimiento/edicion07/3.htm>. Consulta: 2011, Noviembre 2.
- Alonso, Antonio (s/f). **De la motivación a la auto-motivación: El éxito del líder-COAH**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.asescoaching.org/lidercoach.html>. Consulta: 2008, Febrero 3.
- Arias, María (1999). **La Triangulación Metodológica: sus principios, alcances y limitaciones**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>. Consulta: 2015, Abril 29.
- Asociación Española de Coaching (ASESCO)(s/f). **Coaching**. Web en línea. Disponible: <http://www.asescoaching.org/elcoaching.html>. Consulta: 2011, Octubre 11.
- Bayon, Fernando., Cubeiro, Juan., Romo, Marta y Sáinz, José. (2006). **Coaching realmente. Un enfoque europeo y empresarial**. Documento en línea. Disponible en http://www.eurotalent.es/imgs_canal/NP%20Desarrollo%20directivo%20con%20coaching.pdf. Consulta: 2011, Julio 19.
- Blanco, José (2006). **¿El coaching, nueva cicuta socrática?** Artículo en línea. Disponible: http://www.grupodo.com/espanol/newsletter/secciones/pdf/enero_2006/art2.pdf. Consulta 2011, Noviembre 2.
- Caby, Francois (2004). **El coaching**. De Vecchi. Barcelona – España.
- Casanova, Ricardo (2010). **Propuesta de gestión de cambio mediante herramientas de Coaching Organizacional**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Coaching Organizacional. Universidad del Salvador. Argentina. No publicado.

- Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mcgraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto(2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición. Mc Graw Hill. Santa Fe - Colombia.
- Chiavenato, Idalberto(2002). **Gestión del Talento Humano**. Mc Graw Hill. México.
- Cook, Marshall (2004). **Coaching efectivo: Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral**. Mc Graw Hill. Colombia.
- Cortadellas, Joan (s/f). **Proceso de Planificación Estratégica**. Universidad Politécnica de Cataluña. Presentación en línea. Disponible: portal.ipvc.pt/images/ipvc/ipvc/plano/ipvc2bis.pps. Consulta: 2011, Septiembre 10.
- Cuadra, Jesús (s/f). **Análisis Transaccional**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.en-contacto.net/queesat.htm>. Consulta: 2011, Septiembre 13.
- De La Torre, Andrés (2003). **El método socrático y el modelo de Van Hiele**. *Lecturas Matemáticas* (24), 100-101. Universidad de Antioquia: Medellín.
- Díaz, Ángela (2013), **Estudio basado en las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque de Coaching en pro de la optimización del desempeño laboral**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Educación, Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.
- Dolan, Simón y otros (2003). **La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI**. Mc Graw Hill. Madrid.
- Echegoyen, Javier (1995). **Mayéutica**. Libro en línea. Disponible: <http://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofía/Filosofíaagriega/Presocráticos/Mayeutica.htm>. Consulta: 2011, Noviembre 3.
- Eslava, Edgar. (2006). **Coaching en la gestión del capital humano**. Artículo en línea. Disponible:

http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano. Consulta: 2011, Octubre 10.

Estañ, Rosa (s/f). **Coaching ¿Moda o Tendencia?** Artículo en línea. Disponible: <http://www.asescoaching.org/coachmodaotendencia.html>. Consulta: 2011, noviembre 3.

Evies, Mary., Hernández, Joanna., Martínez, Jennifer., & Varuzza, María. (2003). **Coaching: una necesidad estratégica**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.gruporial.com/coachingvirtual/articulosview.asp?key=23>. Consulta: 2011, Octubre 11.

Frances, Antonio (2006). **Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral**. Editorial Pearson Educación. Venezuela

Florez, Victoria (s/f). **La Ventaja del Coaching o Asesoramiento Ejecutivo**. Artículo en línea. Disponible: http://www.umano.com.pe/docs/pdf/2004_megatendencias_coachin.pdf. Consulta: 2011, Agosto 10.

García, Sergio (2004). **Menón. El problema del conocimiento**. Artículo en línea. Disponible: <http://arje.atspace.com/episte10.htm>. Consulta: 2011, Noviembre 3.

Garfield, Charles (1994). **Los empleados son primero**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hashuel, Patricia. (2002). **El Coaching en las organizaciones**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.patriciahshuel.com.ar/111.htm>. Consulta: 2011, Octubre 23.

Hernández, Antonio y Morales, Verónica (2004). **La calidad y su gestión**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd76/calidad.htm>. Consulta: 2011, Octubre 06.

Instituto Internacional de Sofrología Caycediana (2006). **Sofrología**. Web en línea. Noviembre 10.

Instituto Venezolano de Programación Neuro-Lingüística (IVPNL) (s/f). **Sus inicios**. Web en línea. Disponible: http://www.ivpnl.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=Itemid=63. Consulta: 2011, Noviembre 10.

Lara, Francisco. (2004). **De la gestión del conocimiento al Coaching directivo**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/10.pdf>. Consulta: 2011, Octubre 12.

Launer, Viviane (s/f). **El por qué del Coaching**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.coaching/spain.com/coaching.htm#porque>. Consulta: 2011, Noviembre 10.

Leal, Keyla (2011). **Competencias para el desarrollo del coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia. Caso de estudio: Administradora de Centros comerciales, Valencia, Edo. Carabobo**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. No publicado.

López Manuel. (2006). **Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa**. Instituto de Estudios Almerienses: España.

Masciotra, Domenico (2005). **Reflexividad, metacognición y competencia**. Artículo en línea. Disponible: <http://kino.iteso.mx/~luisg/COMPETENJICA%20REFLEXIVIDAD%20Y%20METACOGNICION.doc>. Consulta: 2011, Noviembre 3.

Martínez, Jesús (2005). **Planificación Estratégica de Recursos Humanos**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/07/32558.php>. Consulta: 2011, Septiembre 15.

Mendoza, Alejandro (1992). **Manual para determinar necesidades de adiestramiento y desarrollo**. Editorial Trillas. México.

Monzo, Joaquín (s/f). **La PNL y la Negociación**. Artículo en línea. Disponible:

http://www.degerencia.com/articulo/la_pnl_y_la_negociacion. Consulta: 2011, Noviembre 10.

Molero, Belkis (2010). **El Coaching y las organizaciones inteligentes en empresas del sector eléctrico**. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo-Venezuela. No publicado

Mora, Carlos. (2004). **La relevancia del Coaching**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/la-relevancia-del-coaching.html>. Consulta: 2011, Octubre 12.

Oviedo, Milvia (2010). **El Coaching gerencial es visto como una herramienta para el proceso de toma de decisiones en las universidades públicas**. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo – Venezuela. No publicado.

Phillips, Jack, Stone, Ron y Phillips, Patricia (2001). **Human Resorces Scorcard. Measuring the return on Investment**. Editorial Butterworth – Heinemann.

Pinotti, Esteban (2006). **Lo que el coaching sí es**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.estebanpinotti.com/demo/coaching.html>. Consulta: 2011, Octubre 3.

Riegner, Marina. (2000). **Coaching: Todo lo que hay que saber sobre coaching empresario**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad000605.shtml> Consulta: 2011, Octubre06.

Rogers, Carl (1972). **Psicoterapia Centrada en el Cliente**. Paidós. Buenos Aires.

Sastre, Miguel y Aguilar, María (2003). **Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico**. Mc Graw Hill. Madrid.

Solano, Luz (210). **El Gerente Líder en el Cambio Organizacional**. Artículo en línea. Disponible: [http://www. <http://cciearagua.org/articulos-de-interes/el-gerente-lider-en-el-cambio-organizacional/>](http://www_cciearagua.org/articulos-de-interes/el-gerente-lider-en-el-cambio-organizacional/). Consulta: 2015, Marzo 22.

Vecino, José. (2005). **Capacitación: ¿Gasto o inversión?** Artículo en línea.
Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos-sobre-recursoshumanos.htm>. Consulta: 2011, Octubre 2.

ANEXO Nº 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



El presente test tiene por finalidad conocer su opinión sobre el comportamiento actual, que tiene su Jefe Inmediato.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Marque con una equis (X) el número con la respuesta que más se acerque a su opinión.
- No deje preguntas sin responder.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Opciones de respuestas:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mantiene y fomenta el interés constante por el logro de metas					
2	Fomenta el trabajo en equipo para cumplir las metas					
3	Permite que el personal que tiene a su cargo, exprese necesidades, inquietudes y opiniones					
4	Gira instrucciones claras y precisas					
5	Considera los intereses de los demás al momento de tomar decisiones					
6	Promueve la confianza y el apoyo mutuo en el equipo de trabajo					
7	Comprende los sentimientos que expresan los integrantes del equipo de trabajo					
8	Resuelve conflictos fácilmente					
9	Maneja sus emociones en situaciones conflictivas					
10	Promueve los valores organizacionales en el equipo de trabajo					
11	Conoce las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo					
12	Impulsa el mejoramiento del desempeño del personal a su cargo					
13	Maneja las emociones de los demás en situaciones conflictivas					
14	Conoce sus fortalezas y oportunidades de mejora					
15	Felicita al equipo de trabajo por el logro de objetivos propuestos.					
16	Estimula al equipo para que de lo mejor de cada uno					
17	Contribuye al desarrollo de las competencias de todos					
18	Proporciona al equipo una retroalimentación clara y sincera					
19	Aclara normas y expectativas de evaluación					
20	Actúa con seguridad y confianza ante un proceso de negociación					
21	Estimula al personal para que consideren los errores cometidos como oportunidades de mejora					
22	Resguarda la confidencialidad de los problemas que le comentan los compañeros de trabajo					
23	Resguarda la confidencialidad de la información que le confían					
24	Trabaja de manera persistente para alcanzar las metas					

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
25	Tiene seguridad en sí mismo al momento de realizar mis tareas					
26	Mantiene su estilo de dirección a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento					
27	Encuentra rápidamente soluciones adecuadas a problemas que surgen en el área de trabajo					
28	Supervisa que los trabajadores cumplan las instrucciones impartidas					
29	Mantiene una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización					
30	Comunica la orientación estratégica de la organización					
31	Logra controlar el estrés que genera la labor que realiza					
32	Promueve los procesos de formación de todo el personal que tiene a su cargo					
33	Mantiene un nivel de entusiasmo durante la jornada de trabajo					
34	Está comprometido con los objetivos de la organización					
35	Mantiene la calma a pesar de la presión que pueda sentir en algún momento					
36	Se adapta con facilidad a los cambios en la organización					
37	Participa en la planificación y organización del trabajo del equipo a mi cargo					
38	Lo considero un líder competente					
39	Cumple y hace cumplir las normas, políticas y procedimientos de la empresa					
40	Realiza reuniones periódicas con el equipo de trabajo para dar a conocer los avances en el cumplimiento de metas					