



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS MIEMBROS AL  
RECIBIR COACHING GRUPAL

Realizado por: Emilita García y Nakary Teixeira

Profesor guía: César Sánchez Marichal

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## **TRABAJO DE GRADO**

# **PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS MIEMBROS AL RECIBIR COACHING GRUPAL**

**Tesistas:** Emilita García y Nakary Teixeira

**Tutor:** César Sánchez Marichal

Caracas, noviembre de 2005

## **DEDICATORIA**

**Para ti Diosito**, que me brindaste la fortaleza necesaria,  
por ser mi luz , mi verdad y mi camino...

**Para ti Mamá**, por compartir mis alegrías y mis llantos,  
por celebrar mis éxitos y ayudarme a superar los problemas,  
por tus rezos y tus sacrificios... **TE QUIERO**

**Para ti Papá** por tu paciencia, por tu apoyo, por tus palabras siempre sabias,  
por estar siempre estar a mi lado...**ERES MI EJEMPLO**

**Para los Amigos**, aquellos que siempre me brindaron una palabra de aliento, que me prestaron su ayuda desinteresada sin esperar nada a cambio y de los cuales aprendí mucho...**GRACIAS.**

Para aquellas personas, que en algún momento representaron obstáculos en mi camino, porque ustedes me enseñaron el valor de **LA PERSEVERANCIA...**

**Para Mi**, porque esta tesis forma parte de una etapa de mi vida llena de recuerdos, especiales que me acompañaran siempre...**POR LOS RETOS FUTUROS!!!**

**EMILITA GARCÍA**

## DEDICATORIA

A Jesús Misericordioso, quien hizo posible que pudiera culminar bien este proyecto, al darme la luz, la fortaleza, y la paciencia para llegar hasta el final y vencer los obstáculos, y confiar en Él a pesar de las circunstancias. ♣♣♣

A mis sueños y a mi perseverancia de ser una profesional, que fueron una motivación para poder seguir adelante y hacer de este sueño una hermosa realidad ♣♣♣

A mis padres, por estar siempre allí, con una palabra de motivación, por su cariño, gracias por creer en mí y apoyarme en todo este proceso para poder lograr este proyecto. Les debo todo lo que soy ♣♣♣

A mis hermanos Dony y Rubén por ser un gran apoyo en los momentos difíciles, por sus palabras de aliento para seguir adelante, por su paciencia para aguantarme en los momentos difíciles, por su cariño, gracias por ayudarme a seguir adelante.

A mis amigas Joselinne, Rosangel y Laura, por ayudarme en los momentos complicados y por ser cómplices en los momentos de alegría, por creer en mí y por apoyarme en todo esto; porque cuando me he sentido decaída, sus palabras y su apoyo y su ayuda me sirvieron para recordar que si puedo lograr lo que me propongo a pesar lo de los obstáculos. ♣♣♣

Nakary ♣

## **RECONOCIMIENTOS**

A nuestro tutor, el profesor César Sánchez, cuyo conocimiento e incalculable ayuda fueron esenciales a la hora de realizar esta investigación, así como su invaluable apoyo en los momentos difíciles; por su paciencia y dedicación, ya que gracias a ellas se hizo posible la elaboración de la presente investigación.

A las personas que laboran en la empresa en estudio, por su valiosa colaboración a la hora llenar las encuestas, pues de esta manera hicieron posible la elaboración de nuestro proyecto de grado. Pues finalmente fue gracias a ellas que pudimos realizar nuestra investigación y cumplir con los objetivos propuestos. ♣

# INDICE GENERAL

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.....	1
TRABAJO DE GRADO .....	1
DEDICATORIA .....	2
DEDICATORIA .....	3
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	12
1. ASPECTOS BÁSICOS DEL COACHING.....	12
Definición de Coaching .....	12
Modalidades de Coaching.....	13
Características del Coaching.....	16
Beneficios de un Programa de Coaching.....	17
Fases de un Proceso de Coaching .....	18
El Coaching y el Desarrollo de Competencias .....	19
El Coaching y el Feedback de 360° .....	24
2. LA FIGURA DEL COACH COMO NUEVA FORMA DE LIDERAZGO .....	26
Definición de Coach .....	26
Características que Debe Poseer un Coach para ser Efectivo.....	26
Dicotomía entre Liderazgo Tradicional y Liderazgo por Coaching .....	27
3. ASPECTOS BÁSICOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	28
Definición de Equipos de Trabajo .....	28
Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupos de Trabajo.....	29
Elementos Esenciales del Comportamiento de un Equipo .....	30
Tipos de Equipos de Trabajo .....	30
Importancia de los Equipos de Trabajo en el Contexto Empresarial Actual .....	31
Equipos de Trabajo Eficaces.....	33
Los Elementos de un Equipo Dinámico .....	35
4. COACHING Y EQUIPOS DE TRABAJO .....	38
El Liderazgo por Coaching y los Equipos de Trabajo.....	38
Comunicación y Retroalimentación de los Equipos de Trabajo.....	40
Coaching, Equipos de Trabajo y Cultura.....	41
CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL.....	42
CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO.....	43
1. Tipo de Investigación.....	43
2. Diseño de la Investigación.....	44
3. Población .....	46
4. Unidad de Análisis.....	46
5. Muestra .....	46
6. Operacionalización de las Variables.....	49
7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	58
8. Procedimiento seguido para la Realización de la Investigación .....	65
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	66
1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	67

2. VARIABLE: PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	73
3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS .....	184
4. VARIABLE: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	188
5. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: .....	224
CAPÍTULO VII .....	227
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	227
CONCLUSIONES .....	243
RECOMENDACIONES .....	251
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	253
ANEXO A: .....	258
Instrumentos de Validación Entregados a los Expertos.....	258
ANEXO B:.....	259
Resultados del Calculo del Alfa de Cronbach en SPSS.....	259
ANEXO C.....	260
Formato Del Cuestionario Aplicado A Los Sujetos Que Participaron En La Prueba Piloto..	260
ANEXO D.....	261
Resultados del Cuestionario Aplicado A Los Sujetos Que Participaron En La Prueba Piloto	261
ANEXO E .....	262
Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De Competencias .....	262
Versión Autoevaluación .....	262
ANEXO E .....	263
Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De Competencias .....	263
Versión: Supervisor .....	263
ANEXO F .....	264
Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De Competencias .....	264
Versión: Supervisado .....	264
ANEXO G.....	265
Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De Competencias .....	265
Versión: Par .....	265
ANEXO H.....	266
Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desempeño del Equipo de Trabajo .....	266

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Diferencias entre los sistemas de evaluación tradicionales y el feedback de 360°.	25
Tabla N° 2 Dicotomía entre Liderazgo Tradicional y Coaching .....	28
Tabla N° 3. Diferencias entre Equipos y Grupos de Trabajo.....	29
Tabla N° 4 Datos de la Muestra .....	47
Tabla N° 5 Metodología de Medición Empleada, según los Niveles Jerárquicos .....	47
Tabla N° 6 Áreas Funcionales de la Organización a las cuales pertenecen los Equipos de Trabajo y la distribución de la Muestra .....	49
Tabla N° 7 Escala del Instrumento para Medir Competencias .....	59
Tabla N° 8 Cantidad de Ítems por Competencias .....	59
Tabla N° 9 Cantidad de Ítems por Competencias-Continuación .....	60
Tabla N° 10 Escala de Respuesta del Instrumento de Percepción del Desempeño del Equipo	60
Tabla N° 11 Cantidad de Ítems por Dimensión .....	61
Tabla N° 12 Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico.....	67
Tabla N° 13 Distribución por Sexo.....	68
Tabla N° 14 Distribución por Edad.....	69
Tabla N° 15 Distribución por Nivel de Instrucción .....	70
Tabla N° 16 Distribución por Antigüedad en la Empresa.....	71
Tabla N° 17 Distribución por Antigüedad en el Cargo.....	72
Tabla N° 18 Escala para el análisis de la Percepción del Desarrollo de Competencias .....	73
Tabla N° 19 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal .....	74
Tabla N° 20 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupa. ....	75
Tabla N° 21 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.....	76
Tabla N° 22 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal. ....	77
Tabla N° 23 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal. ....	78
Tabla N° 24 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal. ....	79
Tabla N° 25 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal. ....	80
Tabla N° 26 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal. ....	81
Tabla N° 27 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.....	82
Tabla N° 28 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal. ....	83
Tabla N° 29 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal. ....	84
Tabla N° 30 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal. ....	85

Tabla N° 31 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal. ....	86
Tabla N° 32 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal. ....	87
Tabla N° 33 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal. ....	88
Tabla N° 34 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal. ....	89
Tabla N° 35 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal. ....	90
Tabla N° 36 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal. ....	91
Tabla N° 37 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal. ....	92
Tabla N° 38 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal. ....	93
Tabla N° 39 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal. ....	94
Tabla N° 40 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal. ....	95
Tabla N° 41 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal. ....	96
Tabla N° 42 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal. ....	97
Tabla N° 43 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal. ....	98
Tabla N° 44 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal. ....	99
Tabla N° 45 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal. ....	100
Tabla N° 46 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal. ....	101
Tabla N° 47 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal. ....	102
Tabla N° 48 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal. ....	103
Tabla N° 49 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal. ....	104
Tabla N° 50 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal. ....	105
Tabla N° 51 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal. ....	106
Tabla N° 52 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal. ....	107
Tabla N° 53 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal. ....	108

Tabla N° 54 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal. ....	109
Tabla N° 55 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal. ....	110
Tabla N° 56 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal. ....	111
Tabla N° 57 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal. ....	112
Tabla N° 58 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal. ....	113
Tabla N° 59 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal. ....	114
Tabla N° 60 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.....	115
Tabla N° 61 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal. ....	116
Tabla N° 62 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal. ....	117
Tabla N° 63 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal.....	118
Tabla N° 64 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal. ....	119
Tabla N° 65 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal.....	120
Tabla N° 66 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.....	121
Tabla N° 67 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal. ....	122
Tabla N° 68 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal. ....	123
Tabla N° 69 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal. ....	124
Tabla N° 70 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal. ....	125
Tabla N° 71 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Participantes, Supervisores, Supervisados y de los Pares, Antes de Coaching Grupal.....	126
Tabla N° 72 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal. ....	129
Tabla N° 73 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal. ....	130
Tabla N° 74 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.....	131
Tabla N° 75 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal. ....	132
Tabla N° 76 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal. ....	133

Tabla N° 77 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal .....	134
Tabla N° 78 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal. ....	135
Tabla N° 79 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.....	136
Tabla N° 80 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.....	137
Tabla N° 81 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal. ....	138
Tabla N° 82 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal. ....	139
Tabla N° 83 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal. ....	140
Tabla N° 84 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal. ....	141
Tabla N° 85 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal. ....	142
Tabla N° 86 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal. ....	143
Tabla N° 87 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.....	144
Tabla N° 88 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal. ....	145
Tabla N° 89 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal. ....	146
Tabla N° 90 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal. ....	147
Tabla N° 91 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal. ....	148
Tabla N° 92 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.....	149
Tabla N° 93 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.....	150
Tabla N° 94 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal. ....	151
Tabla N° 95 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal. ....	152
Tabla N° 97 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal .....	154
Tabla N° 98 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal .....	155
Tabla N° 99 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal .....	156
Tabla N° 100 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.....	157

Tabla N° 101 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal .....	158
Tabla N° 102 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal .....	159
Tabla N° 103 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal .....	160
Tabla N° 104 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal .....	161
Tabla N° 105 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.....	162
Tabla N° 106 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.....	163
Tabla N° 107 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal .....	164
Tabla N° 108 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal .....	165
Tabla N° 109 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal .....	166
Tabla N° 110 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal .....	167
Tabla N° 112 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal .....	169
Tabla N° 113 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.....	170
Tabla N° 114 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.....	171
Tabla N° 115 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal .....	172
Tabla N° 116 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal.....	173
Tabla N° 117 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal .....	174
Tabla N° 118 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.....	175
Tabla N° 119 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.....	176
Tabla N° 120 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal .....	177
Tabla N° 121 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal .....	178
Tabla N° 122 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal .....	179
Tabla N° 123 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal .....	180
Tabla N° 124 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Participantes, Supervisores, Supervisados y de los Pares, Después de Recibir Coaching Grupal.....	181

Tabla N° 125 Diferencia de Medias de la Autopercepción de los Participantes en Relación con el Desarrollo Competencias .....	184
Tabla N° 126 Diferencia de Medias de la Diferencia de Medias de la Percepción de los Supervisores. en Relación con el Desarrollo Competencias.....	185
Tabla N° 127 Diferencia de Medias de la Percepción de los Supervisados. en Relación con el Desarrollo de Competencias .....	186
Tabla N° 128 Diferencia de Medias de la Percepción de los Pares en Relación con el Desarrollo Competencias.....	187
Tabla N° 129 Escala para el Análisis de la Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo .....	188
Tabla N° 130 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia General, Antes de Recibir Coaching Grupal.....	188
Tabla N° 131 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Recursos Humanos, Antes de Recibir Coaching Grupal....	189
Tabla N° 132 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Operaciones, Antes de Recibir Coaching Grupal.....	190
Tabla N° 133 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Administración, Antes de Recibir Coaching Grupal.....	191
Tabla N° 134 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Finanzas, Antes de Coaching Grupal .....	191
Tabla N° 135 Medias Totales de la Percepción de los Miembros con respecto a Desempeño de los Distintos Equipos Antes de Recibir Coaching Grupal .....	192
Tabla N° 136 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Creatividad Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	193
Tabla N° 137 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Concentración en Resultados Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	194
Tabla N° 138 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Funciones y Responsabilidades Antes de Recibir Coaching Grupal.....	195
Tabla N° 139 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Organización Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	196
Tabla N° 140 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Consolidación en la Capacidades Antes de Recibir Coaching Grupal....	197
Tabla N° 141 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo al Líder Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	198
Tabla N° 142 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo de los Miembros Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	199
Tabla N° 143 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Clima de Equipo Antes de Recibir Coaching Grupal.....	200
Tabla N° 144 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	201
Tabla N° 145 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	202
Tabla N° 145 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	203
Tabla N° 146 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	204

Tabla N° 147 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia General, Después de Recibir Coaching Grupal.....	205
Tabla N° 148 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Operaciones, Después de Recibir Coaching Grupal. ....	207
Tabla N° 149 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Administración, Después de Recibir Coaching Grupal.....	208
Tabla N° 150 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Finanzas, Después de Recibir Coaching Grupal. ....	209
Tabla N° 151 Medias Totales de la Percepción de los Miembros con respecto a Desempeño de los Distintos Equipos Después de Recibir Coaching Grupal.....	210
Tabla N° 152 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal.....	211
Tabla N° 153 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Concentración en Resultados Después de Recibir Coaching Grupal.....	212
Tabla N° 154 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Funciones y Responsabilidades Después de Recibir Coaching Grupal ..	213
Tabla N° 155 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Organización Después de Recibir Coaching Grupal.....	214
Tabla N° 156 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Consolidación en las Capacidades Después de Recibir Coaching Grupal .....	215
Tabla N° 157 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo al Líder Después de Recibir Coaching Grupal.....	216
Tabla N° 158 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí Después de Recibir Coaching Grupal	217
Tabla N° 159 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Clima de Equipo Después de Recibir Coaching Grupal .....	218
Tabla N° 160 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal.....	219
Tabla N° 161 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Comunicación Después de Recibir Coaching Grupal .....	220
Tabla N° 162 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal.....	221
Tabla N° 163 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Evaluación de la Eficacia Después de Recibir Coaching Grupal.....	222
Tabla N° 164 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo Especificados por Gerencia.....	224
Tabla N° 165 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo en General .....	225

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico. ....	67
Gráfico N° 2 Distribución por Sexo.....	68
Gráfico N° 3 Distribución por Edad.....	69
TSU Incompleto.....	70
Gráfico N° 4 Distribución por Nivel de Instrucción .....	70
Gráfico N° 5 Distribución por Antigüedad en la Empresa .....	71
Gráfico N° 6 Distribución por Antigüedad en el Cargo.....	72
Gráfico N° 7 Autopercepción de la competencia Toma De Decisiones. Pretest .....	74
Gráfico N° 8 Autopercepción de la competencia Disciplina. Pretest .....	75
Gráfico N° 9 Autopercepción de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest .....	76
Gráfico N° 10 Autopercepción de la competencia Comprensión Empática. Pretest .....	77
Gráfico N° 11 Autopercepción de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest .....	78
Gráfico N° 12 Autopercepción de la competencia Cooperación. Pretest .....	79
Gráfico N° 13 Autopercepción de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest .....	80
Gráfico N° 14 Autopercepción de la competencia Flexibilidad. Pretest .....	81
Gráfico N° 15 Autopercepción de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest.....	82
Gráfico N° 16 Autopercepción de la competencia Autoconocimiento. Pretest.....	83
Gráfico N° 17 Autopercepción de la competencia Disposición para Delegar. Pretest .....	84
Gráfico N° 18 Autopercepción de la competencia Orientación al Logro. Pretest .....	85
Gráfico N° 19 Autopercepción de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest .....	86
Gráfico N° 20 Percepción de los Supervisores de la competencia Toma de Decisiones. Pretest .....	87
Gráfico N° 21 Percepción de los Supervisores de la competencia Disciplina. Pretest.....	88
Gráfico N° 22 Percepción de los Supervisores de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest.....	89
Gráfico N° 23 Percepción de los Supervisores de la competencia Comprensión Empática. Pretest.....	90
Gráfico N° 24 Percepción de los Supervisores de la competencia Manejo de Conflictos Pretest .....	91
Gráfico N° 25 Percepción de los Supervisores de la competencia Cooperación.Pretest .....	92
Gráfico N° 26 Percepción de los Supervisores de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest .....	93
Gráfico N° 27 Percepción de los Supervisores de la competencia Flexibilidad. Pretet.....	94
Gráfico N° 28 Percepción de los Supervisores de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest.....	95
Gráfico N° 29 Percepción de los Supervisores de la competencia Autoconocimiento. Pretest	96
Gráfico N° 30 Percepción de los Supervisores de la competencia Disposición para Delegar. Pretest.....	97
Gráfico N° 31 Percepción de los Supervisores de la competencia Orientación al Logro. Pretest .....	98
Gráfico N° 32 Percepción de los supervisores de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretes.....	99
Gráfico N° 33 Percepción de los Supervisados de la competencia Toma de Decisiones. Pretest .....	100

Gráfico N° 34 Percepción de los Supervisados de la competencia Disciplina. Pretest .....	101
Gráfico N° 35 Percepción de los Supervisados de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest.....	102
Gráfico N° 36 Percepción de los Supervisados de la competencia Comprensión Empática. Pretest.....	103
Gráfico N° 37 Percepción de los Supervisados de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest.....	104
Gráfico N° 38 Percepción de los Supervisados de la competencia Cooperación. Pretest .....	105
Gráfico N° 39 Percepción de los Supervisados de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest.....	106
Gráfico N° 40 Percepción de los Supervisados de la competencia Flexibilidad. Pretest .....	107
Gráfico N° 41 Percepción de los Supervisados de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest .....	108
Gráfico N° 42 Percepción de los Supervisados de la competencia Autoconocimiento. Pretest .....	109
Gráfico N° 43 Percepción de los Supervisados de la competencia Disposición para Delegar. Pretest.....	110
Gráfico N° 44 Percepción de los Supervisados de la competencia Orientación al Logro. Pretest .....	111
Gráfico N° 45 Percepción de los Supervisados de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest.....	112
Gráfico N° 46 Percepción de los Pares de la competencia Toma de Decisiones. Pretest.....	113
Gráfico N° 47 Percepción de los Pares de la competencia Disciplina. Pretest.....	114
Gráfico N° 48 Percepción de los Pares de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest	115
Gráfico N° 49 Percepción de los Pares de la competencia Comprensión Empática. Pretest..	116
Gráfico N° 50 Percepción de los Pares de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest.....	117
Gráfico N° 51 Percepción de los Pares de la competencia Cooperación. Pretest.....	118
Gráfico N° 52 Percepción de los Pares de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest.....	119
Gráfico N° 53 Percepción de los Pares de la competencia Flexibilidad. Pretest .....	120
Gráfico N° 54 Percepción de los Pares de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest ....	121
Gráfico N° 55 Percepción de los Pares de la competencia Autoconocimiento. Pretest.....	122
Gráfico N° 56 Percepción de los Pares de la competencia Disposición para Delegar. Pretest	123
Gráfico N° 57 Percepción de los Pares de la competencia Orientación al Logro. Pretest.....	124
Gráfico N° 58 Percepción de los Pares de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest..	125
Gráfico N° 59 Percepción de las Competencias Según los Distintos Actores, Antes de Recibir Coaching Grupal. ....	127
Gráfico N° 60 Autopercepción de la Competencia Toma de Decisiones Postest.....	129
Gráfico N° 61 Autopercepción de la Competencia Disciplina-Postest.....	130
Gráfico N° 62 Autopercepción de la Competencia Conocimiento del Cargo-Postest.....	131
Gráfico N° 63 Autopercepción de la Competencia Comprensión Empática Postest.....	132
Gráfico N° 64 Autopercepción de la Competencia Manejo de Conflictos Postest.....	133
Gráfico N° 65 Autopercepción de la Competencia Cooperación-Postest.....	134
Gráfico N° 66 Autopercepción de la Competencia Comunicación Eficaz Postest.....	135
Gráfico N° 67 Autopercepción de la Competencia Flexibilidad Postest .....	136
Gráfico N° 68 Autopercepción de la Competencia Pensamiento Creativo Postest .....	137
Gráfico N° 69 Autopercepción de la Competencia Autoconocimiento Postest.....	138

Gráfico N° 70 Autopercepción de la Competencia Disposición para Delegar Postest.....	139
Gráfico N° 71 Autopercepción de la Competencia Orientación al Logro .....	140
Gráfico N° 72 Autopercepción de la Competencia Reflexión y Evaluación Postest.....	141
Gráfico N° 73 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación Postest.....	142
Gráfico N° 74 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina Postest.....	143
Gráfico N° 75 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo Postest.....	144
Gráfico N° 75 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comprensión Empática - Postest.....	145
Gráfico N° 76 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos - Postest.....	146
Gráfico N° 77 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest .....	147
Gráfico N° 78 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz - Postest.....	148
Gráfico N° 79 Percepción de los Supervisores de la Competencia Flexibilidad -Postest .....	149
Gráfico N° 80 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo - Postest.....	150
Gráfico N° 80 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest .....	151
Gráfico N° 81 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar - Postest.....	152
Gráfico N° 82 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro - Postest.....	153
Gráfico N° 83 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación - Postest.....	154
Gráfico N° 84 Percepción de los Supervisores de la Competencia Toma de Decisiones -Postest .....	155
Gráfico N° 85 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina -Postest .....	156
Gráfico N° 86 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo - Postest.....	157
Gráfico N° 87 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comprensión Empática - Postest.....	158
Gráfico N° 88 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos - Postest.....	159
Gráfico N° 89 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest .....	160
Gráfico N° 90 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz - Postest.....	161
Gráfico N° 91 Percepción de los Supervisores de la Competencia Flexibilidad -Postest .....	162
Gráfico N° 92 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo - Postest.....	163
Gráfico N° 93 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest .....	164
Gráfico N° 94 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar - Postest.....	165

Gráfico N° 94 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro - Postest .....	166
Gráfico N° 95 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación - Postest .....	167
Gráfico N° 96 Percepción de los Supervisores de la Competencia Toma de Decisiones -Postest .....	168
Gráfico N° 97 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina -Postest .....	169
Gráfico N° 98 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo - Postest .....	170
Gráfico N° 99 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo - Postest .....	171
Gráfico N° 100 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos - Postest .....	172
Gráfico N° 101 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest ...	173
Gráfico N° 102 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz - Postest .....	174
Gráfico N° 103 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz - Postest .....	175
Gráfico N° 104 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo - Postest .....	176
Gráfico N° 105 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest .....	177
Gráfico N° 106 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar - Postest .....	178
Gráfico N° 107 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro - Postest .....	179
Gráfico N° 108 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación - Postest .....	180
Gráfico N° 110 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Creatividad. Pretest .....	193
Gráfico N° 111 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Concentración en Resultados. Pretest .....	194
Gráfico N° 112 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Funciones y Responsabilidades. Pretest .....	195
Gráfico N° 113 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Organización. Pretest .....	196
Gráfico N° 114 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Consolidación en las Capacidades. Pretest .....	197
Gráfico N° 115 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Apoyo al Líder. Pretest.....	198
Gráfico N° 116 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Apoyo de los Miembros. Pretest .....	199
Gráfico N° 117 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Clima de Equipo. Pretest.....	200
Gráfico N° 118 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Manejo de Conflictos. Pretest.....	201

Gráfico N° 119 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Comunicación. Pretest.....	202
Gráfico N° 120 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Toma de Decisiones. Pretest.....	203
Gráfico N° 121 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Toma de Decisiones. Pretest.....	204
Gráfico N° 122 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Creatividad. Postes. .....	211
Gráfico N° 123 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Concentración en Resultados. Postes.....	212
Gráfico N° 124 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Funciones y Responsabilidades. Poste .....	213
Gráfico N° 125 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Organización. Postest .....	214
Gráfico N° 126 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Consolidación en las Capacidades. Postes. ....	215
Gráfico N° 127 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Apoyo al Líder. Postest .....	216
Gráfico N° 128 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí Postest .....	217
Gráfico N° 129 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Clima de Equipo. Postest.....	218
Gráfico N° 130 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Manejo de Conflictos. Postest .....	219
Gráfico N° 131 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Comunicación. Postest.....	220
Gráfico N° 132 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Toma de Decisiones. Postes .....	221
Gráfico N° 133 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Evaluación de la Eficacia. Postes .....	222
Gráfico N° 134 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo en General .....	225

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1. Fases de preguntas del proceso de coaching.....	18
Figura N° 2 Modelo de la Fases del coaching.....	19
Figura N° 3. Modelo de Iceberg.....	20
Figura N° 4. El Feedback de 360 <sup>a</sup> .....	24
Figura N° 5 Características de los Equipos Dinámicos.....	36
Figura N° 6 Diagramación del Diseño Pretest-Postest.....	44

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación, es describir los cambios en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, y la percepción del desarrollo de competencias de los miembros, después de recibir entrenamiento en coaching grupal

Para el logro de este objetivo se planteó una investigación de tipo descriptiva, usando un diseño preexperimental pretest-postest de un sólo grupo. La población estuvo conformada por todas las personas que participaron en un programa de coaching grupal y que cumplieron con estos requisitos: pertenecer a un equipo de trabajo, cuyos miembros recibirían entrenamiento en coaching grupal, y que se encontrasen residenciados en el área metropolitana de Caracas. El tipo de muestreo fue no probabilístico e intencional.

Las variables del estudio se midieron a través de dos cuestionarios: el cuestionario de la variable la percepción del desarrollo de competencias estuvo conformado por 57 ítems, la metodología empleada para la medición fue feedback de 360° para los cargos de nivel gerencial y supervisorio, mientras que para el nivel profesional y administrativo, se administró sólo autoevaluación y evaluación del supervisor. El cuestionario de la variable percepción del desempeño de los equipos estuvo conformado por 41 ítems. Ambos cuestionarios, estuvieron basados en preguntas cerradas con una escala Likert del 1 al 4.

Finalmente se llevó a cabo el análisis de los datos, utilizando técnicas de estadística descriptiva. Del estudio se derivaron las siguientes conclusiones: en cuanto a la percepción del desarrollo de competencias, sólo los participantes del programa perciben un cambio importante en cuanto a la competencia Orientación al Logro, el resto de los actores del feedback de 360°, perciben sólo cambios muy pequeños en cuanto a las competencias: Reflexión/Evaluación, Cooperación, Comprensión Empática y Comunicación Eficaz. En cuanto al desempeño del equipo tampoco se observan cambios importantes, sólo variaciones muy leves en las dimensiones: Consolidación en las Capacidades, Apoyo de los Miembros, Evaluación de la Eficacia, Clima de Equipo y Comunicación. Los altos puntajes observados en el pretest, se mantienen, con leves variaciones positivas en el postest



## INTRODUCCIÓN

Las condiciones del mercado actual: globalizado, competitivo y de cambios permanentes demandan un tipo de organización menos jerárquica, más horizontal y participativa, más flexible, ágil y liviana en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa, lo que exige de los directivos y gerentes acciones para las cuales podrían no estar preparados.

El modelo tradicional de gestión que descansaba en la capacidad del gerente para especificar, ordenar, coordinar y controlar el desempeño de su personal está en crisis, el tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas que el gerente no está en condiciones de especificar.

En este contexto, las empresas que sistemáticamente ayuden a su personal a lograr cambios de conducta y transformaciones será la que obtenga una ventaja competitiva, en la actualidad las empresas cuentan con una serie de útiles herramientas, entre las que se puede destacar el Coaching, que representa un proceso de aprendizaje que permite desarrollar las capacidades de acción efectiva de un individuo. En el ámbito organizacional consiste en la creación de espacios conversacionales que permitan procesos reflexivos, que se traduzcan en un trabajo óptimo y con resultados deseados por la organización. (Díaz Anna, 2001)

El coaching es un campo de actividad de creciente difusión y aplicación en los últimos años en los ámbitos del desarrollo personal y organizacional a escala internacional; las grandes organizaciones no utilizaban el coaching antes de la década de los 80, si embargo un artículo publicado en el 2005 en Harvard Business Review, señala que en la actualidad el gasto anual en coaching en los Estados Unidos se estima en aproximadamente 1.000 millones de dólares.



La **creciente popularidad del coaching es una respuesta a necesidades organizacionales apremiantes**, pues muchas de las nuevas prácticas de negocios que tanto han aumentado la productividad en décadas recientes también introdujeron contradicciones en las relaciones entre las corporaciones y sus empleados. A través del trabajo individual o grupal, el coaching tiene como principal finalidad acortar la brecha entre los objetivos deseados y el logro de dichos objetivos. (Sherman y Freas, 2005).

De igual forma es importante destacar que actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, ante la realidad que rodea a las empresas. Resulta por lo tanto necesario, que estos equipos alcancen altos niveles de desempeño, y el coaching grupal surge como herramienta que pretende posibilitar el logro de dicho objetivo.

El desarrollo de la presente investigación se encuentra estructurado en 6 capítulos, como se detalla a continuación:

El primer capítulo está dedicado a la Formulación del Problema, en el mismo se exponen una serie de aspectos y explicaciones vinculadas al coaching y los equipos de trabajo, y finaliza con la formulación de una interrogante, que constituye el punto de partida de esta investigación.

El segundo capítulo lo constituye los Objetivos del estudio, el tercer capítulo se refiere al Marco Teórico, donde se exponen algunos puntos clave necesarios para la comprensión de la investigación, este capítulo a su vez se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Aspectos Básicos Del Coaching, es decir, su definición, modalidades, características, beneficios de un programa de coaching, fases de un proceso de coaching, el desarrollo de competencias y el coaching y el feedback de 360°
2. La Figura Del Coach Como Nueva Forma De Liderazgo, en el mismo se especifica una definición de Coach, las características que Debe Poseer un Coach para ser Efectivo y se establece la Dicotomía entre Liderazgo Tradicional y Liderazgo por Coaching.



3. Aspectos Básicos de los Equipos De Trabajo, constituido por la definición de Equipos de Trabajo, diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo, elementos esenciales del comportamiento de un equipo, importancia de los equipos de trabajo en el contexto empresarial actual, equipos de trabajo eficaces y los elementos de un equipo dinámico
4. Coaching y Equipos de Trabajo, en el mismo se vinculan las variables que son objeto de este estudio, trata puntos como, el liderazgo por coaching y los equipos de trabajo, la comunicación y retroalimentación de los equipos de trabajo, y el coaching, equipos de trabajo y cultura.

Un breve cuarto capítulo lo constituye el Marco Referencial, donde se detallan algunos aspectos sobre la organización en la cual se realizó el estudio, posteriormente el quinto capítulo es el Marco Metodológico, que contiene el Tipo y Diseño de la Investigación, Población, Unidad de Análisis, Muestra, Operacionalización de las Variables y Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

El sexto capítulo lo constituye el Análisis Resultados, mientras que el séptimo corresponde a la Discusión de los Resultados del estudio. Finalmente se presentan las conclusiones, así como las referencias bibliográficas y los anexos que componen la presente investigación.



## **CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los escenarios económicos y empresariales actuales presentan un panorama caracterizado por la alta competitividad, las organizaciones ofrecen productos de gran calidad y sobre todo de gran variedad, con el propósito de satisfacer a los consumidores; desde luego, sólo es posible alcanzar esta meta si en las organizaciones existe una gerencia que sepa interpretar los requerimientos de esos escenarios, y especialmente que sepa motivar, e integrar el equipo de trabajo que tiene bajo su cargo con el fin de que la organización cumpla la misión para la que fue creada. (Vanegas, s/f).

Los cambios que se producen constantemente en el mundo de los negocios han incidido sobre la forma tradicional de gestionar las empresas, haciendo que las mismas entren en una profunda crisis, de la cual sólo podrán sobrevivir aquellas empresas que aprendan a transformarse, en congruencia con las demandas del entorno. La velocidad con la que nacen, compiten y mueren las ideas, lleva a plantear la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como se hacía en el pasado, hace 6 ó 5 años. (Escribá, 2002)

Es en el marco de este panorama que surge un proceso, denominado Coaching, que pretende aportar soluciones a la realidad empresarial actual y que se caracteriza, por una crisis importante de la figura tradicional de autoridad. De acuerdo con Carlos Vanegas (s/f) el Coaching es un estilo de liderazgo, que permite establecer valores que fomentan el crecimiento profesional, la motivación, proporciona normas de comportamiento, responsabilidad, disciplina, mantener una actitud positiva y especialmente la importancia de lograr el triunfo.

Cuando se intenta esbozar una definición concreta del coaching, surge una cierta disyuntiva por la diversidad de enfoques que abarcan el tema. Vicens Castellano (2000), señala que el coaching consiste básicamente, en un cierto tipo de relación que se establece entre dos ó más personas en la que una de ellas (llamada coach) facilita el éxito de otra



(llamada coachee). El coach y el coachee interactúan en el marco de una relación, llamada coaching. En definitiva, el coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz.

Para Salazar y Molano, (2000, p. 4) el concepto de coaching es mucho más amplio “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo,... un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia de grupo; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada día”.

Sin embargo, es importante señalar que el Coaching sólo existe cuando hay un compromiso de conseguir un resultado extra-ordinario. Esto significa un resultado que requiere de acciones diferentes, que nunca han sido hechas hasta este momento. Cuando los gerentes de la empresa logran desarrollar las competencias de un coach, la relación jefe-empleado cambia, pues en el nuevo tipo de relación el empleado está buscando un resultado nuevo, nunca alcanzado. El coach (su jefe) debe estar dispuesto a escuchar todo aquello que no está funcionando bien para poder asistirlo, esta asistencia se da a través de conversaciones, que se focalizan en las acciones del coachee, para que el resultado se produzca. (Espinal Elena, s/f).

De acuerdo con Paula Boente, (s/f) la misión del coach no es dar órdenes o sancionar al trabajador, sino detectar y disolver aquellos obstáculos en el desempeño de los individuos y equipos de trabajo que están bajo su responsabilidad.

Existen diversas modalidades de coaching con las que se interviene en las organizaciones, una de las clasificaciones más comunes es la que distingue entre los siguientes: (Solano, 2002)

- Coaching Personalizado: sesiones que abordan situaciones de desarrollo directivo, su finalidad es mejorar las habilidades de directivos y empleados en sus respectivos trabajos.
- Coaching Grupal: su objetivo es dinamizar grupos de personas



- Formación en Coaching: cuya finalidad es permitir a los directivos desarrollar las competencias del coach, para así impulsar el potencial de los trabajadores a su cargo, y mejorar su rendimiento.

El coaching en Latinoamérica comienza a tener gran auge pues las organizaciones ven en el mismo una herramienta que les permite enfrentarse al mundo empresarial (en constante cambio y competencia) de manera exitosa mediante la creación de un sistema integral que da lugar a un estilo de liderazgo diferente. El liderazgo del siglo XXI implica capacidad para estimular la comunicación, promover la lealtad, facilitar el consenso y aportar fuerza y credibilidad a los proyectos de la empresa, alcanzar esta meta no es fácil, es por ello que el coaching surge como una técnica que pretende aportar los elementos claves para superar este reto, las organizaciones en Venezuela no escapan de esta tendencia sin embargo, su implementación no está extendida a la mayoría de las empresas e industrias venezolanas. En este sentido, resulta necesaria la realización de estudios que permitan comprender el desarrollo de este proceso en el contexto particular del país.

Otro fenómeno muy importante que se produce en el ámbito empresarial es la creación cada vez más frecuente de equipos de trabajo. Un equipo de trabajo es fundamentalmente, un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Su relevancia es tal que en el Homepage de Aiteco Consultores, (empresa que ofrece servicios de consultoría en Gestión de la Calidad Total), se señala que “una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que mantienen un alto porcentaje de su personal, participando en equipos de trabajo, en comparación con aquellas que obtiene un rendimiento más bajo”, por lo que el futuro de las organizaciones empresariales es la colaboración basada en el trabajo en equipo.

Sin embargo, para que las organizaciones alcancen realmente el éxito es necesario que sus equipos de trabajo sean equipos de alto desempeño, o como lo define Richard Chang (1999) equipos dinámicos que utilicen su energía para producir, existen ciertas características claves que caracterizan a estos equipos:

1. Establece con Claridad su Misión y sus Objetivos
2. Opera de Manera Creativa



## **GARCIA Y TEIXEIRA**

---

3.

3. Concentra en Los Resultados
4. Tiene Claras las Funciones y Responsabilidades
5. Esta Bien Organizado
6. Se Afirma en las Capacidades de sus Integrantes
7. Apoya a su Conductor y sus Miembros se Apoyan entre Sí
8. Desarrolla Clima de Equipo
9. Resuelve los Desacuerdos
10. Se Comunica de Manera Abierta
11. Toma Decisiones Objetivas
12. Evalúa su Propia Eficacia.

Echeverría (1999) indica que los coaches facilitan el funcionamiento de los equipos de trabajo, pues su rol es proporcionar recursos, remover obstáculos y dar soporte al bienestar del equipo de forma que puedan aprender, resolver problemas y mejorar continuamente su efectividad.

Un artículo publicado por Harvard Business Review señala que durante el año 2004, el profesor de psicología Anthony M. Grant, de la University of Sydney, (Australia) realizó una búsqueda de investigación sobre coaching de todo tipo, encontró únicamente 131 estudios evaluados por colegas, de los cuales sólo 56 eran estudios empíricos y pocos cumplían estándares de metodología confiable. (Sherman y Freas, 2005)

A pesar de lo señalado, existe un cierto número de investigaciones con una sólida base metodológica relacionadas con los procesos de Coaching en el ámbito empresarial venezolano, Albani y Padilla (2004), en su trabajo de grado, se proponen estudiar la percepción del desarrollo de competencias interpersonales (5 competencias en total) producto de un programa de tutoría (coaching), utilizando la metodología de 360°, y una de las conclusiones más relevantes de tal estudio, es que todos los actores de la metodología de 360°, perciben que la competencia que más se desarrollo fue la competencia *Trabajo en Equipo y Cooperación*.



Otro estudio que resulta importante destacar es la tesis realizada por Bustillos y Vásquez (2002), quienes se plantearon como tema de estudio la evaluación de un programa de adiestramiento (coaching), según la metodología de Donald Kirkpatrick, constituida por cuatro niveles (Reacción, Aprendizaje, Cambio de Conducta y Resultados), de los cuales se destacan las conclusiones del segundo nivel Aprendizaje, para el cual se empleo una autoevaluación pretest al inicio del programa y postest, al finalizar el mismo, para determinar las diferencias, establecieron una escala de nivel de diferencia que abarcaba las opciones: Bajo, Medio, Alto y Muy Alto, teniendo como resultado que en la mayoría de los casos el nivel de diferencias fue medio en la mayoría de los casos, mientras que en el resto de los casos fue bajo..

Evidentemente, las dos investigaciones señaladas, no agotan el espectro de investigaciones vinculadas al tema, existen otras investigaciones, precisamente Albani y Padilla (2004) realizan un detallado recuento de algunas de estas investigaciones, sin embargo cabe destacar que las mismas se han enfocado en aspectos como: el estudio del perfil de competencias de los gerente-coach, los cambios experimentados en el desempeño individual de los gerentes, así como la satisfacción experimentada por los individuos tras la implantación de un programa de coaching. Adicionalmente, es importante subrayar que en la mayoría de los casos el tipo de coaching estudiado es el Coaching Ontológico (predominante en Latinoamérica), el Coaching Grupal que es la modalidad de coaching estudiada en el caso particular de esta investigación, es una modalidad relativamente poco explorada.

Es así como, luego de una búsqueda sistemática, se determinó que resultaba necesario la realización de una investigación enfocada en los cambios observados en el desempeño de los equipos de trabajo, y a la vez en el desarrollo de competencias de los miembros de los equipos, de forma tal que fuese posible determinar si tras recibir entrenamiento en coaching, los cambios experimentados a escala individual corresponden en alguna medida con cambios percibidos en el desempeño de los equipos de trabajo.



Es por ello que esta investigación se propone vincular ambos aspectos y estudiar los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y la percepción del desarrollo de competencias de sus miembros, que reciben entrenamiento en coaching grupal. Entendiéndose por percepción el “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el fin de darle significado a su ambiente” (Robbins, 1996; pág. 132).

Los diversos enfoques teóricos relacionados con cada una de las modalidades de coaching, proponen una serie de competencias a desarrollar en quienes reciben formación el área, sin embargo a los efectos de esta investigación las competencias que medidas en los miembros de los equipos de trabajo, son aquellas que guardan alguna correspondencia con los aspectos medidos en el desempeño de los equipos, adicionalmente dichas competencias han sido estudiadas con anterioridad, dichas competencias son:

1. Pensamiento Creativo
2. Orientación al Logro
3. Conocimiento del Cargo
4. Disciplina
5. Autoconocimiento
6. Disposición para Delegar
7. Cooperación
8. Comprensión Empática
9. Flexibilidad
10. Manejo de Conflictos
11. Comunicación Eficaz
12. Toma de Decisiones
13. Reflexión y Evaluación



La relevancia de estudio radica, en brindar datos, e información sobre ambos aspectos contribuyendo así a aumentar los conocimientos en materia de nuevas tendencias y prácticas actuales de recursos humanos, así como de dotar de la comprensión necesaria al lector acerca de la importancia actual de los equipos de trabajo y el surgimiento del Coaching como nuevo modelo directivo para la conducción y gerencia de las empresas que aspiran elevarse a mayores y nuevos niveles de desempeño.

Partiendo de la base de lo anteriormente expuesto, y del estudio de personas pertenecientes a equipos trabajo, que recibirán entrenamiento en coaching grupal, la investigación se plantea la siguiente interrogante:

***¿Cuáles son los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y la percepción del desarrollo de competencias de sus miembros, que reciben entrenamiento en coaching grupal?***



## CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Con la investigación se pretende alcanzar un objetivo general y seis objetivos específicos:

- **Objetivo General:**

Describir los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y en la percepción del desarrollo de competencias de los miembros, producto de haber recibido entrenamiento en coaching grupal.

- **Objetivos Específicos:**

- a. Medir la percepción del desempeño de los equipos de trabajo antes de recibir entrenamiento en coaching.
- b. Medir la percepción del desempeño de los equipos de trabajo después de recibir entrenamiento en coaching.
- c. Establecer las diferencias experimentadas en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo antes y después de recibir entrenamiento en coaching.
- d. Medir la percepción del desarrollo de competencias en los miembros de los equipos de trabajo antes de recibir entrenamiento coaching.
- e. Medir la percepción del desarrollo de competencias desarrolladas en los miembros de los equipos de trabajo después de recibir entrenamiento en coaching.
- f. Establecer las diferencias experimentadas en relación con la percepción de competencias en los miembros de los equipos de trabajo, antes y después de recibir entrenamiento en coaching respectivamente.



## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### 1. ASPECTOS BÁSICOS DEL COACHING

#### Definición de Coaching

El concepto de coaching, al igual que otros muchos términos empleados actualmente en el mundo del management, no es una invención reciente, sino una innovación que cuenta con una larga historia, tal vez sea novedoso en la forma, pero en el fondo sus raíces más profundas pueden ser rastreadas en las distintas etapas de la historia del pensamiento. El Coaching debe verse como un enfoque integral e integrador que se ha desarrollado con el paso del tiempo a partir de una amplia gama de enfoques de liderazgo y técnicas de desarrollo. (Vilallonga, Alcaide y Casado, 2003).

Son muchas las definiciones que se pueden ofrecer de Coaching, lo que depende de las perspectivas de los diversos autores, sin embargo, cuando se integran dichas perspectivas, existe un cierto consenso que permite definir al Coaching como un sistema integral en la dirección y movilización hacia el éxito de personas y equipos de trabajo. (Salazar y Molano, 2000).

El coaching, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de la retroalimentación positiva basada en observación. Específicamente, el coaching puede ser concebido como una conversación estructurada que involucra al menos dos personas: el coach y un individuo (coachee) ó el coach y un equipo. Salazar y Molano (2000) afirman que el concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo, pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.



Por lo tanto, para efectos de la investigación el concepto de coaching, se refiere en el sentido estricto, al proceso planificado y estructurado de acercamiento, interacción y seguimiento, realizado por un coach que se dedica a ayudar a un(os) miembro(s) del equipo en desarrollo de sus competencias, y así acercar al coachee a los requisitos óptimos de desempeño establecidos para su función actual.

Con la finalidad de precisar con mayor claridad el concepto de coaching en el ámbito empresarial, resulta conveniente hacer explícito lo que no es, como lo señala Marielba de Avellán (2004):

- No es terapia. Por lo tanto, no debe convertirse en tratamiento psicológico para conseguir bienestar personal.
- No es entrenamiento. Su finalidad no es enseñar una forma concreta y única de trabajo a un aprendiz, quien realmente tiene las respuestas para mejorar es el coachee, el coach no aparecerá con las respuestas más bien planteará las preguntas adecuadas.
- No es evaluación. La figura del coach es incompatible con la figura de juez.
- No es motivación. Su finalidad no es estimular ni dar reconocimiento.

El coaching aporta a los coachees la verdadera unión entre la formación técnica recibida sobre un área concreta y el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para implementar dichos conocimientos en el puesto de trabajo. Aplicado eficazmente, el coaching ha demostrado ser un significativo estímulo, que ha mejorado considerablemente el rendimiento laboral tanto individual como del equipo. (Vilallonga et al., 2003)

### **Modalidades de Coaching**

Existen diversas modalidades de coaching (Castellano, 2000) asegura que es posible agrupar el coaching en varias familias, para lo cual existen diversos criterios. Uno de los menos cuestionados es el que separa el Coaching Ejecutivo del Coaching Personal.

El Coaching Ejecutivo se define como la modalidad en la que una organización dispone de los servicios de un coach para que se establezca un proceso de coaching con un ó más empleados de dicha organización. Mientras que el Coaching Personal lo podemos definir como esa mo-



alidad en la que es la propia persona que hará el proceso de coaching, la que establece contacto directo con un coach y contrata sus servicios.

El Coaching Ejecutivo, de acuerdo con (Escribá, 2002) presenta a su vez distintas modalidades con las que se suele intervenir en las organizaciones:

1. **Coaching Individual ó Personalizado:** Sesiones diseñadas para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona, por lo general el personal directivo de la organización, las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, manejo de conflictos, desarrollo de competencias, etc.
2. **Coaching Grupal:** Sesiones que tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas, contemplan el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, manejo de conflictos, etc.
3. **Formación en Coaching:** Sesiones que permiten desarrollar en los participantes (personal directivo) las competencias de un coach, para que puedan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Adicionalmente, Isel León (2002), identifica un cuarto tipo de Coaching denominado Mixto que incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

También se clasifican las modalidades de coaching en función de las distintas especialidades: Life Coaching está centrado en mejorar el equilibrio entre las distintas áreas de la vida del cliente; Caree Coaching está centrado en mejorar la carrera profesional de una persona; el Coaching de Transición está dedicado a facilitar el paso de una fase de la vida a otra fase de la vida; Financial Coaching es el coaching como un recurso para mejorar la situación financiera del cliente; el Performance Coaching cuyo énfasis es desarrollar las habilidades y conocimientos del trabajador para que mejore su desempeño y alcance las metas organizacionales; el Team Coaching,



cuyo objetivo es ayudar al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos planteados y simultáneamente disfrutar del proceso como un equipo, entre otras muchas especialidades.

Otra modalidad es clasificar los tipos de coaching en función del medio de distribución: el Coaching Presencial son los procesos de coaching que se realizan cara a cara con el cliente, el Coaching telefónico y el Coaching virtual.

Finalmente también es posible distinguir entre el Coaching Interno aquel que se realiza dentro de las propias empresas, por gerentes formados como coach, el mismo se lleva a cabo en un tiempo determinado, y con el se intenta alcanzar objetivos específicos que obedece a una necesidad puntual; y el Coaching Externo, el cual lo llevan a cabo agentes externos a la organización, e intenta potenciar la imagen directiva no únicamente dentro de la organización, sino fuera de ella para que su alcance sea mayor.

Existen principalmente tres tendencias del Coaching que es necesario destacar. La primera tendencia proveniente de Estados Unidos, la segunda proveniente de Europa y la tercera proveniente de América Latina.

La mayor influencia de la tendencia de los Estados Unidos proviene de las disciplinas deportivas, la psicología del deporte y la tutoría en el campo de la educación, que ayudaron a concretar la idea de incorporar estrategias del Coaching deportivo en modelos de Liderazgo. Los orígenes de esta modalidad se pueden encontrar a mediados de los años setentas con libros como “El juego interno del Tenis, el Golf y el Esquí” de Timothy Gallwey, adicionalmente como lo señalan Salazar y Molano (2000) en 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundiales más famosos Don Sula, lo que contribuyó con un viraje en el paradigma del entrenamiento del ámbito deportivo al empresarial.

En relación con la segunda tendencia proveniente de Europa, (específicamente de dos países: Inglaterra y España) se puede señalar que se aplica el Coaching para incrementar el desempeño en el lugar de trabajo más que el Coaching en el ámbito personal, y se enfatiza en herramientas de retroalimentación, posibilidades de generación de aprendizaje y enseñanza de autonomía para los Coaches.



Por último, la tercera tendencia proveniente de América Latina, está principalmente basada en la modalidad de Coaching Ontológico, que consiste en el desarrollo del individuo ontológico, como un ser lingüístico donde el Coaching como transcurre en espacios conversacionales que se crean a lo interno de una organización y se desarrollan “competencias relacionales” para la obtención de resultados.

Se realiza desde un enfoque que reconoce al otro como legítimo, donde se reconoce que cada cual observa y construye su propio mundo desde su historia, cultura, valores y creencias. Sin embargo las modalidades provenientes de Estados Unidos y Europa tienen una influencia significativa también en América Latina. (Carjaval, I Jornada de Recursos Humanos-Ceaprof, 23 de enero, 2004).

### **Características del Coaching**

Es posible identificar diversos elementos que caracterizan al proceso de Coaching, de acuerdo con Salazar y Molano (2000), las características esenciales son las siguientes:

1. Es concreto: Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas, es decir, se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño.
2. Es interactivo: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. La responsabilidad es compartida: Tanto el coach como el coachee tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. Su forma es específica: Lo cual está determinado por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.



5. Respeto: El coach comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

La metodología del coaching supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, para realizar el seguimiento del programa. No obstante, requiere también por una parte, del compromiso por parte del coachee, y por la otra, del compromiso de la organización para brindar apoyo al proceso, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa. Isel León, (2002).

### **Beneficios de un Programa de Coaching.**

El coaching se está convirtiendo cada vez más en una herramienta de primera importancia para la gerencia, su utilización crece en las organizaciones y se expande rápidamente la demanda de cursos sobre el tema. Esta técnica ha demostrado su utilidad en un mundo signado por la competencia creciente y los rápidos cambios de entorno. (Avellán, 2004).

Como lo señala Eduardo Escribá (2000) el coaching aporta valor a las organizaciones pues permite operativizar el cambio de rol que las organizaciones demandan, aportando un modelo estructurado y eficaz que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los trabajadores. En resume los aportes del coaching a la organización son los siguientes:

- Mejora del rendimiento y desempeño de los colaboradores, y estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes
- Desarrolla el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables, ayudándolas a desarrollar sus habilidades.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador, haciendo eficaz la comunicación y fomentando relaciones laborales productivas.
- Fomenta el liderazgo, la colaboración, el trabajo en equipo y la creación del consenso.
- Facilita la motivación.
- Aumenta la implicación y facilita la adaptación a los cambios de manera eficiente.

Es debido a la importancia de estos beneficios, que cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo, lo que se traduce en una ventaja competitiva para la organización.

### Fases de un Proceso de Coaching

El coachee, es decir, quien recibe el coaching asume la responsabilidad por el proceso y por los resultados, Josueth González, (2003) afirma que el coaching favorece esta aceptación planteando preguntas circulares, indirectas y sistémicas, a lo largo de seis fases:

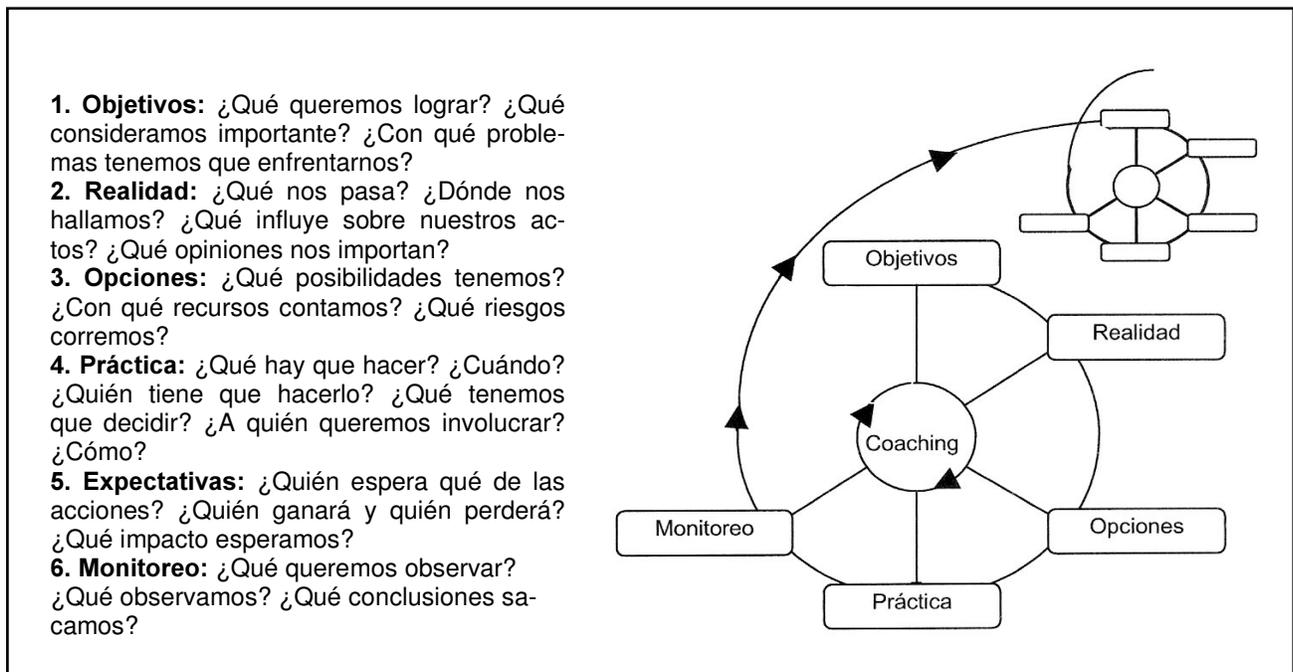
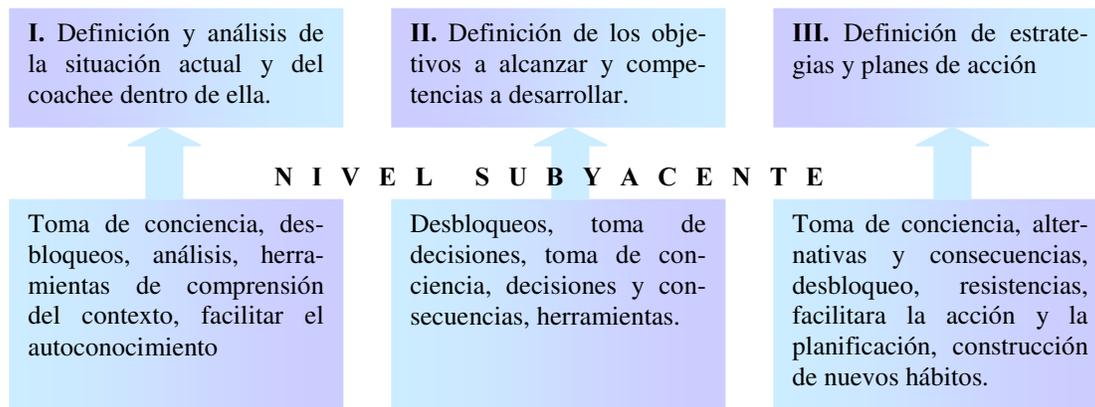


Figura Nº 1 Fases de preguntas del proceso de coaching (González, 2003)

Comumente es posible dividir el proceso de coaching en el ámbito empresarial en tres fases: precoaching, coaching y seguimiento, Alberto García, (s/f) explica brevemente cada una de ellas:

La primera fase llamada precoaching implica llevar a cabo una serie de pasos como contactar a la empresa y los participantes; se analiza el contexto empresarial y se definen los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa.

En una segunda fase, se realizan reuniones estructuradas entre el (los) participante(s) y el coach con el propósito de explorar la situación actual, detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, y validación de las acciones a tomar. Por su parte, Cris Bolívar (2001), profundiza en este punto y señala que dentro de esta fase es posible identificar ciertas etapas con un nivel subyacente, a saber:



**Figura N° 2 Modelo de las Fases del Coaching (Modificado, Cris Bolívar, 2001)**

Finalmente en la fase de seguimiento, el coach comprueba el alcance de los objetivos por parte del coachee, así como las mejoras alcanzadas y se planifican futuras acciones, durante esta fase también se produce una revisión de hábitos. (García, 1999)

### **El Coaching y el Desarrollo de Competencias**

Hasta hace poco las empresas en Venezuela concentraban sus esfuerzos para mejorar el desempeño en procesos de reestructuración, reducción de costos y reubicación de personal. Ahora, una vez que se han alcanzados los cambios necesarios, las empresas se dedican a identificar las competencias que requieren sus negocios y a definir el perfil del recurso humano que les permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos. (De Avellán, 2004).

El concepto de competencias comenzó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland, a lo largo de los años se ha ido delimitando el concepto, en principio puede definirse como los “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función” (Vilallonga et al., 2003, p. 148)

Ampliando la anterior definición se puede decir que las competencias son características fundamentales, pues indican la manera de comportarse que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo, “las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimientos, o capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de modo confiable; y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o de los trabajadores eficaces e ineficaces” (Fernández, Cubeiro, Dalziel, 1996, p.29).

Como lo plantea Vilallonga et. al (2003), las competencias son objetivas pues son observables, pero también son subjetivas en cuanto que las mismas dependen del observador, por ello la evaluación de las mismas requieren de un procedimiento cuidadoso.

De igual forma Fernández et. al. (1996) plantea algunos aspectos que integran el concepto de Competencias, estos van desde lo más profundo y prácticamente inmodificable de una persona (motivos), hasta aspectos que son observables y pueden ser modificados con relativa facilidad (conocimientos y habilidades). Estos elementos pueden identificarse con el modelo del Iceberg presentado a continuación:



Figura N° 3 Modelo del Iceberg (Modificado; Fernández et al. 1996)



Fernández et. al. (1996), explica cada uno de los elementos del Modelo del Iceberg de la siguiente forma:

- **Habilidades:** son las capacidades cognitivas o de conducta que posee el individuo. Es la capacidad intelectual o manual que tiene un individuo para desarrollar una tarea mental o física.
- **Contenido de conocimientos:** son los saberes adquiridos a lo largo de la vida, tanto técnicos como interpersonales. Es la información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- **Concepto de sí mismo:** está relacionado con la autoestima, con el cómo se valora a sí misma la persona y cómo se percibe, ello se refleja en el comportamiento individual. Son las fortalezas y debilidades de cada persona, es el concepto que una persona tiene de sí misma en función de su identidad, personalidad y valor.
- **Rol social:** es el papel que desempeña una persona en el contexto social y/u organizacional al cual pertenece.
- **Rasgos de personalidad:** son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o información. Son rasgos de carácter, el carácter es el temperamento del individuo y éste está influenciado por la educación y socialización de la persona.; los rasgos de personalidad determinan cómo la persona se desenvolverá en una situación determinada, son los motivos en caracteres observables.
- **Motivos:** es la fuerza interna que orienta la conducta hacia un objetivo, se refiere a lo que una persona piensa y desea y lo que le impulsa a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas; esto está ligado con la motivación y visto desde la teoría de McClelland, pueden estar orientadas al logro, al poder o a la afiliación.

Es importante recalcar que los conocimientos y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas y estas son más fáciles de desarrollar, mientras que los conceptos personales, rasgos de personalidad, y las motivaciones son aspectos más ocultos, profundos y centrales de la persona.



Las habilidades y conocimientos se les llaman Competencias Duras y los motivos, rol social y conocimiento de sí mismo se les llaman Competencias Blandas, cabe destacar que para la presente investigación se toma como base esta clasificación de las competencias.

Al intentar alinear el perfil de competencias de los recursos humanos existente con el perfil requerido, se descubren brechas que se convierten en insumos para elaborar planes de desarrollo. (De Avellán, 2004).

Resulta imperativo que el personal desarrolle competencias claves, que respondan a las demandas de la organización y del entorno, convirtiéndose en un medio para proporcionar resultados óptimos. El desarrollo de competencias no es un tema fácil, como se señaló con anterioridad las competencias por ser comportamientos, son resultado de las características innatas o rasgos de personalidad, el concepto de sí misma, conocimientos, motivaciones y habilidades; cuando en el ámbito organizacional se habla del Desarrollo de Competencias se refiere especialmente al desarrollo de conocimientos, motivaciones y habilidades. (Vilallonga et. al 2003)

Por su parte Isel León (2002), define el desarrollo de competencias como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño. La autora, enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, ya que la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva. Agrega además que frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Resulta obvio pues, que el desarrollo requiere de un seguimiento si se desea que este sea efectivo, y para que las competencias puedan ser desarrolladas, requieren, previamente, ser identificadas y evaluadas.



Para lograr el desarrollo de las competencias deseadas, existen una serie de modalidades que las organizaciones utilizan, Isel León (2002) señala las siguientes:

- **Mentoring:** Proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, supone un desarrollo individualizado y global.
- **Auto-desarrollo:** Proceso de mejora individual, y sin un seguimiento que permite acercar a la persona a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.
- **Centros de Desarrollo:** Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, con un apoyo personal continuo.
- **Coaching:** Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. De los procesos mencionados, el coaching es, en la actualidad el más utilizado.

A través de las diferentes herramientas que se pueden utilizar en un programa de coaching ejecutivo, se promueve eficazmente el desarrollo de competencias, teniendo en cuenta las oportunidades de aprendizaje del coachee. Prueba de esta afirmación es ver como cada vez más a escala mundial las empresas incorporan el coaching ejecutivo en su día a día, es el caso de empresas como: McDonald's, Credencial Banco de Occidente, Walter Thompson, Bayer y Wella (Alemania), Mobil y 3M de Norteamérica, entre muchas otras; por su parte en Venezuela empresas como Laboratorios Merk, Cargill, Cigarrera Bigot, Duncan, Mavesa, CEMEX, Banco Central de Venezuela y Hay Group aplican coaching para que el individuo se sienta identificado con el trabajo que realiza y con la organización a la cual pertenece. (Da Silva y Rodríguez, 2003).

### El Coaching y el Feedback de 360°

Para producir resultados concretos, las metas de un programa de coaching deben ser mensurables, es necesario diseñar un programa de coaching que se ajuste a las necesidades organizacionales y por lo general los programas de coaching incluyen feedback de 360°, bien sea para el caso de coaching individual para los ejecutivos, así como para el coaching de equipo para el grupo. (Sherman y Freas, 2005).

“Many of the top 500 Companies use 360 feedback and coaching to develop their leaders. The effectiveness of the leaders /managers has a direct result on the effectiveness of the whole company”. [Homepage] [http://www.selfleadership.com.au/leadership\\_360-htm](http://www.selfleadership.com.au/leadership_360-htm)

El feedback de 360° es el proceso de recolección, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. La información se obtiene desde diferentes perspectivas: del supervisor (o líder de equipo) de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos (colegas) y de clientes internos y/o externos, de igual forma los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento. (Van Dómele, s/f). Debido a la integración de las diferentes perspectivas, se consigue un feedback más objetivo que con el método tradicional, con el cual un empleado sólo recibe feedback de una sola persona, usualmente el supervisor directo ó el líder del equipo. Por lo cual el feedback de 360° ayuda a eliminar los desvíos a partir de proveer un feedback balanceado dada la variedad de las fuentes en contacto con el empleado evaluado.



Figura N° 4. El Feedback de 360°

(Homepage: <http://www.rrhmagazine.com/betterbeyourself/360.htm>)



El objetivo principal del feedback de 360° es el desarrollo del empleado, la información obtenida es utilizada para evaluar al empleado en función de las metas establecidas. Es posible el sistema de 360° feedback para diferentes fines como lo son: Motivar, Desarrollar y Evaluar.

Sin embargo, con lo señala Peter Van Dommele (2005) “El feedback de 360° se aplica especialmente como instrumento de funcionamiento y/o evaluación, y obliga la empresa a definir competencias y perfiles de funcionamiento y traducirlas en actitudes y calidades visibles y medibles”.

De igual forma sostiene que el siguiente esquema indica las diferencias entre los sistemas de evaluación tradicionales y el feedback de 360°.

**Tabla N° 1 Diferencias entre los sistemas de evaluación tradicionales y el feedback de 360° (Hirsh y Kumerow, 1998; citado por Van Dómele)**

<b>Sistema de Evaluación Tradicional</b>	<b>Feedback de 360°</b>
I. Enfocado a la evaluación	A. Enfocado al desarrollo y al mejoramiento
II Basado principalmente en la opinión del jefe directo	B. Basado en información procedente del jefe directo, del directivo mismo, de los empleados, compañeros y clientes
III. Enfocado a las prestaciones	C. Enfocado al comportamiento
IV. Basado en el pasado	D. Basado en el pasado y enfocado al futuro
V. Una evaluación final “general”, resultando en decisiones	E. Puntos especialmente fuertes y puntos a mejorar, resultado de unas acciones de mejora concretas.
VI. Formal, una rutina en la gestión empresarial.	F. Motivador, innovador.
VII. Concluyente.	G. Valor motivador, participación activa del empleado mismo.
VIII. Relacionado con remuneración, entrenamiento y promoción.	H. Relacionado con una mejora de prestaciones, entrenamiento, desarrollo de la organización y del empleado mismo.
IX. Mediante formularios de evaluación	I. Mediante cuestionarios, informe de retroacción, discusión de los resultados, plan de acción concreto.



## **2. LA FIGURA DEL COACH COMO NUEVA FORMA DE LIDERAZGO**

### **Definición de Coach**

El coach, puede ser visto como un acompañante que observa, cuestiona, confronta, pero no da respuestas ni soluciones ni señala caminos. Con preguntas centradas y esenciales permite que las personas encuentren en sí mismas las herramientas para manejar los problemas y alcanzar sus objetivos. (Ortiz María, 2003)

Un verdadero coach, debe estar en capacidad de escuchar mejor las oportunidades y las dificultades de la empresa. Pero concretamente, y en el contexto de los equipos de trabajo el coach no es más que un líder, que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio; genera en el equipo mayores niveles de compromiso con la misión de la empresa, crea ambientes de aprendizaje, y maneja adecuadamente los conflictos. De acuerdo con Juan Carlos Yépez, (2003) todo ello parte de la identificación de los talentos individuales, el coach logra maximizar sus fortalezas, convertir a su favor las debilidades y suplir las deficiencias individuales con el potencial de los demás miembros del equipo, es así como convierte a individuos aislados en un equipo.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta a los miembros del equipo hacia esa visión, en otros términos es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y de esta forma consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. (Salazar y Molano, 2000)

### **Características que Debe Poseer un Coach para ser Efectivo**

Las características siguientes son resaltadas por Hendricks (1996), citado por Salazar y Molano (2000):

1. Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.



2. Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. Construcción de confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen. Señala los éxitos ocurridos, revise con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes.
5. Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados.
6. Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. Confidencialidad: El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, base de su credibilidad como líder.
9. Respeto: Se puede respetar en alto grado a los miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con la poca disposición a involucrarse, la poca habilidad para ejercer la paciencia, la deficiencia en compartir metas, etc., ello hace que comunique poco respeto.

### **Dicotomía entre Liderazgo Tradicional y Liderazgo por Coaching**

La tabla que se encontrará a continuación permite, visualizar de manera más clara, las diferencias ó dicotomías entre ambos estilos de liderazgo.



Tabla N° 2 Dicotomía entre Liderazgo Tradicional y Coaching (Salazar y Molano 2000)

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISIÓN DEL LIDER	Lograr la cuota	Ser el líder, ser campeón
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	Lograr el liderazgo de la empresa en el mercado.
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, y sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día a día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar el crecimiento y desarrollo; y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos. Sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

En definitiva, el coaching constituye una nueva visión de liderazgo, y el coach es quien personaliza esa nueva forma de conducción.

### 3. ASPECTOS BÁSICOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

#### Definición de Equipos de Trabajo

Según lo señalado por William Dyer, (1998) señala que un equipo es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas.

Partiendo del anterior concepto es posible entonces definir a un equipo de trabajo como un grupo de personas organizadas, que colaboran y trabajan juntas para lograr alcanzar una meta compartida. De acuerdo con la información publicada en el Homepage de la empresa Aiteco



Consultores, un equipo de trabajo, es aquel que pretende alcanzar unas metas comunes, se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

### **Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupos de Trabajo**

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, por lo tanto es necesario, establecer las diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Los grupos de trabajo no son en realidad equipos, porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Existen los llamados grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. Y los "grupos focalizados" son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos. Tales grupos de trabajo no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es preciso que se tenga un objetivo común; y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. Las siguientes son las claves que permiten diferenciar unos de otros:

**Tabla N° 3. Diferencias entre Equipos y Grupos de Trabajo**

*(Homepage: <http://www.intermanagers.com.ar>)*

<b>GRUPOS DE TRABAJO</b>	<b>LOS EQUIPOS</b>
Responsabilidad compartida	Responsabilidad individual, solidaria y compartida
El objetivo del grupo es idéntico a la misión de la compañía.	El equipo tiene un propósito específico que persigue.
El producto del trabajo es individual.	El producto del trabajo es colectivo.
La eficiencia es el eje de las reuniones	Se alimenta la discusión abierta y la resolución activa de problemas.
Su efectividad se mide indirectamente (resultados financieros de la unidad)	Su efectividad se mide directamente a través de los resultados del equipo.
Se discute, se decide y se delega.	Se discute, se decide y se trabaja en conjunto.



### **Elementos Esenciales del Comportamiento de un Equipo**

Odreman y Ortiz, (1997) es su trabajo de grado, señalan los siguientes elementos:

- Los miembros tienen metas compartidas o razones para trabajar juntos.
- Deben percibir una necesidad de interdependencia en su relación de trabajo; necesitan las experiencias, habilidades y compromisos de otros para alcanzar las metas comunes.
- Los individuos deben sentirse comprometidos con la idea de que trabajar juntos conduce a decisiones y acciones más efectivas, que las que se consiguieran trabajando aisladamente
- El equipo debe ser considerado o tomado en cuenta a altos niveles de la organización, funcionando como una unidad dentro del contexto.

### **Tipos de Equipos de Trabajo**

Existen diferentes tipos de equipos de trabajo, los siguientes son los tipos de equipos contenidos en el Manual de Equipos de Trabajo, elaborado por el Prof. César Sánchez para los estudiantes de Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello:

1. **Equipos Funcionales:** grupos permanentes, lentamente abiertos, conformado por empleados que trabajan juntos en un mismo sector funcional, designados para integrar esfuerzos con el propósito de producir algún resultado preestablecido. Estos equipos tienen sus propios objetivos; por ejemplo, la realización de ciertas funciones organizacionales (en forma continua).
2. **Equipos Transfuncionales:** grupos pequeños integrados por empleados de distintas áreas funcionales cuyo propósito es trabajar juntos en una tarea común. Un ejemplo típico de este tipo de equipos son los *Equipos para la Mejora de Procesos*, es decir, un equipo que se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.



Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.

3. **Equipos de Solución de Problemas:** grupos pequeños creados con el propósito de analizar, tomar decisiones y dar solución a problemas recurrentes o asuntos de largo plazo. de. Están conformados por personas pertenecientes a un área funcional específica o a distintas áreas. También son denominados *Comités*.
4. **Equipos de Proyectos:** grupo pequeño de empleados que se reúnen con el propósito de diseñar o desarrollar tareas concretas intermedias, políticas, procedimientos, productos, servicios, etc; por los que han sido convocados; una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve, por lo que su carácter es temporal. La composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como del grado de involucramiento con la tarea a desarrollar. La duración y periodicidad de las reuniones depende de la urgencia de la tarea, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes.

### **Importancia de los Equipos de Trabajo en el Contexto Empresarial Actual**

En la actualidad los equipos de trabajo, se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de empresa, resultan imprescindibles para las empresas, pues constituyen una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información.

Los equipos de trabajo sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren múltiples habilidades, experiencias, juicios y creatividad; a medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo, que les exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. (González, Jashes, Ortiz y Salvatierra, 2003)

Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente. Además, como señala (Cortés Leonel, 2004) “constituyen un medio importante



para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización”.

Hoy en día las organizaciones utilizan equipos de trabajo para desarrollar actividades y resolver problemas, dando preferencia a los equipos de trabajo pequeños, pues los grandes grupos de personas por lo general, no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño.(González et al. 2003).

Al mismo tiempo, el trabajo en equipo implica un aumento y mejora del nivel de participación de los integrantes del mismo, hacia la empresa; lo que significa que crea una manera de compromiso hacia la organización, que motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño. A través del trabajo en equipo, se desarrollan mejores relaciones interpersonales y se satisfacen las metas personales. En definitiva, se traduce en logros personales y organizacionales simultáneamente.

Como lo señalan Robins y Finly, (1999) se pueden resumir las razones que han llevado a las organizaciones a adoptar el sistema de equipo, en 8 breves ventajas:

- Los equipos aumentan la productividad.
- Mejoran la comunicación.
- Realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer (tareas de naturaleza multifuncional).
- Aprovechan mejor los recursos.
- Son más creativos y eficientes para resolver los problemas.
- Generan decisiones de alta calidad.
- Generan bienes y servicios de mejor calidad.
- Generan una mejora en los procesos.
- Contribuyen a diferenciar y a la vez a integrar.

Sin embargo muchas organizaciones han optado por utilizar el sistema ideal de equipo y no han experimentado los resultados esperados, los equipos han fracasado en estos casos, en im-



portante determinar por que han fallado, Robins y Finly (1999) enumeran dichas razones como se señala a continuación:

- Necesidades dispares, miembros que persiguen objetivos antagónicos.
- Metas confusas, los miembros no saben lo que se espera de ellos.
- Roles poco claros, los miembros no saben con certeza cuál es su trabajo.
- Malas técnicas y enfoques para la toma de decisiones.
- Conflictos de personalidad, los miembros experimentan fricciones.
- Mal liderazgo, el liderazgo es indeciso, inadecuado e incoherente.
- Visión borrosa, el líder acusa al equipo por los malos resultados.
- Cultura anti-equipos, la organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo.
- Feedback e información insuficiente, el desempeño no es evaluado.
- Sistema de recompensas mal concebido, los miembros están siendo premiados por motivos equivocados, se recompensa el trabajo individual no el equipo.
- Falta de confianza en el equipo, los miembros son incapaces de comprometerse con el equipo.
- Resistencia al cambio, el equipo está obstaculizado sabe lo que debe cambiar pero no lo hace.
- Herramientas equivocadas, no se dota al equipo de las herramientas apropiadas para sus tareas o no se les da libertad para ser creativos.

### **Equipos de Trabajo Eficaces**

Resulta indispensable observar el esfuerzo del equipo con ojos de experto, ver que está interfiriendo con el máximo esfuerzo o descubrir los obstáculos y entonces, idear una estrategia o plan para eliminar dichos obstáculos y permitir que los miembros del equipo desarrollen su máximo esfuerzo al combinar sus recursos para alcanzar metas comunes, esta tarea por lo general le corresponde al líder del equipo.



Sin embargo, existe ciertas características que determinan si un equipo de trabajo esta desempeñando de forma efectiva y los líderes deben tenerlas en cuenta dos de los primeros autores en el área administrativa que comenzaron a subrayar el concepto de equipo como parte importante de la teoría de la organización y la administración fueron Rensis Likert y Douglas McGregor, este último en su obra *“The Humana Side of Enterprise”* describe un equipo gerencial sumamente eficaz estudiado por los investigadores y señala que la “unidad en el propósito” fue la característica mas notable de la exitosa unidad. Dyer (1998)

Las características de un equipo eficaz de trabajo, según McGregor son las siguientes:

1. El ambiente tiende a ser informal, cómodo relajado. No hay tensiones obvias. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas...
2. Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantienen dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.
3. La tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros...
4. Los miembros se escuchan unos a otros. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada.
5. Existe el desacuerdo y el grupo se siente cómodo con esto. No se reprimen los desacuerdos ni son anulados con una acción prematura del grupo. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas... Los individuos que están en desacuerdo no parecen intentar dominar al grupo o expresar hostilidad. Su desacuerdo es una expresión de autentica diferencia de opinión y esperan ser escuchados con el fin de encontrar la solución.
6. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuestos a adherirse. No obstante, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo...
7. Las críticas son frecuentes, francas y relativamente cómodas. Hay poca evidencia de ataques personales, ya sea abierta o furtivamente. La crítica tiene un enfoque construc-



- tivo orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el grupo y que impide que el trabajo se realice.
8. Todos tienen la libertad de expresar sentimientos así como ideas sobre un problema y sobre la operación del grupo. Hay poca indecisión y pocas “agendas ocultas”...
  9. Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y estas son aceptadas.
  10. El líder del grupo no domina ni tampoco el grupo muestra deferencia hacia él. De hecho al observar la actividad, está claro que el liderazgo cambia de vez en cuando, dependiendo de las circunstancias... Hay poca evidencia de una lucha por el poder mientras opera el grupo.
  11. El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Cual sea el problema, el mismo se discute abiertamente hasta encontrar la solución.

### **Los Elementos de un Equipo Dinámico**

Según Richard Chang, (1999) un equipo dinámico “es un equipo de alto desempeño, que utiliza su energía para producir”. Es un equipo confiado cuyos miembros son conscientes de sus posibilidades y competencias y las utilizan para alcanzar sus metas compartidas, y cuyos miembros confían el uno en el otro para ayuda, feedback y motivación.

Lograr que un grupo de individuos aislados se convierta en un equipo dinámico de alto desempeño, implica tiempo, paciencia, persistencia e inagotable deseo de obtener logros.

Requiere además esfuerzo humano, razonamiento y energía. Sin embargo, es necesario que las organizaciones se comprometan en la creación de equipos, porque los equipos en las organizaciones pueden conquistar lo que individuos aislados no pueden.

Todos los equipos dinámicos tienen ciertas características claves en común, Chang (1999), señala las siguientes, y las mismas son las características tomadas como base para el desarrollo de esta investigación:



Figura N° 5 Características de los Equipos Dinámicos (Chang, 1999)

1. **Establece con Claridad su Misión y sus Objetivos:** Un equipo dinámico requiere tener sus propósitos y objetivos claramente establecidos, los miembros del equipo no solamente debe saber que hacer en un momento determinado, sino que además debe tener una comprensión del objetivo global, pues las metas y objetivos compartidos llevan al compromiso.
2. **Opera de Manera Creativa:** La experimentación y la creatividad son signos vitales de un equipo dinámico. Estos equipos asumen riesgos calculados al intentar diferentes maneras de realizar sus funciones. No le tienen miedo al fracaso y buscan continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas y procesos. Son además flexibles y creativos cuando enfrentan problemas o toma decisiones.
3. **Se Concentra En Los Resultados:** Se refiere a la capacidad de producir lo que sea requerido, cuando sea requerido. Un equipo dinámico es capaz de alcanzar resultados que van más allá de la suma de sus miembros individuales; los miembros del equipo afrontan continuamente compromisos de tiempo, presupuesto y calidad, y la productividad óptima es su objetivo compartido.

A TIEMPO + AJUSTADO AL PRESUPESTO + ALTA CALIDAD = RESULTADOS ESPERADOS



4. **Tiene Claras las Funciones y Responsabilidades:** Un equipo dinámico tiene claridad sobre las funciones y las responsabilidades de todos sus miembros. Cada miembro del equipo sabe lo que se espera de él y conoce las funciones de sus compañeros de equipo. Adicionalmente sus miembros actualizan sus funciones y responsabilidades para seguirles el ritmo a las demandas organizacionales, objetivos y tecnologías cambiantes.
5. **Esta Bien Organizado:** Un equipo dinámico define el protocolo, los procedimientos y las políticas desde el comienzo del mismo. Su estructura le permite satisfacer las demandas de cualquier tarea que deba realizar.
6. **Se Afirma en las Capacidades de sus Integrantes:** Los líderes de los equipos dinámicos catalogan continua y regularmente el conocimiento, las habilidades y los talentos de sus miembros, y tienen una clara idea de los puntos débiles y fuertes de los mismos, de modo tal que pueden sustentarse de manera efectiva en las capacidades individuales.
7. **Apoya a su Conductor y sus Miembros se Apoyan entre Sí:** Los equipos dinámicos comparten los papeles de liderazgo entre sus integrantes. Los miembros del equipo aprecian las funciones formales de supervisión, porque los conductores formales del equipo apoyan los esfuerzos de los miembros y respetan las individualidades.
8. **Desarrolla Clima De Equipo:** Un equipo de alto rendimiento tiene miembros que trabajan juntos de forma armoniosa y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal (sinergia). Colectivamente los miembros individuales se sienten más productivos y sienten que las actividades del equipo renuevan su interés y entusiasmo.
9. **Resuelve los Desacuerdos:** Un equipo dinámico enfrenta abiertamente el conflicto cuando este ocurre. Los miembros del equipo reconocen el conflicto y tratan de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.
10. **Se Comunica de Manera Abierta:** Los miembros de un equipo dinámico se comunican entre sí de manera directa y honesta, pues la comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo.



11. **Toma Decisiones Objetivas:** Los equipos dinámicos tienen enfoques bien establecidos y expeditivos para resolver los problemas y tomar decisiones. Las decisiones se alcanzan a través del consenso, los miembros del equipo apoyan voluntariamente las decisiones, y se sienten libres de expresar sus sentimientos acerca de cualquier decisión. Los integrantes del equipo entienden claramente todas las decisiones y las aceptan.
12. **Evalúa Su Propia Eficacia:** Un equipo necesita tomarse examen de sí mismo de manera regular. Las expresiones mejoramiento continuo y management proactivo constituyen filosofías operativas de los equipos dinámicos.

## **4. COACHING Y EQUIPOS DE TRABAJO**

### **El Liderazgo por Coaching y los Equipos de Trabajo**

Como se ha venido señalando, el coaching constituye en esencia, una nueva forma de liderazgo, para la conducción de personas, equipos y empresas. Concretamente, refiriéndose especialmente al coaching aplicado a los equipos Salazar y Molano (2003), señalan que “ciertas herramientas pueden extraerse del trabajo del coach de equipos deportivos, y que surgen a partir de diferentes elementos que se combinan para sincronizar un verdadero trabajo en equipo”. (p. 99)

Para producir un sentido de trabajo en equipo, el coach debe desarrollar los siguientes aspectos:

1. *Visión de Ganar:* Debe ser compartida, inspiradora y trascendente. Los miembros del equipo deben conocer lo esencial que es cumplir las metas y objetivos planteados.
2. *Objetivos y Metas Comunes de Alto Rendimiento:* Las metas deben ser de alto rendimiento, ello es lo que diferencia a un equipo de desempeño promedio, a uno de un alto desempeño.
3. *Estrategias Multivariadas de Corto Plazo y Empowerment hacia los Integrantes del Equipo:* La administración tradicional ha planteado que una de las funciones del líder es la de trazar estrategias y tácticas, y garantizar que el equipo las realice; dichas estrategias son planteadas con poca participación de los integrantes del equipo y prefijadas pa-



ra un período de mediano a largo plazo, sin mucha flexibilidad de cambio, ante las situaciones múltiples que se puedan presentar. Lo que se plantea con el coaching, es dicotómicamente diferente, estrategias de corto plazo, flexibles ante las demandas del entorno y fijadas con la participación de los miembros del equipo, para fomentar el empowerment de los mismos. Empower significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

4. *Cultura del Equipo Basada en Valores*: Junto con los objetivos, metas, estrategias y tácticas, deben estar los valores; que guiaran los esfuerzos. El coach, debe construir una cultura de equipo mediante reglamentos explícitos y el propio comportamiento. Se enseñarán normas de comportamiento, técnicas de comunicación de grupos, etc., que refuercen los valores para la coexistencia del equipo.
5. *Compromiso*: El proceso de toma de decisiones abre posibilidades a la conducta participativa, lo que garantiza el compromiso en la acción para lograr las metas.
6. *Innovación*: El coach, con frecuencia ensaya posibilidades y variantes en los esquemas de acción. Introduce desafíos nuevos a los integrantes de los equipos. La innovación permite la supervivencia y diferenciación del equipo.

Por otro lado Cardon, (2005) señala que el coach ayuda al equipo a la reflexión colectiva sin inmiscuirse en la red de relaciones, sin tomar el control del equipo ni asumir la responsabilidad de la forma ni del contenido.

El coaching en los equipos de trabajo consiste básicamente en un acompañamiento del aprendizaje de un equipo en el marco de una relación de autonomía recíproca, el equipo es el que tiene que dirigir su propio aprendizaje.

De igual forma Cardon, (2005) señala que numerosos indicadores de eficiencia de los equipos conciernen a la forma en que un equipo despliega su energía para conseguir sus resultados. No basta con que un equipo sepa gestionar con coherencia en el seno de una unidad de espacio y de tiempo para asegurarse unos buenos resultados; sino que esto depende también de la capacidad del equipo para centrarse en lo esencial de su razón de ser: sus expectativas.



Aparte de la buena gestión de la estructura del equipo, es preciso que exista una buena energía individual y colectiva, y que además se movilice y se ponga en práctica de forma eficaz y lo suficientemente concentrada como para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Cardon (2005).

### **Comunicación y Retroalimentación de los Equipos de Trabajo.**

“La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación.” (Chang, 1999, p. 7).

Pocos factores inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos como la manera en que sus miembros intercambian juicios, la práctica de entregar y recibir juicios es lo que comúnmente se le llama retroalimentación o feedback. Tiene una importancia significativa tanto en el desempeño individual como colectivo, y la misma incide de manera importante en la emocionalidad de un determinado grupo y su disposición a la acción; así mismo afecta la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza que mantiene los miembros mantienen entre si y con el equipo como un todo. Por último, compromete las posibilidades de aprendizaje, de mejoramiento e innovación del equipo. (Echeverría, 1999)

La comunicación es un proceso de dos direcciones, por lo que es importante escuchar y comprender lo que los demás dicen, de no ser así no se produce la comunicación, por lo cual la escucha activa es crítica Chang (1999).

Un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores y suplir sus deficiencias; como lo señala Echeverría (1999) los juicios son un fenómeno declarativo, a través de las declaraciones se altera la realidad que les rodea; por lo tanto, resulta fundamental, para el equipo aprender a intercambiar juicios.

Sin duda el éxito de cualquier equipo depende de los individuos que lo componen y Chang (1999) asegura que si sus miembros no se comunican de forma efectiva entre sí, se hallarán en continuos conflictos y carecerán de motivación, por lo que no alcanzarán sus metas.



Según Echeverría (1999) las conversaciones permiten entender formas de ser, las mismas definen lo que es posible y lo que no es posible. Esto es válido tanto en el ámbito individual, grupal y organizacional.

### **Coaching, Equipos de Trabajo y Cultura.**

Como lo sostiene Cardon (2005), la cultura del equipo es el equivalente a la personalidad de un individuo; cada equipo según su historia específica, su origen y su experiencia elabora un conjunto coherente de creencias, de compartimientos colectivos, de modos operativos, de expresiones lingüísticas, de usos y costumbres que a priori le diferencian de otras culturas y equipos. En la medida que el papel de un coach consiste en acompañar un equipo en su evolución teniendo en cuenta su identidad colectiva específica, es preciso constatar la necesidad de valorar la cultura determinada del mismo. Como en el caso de una persona en particular, un coach será más eficaz en tanto comprenda y respete la coherencia del sistema ó equipo que acompaña, hasta el punto de apreciarlo por lo que es. Para el coach, por lo tanto, es importante tener un punto de referencia general, pero práctico de observación que le permita situar rápidamente el tipo cultural de un equipo en particular.



## **CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL**

Con la finalidad de comprender mejor el contexto organizacional, en el cual la investigación fue llevada a cabo, es necesario indicar que el estudio fue realizado en un instituto venezolano autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de la Producción y el Comercio, cuyo objetivo principal es la actividad financiera, dirigida a cumplir con las políticas y estrategias de desarrollo económico y social de la Nación, dictadas por el Ministerio de adscripción. Su domicilio es la ciudad de Caracas, pudiendo establecer oficinas en el resto del territorio de la República.

*Dicho instituto tiene por objeto:*

Promover, identificar, fomentar, impulsar y financiar los proyectos de inversión industriales, desde la preinversión hasta la fase de comercialización; de manera preferente a las pequeñas y medianas empresas del sector, mediante el uso de sus propios recursos, los asignados por el Ejecutivo Nacional y terceros.

Financiar y canalizar con recursos propios o de terceros, a través de entes públicos y privados que acometan acciones en esta materia, programas sociales o especiales.

El directorio de la mencionada organización, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos, tomó la decisión de implantar un programa de formación en coaching grupal, para los gerentes y miembros de equipos de algunas de las áreas funcionales más importantes del instituto, empresa venezolana con trayectoria en el ámbito de consultaría empresarial que ofrece diversas modalidades de entrenamiento en coaching.



## CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

### 1. Tipo de Investigación

La investigación presentada es de tipo descriptivo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) en un estudio descriptivo se selecciona una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas de forma independientemente, de esta forma es posible especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Es importante resaltar que si bien los estudios descriptivos miden de manera independiente los variables con las que tiene que ver el fenómeno de interés, es posible integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y se manifiesta el fenómeno de interés, adicionalmente los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de realizar predicciones aunque muy rudimentarias, sin embargo el objetivo no será indicar cómo se relacionan las variables medidas. (Hernández et al. 1998).

El impacto que generan el coaching en los equipos de trabajo ha sido un tema desarrollado desde la perspectiva teórica, sin embargo es un tema poco estudiado empíricamente especialmente en el contexto de las organizaciones venezolanas, razón por la cual en el marco de la presente investigación se define el *desempeño de los equipos de trabajo* como una de las variables a estudiar, con lo cual se especifican e identifican las características más relevantes observadas con relación al desempeño de los equipos antes y después de estar involucrados en un proceso de coaching grupal.

La segunda variable la constituye *la percepción de desarrollo de competencias de los miembros del equipo*, existen estudios anteriores realizados con suficiente rigurosidad científica, que describen las competencias desarrolladas por personas que recibe formación en coa-

ching, dichos estudios se han enfocado en el estudio de los cambios experimentados en el desempeño a individual, y luego de realizar una revisión exhaustiva de la literatura referente a las teorías relacionadas con las variables en estudio no se ha encontrado ningún estudio cuyo objetivo sea integrar las mediciones de las variables señaladas.

Es por ello que se determinarán las características del desempeño de los equipos de trabajo y la percepción de desarrollo de competencias individuales vinculadas a dichas características, lo cual se realizará de forma independiente para luego integrar las mediciones y describir el fenómeno en su totalidad, sin embargo *no* es el objetivo de esta investigación establecer como se relacionan las mismas.

## 2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación plan o estrategia concebida para responder a las preguntas del investigador, la investigación experimental y la no experimental son herramientas muy valiosas de las que dispone la ciencia, ningún diseño es mejor que el otro, ambos diseños se utilizan para el avance del conocimiento y en ocasiones resulta más apropiado un tipo u otro, por lo que el seleccionar el diseño de investigación depende del problema a resolver y del contexto que rodea al estudio. (Hernández et al. 1998).

Establecido el punto anterior, inicialmente es necesario señalar que esta investigación es de tipo preexperimental, en este tipo de diseño el grado de control es mínimo. Campbell y Stanley (1979), señalan la existencia de tres tipos de diseños preexperimentales, específicamente esta investigación se clasifica como diseño pretest-posttest de un sólo grupo, a este grupo se le aplicara una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administrará el tratamiento y finalmente se le aplicará una prueba posterior al tratamiento. El diseño puede diagramarse de la siguiente forma:

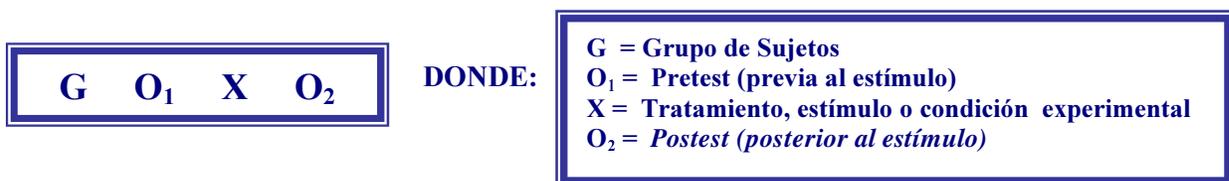


Figura N° 6 Diagramación del Diseño Pretest-Posttest (Modificado, Hernández et al. 1998)



Como se señaló anteriormente la “X” representa la exposición del grupo a una variable o acontecimiento experimental, cuyos efectos se han de medir, en esta investigación la dicha acontecimiento viene representado por el entrenamiento en coaching grupal que los miembros reciben.

La ventaja que ofrece este diseño sobre un estudio con una sola medición, es que hay un punto de referencia inicial y es posible observar que nivel tenía el grupo en relación con la variable antes del estímulo, es decir, hay un seguimiento de grupo y es posible describir y analizar las diferencias en los resultados de la preprueba y la postprueba. (Hernández et al. 1998).

Sin embargo, en este diseño no existe un grupo de comparación, adicionalmente varias fuentes de invalidación interna pueden actuar. Estas fuentes de invalidación. La primera de estas fuentes de invalidación es la historia, entre  $O_1$  y  $O_2$  pueden ocurrir muchos acontecimientos capaces de generar cambios, además del tratamiento experimental. Es importante resaltar que entre mayor sea el lapso entre ambas mediciones, mayor será también la posibilidad de que actué la historia con fuente de invalidación. (Campbell y Stanley, 1979)

La segunda fuente de invalidación es la maduración que se puede presentar entre  $O_1$  y  $O_2$  (fatiga, aburrimiento, etc.,) por lo que la diferencia obtenida refleje ese cambio y no el del tratamiento experimental, la tercera es el efecto de la realización de pruebas, (vinculado al efecto del pretest y la reactividad, pues en las ciencias sociales el proceso mismo de medición puede hacer cambiar aquello que se mide.).En cuarto lugar señalan Campbell y Stanley (1979) señalan el deterioro de los instrumentos o las variaciones autónomas del instrumento de medición.

Adicionalmente como lo señala Hernández et al. (1998), puede presentarse la regresión estadística, y se corre el riesgo de elegir un grupo atípico que al momento del experimento no se encuentre en su estado normal. Todas estas razones impiden que se puedan establecer con certeza relaciones de causalidad entre las variables, por lo que esta investigación es tipo descriptivo.

Los preexperimentos se deben observar con precaución, de ellos no pueden generar conclusiones que se aseveren con total seguridad, pero son muy útiles como primer acerca-



miento al problema de investigación en la realidad. Sin embargo, no debe ser el único y definitivo acercamiento a dicho problema, estos estudios abren el camino, y de ellos deben derivarse estudios más profundos (Hernández et al. 1998).

### **3. Población**

Según Mendenhall y Reinmuth (1981), la población es el conjunto de todas las mediciones de interés para el investigador que concuerdan con determinadas especificaciones, en la presente investigación la población estuvo conformada por todas las personas que participaron en un programa de coaching grupal y que cumplieron con los siguientes requisitos: todas aquellas personas pertenecientes a un instituto venezolano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que recibirán un programa de coaching grupal, que se encontrasen residenciados en el área metropolitana de Caracas, y que además formaran parte de un equipo de trabajo, cuyos miembros también participarían en el mismo programa.

### **4. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis se centra en los sujetos u objeto de estudio (Hernández y otros, 1.998). La unidad de análisis estuvo constituida por cada una de las personas pertenecientes a un instituto venezolano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que recibirán un programa de coaching grupal, que se encontrasen residenciados en Caracas y que además pertenecieran a un equipo de trabajo, cuyos miembros también participarían en el mismo programa.

### **5. Muestra**

La muestra es entendida como un subconjunto seleccionado de la población de interés para el estudio. Debido a que algunos casos no resulta práctico o viable, observar todos los elementos de una población determinada, se selecciona una muestra, la cual se espera sea representativa (Mendenhall y Reinmuth, 1981).

Para la presente investigación, se procedió a seleccionar a las personas que recibieron coaching grupal a través de un muestreo intencional, para el cual consiste básicamente en un



esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas, lo cual se realiza mediante la inclusión de grupos típicos, y que además constituye una modalidad de muestreo no probabilístico en el que la selección de las unidades muestrales, responden a criterios subjetivos, pues la selección se basa en el juicio y la intuición del investigador quien considera que los elementos seleccionados constituyen un reflejo adecuado de la población, y por lo tanto son impuestos a conveniencia del mismo. (Mendenhall y Reinmuth, 1981).

De esta manera se procedió a considerar a un grupo de personas adscritas al instituto venezolano, que cumplieran con los requisitos establecidos en la población y en la unidad de análisis, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo y voluntad de los mismos para participar en el estudio. La muestra estuvo conformada por un total de veintinueve (29) personas que recibieron coaching grupal.

**Tabla N° 4 Datos de la Muestra**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>CANTIDAD TOTAL DE PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE COACHING GRUPAL</b>	<b>MUESTRA DE PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE COACHING GRUPAL</b>
Instituto	45	29

Cabe resaltar que para la medición correspondiente a la percepción de desarrollo de competencias, se utilizó el sistema de evaluación feedback 360° para los cargos de nivel gerencial y supervisorio, (lo que incluye auto-evaluaciones, evaluaciones de sus supervisores, colegas y supervisados) mientras que para los cargos de nivel profesional y administrativo, sólo se realizaron auto-evaluaciones y la evaluación del supervisor (sistema de evaluación tradicional). La distribución por niveles jerárquicos de las personas que conformaron la muestra, puede ser observada con detalle en el capítulo dedicado al análisis de resultados, sin embargo, es posible observar en la siguiente tabla que un total de 14 personas pertenecen a los niveles gerenciales y supervisorios.

**Tabla N° 5 Metodología de Medición Empleada, según los Niveles Jerárquicos**



NIVEL	MUESTRA DE PARTICIPANTES	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN
Gerencial	7	Feedback de 360°
Supervisorio	7	Feedback de 360°
Profesional	11	Evaluación Tradicional
Administrativo	4	Evaluación Tradicional
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

En conjunto, el total de evaluaciones referidas a la percepción de desarrollo de competencias fue de 82 evaluaciones, las cuales se desglosan de la siguiente manera:

- Las auto-evaluaciones de percepción de desarrollo de competencias de 29 participantes.
- Las evaluaciones de percepción de desarrollo de competencias de 29 supervisores, quienes evaluaron a los participantes.
- Las evaluaciones de percepción de desarrollo de competencias de 8 pares, pues cuatro (4) de los gerentes pertenecientes a la muestra no contaban con colegas o pares dentro de la estructura organizativa del instituto, mientras que dos (2) colegas tenían menos de seis meses en la organización, y no estaban en capacidad de asumir el rol de evaluadores.
- Las evaluaciones de percepción de desarrollo de competencias de 12 supervisados, pues uno (2) de los gerentes pertenecientes a la muestra no contaba con personal supervisado directo, dentro de la estructura organizativa del instituto.

A su vez los 29 participantes completaron las encuestas que miden la percepción del desempeño del equipo de trabajo, cabe destacar que los participantes del programa pertenecían a equipos de trabajo de cinco (5) importantes áreas funcionales de la organización.



La siguiente tabla permite observar cuales son esas áreas funcionales a las cuales pertenecen los equipos y la distribución de la muestra.

**Tabla N° 6 Áreas Funcionales de la Organización a las cuales pertenecen los Equipos de Trabajo y la distribución de la Muestra**

AREA FUNCIONAL	MUESTRA DE PARTICIPANTES
Gerencia General	5
Gerencia de Recursos Humanos	5
Gerencia de Operaciones	7
Gerencia de Administración	6
Gerencia de Finanzas	6
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

### **6. Operacionalización de las Variables**

El proceso de operacionalización refleja, todos aquellos aspectos que se desean medir con el instrumento de recolección. Para la presente investigación las variables que se estudiaron fueron las siguientes: por una parte la percepción del desarrollo de competencias en los miembros, después de haber participado en un programa de coaching grupal y por otra parte la percepción del desempeño de equipos de trabajo.

Seguidamente se presenta la operacionalización de ambas variables.



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones (Competencias)	Indicadores	Ítem
Percepción del desarrollo de competencias duras y blandas, producto de haber recibido entrenamiento en coaching grupal.	Proceso mediante el cual los miembros de los equipos de trabajo interpretan sus impresiones con el fin de darle significado a la mejoría en sus características personales relacionadas con el éxito en su equipo de trabajo, producto de haber recibido entrenamiento en coaching grupal	Determinación de la percepción del desarrollo de las competencias de los miembros de equipos de trabajo que han recibido entrenamiento en coaching grupal, por parte de sus supervisores y de sí mismos.	<b>Competencias Duras:</b> Aquellas generalmente visibles y relativamente superficiales a las personas por lo que son más fáciles de desarrollar.	<i>Conocimiento del Cargo:</i> Poseer la información y comprender las tareas y funciones, la periodicidad de su ejecución, así como los métodos aplicados para su ejecución.	Respuesta al ítem que mide conocer lo especificado en el cargo en relación con lo que se debe hacer, cómo, dónde y con quien.	7
					Respuesta al ítem que mide comprender las expectativas de los miembros del equipo, en relación con las funciones ha desempeñar.	8
					Respuesta al ítem que mide reconocer los sentimientos y emociones de los miembros del equipo.	9
					Respuesta al ítem que mide comprender las circunstancias que afectan los miembros del equipo.	10
				<i>Comprensión Empática:</i> Conocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas de un modo más eficaz para mejorar y desarrollar relaciones profesionales.	Respuesta al ítem que mide anticipar posibles reacciones de los miembros del equipo, de forma tal que es posible adaptar el comportamiento.	11
					Respuesta al ítem que mide comprender el punto de vista de los miembros del equipo.	12
					Respuesta al ítem que mide interesarse por asuntos que inquietan a los miembros del equipo.	13
					Respuesta al ítem que mide contribuir al desarrollo de relaciones armoniosas entre los miembros del equipo.	14
				<i>Pensamiento Creativo:</i> Capacidad de generar ideas innovadoras y contribuir así a la solución de los problemas que se presenten.	Respuesta al ítem que mide enfocarse en la búsqueda constante de nuevas técnicas y procedimientos relacionados con las funciones desempeñadas.	39
					Respuesta al ítem que mide tener la capacidad de generar ideas, que permitan manejar adecuadamente situaciones imprevistas.	40
					Respuesta al ítem que mide poner en práctica soluciones innovadoras que permitan resolver determinada problemática.	41



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones (Competencias)	Indicadores	Ítem
				<p><i>Manejo de Conflictos:</i> Capacidad de manejar situaciones que se salen de la normalidad, tratando de solucionarlas o dando las herramientas adecuadas a los involucrados para que resuelvan el problema.</p>	Respuesta al ítem que mide reconocer situaciones que requieren un común acuerdo para emprender acciones.	15
					Respuesta al ítem que mide detectar puntos que son objeto de negociación.	16
					Respuesta al ítem que mide proponer soluciones que conduzcan a resolver efectivamente situaciones conflictivas	17
					Respuesta al ítem que mide realizar un seguimiento al curso de los problemas.	18
					Respuesta al ítem que mide tomar medidas correctivas pertinentes, frente a situaciones potencialmente conflictivas.	19
					Respuesta al ítem que mide mantener el dominio de las emociones ante situaciones estresantes, para no alterar el equilibrio del equipo.	20
				<p><i>Comunicación Eficaz:</i> Capacidad de mantener una comunicación directa y centrada en objetivos específicos, desarrollando interacciones verbales y no verbales, la escucha efectiva y la retroalimentación.</p>	Respuesta al ítem que mide transmitir en forma verbal ideas y opiniones con un lenguaje sencillo.	27
					Respuesta al ítem que mide utilizar e interpretar los aspectos no verbales de la comunicación.	28
					Respuesta al ítem que mide escuchar atentamente a los miembros del equipo, de forma tal que pueda determinar las necesidades e intereses de los mismos.	29
					Respuesta al ítem que mide tener la capacidad de comunicarse clara y abiertamente.	30
					Respuesta al ítem que mide mantener conversaciones centradas en objetivos específicos.	31
					Respuesta al ítem que mide fomentar la retroalimentación entre los miembros del equipo.	32



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones (Competencias)	Indicadores	Ítem	
				<p><i>Disposición para Delegar:</i> Capacidad para delegar la toma de decisiones, las acciones se canalizan hacia el surgimiento propio y el logro de objetivos a través del descubrimiento de otros miembros del equipo que lo reemplace paulatinamente en las tareas y funciones.</p>	Respuesta al ítem que mide estimular a los miembros del equipo para que paulatinamente lo reemplacen algunas de sus funciones.	45	
					Respuesta al ítem que mide respaldar la autonomía de los miembros del equipo.	46	
					Respuesta al ítem que mide apoyar las decisiones tomadas por los miembros del equipo a través del consenso.	47	
					<p><i>Reflexión y Evaluación:</i> Habilidad para examinar los resultados que generan las propias acciones, de esta manera la evaluación cumple un rol decisivo en el desarrollo personal.</p>	Respuesta al ítem que mide examinar de manera regular las acciones realizadas para mejorarlas.	55
						Respuesta al ítem que mide aceptar las evaluaciones sobre la actuación que realizan los miembros del equipo.	56
						Respuesta al ítem que mide ejecutar las acciones correctivas necesarias, cuando experimenta insatisfacción ante los resultados.	57
			<p><b>Competencias Blandas:</b> aspectos más ocultos, profundos y abstractos de las personas. Son aspectos más difíciles de evaluar y desarrollar.</p>	<p><i>Toma de Decisiones:</i> Analizar los factores que determinan una situación sin perder la visión de conjunto, con el objeto de decidir en forma oportuna el mejor plan de acción, utilizando la lógica para llegar a la comprensión y el acuerdo.</p>	Respuesta al ítem que mide encarar objetivamente las decisiones a tomar en el trabajo.	1	
						Respuesta al ítem que mide afrontar las consecuencias de las decisiones que toma.	2
						Respuesta al ítem que mide buscar información ante una determinada situación para tomar decisiones adecuadas.	3
						Respuesta al ítem que mide tomar decisiones, basándose en las oportunidades y amenazas del entorno organizacional.	4
						Respuesta al ítem que mide utilizar las normas establecidas como guías para realizar el trabajo.	5
						Respuesta al ítem que mide realizar las tareas siguiendo los procedimientos establecidos.	6



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones (Competencias)	Indicadores	Ítem
				<i>Cooperación:</i> Capacidad de desarrollar relaciones de confianza con los miembros del equipo, favoreciendo la integración.	Respuesta al ítem que mide mostrar interés en trabajar con los miembros del equipo.	21
					Respuesta al ítem que mide poner a la disposición del equipo las fortalezas personales.	22
					Respuesta al ítem que mide respaldar los planteamientos de los miembros del equipo.	23
					Respuesta al ítem que mide promover acciones orientadas a favorecer el clima equipo.	24
					Respuesta al ítem que mide equilibrar los intereses particulares con los intereses del equipo.	25
					Respuesta al ítem que mide modelar con su conducta una postura de integración entre los miembros del equipo.	26
				<i>Flexibilidad:</i> Capacidad de adaptarse y trabajar con una variedad de situaciones e individuos. Implica comprender y apreciar perspectivas diferentes sobre un asunto y adoptar un determinado enfoque a medida que cambian los requerimientos, así como superar los bloqueos y/o la resistencia al cambio.	Respuesta al ítem que mide capacidad de asumir nuevas formas de realizar las tareas.	33
					Respuesta al ítem que mide capacidad de relacionarse con personas que tienen características diferentes a las propias.	34
					Respuesta al ítem que mide respetar las opiniones de los miembros del equipo.	35
					Respuesta al ítem que mide aceptar los planteamientos de los otros miembros del equipo, que se encuentren mejor fundamentados.	36
					Respuesta al ítem que mide adaptar su actuación a las exigencias del entorno organizacional.	37
					Respuesta al ítem que mide fomentar una actitud de apertura hacia los cambios	38



<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Subdimensiones (Competencias)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítem</i>
				<i>Autoconocimiento:</i> Proceso reflexivo por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características. Supone la madurez de conocer las cualidades y defectos.	Respuesta al ítem que mide capacidad para reconocer los propios puntos débiles.	42
					Respuesta al ítem que mide apoyarse en las cualidades para superar los defectos.	43
					Respuesta al ítem que mide emplear los talentos y habilidades en la realización de tareas y funciones.	44
				<i>Orientación al Logro:</i> Capacidad para realizar sus funciones siempre orientadas a conseguir resultados favorables que se encuentren por encima de los estándares establecidos.	Respuesta al ítem que mide establecer altos estándares de calidad en la realización de sus actividades.	48
					Respuesta al ítem que mide asumir los compromisos de tiempo de su trabajo	49
					Respuesta al ítem que mide participar en situaciones que implican retos profesionales.	50
					Respuesta al ítem que mide aceptar los riesgos que implican las acciones realizadas.	51
					Respuesta al ítem que mide persistir ante situaciones exigentes.	52
					Respuesta al ítem que mide pensar en oportunidades más que en obstáculos	53
				Respuesta al ítem que mide aceptar la responsabilidad de sus fracasos y errores.	54	



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Percepción del Desempeño de Equipos de Trabajo	Proceso mediante el cual los miembros de los equipos de trabajo interpretan sus impresiones respecto al esfuerzo dirigido por las capacidades y habilidades conjuntas y al papel que debe realizar el equipo de trabajo en la organización.	Determinación de la percepción del desempeño de los equipos de trabajo por parte de los miembros de los equipos y sus supervisores.	<b>Creatividad:</b> Asumir riesgos calculados al intentar diferentes maneras de realizar las tareas, buscando continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas o procesos.	Respuesta al ítem que mide la proposición de ideas por parte de los miembros del equipo, demostrando un enfoque creativo.	1
				Respuesta al ítem que mide concreción de las ideas innovadoras de los miembros del equipo en actividades específicas.	2
				Respuesta al ítem que mide búsqueda de oportunidades para implementar nuevas técnicas en la realización de las tareas.	3
			<b>Concentración en Resultados:</b> Alcanzar resultados que van más allá de la suma de los esfuerzos de sus miembros individuales, implica la capacidad de producir lo que es requerido, cuando es requerido y la capacidad de aceptar los éxitos y fracasos.	Respuesta al ítem que mide capacidad del equipo para cumplir con los objetivos planteados, respondiendo a los compromisos de tiempo.	4
				Respuesta al ítem que mide establecimiento de altos estándares de calidad para el cumplimiento de los objetivos.	5
				Respuesta al ítem que mide obtención de resultados producto de la acción concertada de los miembros.	6
				Respuesta al ítem que mide aceptación de los fracasos.	7
				Respuesta al ítem que mide celebración de los éxitos	8
				Respuesta al ítem que mide vinculación de los objetivos planteados con las actividades a realizar.	9
				<b>Funciones y Responsabilidades:</b> claridad sobre las funciones y responsabilidades de todos sus miembros, cada miembro del equipo sabe lo que se espera de él, y conoce las funciones de sus compañeros de equipo.	Respuesta al ítem que mide establecimiento claro de las funciones a desempeñar por parte de los miembros del equipo.
			Respuesta al ítem que mide establecimiento adecuado de las responsabilidades de los miembros del equipo.		11
			<b>Organización:</b> definición por parte de los miembros del equipo del protocolo, los procedimientos y las políticas que rigen el funcionamiento y el desempeño del equipo, su estructura le permite satisfacer las demandas del entorno de la organización.	Respuesta al ítem que mide definición de los procedimientos que los miembros del equipo van a seguir en la realización de sus tareas	12
				Respuesta al ítem que mide apoyo por parte de los miembros a las políticas sobre las cuales se van a regir.	13
				Respuesta al ítem que mide coordinación de las tareas a realizar para satisfacer las demandas de la organización.	14



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
			<b>Consolidación en las Capacidades Individuales:</b> El equipo se sustenta en las habilidades, talentos y conocimientos de sus miembros, existe una clara percepción de los puntos débiles y fuertes del equipo y sus miembros.	Respuesta al ítem que mide utilización plena de los talentos de los miembros del equipo.	15
				Respuesta al ítem que mide aplicación de los conocimientos de los miembros del equipo con el fin de maximizar el desempeño del equipo.	16
				Respuesta al ítem que mide empleo de las habilidades de los miembros del equipo, para la realización óptima de las tareas	17
				Respuesta al ítem que mide percepción de los puntos débiles y fuerte por parte de los miembros del equipo.	18
			<b>Apoyo al Líder:</b> Los miembros del equipo aceptan las funciones formales de supervisión, y respaldan las decisiones y acciones del líder y los miembros del equipo comparten los papeles del liderazgo entre sus integrantes	Respuesta al ítem que mide aceptación de los miembros del equipo de las funciones formales de supervisión.	19
				Respuesta al ítem que mide respaldo de las decisiones y acciones del líder por parte de los miembros del equipo.	20
				Respuesta al ítem que mide favorecer en el equipo la autonomía de los miembros del equipo.	21
			<b>Apoyo de los Miembros entre Sí:</b> Los miembros del equipo apoyan sus esfuerzos y respetan sus individualidades, favoreciendo de esta forma la integración.	Respuesta al ítem que mide aceptación en el equipo de las individualidades de los miembros del equipo.	22
				Respuesta al ítem que mide tomar en cuenta los esfuerzos de los miembros del equipo.	23
				Respuesta al ítem que mide apoyo en el equipo de conductas que favorezcan la integración de los miembros del equipo.	24
			<b>Clima de Equipo:</b> Los miembros del equipo trabajan juntos de forma armoniosa y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal, alcanzando así un alto grado de sinergia.	Respuesta al ítem que mide búsqueda de logros compartidos por parte de los miembros del equipo.	25
				Respuesta al ítem que mide respaldo de los planteamientos de los miembros por parte del equipo.	26
				Respuesta al ítem que mide establecimiento y desarrollo de relaciones armoniosas por parte de los miembros del equipo.	27



Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
			<b>Manejo de Conflictos:</b> El equipo resuelve los desacuerdos de manera abierta, los miembros del equipo reconocen el conflicto y tratan de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.	Respuesta al ítem que mide evaluar continuamente las situaciones problemáticas.	28
				Respuesta al ítem que mide reconocer situaciones que conducen al conflicto.	29
				Respuesta al ítem que mide resolver el conflicto en el equipo con discusiones honestas basadas en la confianza mutua.	30
			<b>Comunicación:</b> Los miembros del equipo se comunican entre sí de manera directa y honesta, cada uno de los miembros recaban sugerencias de los demás, toma en cuenta lo que le sugieren, y sobre la base de las ideas recibidas emprende sus acciones	Respuesta al ítem que mide comunicación abierta y franca de los miembros del equipo entre sí.	31
				Respuesta al ítem que mide promover la retroalimentación entre los miembros del equipo.	32
				Respuesta al ítem que mide fomentar conversaciones basadas en objetivos concretos.	33
				Respuesta al ítem que mide respeto a los planteamientos de los miembros del equipo.	34
			<b>Toma de Decisiones:</b> El equipo tiene enfoques bien establecidos para resolver los problemas y tomar decisiones objetivas, las decisiones se alcanzan a través del consenso, los miembros del equipo deben ser capaces de apoyar las decisiones.	Respuesta al ítem que mide análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas.	35
				Respuesta al ítem que mide tomar decisiones objetivas, por parte del equipo.	36
				Respuesta al ítem que mide alcanzar de las decisiones a través del consenso.	37
				Respuesta al ítem que mide apoyo por parte de los miembros del equipo de las decisiones tomadas.	38
			<b>Evaluación de la Eficacia:</b> El equipo se evalúa a sí mismo de manera regular, para así poder determinar como se está desempeñando en sus actividades y tareas.	Respuesta al ítem que mide evaluación de las tareas que los miembros realizan para optimizar los procesos.	39
				Respuesta al ítem que mide análisis de los procedimientos utilizados en la realización de las tareas para mejorarlos.	40
				Respuesta al ítem que mide realización de acciones correctivas, frente a las fallas detectadas.	41



## **7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Una técnica de recolección de datos es, según Carlos Sabino (1992) cualquier recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. La información que constituye la fuente primaria para la realización de este estudio se obtendrá a través de la aplicación de escalas estandarizadas, entendiendo escala como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administra. (Hernández et al, 1.998).

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, fue necesario utilizar dos instrumentos con los cuales se midieron las variables del estudio, estos instrumentos son los siguientes:

- a. Cuestionario sobre la percepción del desarrollo de competencias en los miembros de los miembros.
- b. Cuestionario sobre la percepción del desempeño de los equipos de trabajo

Ambos cuestionarios, traducen y operacionalizan el problema que es objeto de esta investigación y fueron elaborados específicamente para medir las variables estudiadas, en vista de la ausencia de un instrumento adaptado a la teoría de Equipos Dinámicos que constituye la base de la investigación. De igual forma, ambos instrumentos fueron formulados de acuerdo a los datos suministrados en la tabla de operacionalización de las variables.

### ***a. Cuestionario sobre la percepción del desarrollo de competencias en los miembros de los miembros.***

Las características de este cuestionario son las siguientes:

Se diseñó un formato de instrumento para cada actor involucrado en la evaluación de 360°, es decir: una auto-evaluación (para cada participante del programa de coaching grupal), supervisor, supervisado y colega. Todos los cuestionarios contenían los mismos ítems redactados de acuerdo al rol que ocupaba el actor con respecto al participante del programa de coaching grupal.



El cuestionario está compuesto por dos secciones, la primera está referida a los datos demográficos que incluye: sexo, edad, nivel de instrucción formal, antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo actual. La segunda está constituida por preguntas cerradas mide un total de trece (13) competencias, a través de cincuenta y siete (57) ítems, algunos de los cuales han sido validados en estudios anteriores, y están presentados en una escala de tipo Likert con 4 categorías de respuesta. A continuación se presenta la tabla de categorización de respuestas:

**Tabla N° 7 Escala del Instrumento para Medir Competencias**

En Nada	En Poco	Bastante	En Mucho
1	2	3	4

Siendo así la persona señalaba con que frecuencia se presentaba la conducta representada en cada ítem, por lo tanto uno (1) refleja que en nada se presenta la conducta, y cuatro (4) que en mucho se presenta la conducta, y el resultado de cada competencia es el resultado de la sumatoria de los ítems.

**Tabla N° 8 Cantidad de Ítems por Competencias**

COMPENCIAS	N° DE ÍTEMS
Conocimiento del Cargo	2
Disciplina	2
Pensamiento Creativo:	3
Disposición para Delegar	3
Autoconocimiento	3
Reflexión y Evaluación	3
Toma de Decisiones:	4

**Tabla N° 9 Cantidad de Ítems por Competencias-Continuación**

<b>COMPENCIAS</b>	<b>N° DE ÍTEMS</b>
Comprensión Empática	6
Manejo de Conflictos	6
Comunicación Eficaz	6
Cooperación	6
Flexibilidad:	6
Orientación al Logro	7
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>

b. *Cuestionario sobre la percepción del desempeño de los equipos de trabajo*

Las características de este cuestionario son las siguientes:

Es un cuestionario anónimo, cada uno de los participantes del programa como miembros del equipo simplemente identificaron el área funcional a la cual están adscritos. Está constituido por preguntas cerradas mide un total de trece (12) dimensiones, a través de cuarenta y un (41) ítems, y están presentados en una escala de tipo Likert con 4 categorías de respuesta, con lo presenta la siguiente la tabla de categorización de respuestas:

**Tabla N° 10 Escala de Respuesta del Instrumento de Percepción del Desempeño del Equipo**

Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

De esta manera la persona señalaba con que frecuencia se presenta en el equipo la conducta representada en cada ítem, siendo así uno (1) representa que la persona estaba totalmente en desacuerdo con que se presenta la conducta en el equipo de trabajo, y el resultado de cada dimensión es el resultado de la sumatoria de los ítems.

**Tabla N° 11 Cantidad de Ítems por Dimensión**

<b>DIMENSIONES (*)</b>	<b>N° DE ÍTEMS</b>
Funciones y Responsabilidades	2
Creatividad	3
Evaluación de la Eficacia	3
Organización	3
Apoyo al Líder	3
Apoyo de los Miembros entre Sí	3
Clima de Equipo	3
Manejo de Conflictos	3
Comunicación	4
Toma de Decisiones	4
Consolidación en las Capacidades Individuales	4
Concentración en Resultados	6
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

(\*) En este punto es importante aclarar que desde el punto de vista teórico, existe una dimensión adicional, referida al desempeño de los Equipos Dinámicos, denominada el Establecimiento de la Misión y Objetivos, la cual no fue tomada en cuenta para este estudio, pues como lo informara la organización las metas y objetivos de los equipos de trabajo es siempre establecida de forma externa al equipo.

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (Hernández et al, 1998)

Con la finalidad de determinar la validez de ambos cuestionarios, se sometió a la evaluación de especialistas en la materia y expertos en metodología de la investigación, de esta forma se verificó que las variables estuviesen correctamente medidas en los instrumentos, y a la vez se obtuvieron sugerencias y recomendaciones con respecto al contenido y la estructura de los instrumentos, necesarias para la elaboración final de los mismos. El modelo que sirvió de formato para la elaboración de los Instrumento de



Validación para los expertos, se obtuvo de la tesis *Relación entre ajuste a características definitorias, necesidades interpersonales y evolución en equipos de trabajo*, elaborada por Michelangeli y Rondón, evidentemente ítems fueron ajustados a los del estudio.

A cada uno de los expertos consultados, les fue entregado una serie de documentos que incluían: una carta de presentación, resumen de la investigación, los objetivos del estudio, la operacionalización de las variables, los Instrumentos de Validación para los dos cuestionarios con sus respectivas instrucciones y un formato para observaciones generales ó comentarios adicionales.

Dos de los expertos consultados completaron los formatos del Instrumento de Validación, indicando con relación a cada ítem: nivel de pertinencia, redacción y adecuación.

El profesor *Francisco Coello*, experto en Metodología de la Investigación, señaló entre sus observaciones generales que algunos ítems presentaban dos preposiciones o afirmaciones en un solo reactivo, por lo que recomendaba cambiar la redacción ó separar las afirmaciones, adicionalmente completó el instrumento de validación del cual se extraen las lo siguientes conclusiones:

*En relación con el cuestionario sobre la percepción del desempeño de los equipos de trabajo.*

- a. El 77% de los ítems tiene una buena pertinencia, mientras que 15% tiene regular pertinencia y 8% deficiente.
- b. Con respecto a la redacción señaló que 46% de ítems esta bien redactados, la relación del 36% es regular y 18% es deficiente.
- c. Finalmente 79% están bien adecuados al nivel de preparación de los sujetos, 13% están regularmente adecuados y 8% tienen una adecuación deficiente.

*Del cuestionario sobre la percepción de competencias, indicó que*

- a. El 81% de los ítems tiene buena pertinencia y 19% regular pertinencia.
- b. Igualmente 67% de ellos están bien redactados, 7% tienen una redacción regular y 26% una redacción deficiente.



c.

- c. Por último, 72% están bien adecuados al nivel de preparación de los sujetos y 28% están regularmente adaptados.

El profesor *Héctor Ramírez*, profesor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello y formado como coach, también completó el instrumento de validación y es posible señalar lo siguiente:

*Observaciones con respecto al cuestionario sobre la percepción del desempeño de los equipos de trabajo.*

- a. Aproximadamente 90% de los ítems tiene una buena pertinencia, y tan sólo 10% tiene regular pertinencia.
- b. Considera este experto que 51% de los ítems estos bien redactados, mientras que 49% están regularmente redactados.
- c. En cuanto a la adecuación, señala un 87% están bien adecuados al nivel de preparación de los sujetos, y 13% tiene una adecuación regular.

*Del cuestionario sobre la percepción de competencias, resalta lo siguiente:*

- a. El 94% de los ítems tiene buena pertinencia y tan sólo un 6% regular pertinencia.
- b. De igual forma, un 74% de ellos están bien redactados, y 26% una redacción regular.
- c. Finalmente, 96% están bien adecuados al nivel de preparación de los sujetos, y únicamente 4% están regularmente adaptados.

Otros expertos validaron los instrumentos, pero sin completar el formato, el profesor *Pedro Navarro*, experto en metodología realizó la siguiente observación general: “La operacionalización está muy bien elaborada, los ítems reflejan lo que se está midiendo. Creo que en líneas generales los instrumentos se adecuan y son pertinentes con los objetivos” (Navarro, extraído del formato de observaciones generales, mayo 2005)



También el profesor *José Naranjo* realizó observaciones generales con respecto a los ítems y señaló que las afirmaciones deben ser más concretas. Finalmente es necesario resaltar que los instrumentos también fueron validados por el tutor de la tesis el profesor César Sánchez.

Con la finalidad de validar estadísticamente el instrumento de percepción de competencias, se realizó una prueba piloto, a dieciséis 16 personas que recibieron entrenamiento en coaching grupal, dichos sujetos no formaron parte de las mediciones finales (pretest y postest), gracia a la realización de esta prueba piloto fue posible detectar errores de redacción, adicionalmente los 16 sujetos posterior a la aplicación del cuestionario, completaron un sencillo formato compuesto por seis (6) preguntas, de las cuales cuatro (4) preguntas eran cerradas y dos (2) abiertas, a través de estas preguntas se comprobó si las instrucciones contenidas en los instrumentos eran claramente entendidas, el grado de comprensión de los sujetos con respecto a las preguntas y si los sujetos experimentaban alguna dificultad con el contenido, así como obtener observaciones adicionales en relación a los aspectos formales del instrumento.

Una vez realizada la prueba piloto, se hizo el vaciado de la información para su posterior procesamiento, utilizando el programa de SPSS en su versión 12.0 para Windows, para calcular la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach, produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Hernández et al, 1998). El resultado obtenido demuestra un alto nivel de confiabilidad y es el siguiente:

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de Elementos</b>
0,982	54

Posteriormente se realizaron las modificaciones pertinentes, resultados de las observaciones de los expertos, así como también los resultados obtenidos gracias al formato aplicado después de la prueba piloto, el instrumento final para la medición de la percepción de competencias, contenía inicialmente 54, la versión final consta de 57 ítems, mientras que el instrumento para medir la percepción del desempeño, inicialmente contenía 39 ítems y el final 41.



### **8. Procedimiento seguido para la Realización de la Investigación**

- Se hizo una búsqueda intensa de aquellas empresas que planearan implantar un coaching grupal.
- Se procedió a contactar a la empresa cuyos lapsos de inicio y finalización del programa de coaching coincidirán con los lapsos establecidos para la investigación.
- Se concertó una cita con un representante de la organización para planificar los días en los cuales era posible realizar el pretest a los participantes del programa, así mismo fue posible tener acceso a la información referente a la estructura organizacional, lo que permitió identificar a los actores que participarían en la evaluación de 350°. (Antes del inicio del programa de coaching grupal).
- Luego se hizo contacto directo con cada uno de los participantes del programa para comprobar su disponibilidad de tiempo y voluntad para participar en el estudio.
- Posteriormente se procedió a administrar personalmente cada uno de los instrumentos tanto a los participantes del programa, como a los demás actores que formaron parte de la evaluación de 360°.
- Una vez culminado el proceso de coaching grupal, se procedió nuevamente a contactar al representante de la organización, para planificar las fechas de realización de los postets.
- Obtenidos ambas mediciones (pretest y posttest) se procedió a organizar todos lo datos para el vaciado de la información, se codificaron cada uno de los ítems del cuestionario para su posterior procesamiento estadístico y análisis.



## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con la finalidad de realizar el análisis, se organizó la data que se obtuvo de los cuestionarios suministrados, los cuales midieron las variables: 1) Percepción del Desarrollo de Competencias y 2) Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo, y se utilizó el programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) en su versión 12.0 para Windows. Los resultados están apoyados por tablas y gráficos para facilitar la interpretación y comprensión de los mismos. El análisis se presentará siguiendo el esquema que se expone a continuación:

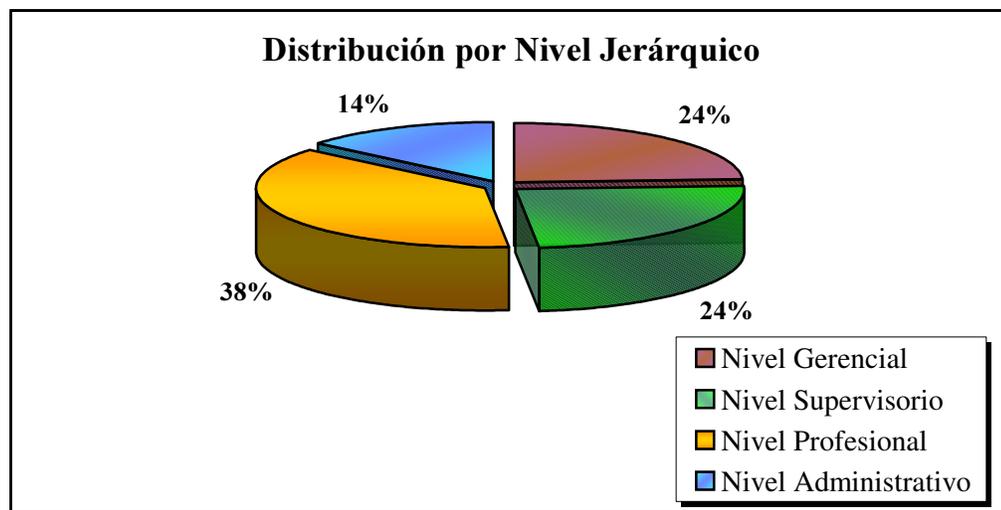
- 1. Variables Demográficas:** Resultados de las frecuencias de respuesta y porcentajes correspondientes a las variables nivel jerárquico, sexo, edad, nivel de instrucción antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo de los individuos que conforman la muestra de estudio.
- 2. Variable: Percepción del Desarrollo de Competencias:** Resultados y análisis de cada una de las trece competencias que conforman esta variable, tanto las mediciones correspondientes al pretest como al postest.
- 3. Análisis de las Diferencias en Relación con la Percepción de Competencias:** Resultados e interpretación de las diferencias observadas entre el pretest y el postest, con la finalidad de señalar el desarrollo de dichas competencias.
- 4. Variable: Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo:** Resultados y análisis de cada una de las doce dimensiones que componen esta variable, tanto las mediciones correspondientes al pretest como al postest.
- 5. Análisis de las Diferencias en Relación con la Percepción de Desempeño de los Equipos de Trabajo:** Resultados e interpretación de las diferencias observadas entre el pretest y el postest.

## 1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

### 1.1 Nivel Jerárquico

**Tabla N° 12 Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico.**

<b>9. Nivel Jerárquico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Nivel Gerencial	7	24,14%	24,14
Nivel Supervisorio	7	24,14%	48,28
Nivel Profesional	11	37,93%	86,21
Nivel Administrativo	4	13,79%	100,00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	



**Gráfico N° 1 Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico.**

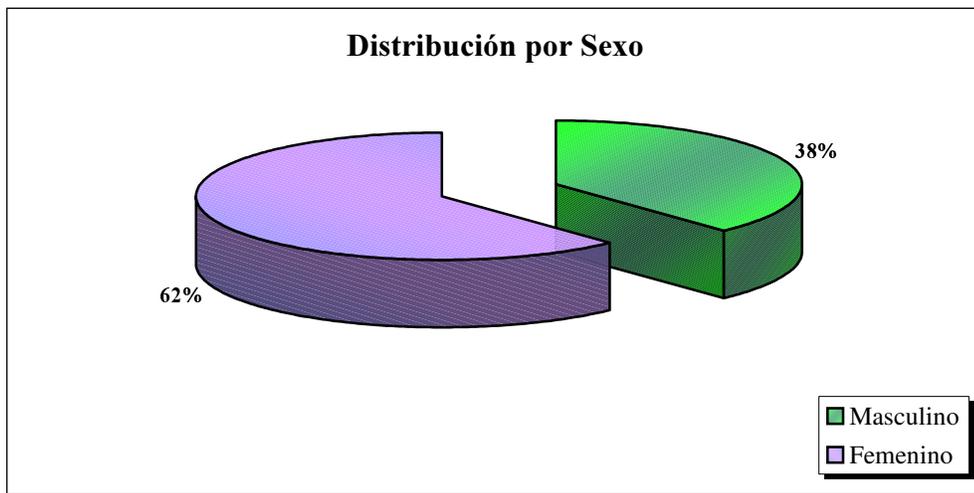
En la Tabla N° 12 se puede apreciar la distribución de la muestra por Nivel Jerárquico, el Nivel Profesional representa la mayor proporción de la muestra, pues representa un 38 % de la misma, en segundo lugar se encuentran el Nivel Supervisorio y el Nivel Gerencial con un igual porcentaje del total de la muestra un 24%, por último el Nivel Administrativo representa la menor proporción de la muestra, con solo un 14% de la misma. Sin embargo, si se consideran en conjunto el nivel Gerencial y Supervisorio, representan un total de 48,28%, lo que representa prácticamente el 50% de la muestra. Por lo que en general, los sujetos de la

muestra pertenecen en un 48,28% a los niveles jerárquicos más altos de la empresa (Gerencial y Supervisorio) y un 51,72% a los niveles profesional y administrativo.

## 1.2 Sexo

**Tabla N° 13 Distribución por Sexo**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	11	37,93%	37,93
Femenino	18	62,07%	100,00
<b>1. Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>	



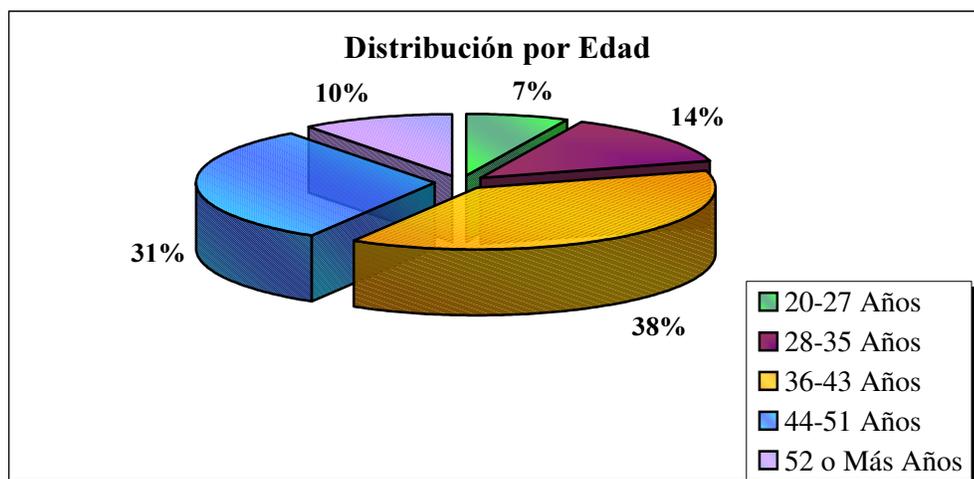
**Gráfico N° 2 Distribución por Sexo**

Como se puede apreciar en la tabla y el gráfico anterior, del total de la muestra analizada el 62% (18 personas) pertenecen al género femenino, mientras que el resto 38% (11 personas) pertenecen al género masculino. Lo cual indica que en la muestra existe un relativo predominio de las mujeres.

**1.2 Edad**

**Tabla N° 14 Distribución por Edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
20 a 27 años	2	6,90%	6,90
28 a 35 años	4	13,79%	20,69
36 a 43 años	11	37,93%	58,62
44 a 51 años	9	31,03%	89,66
52 o más años	3	10,34%	100,00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	



Gráfico

N° 3

**Distribución por Edad**

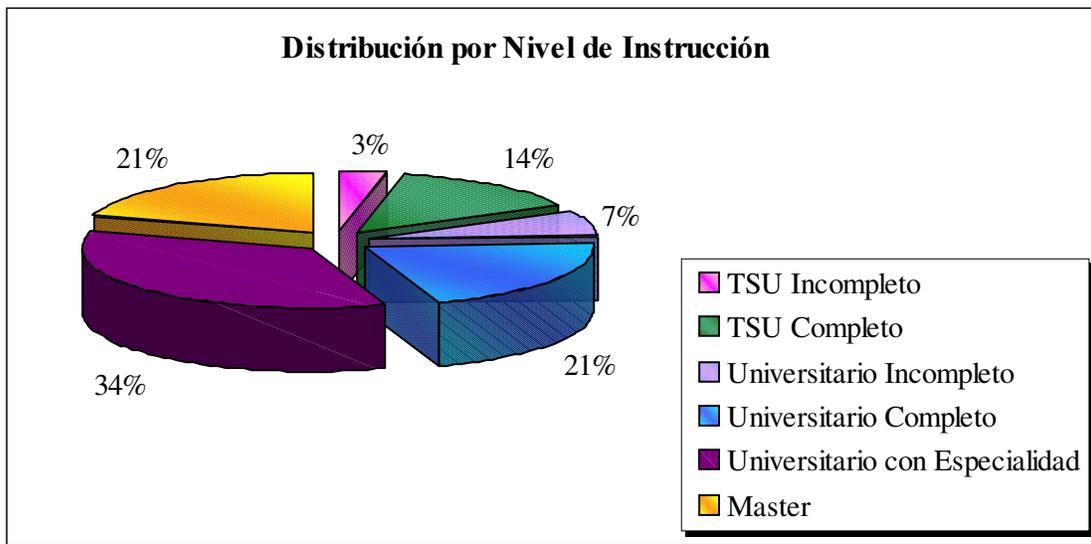
Con relación a Variable Edad, la muestra está dividida en cinco (5) intervalos, como es posible apreciar en la tabla y el gráfico. Se puede observar que la muestra se encuentra ubicada en su mayoría en el rango de 36 a 43 años con una frecuencia de once (11) personas, lo que equivale al 38% de la muestra. Le sigue el rango de 44 a 51 años con una frecuencia de nueve (9) personas, lo que equivale al 31% de la muestra, el rango de 28 a 35 años tiene una frecuencia de cuatro (4) personas lo que equivale al 14% de la muestra, y el rango de 52 o más años con una frecuencia de tres (3) personas lo que equivale al 10% de la muestra y finalmente el rango de 20 a 27 años con una frecuencia de dos (2) personas lo que equivale al 7% de la muestra.

Se interpreta que en la muestra predominan los empleados adultos de mediana edad y el personal adulto joven representa una minoría.

**1.3 Nivel de Instrucción**

**Tabla N° 15 Distribución por Nivel de Instrucción**

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>TSU Incompleto</b>	1	3,45%	3,450
TSU Completo	4	13,79%	17,24
Universitario Incompleto	2	6,90%	24,14
Universitario Completo	6	20,69%	44,83
Universitario con Especialidad	10	34,48%	79,31
Master	6	20,69%	100,00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	



**Gráfico N° 4 Distribución por Nivel de Instrucción**

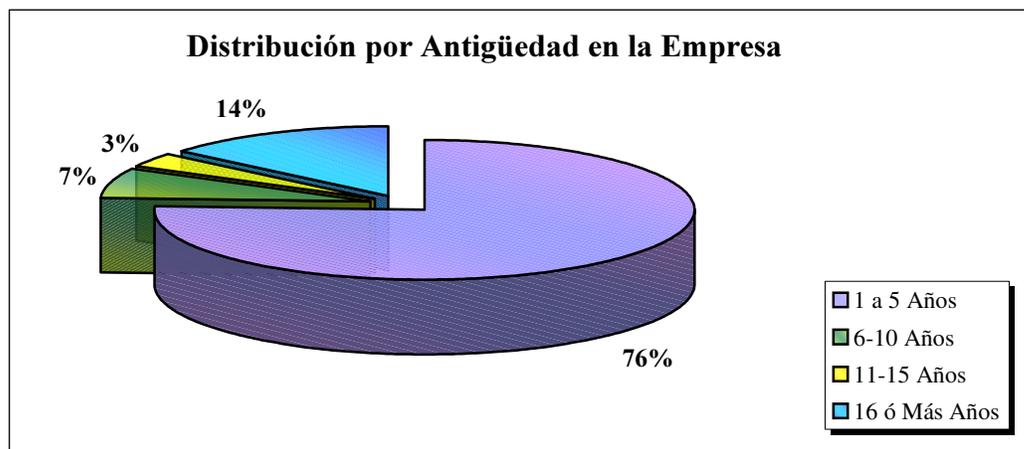
Se puede observar que la mayoría de los participantes, es decir, un 34% (10 personas) señalan que su nivel de instrucción es Universitario con Especialidad, adicionalmente el 21% de los mismos indican que finalizaron el nivel de instrucción universitaria.

De igual forma, otro 21% ha realizado algún master, por lo que es posible afirmar que los niveles de instrucción de los participantes tienden a ser muy altos.

#### 1.4 Antigüedad en la empresa

**Tabla N° 16 Distribución por Antigüedad en la Empresa**

Antigüedad en la Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 a 5 años	22	75,86%	75,86
6 a 10 años	2	6,90%	82,76
11 a 15 años	1	3,45%	86,21
16 o más años	4	13,79%	100,00
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	



**Gráfico N° 5 Distribución por Antigüedad en la Empresa**

La variable Antigüedad en la Empresa está dividida en cuatro (4) intervalos, como se puede observar en el gráfico y la tabla. La muestra se encuentra ubicada en su gran mayoría en el primer rango de 1 a 5 años con una frecuencia de veintidós (22) personas, lo que equivale al 76% de la muestra. Luego están los rangos de 16 o más años con una frecuencia de cuatro (4) personas lo que equivale al 14% de la muestra, de 6 a 10 años con una frecuencia de dos (2) personas lo que equivale al 7% de la muestra, y finalmente 11 a 15 años con una frecuencia de una (1) persona lo que equivale al 3% de la muestra.

Se interpreta que en la muestra predominan los empleados con pocos años en la empresa, lo cual podría ser explicado en parte por un proceso reciente de reestructuración que experimento la organización a la cual pertenece la muestra.

### 1.5 Antigüedad en el cargo

Tabla N° 17 Distribución por Antigüedad en el Cargo

Antigüedad en el Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 a 5 años	27	93,10	93,10
6 a 10 años	2	6,90	100
11-15 Años	0	0,00	
16 ó Más Años	0	0,00	
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	

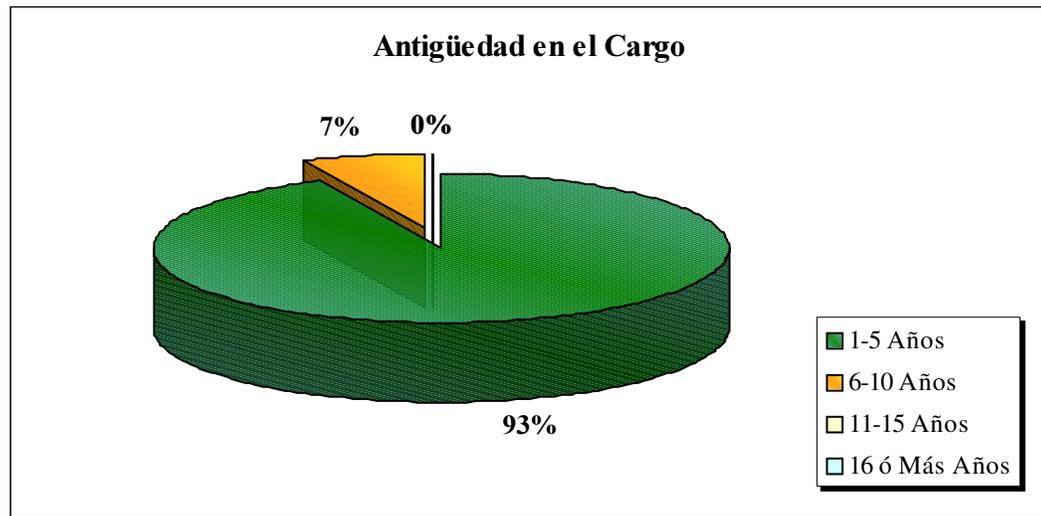


Gráfico N° 6 Distribución por Antigüedad en el Cargo

La variable Antigüedad en el Cargo al igual que la variable anterior esta dividida en cuatro (4) intervalos. Sin embargo, dos de estos intervalos presentan una frecuencia de 0, pues ninguno de los sujetos de la muestra tienen 11 ó más años en el cargo que ocupan.



Se puede observar que la muestra se encuentra ubicada en su gran mayoría en el rango de 1 a 5 años con una frecuencia de veintisiete (27) personas, lo que equivale al 93% de la muestra y sólo dos personas tienen entre 6 y 10 años en el cargo, este resultado guarda relación y es coherente con los resultados obtenidos en relación con la antigüedad.

- **Caracterización de la Muestra:** De los sujetos que componen la muestra, prácticamente la mitad pertenecen a un nivel jerárquico alto dentro de la organización (Gerentes y Supervisores), y el resto pertenecen a los niveles profesionales y administrativos. La mayor parte pertenece al género femenino, con edades comprendidas principalmente entre los 36 y los 51 años y con un nivel de instrucción muy alto. De igual forma muchos de estos sujetos tienen poco tiempo en la organización, entre 1 y 5 años y lógicamente esta misma es la cantidad de tiempo que tienen en los cargos que ocupan.

## 2. VARIABLE: PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

**Pretest:** A continuación se presentan los resultados de la primera medición de la percepción de cada una de las competencias, (13 en total) de acuerdo a los diferentes actores involucrados en la medición de 360°, con se mencionó con anterioridad se utilizó la medición de 360° (autoevaluación, supervisor, supervisado y par) para los cargos de nivel gerencial y supervisorio. Mientras que para el resto de los cargos se aplicó sólo autoevaluaciones y la evaluación del supervisor.

En primer lugar se presentan los resultados de las autoevaluaciones, seguido por los resultados de los supervisores, luego los resultados de los supervisados y finalmente los resultados de los pares, y se utilizará la siguiente escala para el análisis

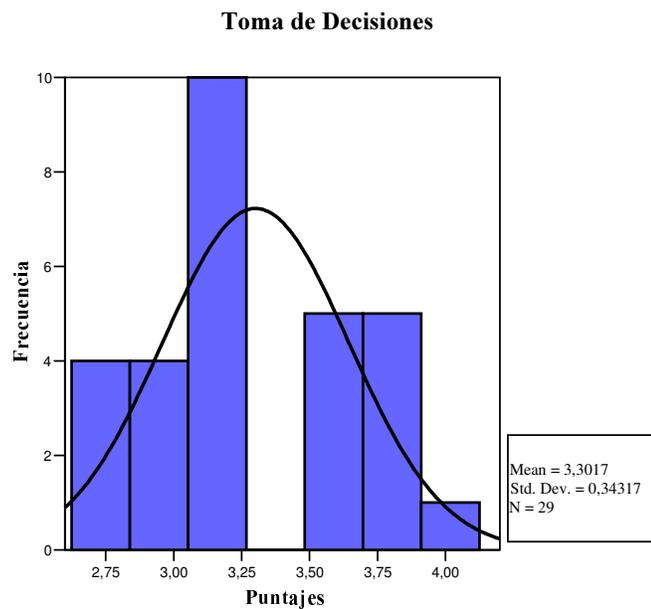
**Tabla N° 18 Escala para el análisis de la Percepción del Desarrollo de Competencias**

<b>1,00-1,49</b>	<b>1,50-2,49</b>	<b>2,50-3,49</b>	<b>3,50-4,00</b>
Competencia Ausente	Competencia Poco Desarrollada	Competencia Medianamente Desarrollada	Competencia Desarrollada

## 2.1. Autopercepción de los Participantes - Pretest

**Tabla N° 19 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,75	4,00	3,3017	0,34317	0,044	-0,634
<b>N Válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

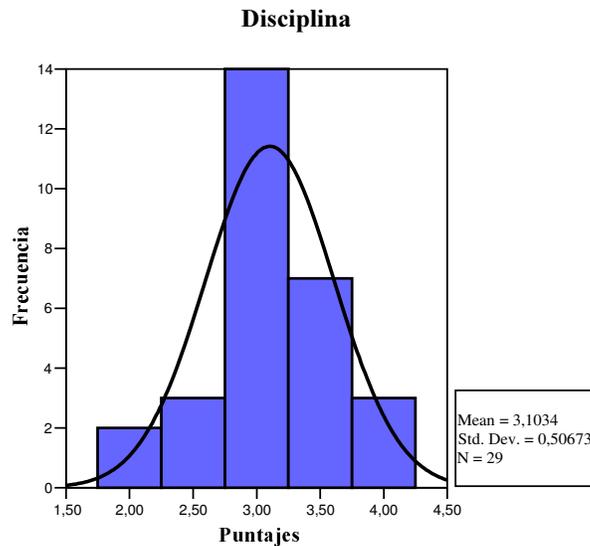


**Gráfico N° 7 Autopercepción de la competencia Toma De Decisiones. Pretest**

Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Toma de Decisiones es 2,75, mientras que el máximo valor es 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes es de 3,3017, significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, se considera que la desviación típica tiene un bajo valor. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,044, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,634 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido

**Tabla N° 20 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupa.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	29	2,00	4,00	3,1034	0,50673	-0,225	0,326
<b>N Válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



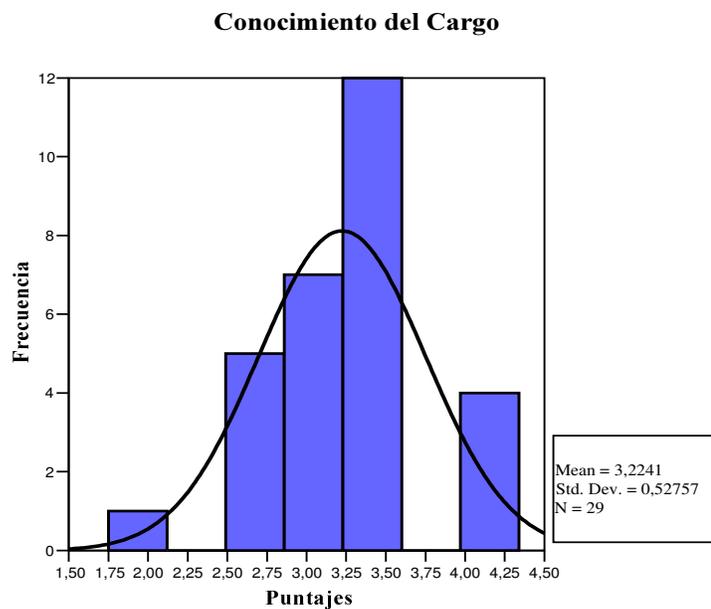
**Gráfico N° 8 Autopercepción de la competencia Disciplina. Pretest**

Como se puede apreciar, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Disciplina es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Disciplina es de 3,1034, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,50673, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,225, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que en “bastante” o “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia Disciplina antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,326 lo que significa que

el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. Se puede concluir que la muestra es homogénea

**Tabla N° 21 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	29	2,00	4,00	3,2241	0,52757	-0,442	-0,404
<b>N Válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



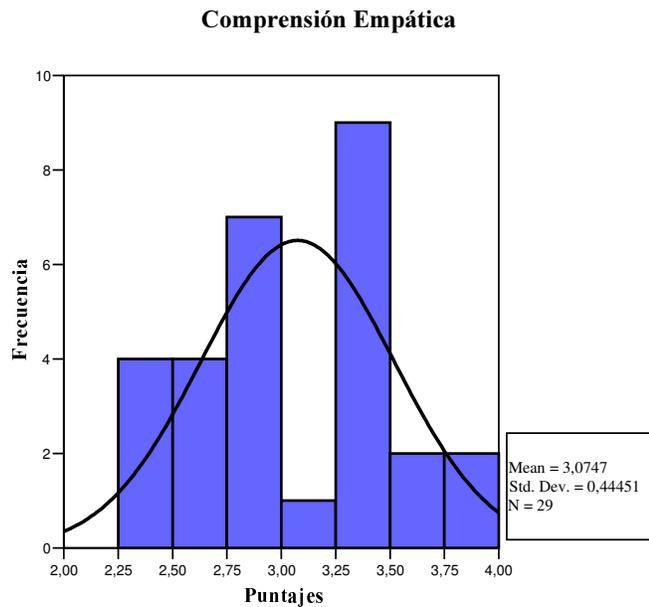
**Gráfico N° 9 Autopercepción de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Conocimiento del Cargo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Conocimiento del Cargo es de 3,2241, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,52757, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,442, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de las

personas consideraron que en “bastante” o “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia Conocimiento del Cargo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,404, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido

**Tabla N° 22 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	29	2,33	3,83	3,0747	0,44451	-0,072	-0,923
<b>N Válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



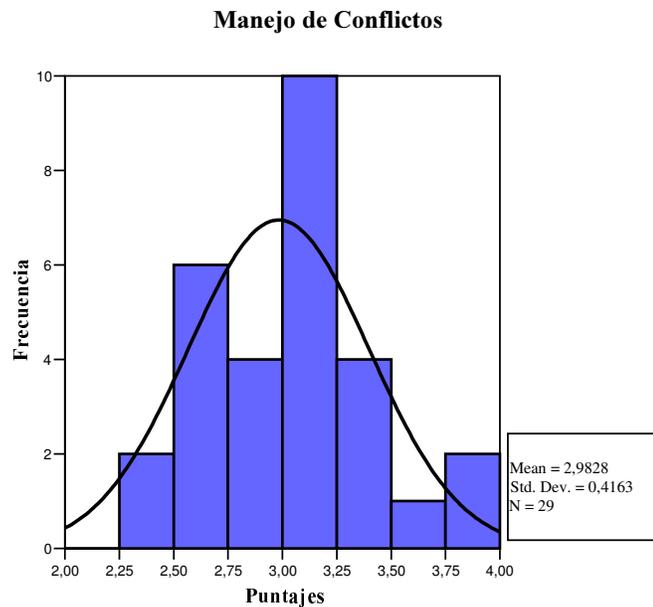
**Gráfico N° 10 Autopercepción de la competencia Comprensión Empática. Pretest**

Se evidencia que, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Comprensión Empática es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Comprensión Empática es de 3,0747, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,44451, lo que implica que la muestra es homogénea Por su parte la asimetría

tiene un puntaje de  $-0,072$ , lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que en “bastante” o “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia Comprensión Empática antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de  $-0,923$ , lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 23 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,33	4,00	2,9828	0,41630	0,451	0,142
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



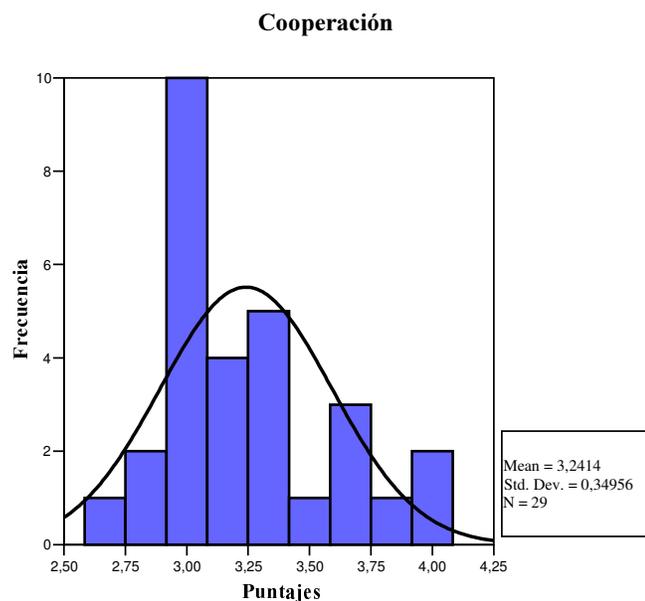
**Gráfico N° 11 Autopercepción de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest**

En relación a los puntajes, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Manejo de Conflictos es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Manejo de Conflictos es de 2,9828, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado.

Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,41630, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,451, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en poco” o “bastante” presentan el desarrollo de la competencia Manejo de Conflictos antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,142 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. Se puede concluir que la muestra es homogénea

**Tabla N° 24 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	29	2,67	4,00	3,2414	0,34956	0,776	-0,129
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



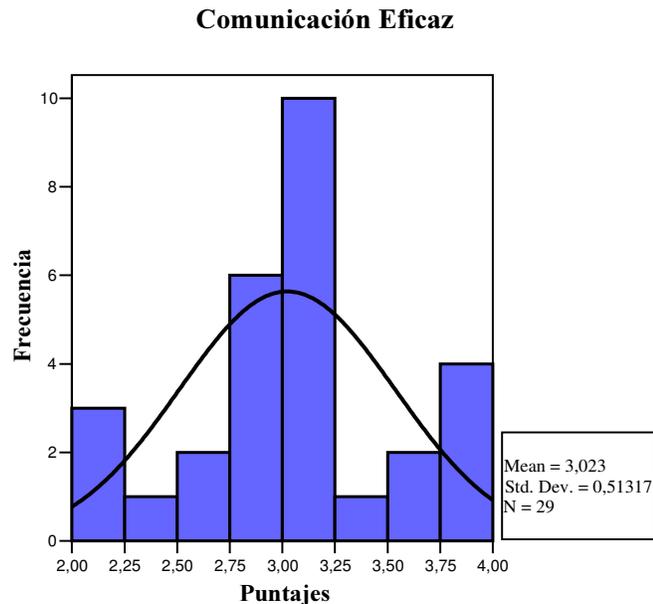
**Gráfico N° 12 Autopercepción de la competencia Cooperación. Pretest**

Como se puede apreciar, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Cooperación es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Cooperación es de 3,2414, significa que en promedio el valor de la

competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,34956, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,776, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en poco” o “bastante” presentan el desarrollo de la competencia Cooperación antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,129 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 25 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	29	2,00	4,00	3,0230	0,51317	0,019	-0,201
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



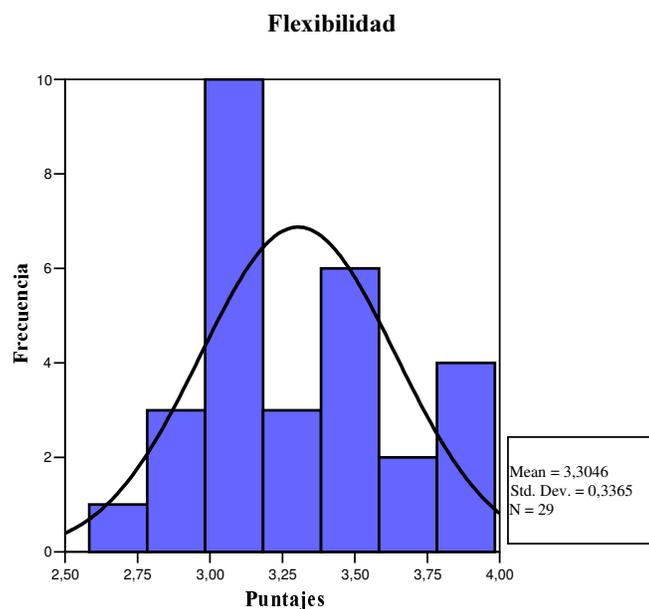
**Gráfico N° 13 Autopercepción de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest**

Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Comunicación Eficaz es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarro-

llada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Comunicación Eficaz es de 3,0230, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,51317, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,019, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en poco” o “bastante” presentan el desarrollo de la competencia Comunicación Eficaz antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,201, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 26 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	29	2,67	3,83	3,3046	0,33650	0,029	-0,913
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

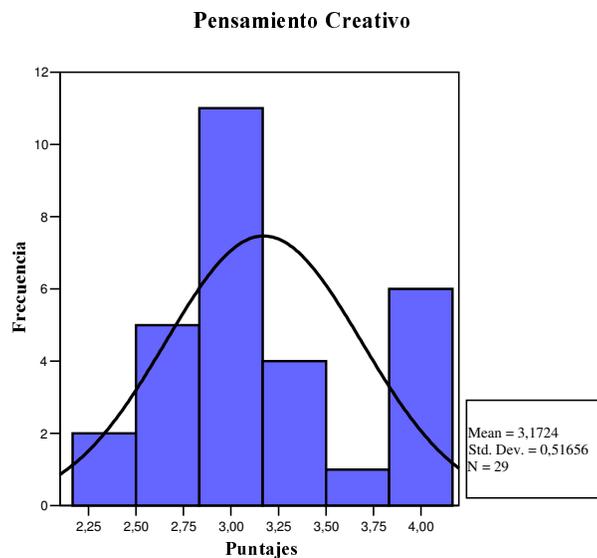


**Gráfico N° 14 Autopercepción de la competencia Flexibilidad. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Flexibilidad es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Flexibilidad es de 3,3046, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,33650, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,029, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en poco” o “bastante” presentan el desarrollo de la competencia Flexibilidad antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,913, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 27 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	29	2,33	4,00	3,1724	0,51656	0,460	-0,736
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

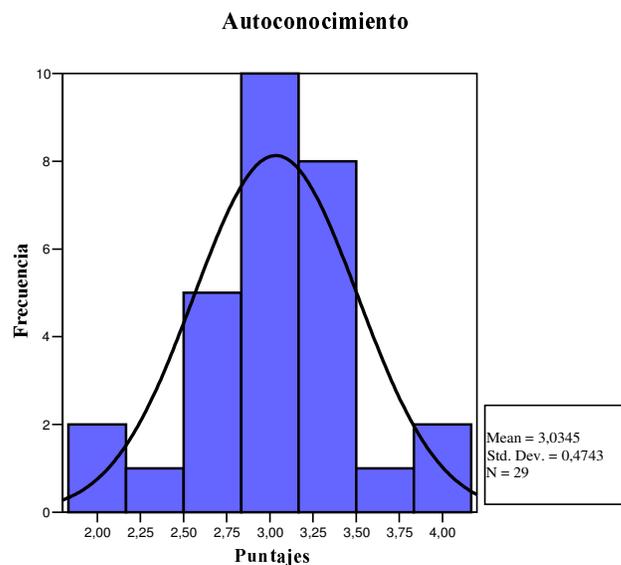


**Gráfico N° 15 Autopercepción de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest**

En relación con los puntajes, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Pensamiento Creativo es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 3,1724, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,51656, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,460, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en poco” o “bastante” presentan el desarrollo de la competencia Pensamiento Creativo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,736, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 28 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	29	2,00	4,00	3,0345	0,47430	-0,195	0,660
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

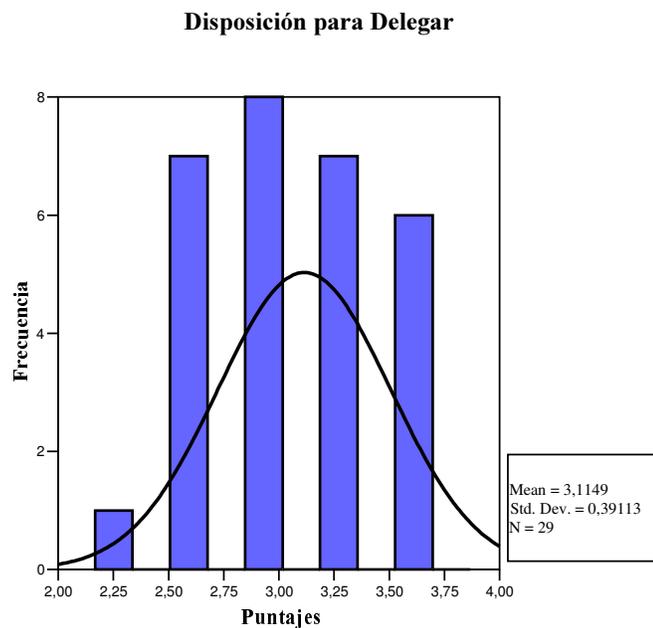


**Gráfico N° 16 Autopercepción de la competencia Autoconocimiento. Pretest**

Como se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Autoconocimiento es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada, hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes es 3,0345, significa que en promedio la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es baja pues es de 0,47430. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,195, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,660, por lo que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado, y dada la baja dispersión se puede afirmar que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 29 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	29	2,33	3,67	3,1149	0,39113	-0,025	-1,026
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

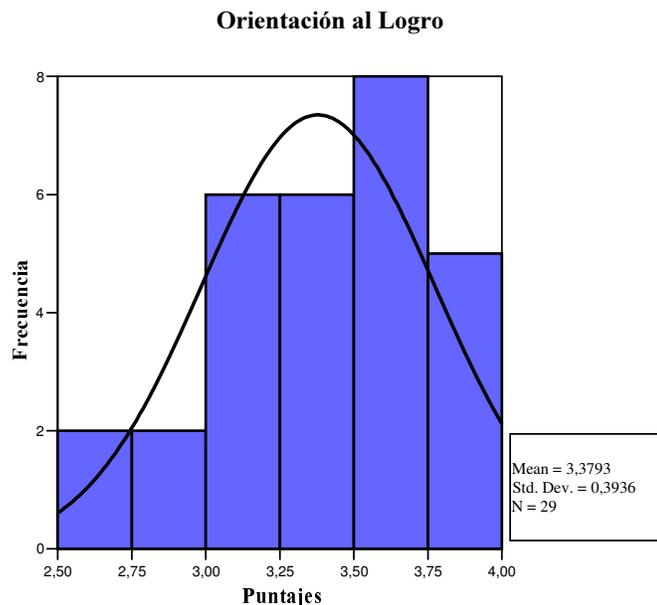


**Gráfico N° 17 Autopercepción de la competencia Disposición para Delegar. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Disposición para Delegar es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor de la media es de 3,1149, lo que significa que en promedio la competencia está medianamente desarrollado. La desviación típica es de 0,39113, un bajo valor. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,025, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que en “bastante” o “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia Disposición para Delegar antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,026, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 30 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	29	2,57	4,00	3,3793	0,39360	-0,163	-0,723
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

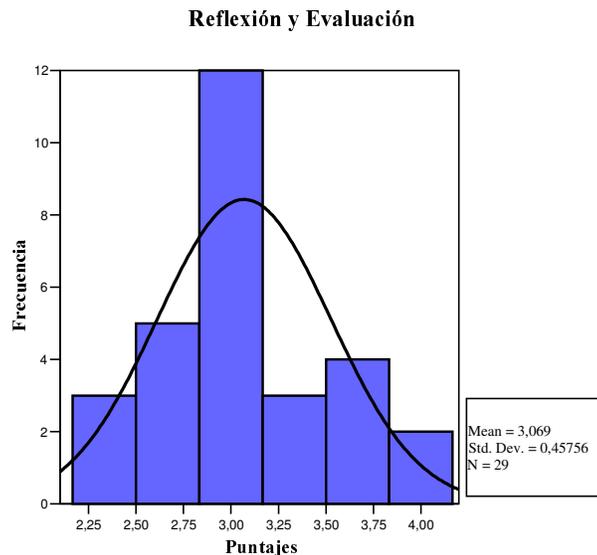


**Gráfico N° 18 Autopercepción de la competencia Orientación al Logro. Pretest**

Se observa, que el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Orientación al Logro es 2,57, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Orientación al Logro es de 3,3793, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,39360, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,163, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media) De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,723, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 31 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	29	2,33	4,00	3,0690	0,45756	0,400	-0,283
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



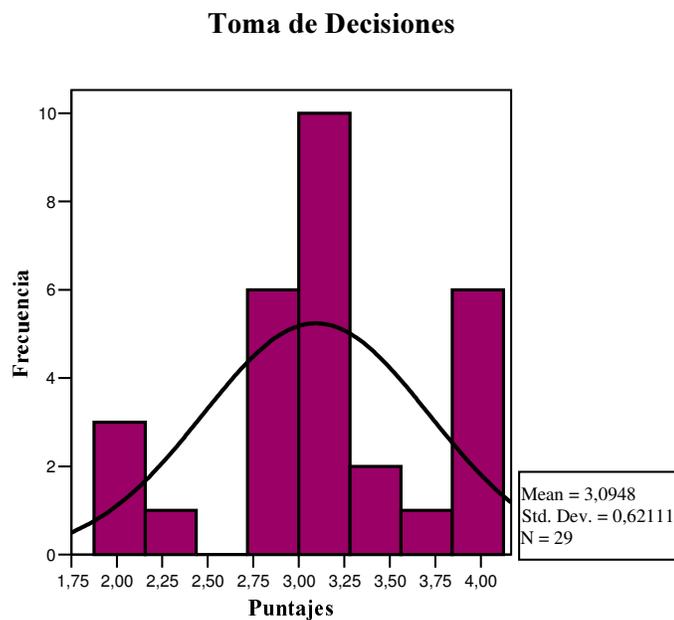
**Gráfico N° 19 Autopercepción de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Reflexión y Evaluación es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 3,0690, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollada. La desviación típica es baja pues igual a 0,45756. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,400, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media) De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,283, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido, y dada la baja dispersión es posible afirmar que la muestra es homogénea.

## 2.2. Percepción de los Supervisores - Pretest

**Tabla N° 32 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,00	4,00	3,0948	0,62111	0,012	-0,623
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

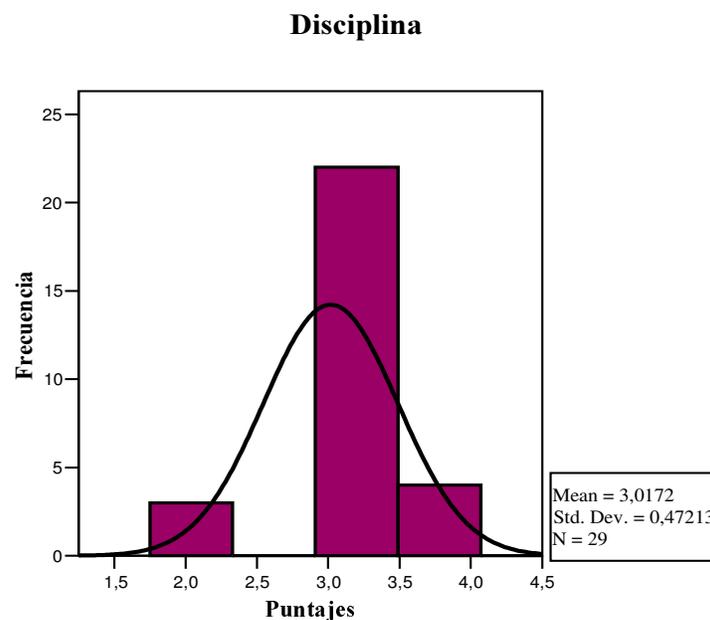


**Gráfico N° 20 Percepción de los Supervisores de la competencia Toma de Decisiones. Pretest**

Se observa que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Toma de Decisiones es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores es de 3,0948, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una baja desviación típica de 0,62111, Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,012, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que “en poco” o “bastante” los personas presentan el desarrollo de la competencia Toma de Decisiones antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,623 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 33 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	29	2,00	4,00	3,0172	0,47213	-0,072	2,052
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

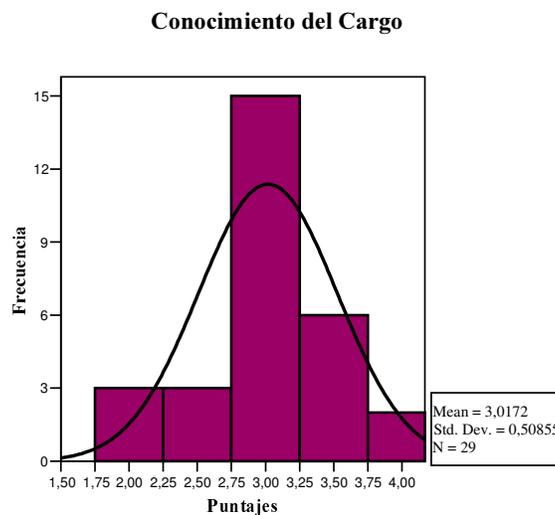


**Gráfico N° 21 Percepción de los Supervisores de la competencia Disciplina. Pretest**

En relación con los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Disciplina es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores es de 3,0172, 0948, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una baja desviación típica de 0,47213. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,072, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Disciplina antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 2,052 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea

**Tabla N° 34 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	29	2,00	4,00	3,0172	0,50855	-0,292	0,368
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

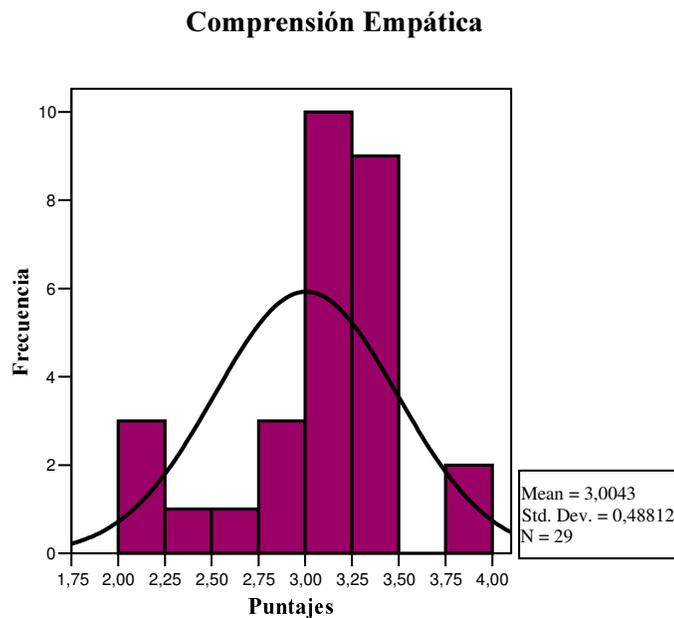


**Gráfico N° 22 Percepción de los Supervisores de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Conocimiento del Cargo es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores es de 3,0172, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,50855, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,292, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Conocimiento del Cargo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,368 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea

**Tabla N° 35 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	29	2,00	4,00	3,0043	0,48812	-0,395	0,815
<b>N válido (según lista)</b>	29						

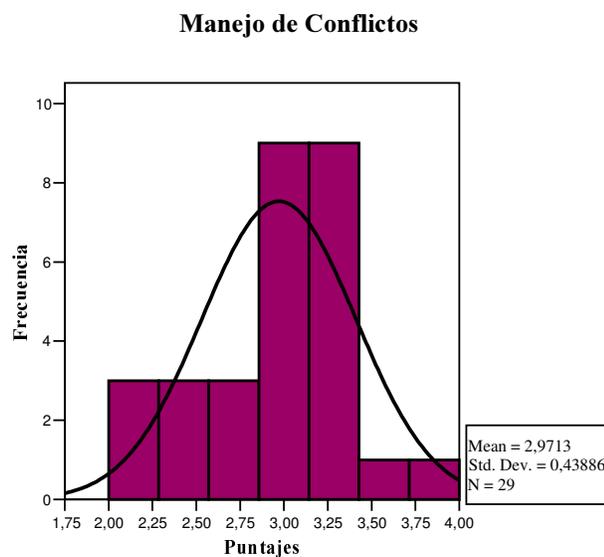


**Gráfico N° 23 Percepción de los Supervisores de la competencia Comprensión Empática. Pretest**

Se observa que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Comprensión Empática es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia es de 3,0043, significa que en promedio la competencia está medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una pequeña desviación típica igual a 0,48812. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,395, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Comprensión Empática antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,368 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 36 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,00	4,00	2,9713	0,43886	-0,278	0,624
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



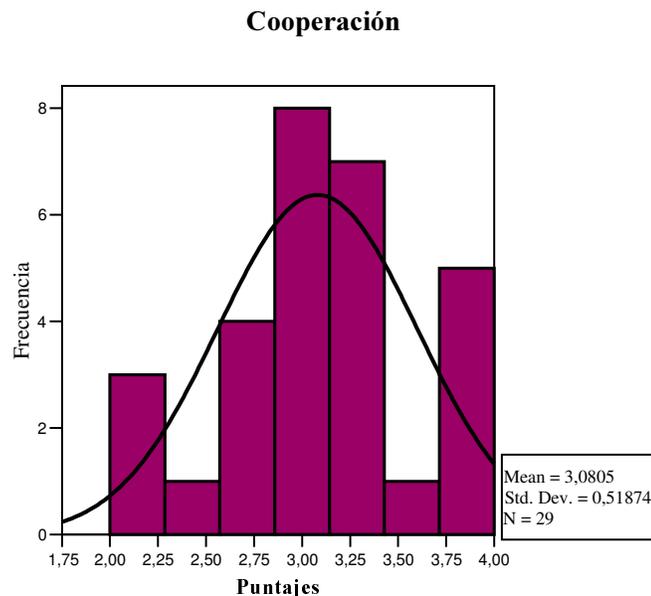
**Gráfico N° 24 Percepción de los Supervisores de la competencia Manejo de Conflictos Pretest**



El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Manejo de Conflictos es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Manejo de Conflictos es de 2,9713, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,43886. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,278, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Manejo de Conflictos antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,624, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado..

**Tabla N° 37 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	29	2,00	4,00	3,0805	0,51874	-0,242	0,136
<b>N válido (según lista)</b>	29						

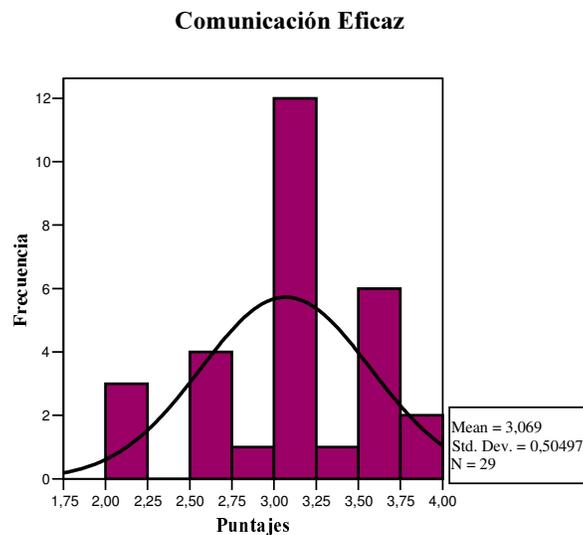


**Gráfico N° 25 Percepción de los Supervisores de la competencia Cooperación.Prestest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Cooperación es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Cooperación es de 3,0805, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,51874. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,242, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Cooperación antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,136, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 38 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	29	2,00	4,00	3,0690	0,50497	-0,095	-0,065
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

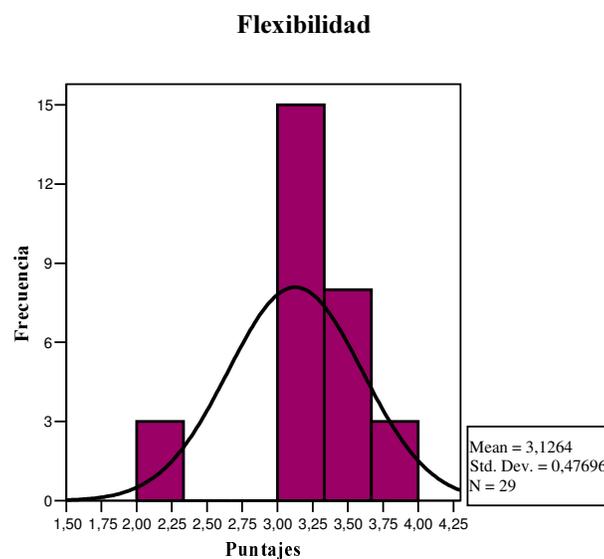


**Gráfico N° 26 Percepción de los Supervisores de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest**

En relación con los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Comunicación Eficaz es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Comunicación Eficaz es de 3,0690, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,50497, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,095, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Comunicación Eficaz antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,065, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 39 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	29	2,00	4,00	3,1264	0,47696	-1,006	1,655
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

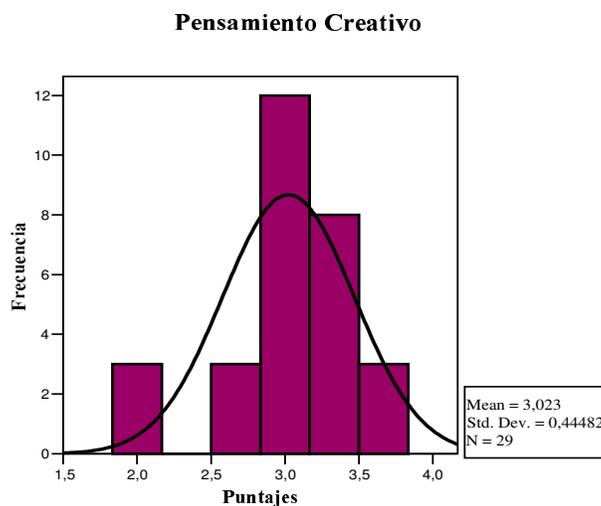


**Gráfico N° 27 Percepción de los Supervisores de la competencia Flexibilidad. Pretet**

Se aprecia que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Flexibilidad es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Flexibilidad es de 3,1264, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,47696. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -1,006, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Flexibilidad antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 1,655, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 40 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	29	2,00	3,67	3,0230	0,44482	-1,006	1,085
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

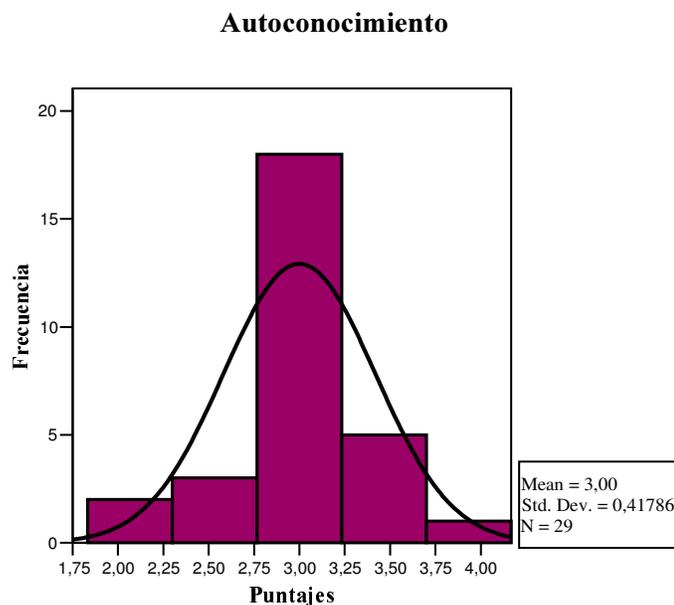


**Gráfico N° 28 Percepción de los Supervisores de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Pensamiento Creativo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 3,0230, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,44482. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -1,006, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Pensamiento Creativo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 1,085, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 41 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	29	2,00	4,00	3,0000	0,41786	-0,351	1,955
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

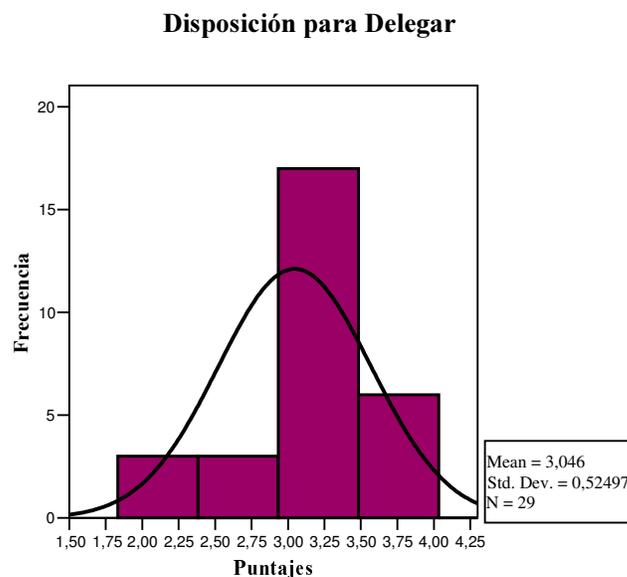


**Gráfico N° 29 Percepción de los Supervisores de la competencia Autoconocimiento. Pretest**

Se aprecia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Autoconocimiento es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Autoconocimiento es de 3, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,41786. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,351, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Autoconocimiento antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 1,955, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. Se concluye que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 42 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	29	2,00	4,00	3,0460	0,52497	-0,067	0,490
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

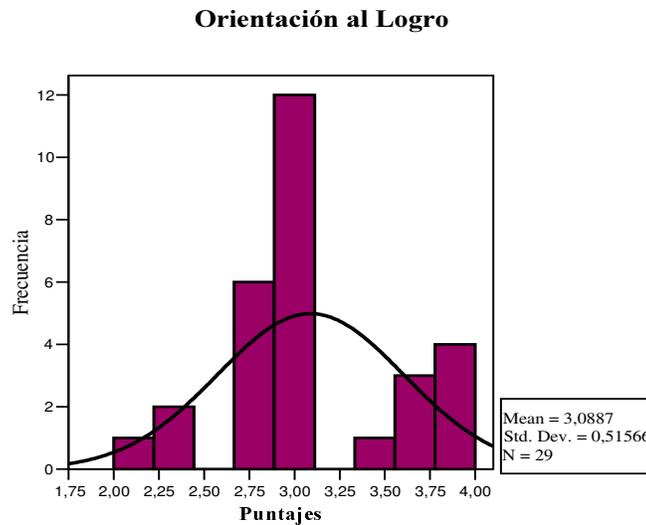


**Gráfico N° 30 Percepción de los Supervisores de la competencia Disposición para Delegar. Pretest**

Como se observa el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Disposición para Delegar es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Disposición para Delegar es de 3,0460, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,52497, Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,067, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Disposición para Delegar antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,490, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 43 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	29	2,00	4,00	3,0887	0,51566	0,282	-0,009
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

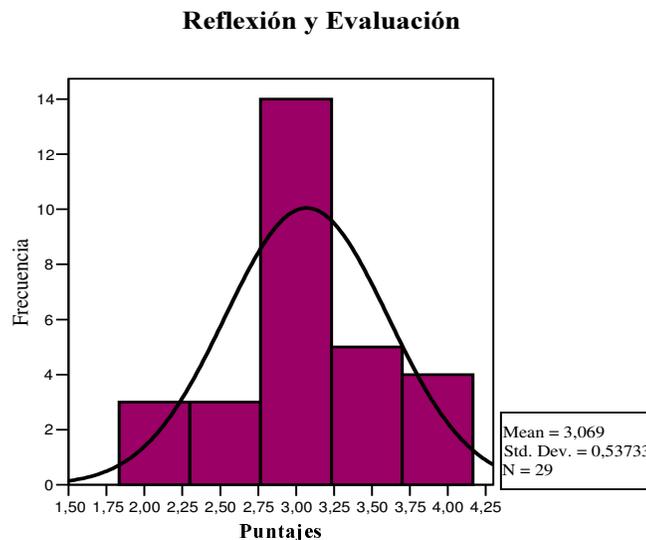


**Gráfico N° 31 Percepción de los Supervisores de la competencia Orientación al Logro. Pretest**

En relación a los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Orientación al Logro es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Orientación al Logro es de 3,0887, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,51566. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,282, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que “en poco” o “bastante” los personas presentan el desarrollo de la competencia Orientación al Logro antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,009 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 44 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	29	2,00	4,00	3,0690	0,53733	-0,086	0,445
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



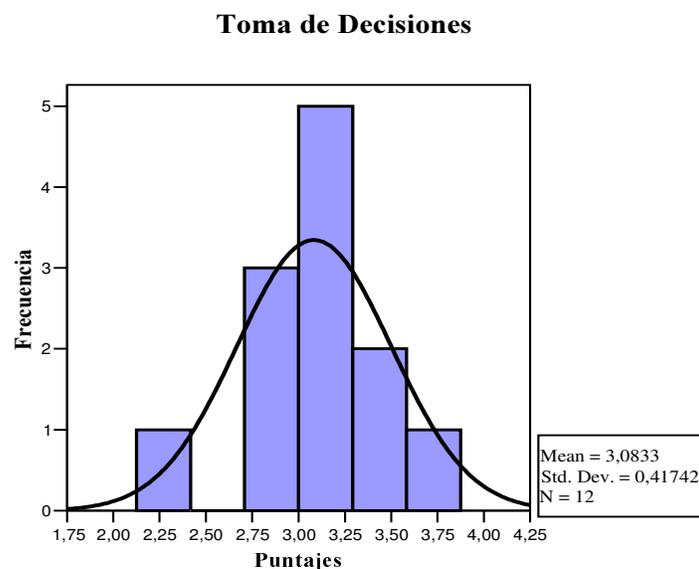
**Gráfico N° 32 Percepción de los supervisores de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretes**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Reflexión y Evaluación es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 3,0690, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,53733. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,086, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,445, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. En conclusión la muestra es homogénea.

**2.3. Percepción de los Supervisados - Pretest**

**Tabla N° 45 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	12	2,25	3,75	3,0833	0,41742	-0,354	0,012
<b>N válido (según lista)</b>	12						

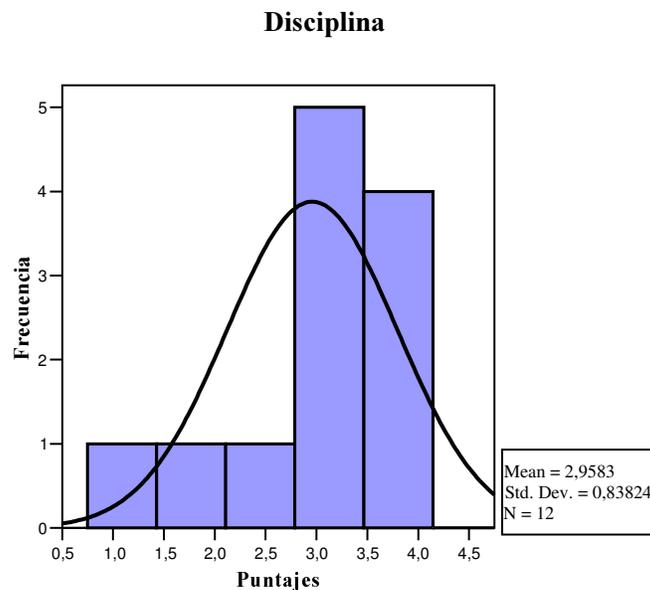


**Gráfico N° 33 Percepción de los Supervisados de la competencia Toma de Decisiones. Pretest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Toma de Decisiones es 2,25 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,75, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Toma de Decisiones es de 3,0833, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,41742. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,354, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Toma de Decisiones antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,012, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. Se concluye que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 46 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	12	1,00	4,00	2,9583	0,83824	-1,094	1,751
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						



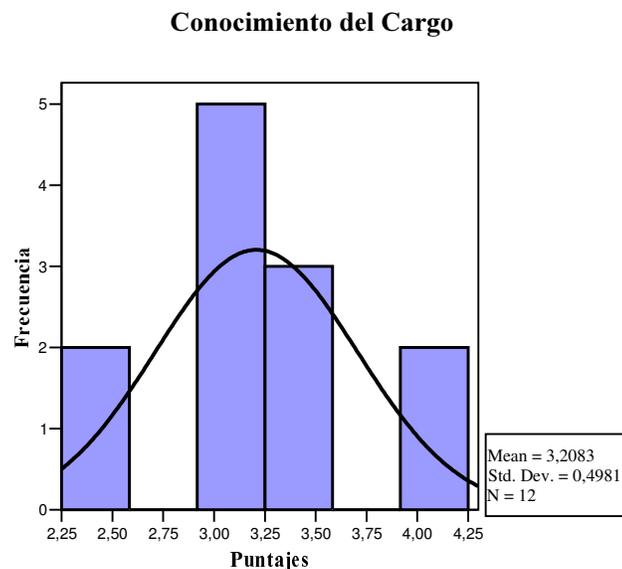
**Gráfico N° 34 Percepción de los Supervisados de la competencia Disciplina. Pretest**



Se aprecia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Disciplina es 1 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia ausente hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Disciplina es de 2,9583, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,83824. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -1,094, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Disciplina antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 1,751 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. En conclusión la muestra es homogénea.

**Tabla N° 47 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	12	2,50	4,00	3,2083	0,49810	0,274	-0,654
<b>N válido (según lista)</b>	12						



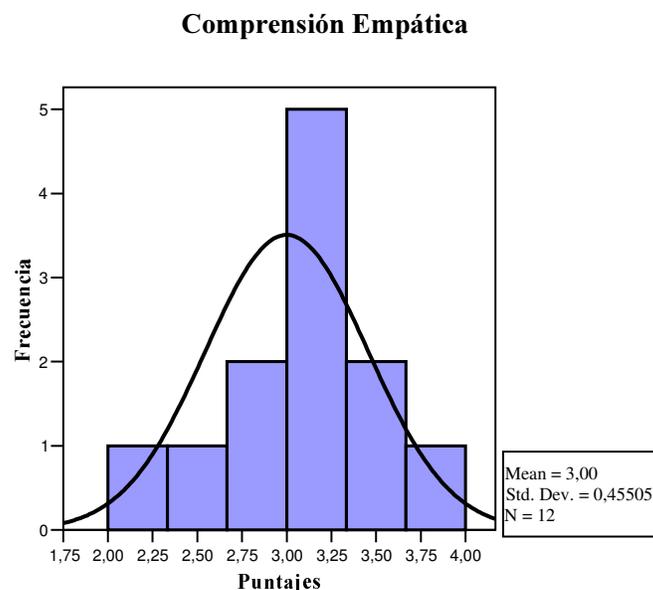
**Gráfico N° 35 Percepción de los Supervisados de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest**



En relación a los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Conocimiento del Cargo es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Conocimiento del Cargo es de 3,2083, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,49810. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,274 lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Conocimiento del Cargo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,654 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 48 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	12	2,17	3,83	3,0000	0,45505	-0,289	0,385
<b>N válido (según lista)</b>	12						

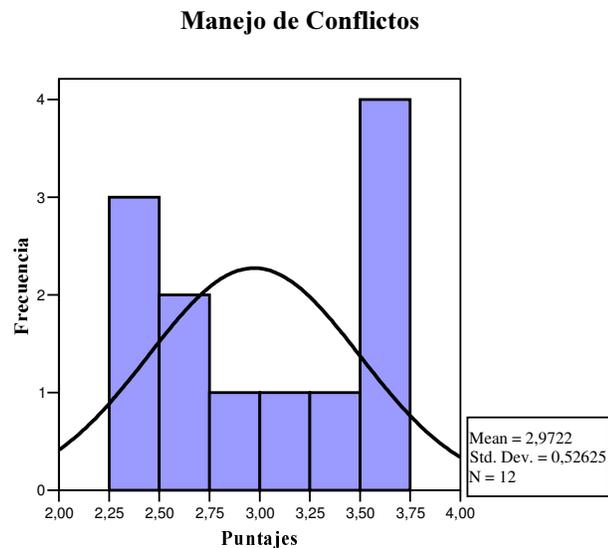


**Gráfico N° 36 Percepción de los Supervisados de la competencia Comprensión Empática. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Comprensión Empática es 2,17 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Comprensión Empática es de 3, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,45505. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,289 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Comprensión Empática antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,385 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado .La muestra es homogénea.

**Tabla N° 49 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	12	2,33	3,67	2,9722	0,52625	-0,066	-1,892
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						

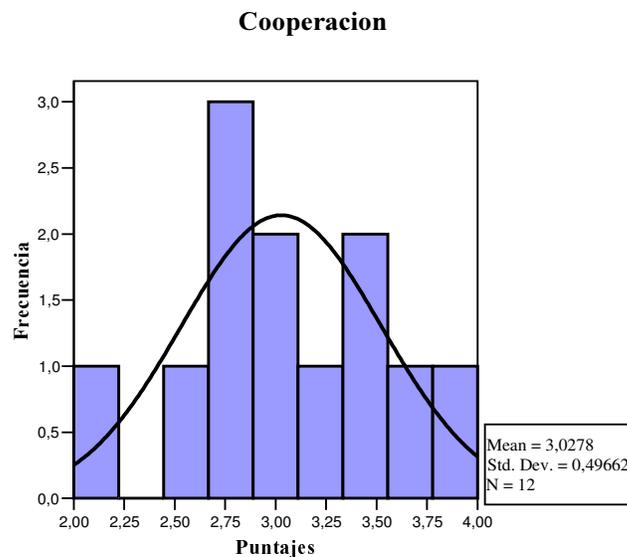


**Gráfico N° 37 Percepción de los Supervisados de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest**

Se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Manejo de Conflictos es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Manejo de Conflictos es de 2,9722, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,52625. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,066 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo del Manejo de Conflictos antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,892 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 50 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	12	2,17	3,83	3,0278	0,49662	0,029	-0,641
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						

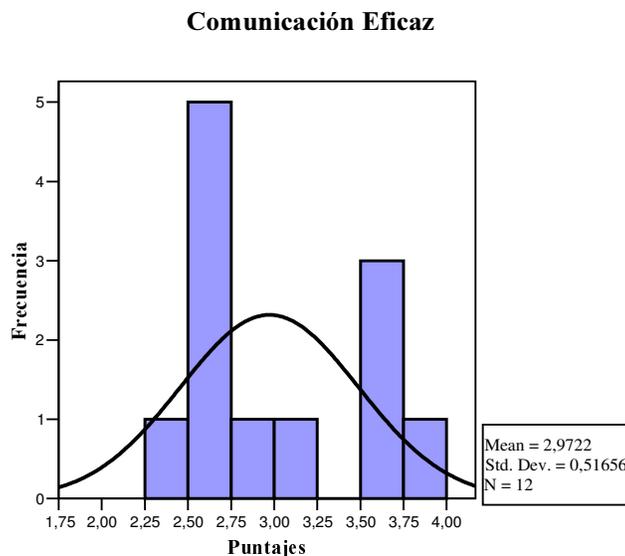


**Gráfico N° 38 Percepción de los Supervisados de la competencia Cooperación. Pretest**

Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Cooperación es 2,17, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Cooperación es de 3,0278, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,49662. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,029, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Cooperación antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,641 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 51 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	12	2,33	3,83	2,9722	0,51656	0,560	-1,311
<b>N válido (según lista)</b>	12						

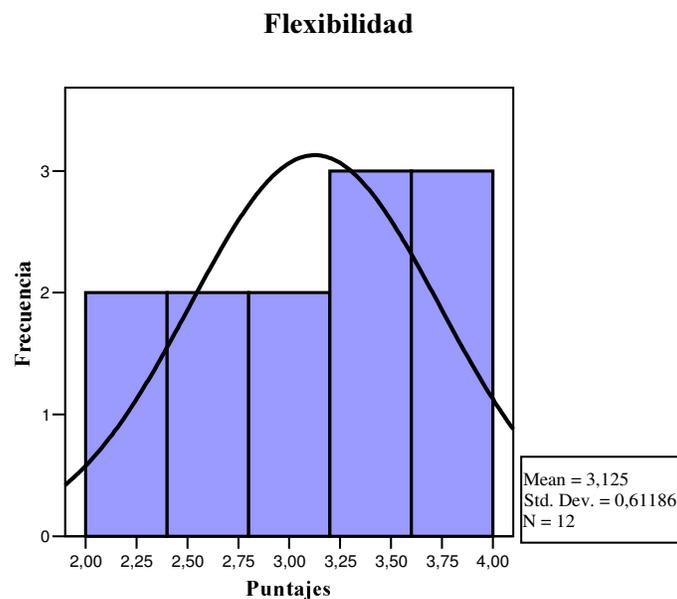


**Gráfico N° 39 Percepción de los Supervisados de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Comunicación Eficaz es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Comunicación Eficaz es de 2,9722, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,51656. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,560, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Comunicación Eficaz antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,311, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 52 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	12	2,17	4,00	3,1250	0,61186	-0,211	-1,329
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						



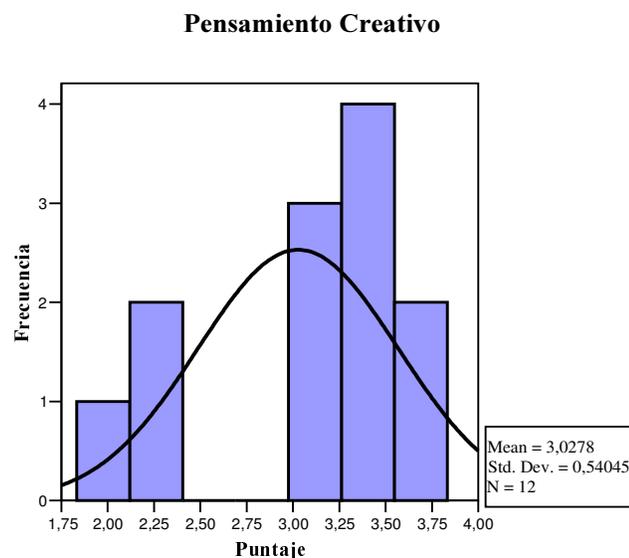
**Gráfico N° 40 Percepción de los Supervisados de la competencia Flexibilidad. Pretest**



Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Flexibilidad es 2,17, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Flexibilidad es de 3,1250, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,61186, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,211, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Flexibilidad antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,329 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 53 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	12	2,00	3,67	3,0278	0,54045	-0,774	-0,433
<b>N válido (según lista)</b>	12						

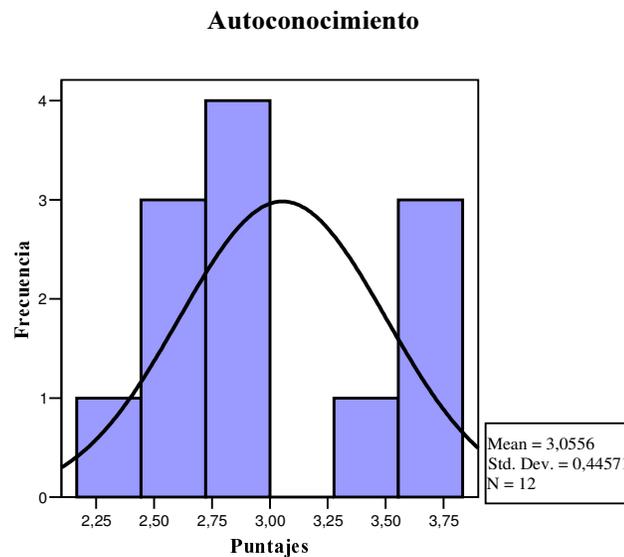


**Gráfico N° 41 Percepción de los Supervisados de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Pensamiento Creativo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 3,0278, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,54045, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,774, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo del Pensamiento Creativo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,433 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 54 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	12	2,33	3,67	3,0556	0,44571	0,188	-0,978
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						

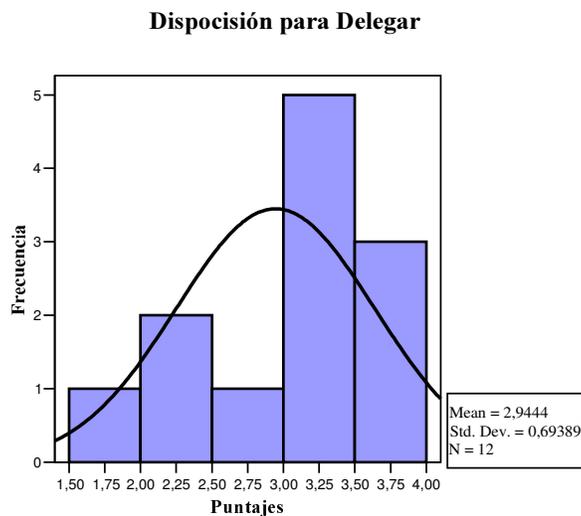


**Gráfico N° 42 Percepción de los Supervisados de la competencia Autoconocimiento. Pretest**

Se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Autoconocimiento es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Autoconocimiento es de 3,0556, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,44571. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,188, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Autoconocimiento antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,978, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 55 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	12	1,67	4,00	2,9444	0,69389	-0,388	-0,352
<b>N válido (según lista)</b>	12						



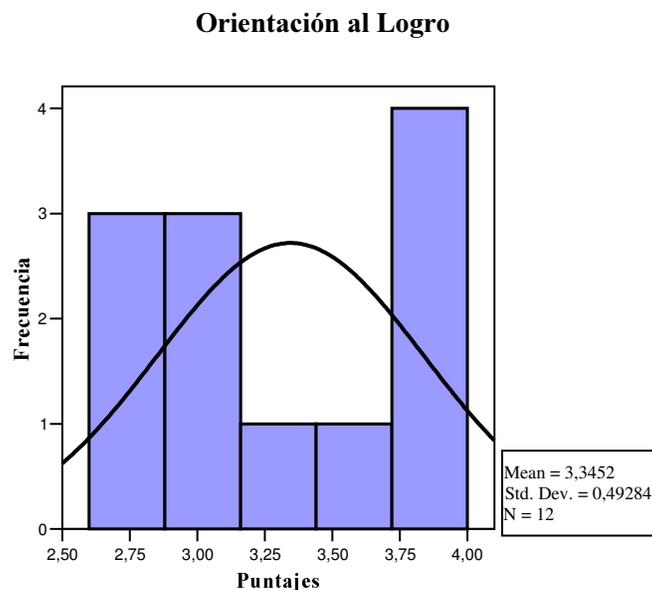
**Gráfico N° 43 Percepción de los Supervisados de la competencia Disposición para Delegar. Pretest**



Se puede ver que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Disposición para Delegar es 1,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Disposición para Delegar es de 2,9444, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,69389. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,388 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo del Disposición para Delegar antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,352 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 56 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	12	2,71	4,00	3,3452	0,49284	0,023	-1,864
<b>N válido (según lista)</b>	12						



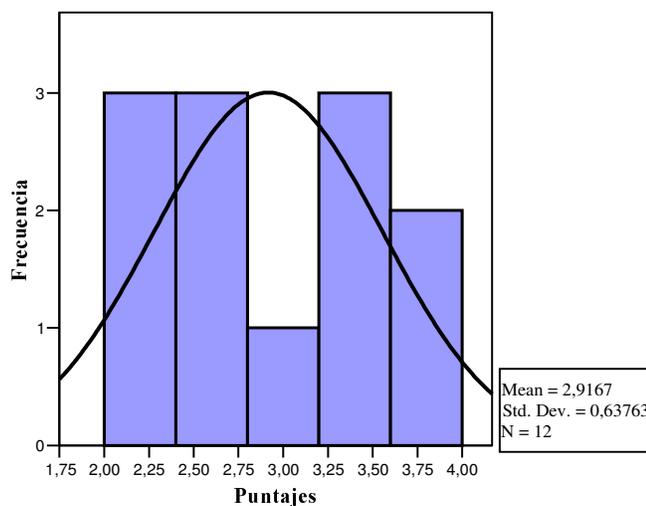
**Gráfico N° 44 Percepción de los Supervisados de la competencia Orientación al Logro. Pretest**

Se aprecia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Orientación al Logro es 2,71, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Orientación al Logro es de 3,3452, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,49284. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,023, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo Orientación al Logro antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,864 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 57 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	12	2,00	4,00	2,9167	0,63763	0,053	-0,865
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						

**Reflexión y Evaluación**



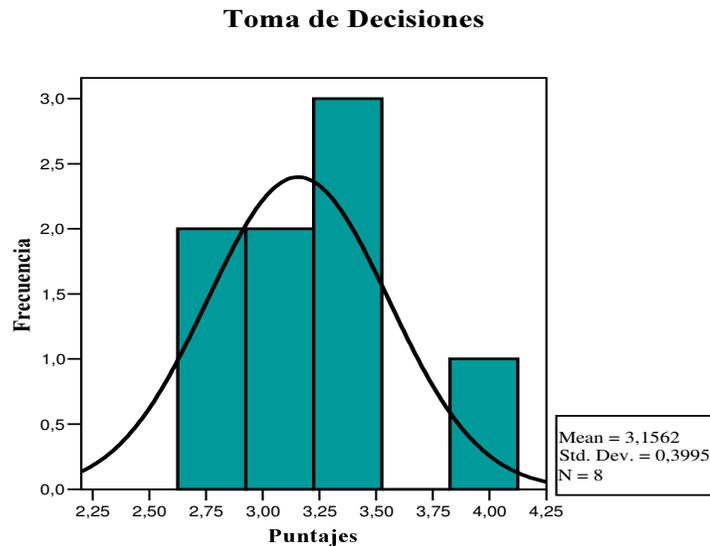
**Gráfico N° 45 Percepcion de los Supervisados de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest**

En relación a los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Reflexión y Evaluación es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 2,9167, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,63763. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,053, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,865 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**2.4. Percepción de los Pares - Pretest**

**Tabla N° 58 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Toma de Decisiones Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	8	2,75	4,00	3,1563	0,39950	1,378	2,674
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

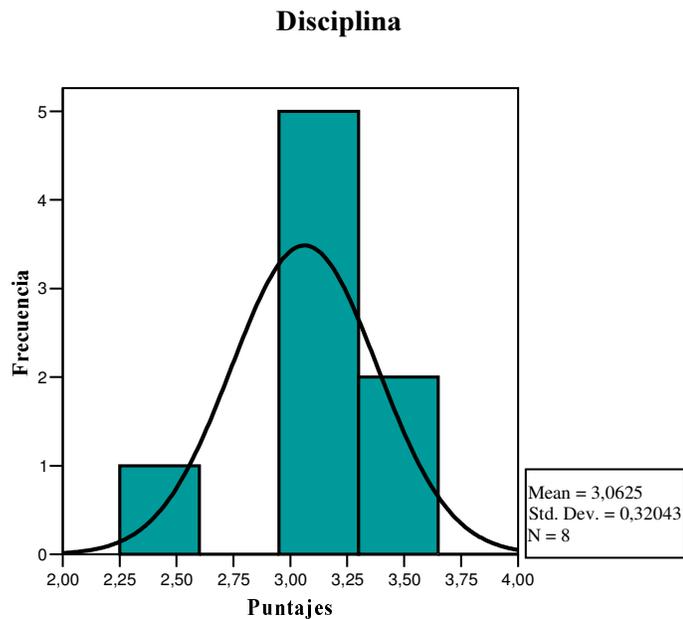


**Gráfico N° 46 Percepción de los Pares de la competencia Toma de Decisiones. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Toma de Decisiones es 2,75, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Toma de Decisiones es de 3,1563, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,39950, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 1,378, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de 2,674, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Tabla N° 59 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disciplina Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	8	2,50	3,50	3,0625	0,32043	-0,068	0,741
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

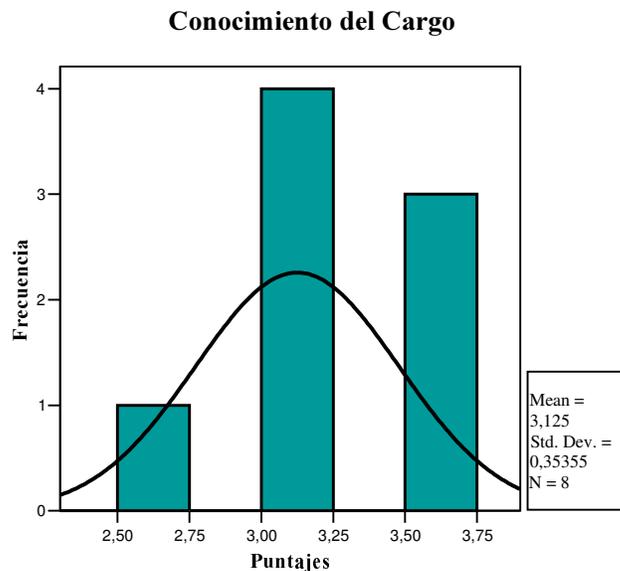


**Gráfico N° 47 Percepción de los Pares de la competencia Disciplina. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Disciplina es 2,50 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Disciplina es de 3,0625, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,32043, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,068 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Disciplina antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,741 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 60 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	8	2,50	3,50	3,1250	0,35355	-0,404	-0,229
<b>N válido (según lista)</b>	8						

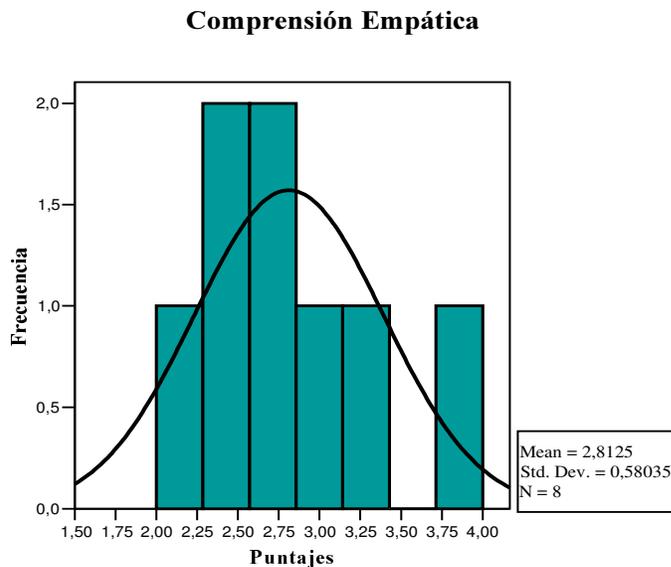


**Gráfico N° 48 Percepción de los Pares de la competencia Conocimiento del Cargo. Pretest**

Se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Conocimiento del Cargo es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Conocimiento del Cargo es de 3,1250, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,35355, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,404 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo del Conocimiento del Cargo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,229, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 61 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comprensión Empática Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	8	2,00	3,83	2,8125	0,58035	0,518	0,115
<b>N válido (según lista)</b>	8						

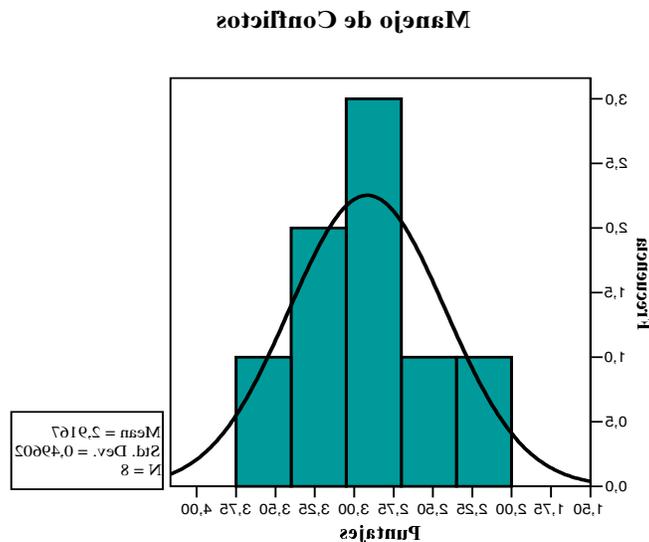


**Gráfico N° 49 Percepción de los Pares de la competencia Comprensión Empática. Pretest**

Se ve que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Comprensión Empática es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Comprensión Empática es de 2,8125, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,58035, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,518, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo Comprensión Empática antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,115, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 62 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Manejo de Conflictos Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	8	2,00	3,50	2,9167	0,49602	-0,780	0,268
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



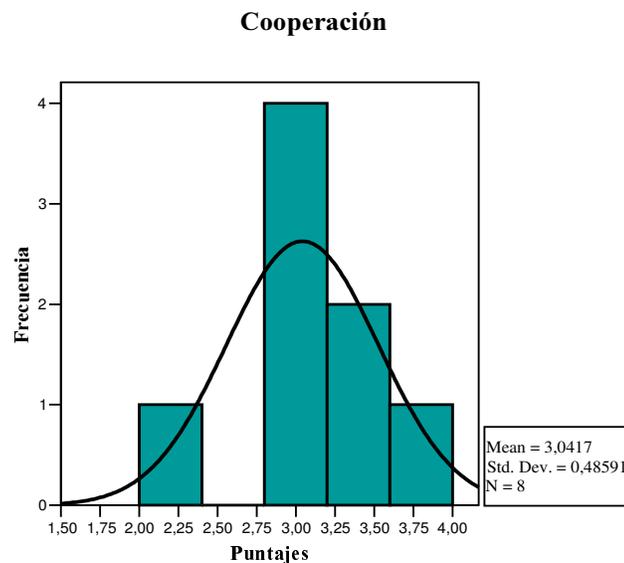
**Gráfico N° 50 Percepción de los Pares de la competencia Manejo de Conflictos. Pretest**



Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Manejo de Conflictos es 2,50 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Manejo de Conflictos es de 2,9167, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,49602, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,780, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Manejo de Conflictos antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,268, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 63 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Cooperación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	8	2,17	3,83	3,0417	0,48591	-0,236	1,233
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

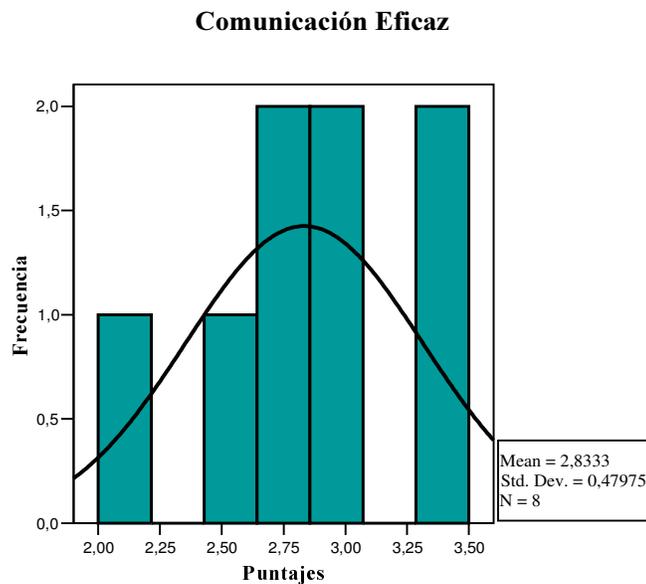


**Gráfico N° 51 Percepción de los Pares de la competencia Cooperación. Pretest**

Se aprecia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Cooperación es 2,17 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Cooperación es de 3,0417, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,4859, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,236, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Cooperación antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,268, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 64 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comunicación Eficaz Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	8	2,00	3,50	2,8333	0,47975	-0,335	0,004
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

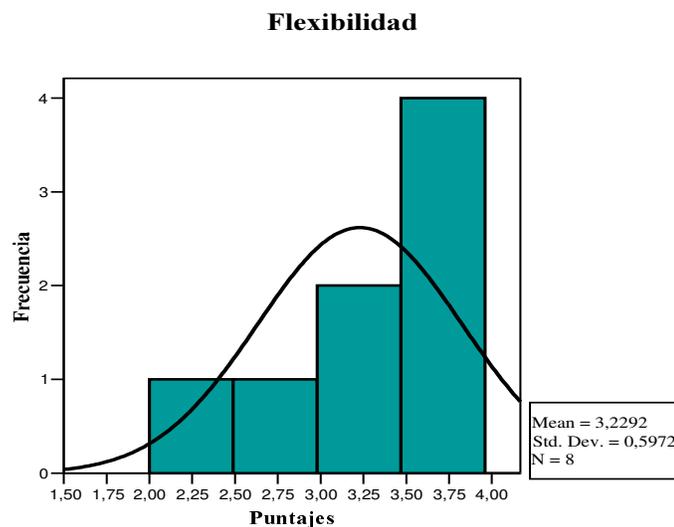


**Gráfico N° 52 Percepción de los Pares de la competencia Comunicación Eficaz. Pretest**

Se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Comunicación Eficaz es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Comunicación Eficaz es de 2,8333, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,47975, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,335, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Comunicación Eficaz antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,004, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 65 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Flexibilidad Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	8	2,17	3,83	3,2292	0,59720	-0,756	-0,356
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

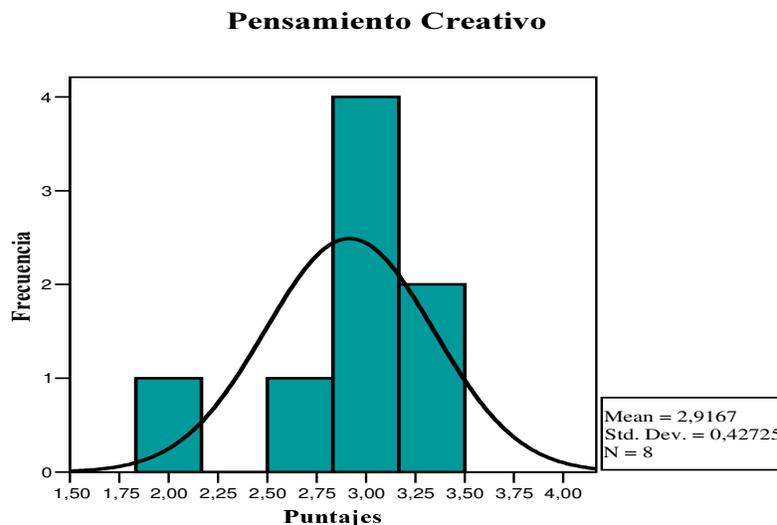


**Gráfico N° 53 Percepción de los Pares de la competencia Flexibilidad. Pretets**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Flexibilidad es 2,17, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Flexibilidad es de 3,2292, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,59720, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,756, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo del Flexibilidad antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,356, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducida.

**Tabla N° 66 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Pensamiento Creativo Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	8	2,00	3,33	2,9167	0,42725	-1,560	3,028
<b>N válido (según lista)</b>	8						

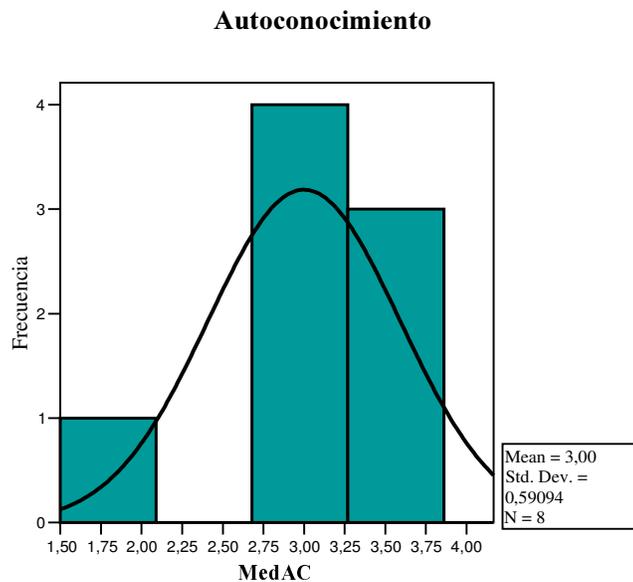


**Gráfico N° 54 Percepción de los Pares de la competencia Pensamiento Creativo. Pretest**

Se aprecia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Pensamiento Creativo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,33, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 2,9167, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,42725, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -1,560 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Pensamiento Creativo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 3,028, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 67 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Autoconocimiento Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	8	1,67	3,67	3,0000	0,59094	-1,846	4,611
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

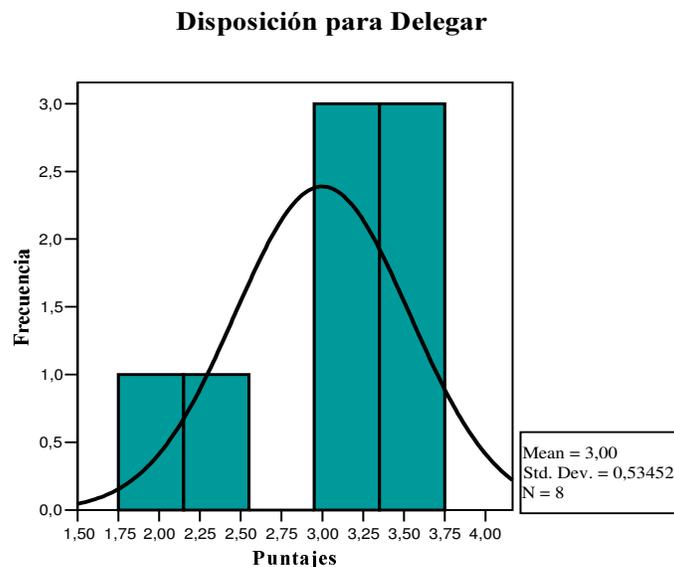


**Gráfico N° 55 Percepción de los Pares de la competencia Autoconocimiento. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Autoconocimiento es 1,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Autoconocimiento es de 3, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,59094, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -1,846, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Autoconocimiento antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 4,61, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 68 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disposición para Delegar Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	8	2,00	3,50	3,0000	0,53452	-0,935	0,350
<b>N válido (según lista)</b>	8						

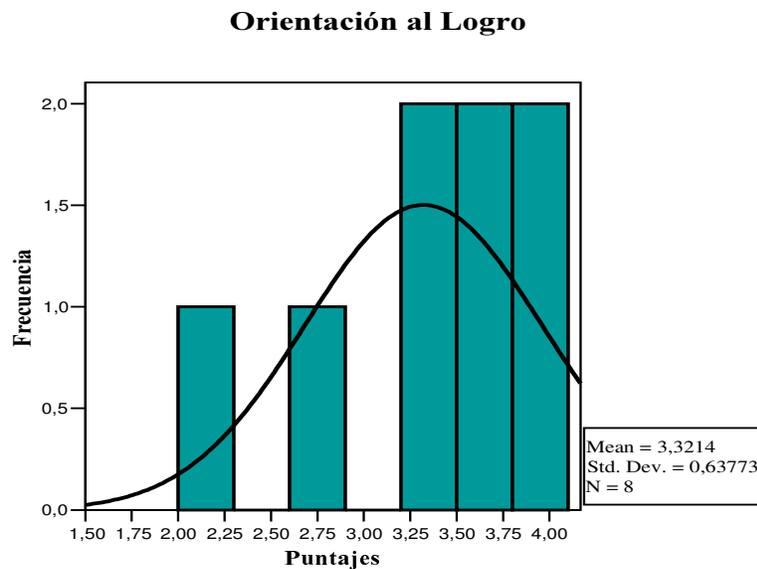


**Gráfico N° 56 Percepción de los Pares de la competencia Disposición para Delegar. Pretest**

Se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Disposición para Delegar es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta medianamente competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Disposición para Delegar es de 3, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,53452, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,935 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Disposición para Delegar antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,350, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 69 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Orientación al Logro Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	8	2,00	4,00	3,3214	0,63773	-1,402	2,143
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

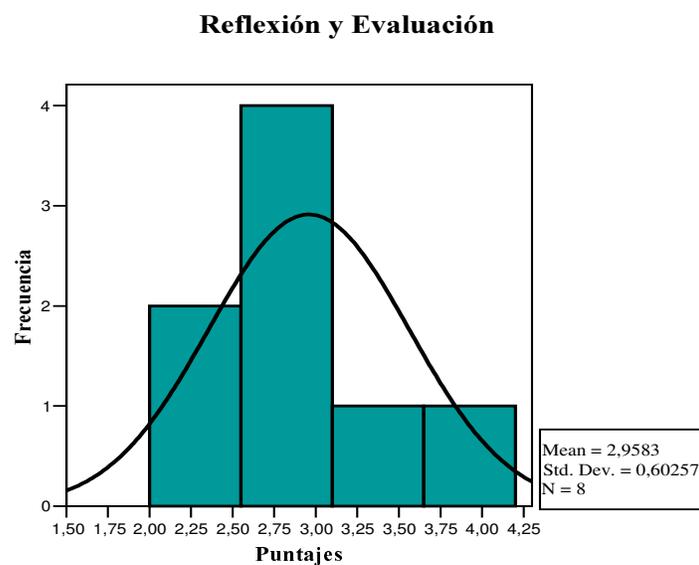


**Gráfico N° 57 Percepción de los Pares de la competencia Orientación al Logro. Pretest**

Se puede ver que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Orientación al Logro es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Orientación al Logro es de 3,3214, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,63773, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de lo -1,402, que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Orientación al Logro antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 2,143, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 70 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Reflexión y Evaluación Antes de Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	8	2,00	4,00	2,9583	0,60257	0,051	0,804
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



**Gráfico N° 58 Percepción de los Pares de la competencia Reflexión y Evaluación. Pretest**



Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Reflexión y Evaluación es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 2,9583, significa que en promedio el valor de la competencia está medianamente desarrollado. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,60257, lo que implica que la muestra es homogénea. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,051, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo Reflexión y Evaluación antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,804, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado

A continuación se presenta una tabla resumen con las medias correspondientes al pre-test de los distintos actores.

**Tabla N° 71 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Participantes, Supervisores, Supervisados y de los Pares, Antes de Coaching Grupal.**

Competencias	Autoevaluación	Supervisor	Supervisado	Par
Toma de Decisiones	3,3017	3,0948	3,0833	3,1563
Disciplina	3,1034	3,0172	2,9583	3,0625
Conocimiento del Cargo	3,2241	3,0172	3,2083	3,1250
Comprensión Empática	3,0747	3,0043	3,0000	2,8125
Manejo de Conflictos	2,9828	2,9713	2,9722	2,9167
Cooperación	3,2414	3,0805	3,0278	3,0417
Comunicación Eficaz	3,0230	3,0690	2,9722	2,8333
Flexibilidad	3,3046	3,1264	3,1250	3,2292
Pensamiento Creativo	3,1724	3,0230	3,0278	2,9167
Autoconocimiento	3,0345	3,0000	3,0556	3,0000
Disposición para Delegar	3,1149	3,0460	2,9444	3,0000
Orientación al Logro	3,3793	3,0887	3,3452	3,3214
Reflexión y Evaluación	3,0690	3,0690	2,9167	2,9583

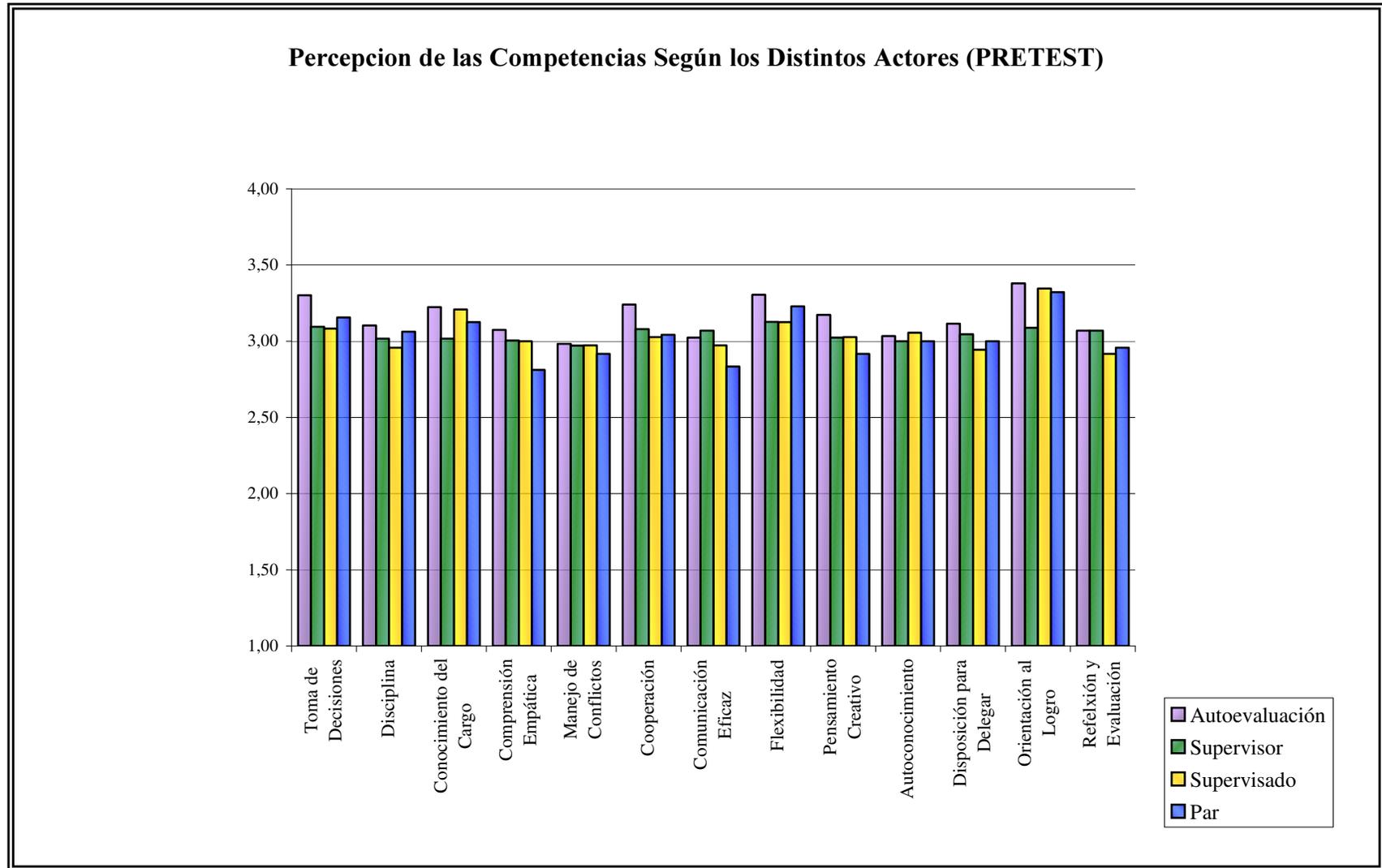


Gráfico N° 59 Percepción de las Competencias Según los Distintos Actores, Antes de Recibir Coaching Grupal



En el gráfico anterior, es posible apreciar las percepciones de los distintos actores involucrados en la medición de 360° (las autoevaluaciones de los participantes, así como las evaluaciones los supervisores, supervisados y pares) con respecto a cada una de las competencias analizadas anteriormente con detalle. Las medias totales son las siguientes: Auto percepción (3,1558) Supervisados (3,0490), Supervisores (3,0467) y Pares (3,0287).

Es posible afirmar que las percepciones de los participantes superan por pequeños márgenes las percepciones del resto de los actores en relación con todas y cada una de las competencias estudiadas, por lo que las puntuaciones más altas corresponden a las autoevaluaciones. Sin embargo existe consenso en las percepciones de todos los actores al indicar que todas las competencias (con mínimas variaciones entre ellas) se encuentran *medianamente desarrolladas* antes de recibir entrenamiento en Coaching Grupal.

Resulta importante acotar la existencia de algunos puntajes completamente coincidentes como son la percepción de los participantes y los supervisores en relación con la competencia *Reflexión y Evaluación*, con un puntaje de 3,0690 en ambos casos; de igual sucede con las percepciones de los supervisores y los pares en relación con la competencia Autoconocimiento con un puntaje de 3,0000, en ambos casos.

De acuerdo con la percepción de los participantes la competencia con mayor puntaje es *Orientación al Logro*, con ellos coinciden los supervisados y los pares. Mientras que la percepción de los supervisores es que la competencia con mayor puntaje es *Flexibilidad*.

En este orden de ideas, la competencia con menor puntaje desde la perspectiva de los participantes es *Manejo de Conflictos*, de igual forma lo señalan los supervisores. Por su parte los supervisados señalan que se trata de la competencia *Reflexión y Evaluación* y los pares manifiestan que la competencia con menor puntaje antes de recibir Coaching Grupal es *Compresión Empática*.

**Postest:** Seguidamente se presentan los resultados de la segunda medición de la percepción de cada una de las trece (13) competencias, al igual que la primera medición se presentara de acuerdo a los diferentes actores involucrados vinculados al feedback de 360°.

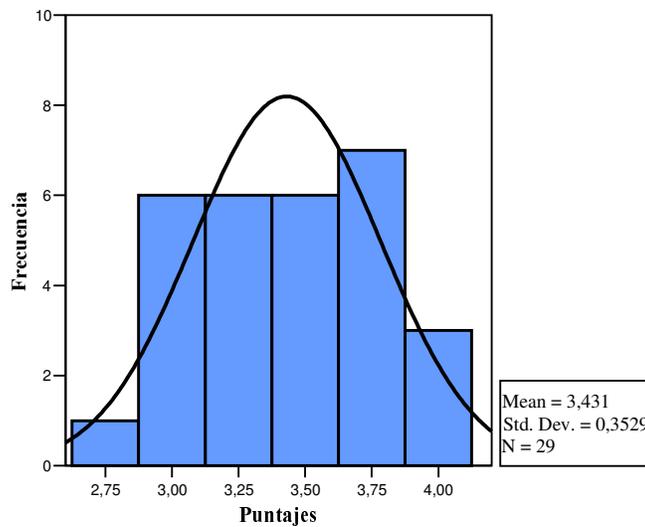
Nuevamente en primera instancia se presentan los resultados de las autoevaluación, seguido por los resultados de los supervisores, luego los resultados de los supervisados y finalmente los resultados de los pares.

**2.5. Autopercepción de los Participantes - Postest**

**Tabla N° 72 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,75	4,00	3,4310	0,35290	-0,044	-1,023
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Toma de Decisiones**

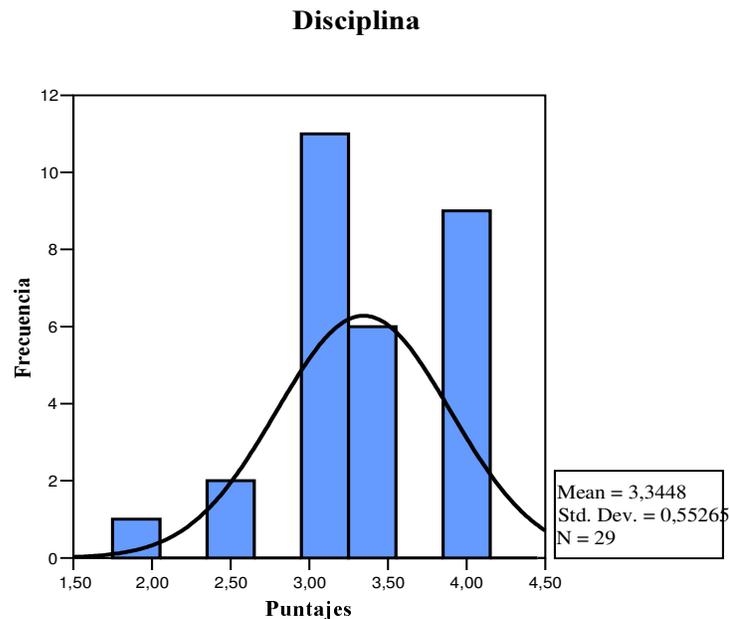


**Gráfico N° 60 Autopercepción de la Competencia Toma de Decisiones Postest**

Como lo refleja la anterior tabla, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia es 2,75, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; es decir; el máximo valor de la escala, por lo que el rango de respuestas va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que, el valor de la media es de 3,1034, y significa que en promedio las personas consideran que la competencia Toma de Decisiones está medianamente desarrollada después de recibir Coaching Grupal. Igualmente, la desviación típica es de 0,35290, lo que implica un bajo valor. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,044 y quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), sin embargo dado que valor es muy pequeño se puede considerar que se acerca a una distribución normal de la curva. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,023, lo que significa que los valores se encuentran relativamente distribuidos a lo largo de la curva.

**Tabla N° 73 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	29	2,00	4,00	3,3448	0,55265	-0,349	-0,453
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

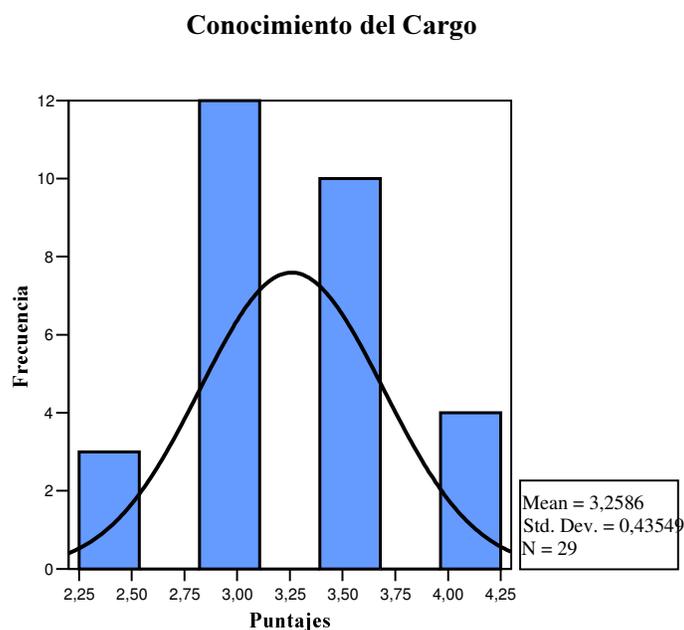


**Gráfico N° 61 Autopercepción de la Competencia Disciplina-Postest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Disciplina es 2,00, mientras que el máximo valor es de 4; lo que significa que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes es de 3,3448, lo que implica que en promedio, la competencia está medianamente desarrollada. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,50673, por los datos presentan una dispersión baja. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,349, siendo negativa, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de las personas consideraron que en “bastante” o “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia Disciplina después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,453, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente bajo.

**Tabla N° 74 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	29	2,50	4,00	3,2586	0,43549	0,118	-0,533
<b>N válido (según lista)</b>	29						

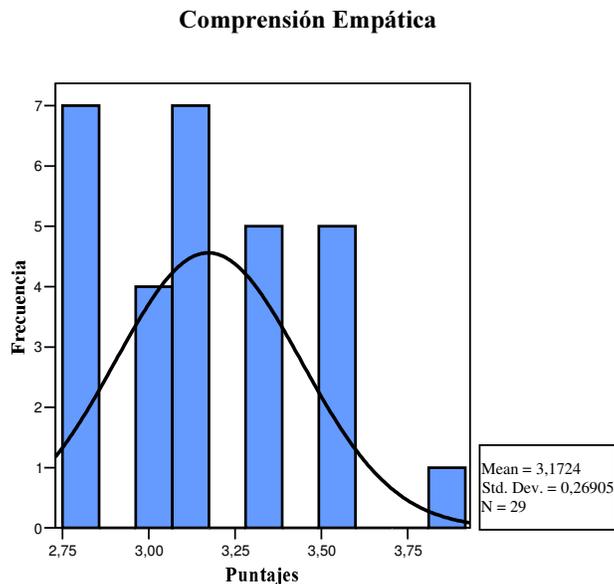


**Gráfico N° 62 Autopercepción de la Competencia Conocimiento del Cargo-Postest**

En el caso anterior, el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Conocimiento del Cargo es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, una vez más el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Asimismo, el valor promedio de la media es de 3,2241, por lo cual la competencia se percibe como medianamente desarrollada. La desviación típica es 0,43549, un valor bajo. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,118, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). La curtosis tiene un valor de -0,533, lo que significa que los valores se encuentran relativamente distribuidos a lo largo de la curva y no están altamente concentrados alrededor de los valores centrales.

**Tabla N° 75 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	29	2,83	3,83	3,1724	0,26905	0,378	-0,412
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



**Gráfico N° 63 Autopercepción de la Competencia Comprensión Empática Postest**

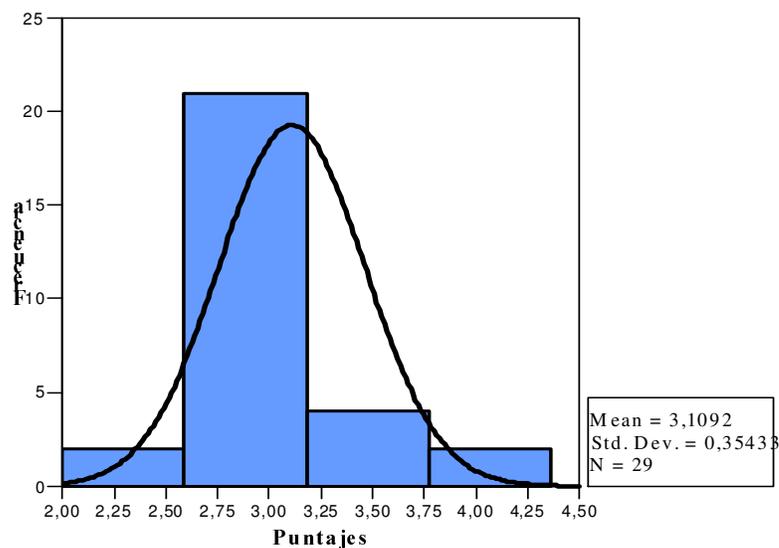
Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Comprensión Empática es 2,83, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83

lo que significa que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Mientras que el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Comprensión Empática es 3,0747, este puntaje refleja que en promedio la competencia esta medianamente desarrollada después de recibir Coaching Grupal. Por otra parte, la desviación típica es baja siendo igual a 0,44451. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,378, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,412, lo que significa que la distribución es platicúrtica y no presenta un alto grado de concentración alrededor de los valores centrales.

**Tabla N° 76 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,17	4,00	3,1092	0,35433	0,320	2,928
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Manejo de Conflictos**



**Gráfico N° 64 Autopercepción de la Competencia Manejo de Conflictos Postest**

Como lo refleja la tabla el mínimo valor de respuesta de los participantes es 2,17, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4,00, es decir, el máximo valor de la escala,

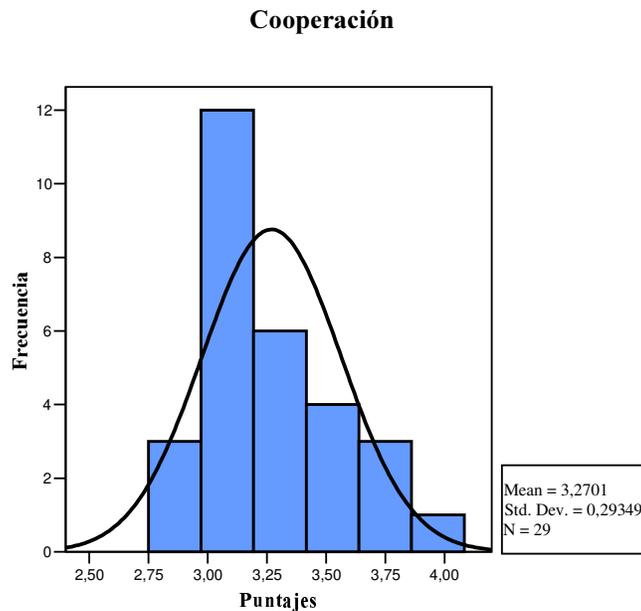
**E**

el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Manejo de Conflictos es de 2,9828, este puntaje corresponde a la opción competencia medianamente desarrollada. Igualmente, se considera que la desviación típica refleja muy baja dispersión al ser igual a 0,41630. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,320, por lo que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, mayor cantidad de personas considera que la competencia esta poco desarrollada que aquellos que considera que esta desarrollada. Dado que la curtosis tiene un valor de 2,928, significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es alto, lo que unido al bajo puntaje de la desviación permite afirmar que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 77 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	29	2,83	4,00	3,2701	0,29349	0,586	0,120

**N válido (según list:**



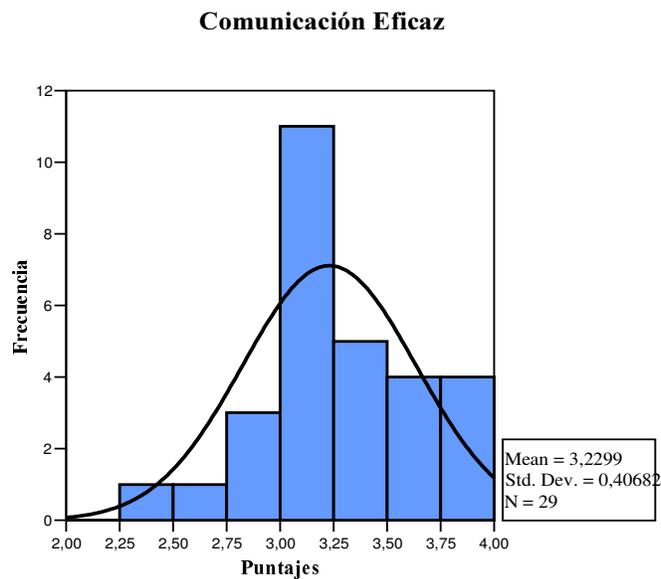
**Gráfico N° 65 Autopercepción de la Competencia Cooperación-Postest**

de los participantes en la competencia Cooperación es 2,83, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; es decir; el rango de respuesta va de competencia medianamente a competencia desarrollada. De igual forma el valor de la media es de 3,2701, este puntaje, corresponde a la opción medianamente desarrollada. La desviación típica es de 0,34956, es decir, la dispersión es baja. Por su parte la asi

metría tiene un puntaje de 0,586, siendo positiva, lo que demuestra que hay mayor cantidad valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), sin embargo está agrupación a la izquierda no es muy significativa, pues la curtosis tiene un valor de 0,120 lo que significa que la distribución es leptocúrtica, es decir, los valores están en su gran mayoría concentrados alrededor de los valores centrales y la muestra es homogénea.

**Tabla N° 78 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia
<b>Comunicación Eficaz</b>
<b>N válido (según lista)</b>



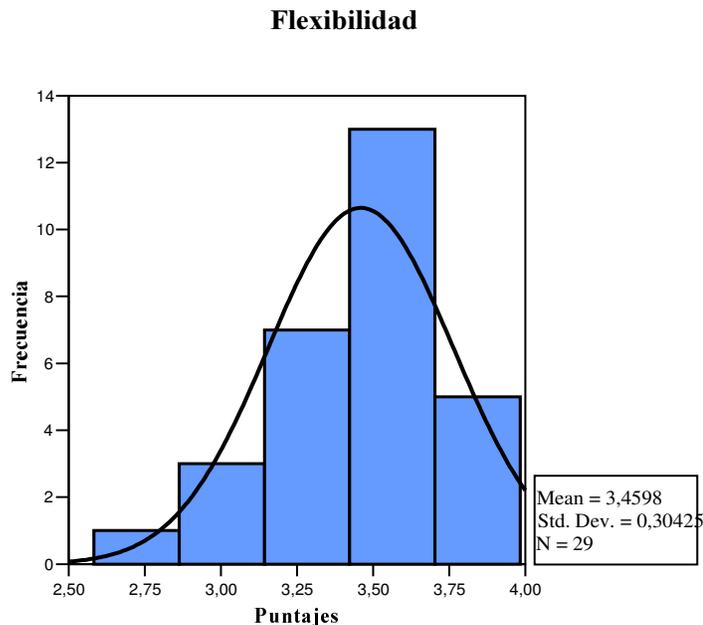
simetría	Curtosis
0,315	0,017

**Gráfico N° 66 Autopercepción de la Competencia Comunicación Eficaz Postest**

En este caso, el mínimo valor de respuesta de los participantes es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4; por ello el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta desarrollada. Igualmente, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Comunicación Eficaz es de 3,2299, se considera que la competencia esta medianamente desarrollada, siendo la desviación típica baja al ser igual a 0,40682. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,315, al ser positiva quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Sin embargo dado que la Curtosis es 0,017, es posible afirmar prácticamente es distribución mesocúrtica, por lo que presenta un grado de concentración medio alrededor de los valores centrales, por lo que como lo indica la media la gran mayoría coincide en afirmar que la competencia está medianamente desarrollada después de recibir Coaching Grupal.

**Tabla N° 79 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	29	2,67	3,83	3,4598	0,30425	-0,750	0,075
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

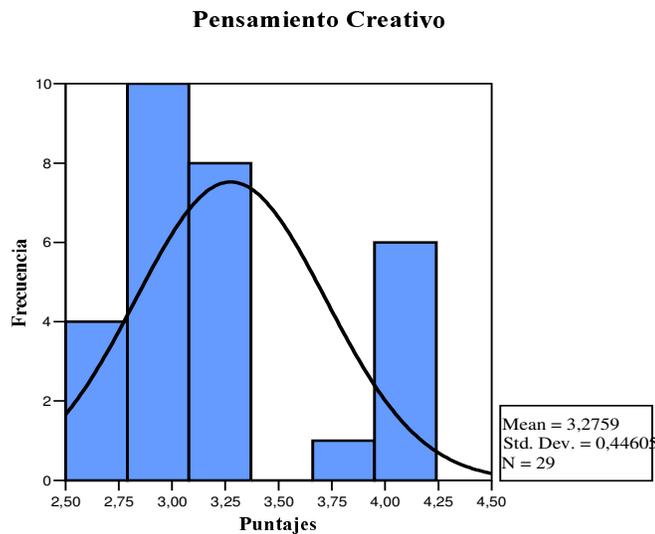


**Gráfico N° 67 Autopercepción de la Competencia Flexibilidad Postest**

Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los participantes es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, el cual se acerca al máximo valor de respuesta posible, por lo tanto el rango de respuesta va de competencia medianamente desarrollada a competencia desarrollada. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Flexibilidad es de 3,3046, lo que indica que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, se considera que la desviación típica es baja pues es igual a 0,30425. y la asimetría tiene un puntaje de -0,750, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de las personas consideraron que la competencia está desarrollada después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,075, es decir, la distribución es leptocúrtica y presenta un mayor grado de concentración alrededor de los valores centrales, lo que unido a la baja desviación típica permite afirmar que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 80 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	29	2,67	4,00	3,2759	0,44605	0,530	-0,799
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

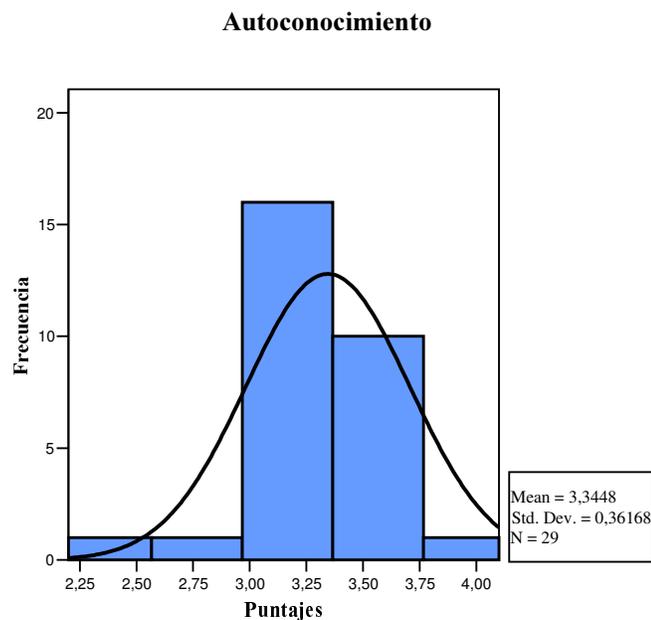


**Gráfico N° 68 Autopercepción de la Competencia Pensamiento Creativo Postest**

Como lo refleja la tabla anterior, el mínimo valor de respuesta de los participantes en esta competencia es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, es decir, el máximo valor de la escala, luego el rango de respuesta va de competencia medianamente desarrollada a competencia desarrollada. Siendo así, el valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 3,2759, este puntaje significa que la competencia esta medianamente desarrollada. Se considera que la dispersión es baja pues la desviación típica es de 0,44605. Por otra parte la asimetría tiene un puntaje de 0,530, lo que demuestra que siendo positiva hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Mientras que, la curtosis tiene un valor de -0,799, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 81 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	29	2,33	4,00	3,3448	0,36168	0,878	-0,514
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



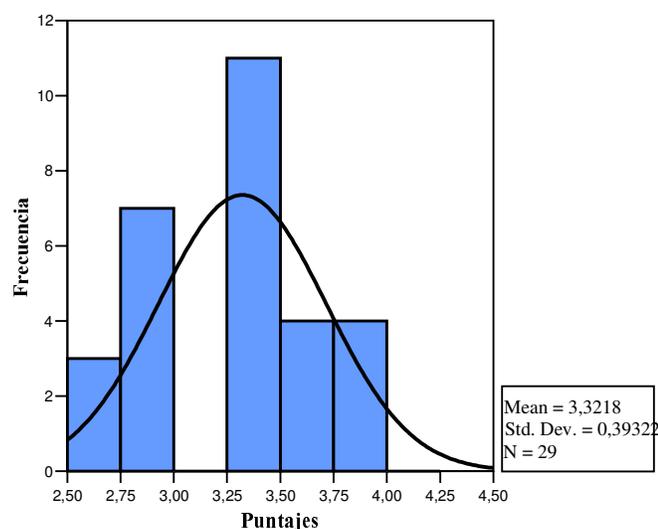
**Gráfico N° 69 Autopercepción de la Competencia Autoconocimiento Postest**

En el caso de la competencia Autoconocimiento, el mínimo valor de respuesta de los participantes es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, lo que se traduce en un rango de respuestas que van desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. En este orden de ideas, el valor promedio de la percepción es de 3,0345, lo que implica que la competencia se percibe como medianamente desarrollada. La desviación típica presenta valores bajos pues es igual a 0,47430. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,878, por lo existe mayor cantidad de valores agrupados hacia la izquierda de la curva, es decir, mayor cantidad de participantes percibieron esta competencia como poco desarrollada que quienes la percibieron como desarrollada, después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,514, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 82 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	29	2,67	4,00	3,3218	0,39322	0,211	-0,517
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Disposición para Delegar**

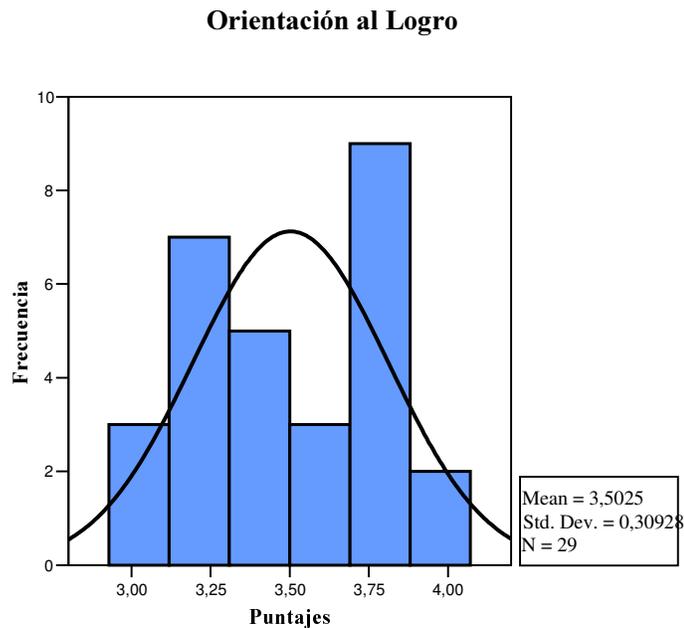


**Gráfico N° 70 Autopercepción de la Competencia Disposición para Delegar Postest**

El mínimo valor de respuesta de los participantes en la competencia Disposición para Delegar es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es 4,00, razón por la cual el rango de respuesta va de competencia medianamente desarrollada a competencia desarrollada. Por otro lado, el valor de la media es de 3,3218, este puntaje implica que en promedio los participantes perciben esta competencia como medianamente desarrollada. Igualmente, se considera que la desviación típica es baja pues es igual a 0,39322. De igual manera, la asimetría es igual a 0,211, al ser positiva, implica que existen más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Finalmente la curtosis tiene un valor de -0,517, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 83 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	29	3,00	4,00	3,5025	0,30928	-0,071	-1,125
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



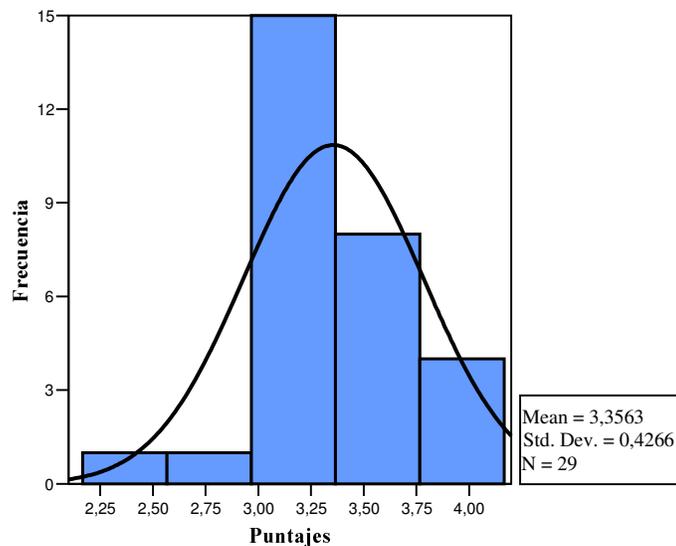
**Gráfico N° 71 Autopercepción de la Competencia Orientación al Logro**

En este caso, el mínimo valor de respuesta de los participantes es 3,00, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4,00, luego el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada a competencia desarrollada. El valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Orientación al Logro es de 3,5025, por lo tanto en promedio los participantes consideran que esta competencia está desarrollada después de recibir entrenamiento en Coaching Grupal. Se considera además que la desviación típica es baja pues es 0,30928. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,071, lo que demuestra que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de las personas consideraron que “en mucho” presentan el desarrollo de la competencia. Por último, la curtosis tiene un valor de -1,125, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 84 Estadísticos Descriptivos de la Autopercepción de los Participantes para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	29	2,33	4,00	3,3563	0,42661	-0,247	-0,374
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Reflexión y Evaluación**



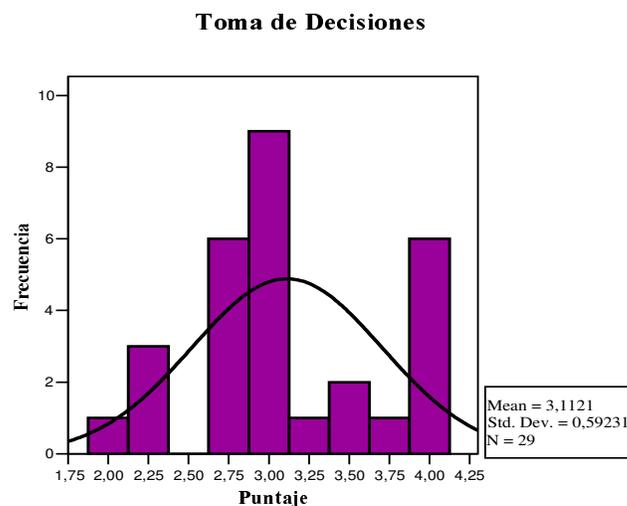
**Gráfico N° 72 Autopercepción de la Competencia Reflexión y Evaluación Postest**

La tabla anterior refleja que el mínimo valor de respuesta de los participantes en esta competencia es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, es por ello que el rango de respuesta abarca lo siguiente: competencia poco desarrollada, competencia medianamente desarrollada y competencia desarrollada. El valor promedio de la percepción de los participantes con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 3,3563, dado este puntaje se considera que en promedio la competencia esta medianamente desarrollada. De igual manera, la desviación típica presenta valores bajos. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,247, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, mayor cantidad de personas perciben la competencia desarrollada después de recibir Coaching Grupal. Adicionalmente la curtosis tiene un valor de -0,374, lo que significa que la distribución es platicúrtica y presenta un grado relativamente reducido de concentración alrededor de los valores centrales.

**2.6. Percepción de los Supervisores – Postest**

**Tabla N° 85 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,00	4,00	3,1121	0,59231	0,182	-0,750
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

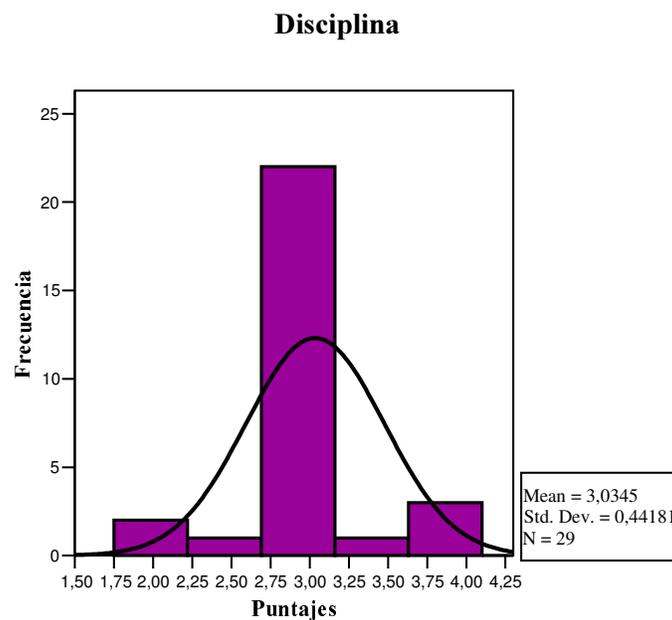


**Gráfico N° 73 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación Postest**

En relación con la percepción de los supervisores de la competencia Toma de Decisiones, el mínimo valor de respuesta fue 2 mientras que el máximo valor de respuesta fue 4, por lo tanto el rango de respuesta va de competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada a competencia desarrollada. El valor de la media igual a 3,1121, implica que la competencia en promedio se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación típica baja, igual a 0,59231. Asimismo la asimetría tiene un puntaje de 0,182, siendo positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Por último la curtosis tiene un valor de -0,750 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 86 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	29	2,00	4,00	3,0345	0,44181	0,193	2,488
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

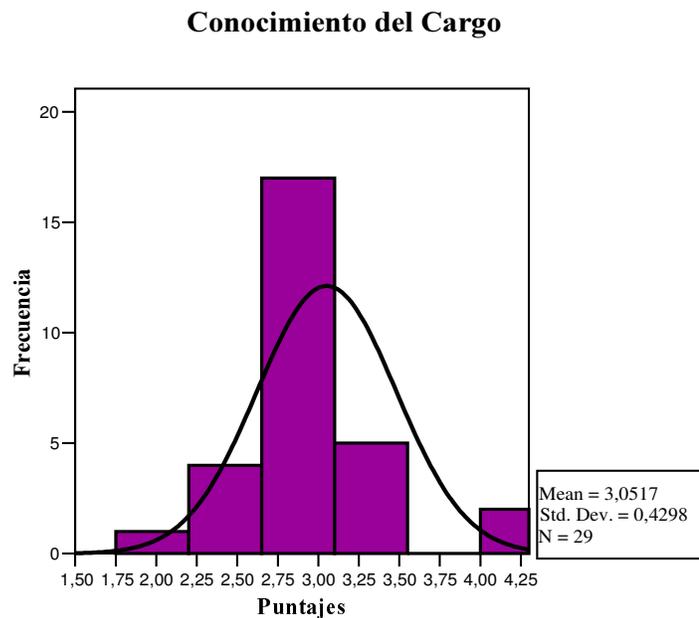


**Gráfico N° 74 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina Postest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Disciplina es una vez más 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que nuevamente el rango de respuesta abarca desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores es de 3,0345, por lo que en promedio se percibe como medianamente desarrollada. El valor de la desviación típica indica una baja dispersión, al mismo tiempo la asimetría tiene un puntaje de 0,193, significa que hay mayor cantidad de valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), sin embargo esta agrupación a la izquierda no es muy significativa, pues el valor de la curtosis igual a 2,488, permite indicar que la distribución es leptocúrtica : y presenta un considerable grado de concentración alrededor de los valores centrales.

**Tabla N° 87 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	29	2,00	4,00	3,0517	0,42980	0,154	1,077
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

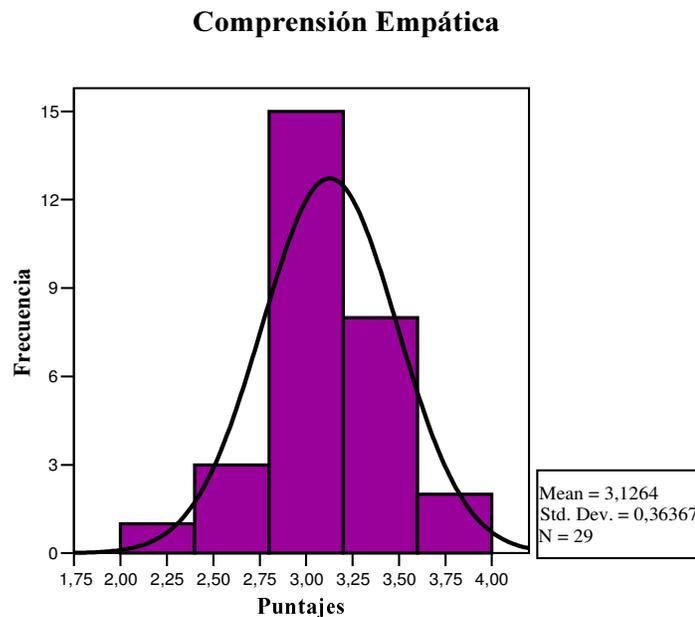


**Gráfico N° 75 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo Postest**

Una vez más el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en esta competencia es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, siendo así el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. El valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Conocimiento del Cargo es de 3,0517, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada después de recibir Coaching Grupal. La desviación típica presenta valores mínimos y debido a que la asimetría tiene un puntaje de 0,154 hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayor cantidad de supervisores consideraron que la competencia esta poco desarrollada que aquellos que consideraron que esta desarrollada, sin embargo esta asimetría no es muy significativa pues la curtosis tiene un valor de 1,077 lo que significa que existe un considerable grado de concentración alrededor de la zona central, es decir la media.

**Tabla N° 88 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	29	2,33	4,00	3,1264	0,36367	0,354	1,338
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

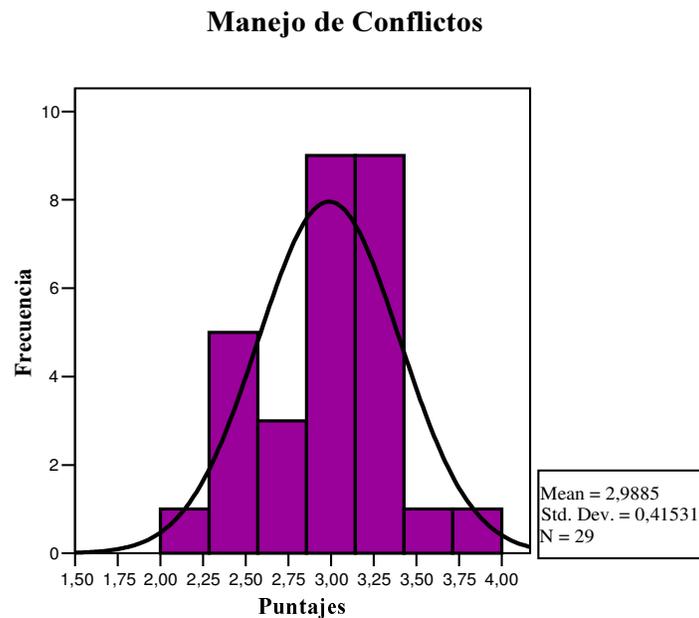


**Gráfico N° 75 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comprensión Empática -Postest**

Como lo refleja la tabla anterior el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Comprensión Empática es 2,33 y el máximo valor es de 4, luego el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada, y desarrollada. A su vez, el valor de la media igual a 3,1264, indica que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada, después de recibir Coaching Grupal. Los datos reflejan valores bajos de desviación típica. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,354, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), pero no es realmente significativa pues la curtosis tiene un valor de 1,338 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la media es elevad, esto unido a los valores de la desviación típica indica que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 89 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,00	4,00	2,9885	0,41531	-0,169	0,858
<b>N válido (según lista)</b>	29						

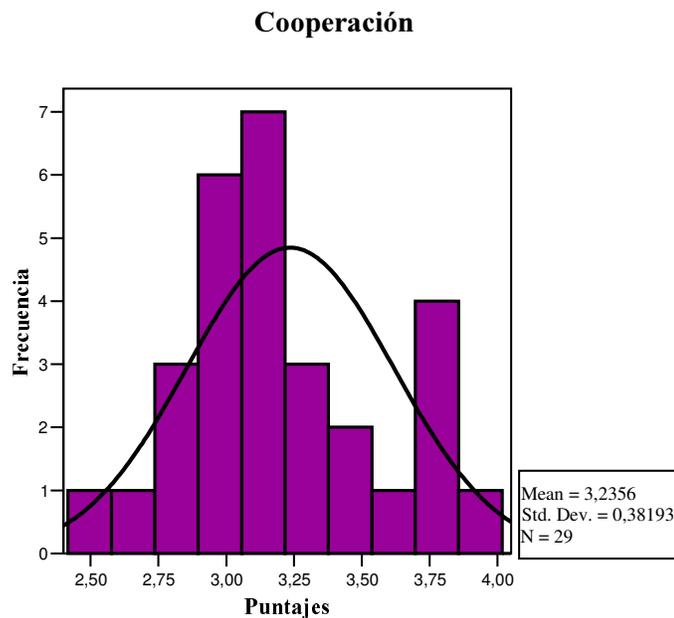


**Gráfico N° 76 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos -Postest**

En este caso, una vez el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Manejo de Conflictos es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, y el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia es 2,9885, valor que corresponde a competencia medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una muy reducida desviación típica de 0,41531. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,169, al ser negativa quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, (por encima de la media), pero es poco significativo dado que la curtosis tiene un valor de 0,858, existe un considerable grado de concentración de los valores alrededor de la media, por lo que una vez más la muestra demuestra ser homogénea.

**Tabla N° 90 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	29	2,5	4,00	3,2356	0,3819	0,38706	-0,456
<b>N válido (según lista)</b>	29						



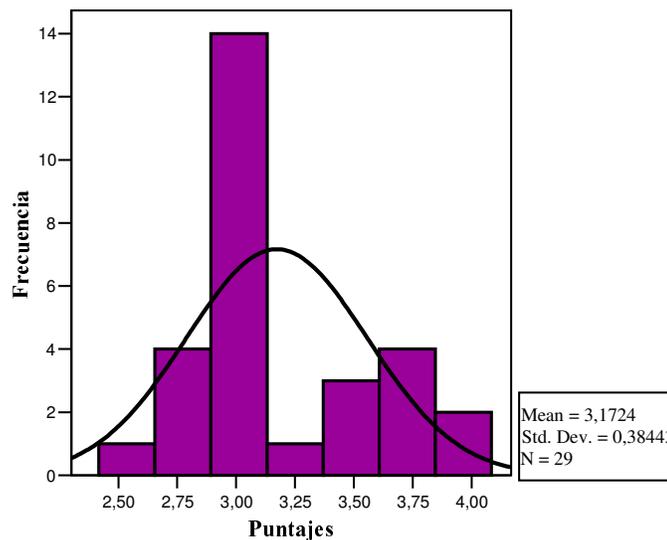
**Gráfico N° 77 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest**

Es posible observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Cooperación es 2,5 y el máximo es 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Cooperación es de 3,2356, por lo que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. La desviación típica presenta valores bajos, mientras que la asimetría tiene un puntaje de 0,38706, lo que demuestra que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,456, lo que significa que la distribución platicúrtica: y presenta un reducido grado de concentración alrededor de los valores centrales de la variable, pues estos se encuentran distribuidos a través de la curva.

**Tabla N° 91 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	29	2,5	4,00	3,1724	0,3844	0,74269	-0,243
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Comunicación Eficaz**



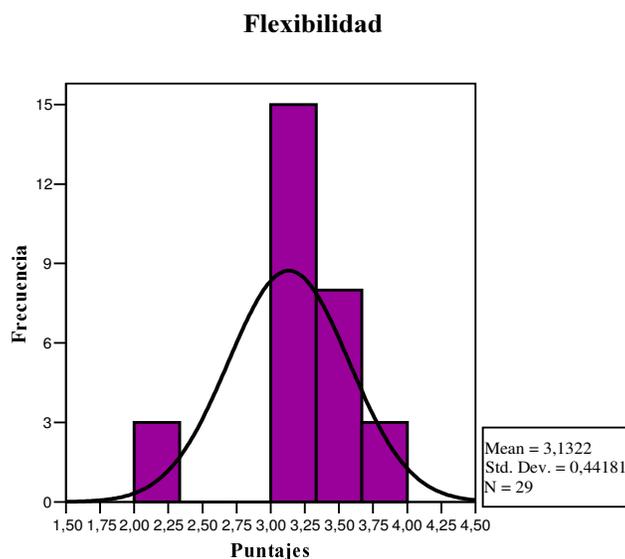
**Gráfico N° 78 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz -Postest**

Como se puede observar en la tabla N° 91 el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Comunicación Eficaz es 2,5 mientras que el máxi-

mo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada hasta desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a esta competencia es de 3,1724 ello significa que se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican bajo valores en relación con la desviación típica. Por otra parte la asimetría es positiva, por lo que existe mayor cantidad de valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media) De igual manera la curtosis presenta un valor negativo, por ello lo el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 92 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	29	2,00	4,00	3,1322	0,44181	-0,909	1,542
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



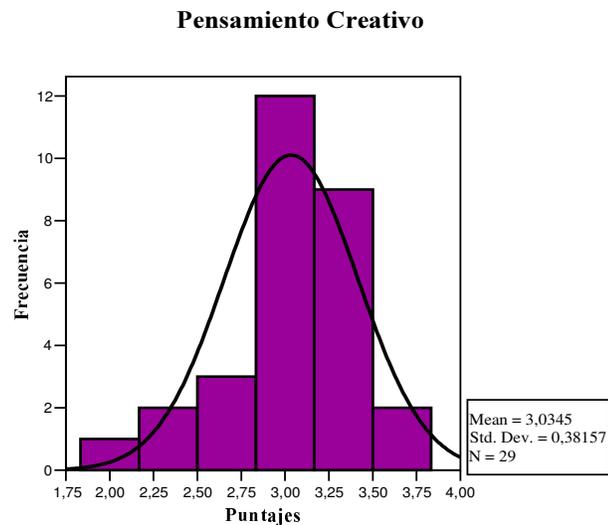
**Gráfico N° 79 Percepción de los Supervisores de la Competencia Flexibilidad -Postest**

Una vez más, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores es 2 mientras que el máximo es 4, el rango de respuesta abarca las opciones nuevamente es competencia poco desarrollada, medianamente desarrolladas y desarrollada. El valor de la media indica que la percepción de los supervisores con relación esta competencia, es que se en-

cuentra medianamente desarrollada, luego de recibir entrenamiento en Coaching Grupal. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,44181, lo que unido a una curtosis positiva con alto grado de concentración de los valores alrededor de la zona central de la distribución, implica que la muestra es homogénea. Por otra parte, existe una pequeña asimetría cuyo puntaje es -0,909, y al ser negativa, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, por encima de la media.

**Tabla N° 93 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	29	2,00	3,67	3,0345	0,38157	-0,829	0,982
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



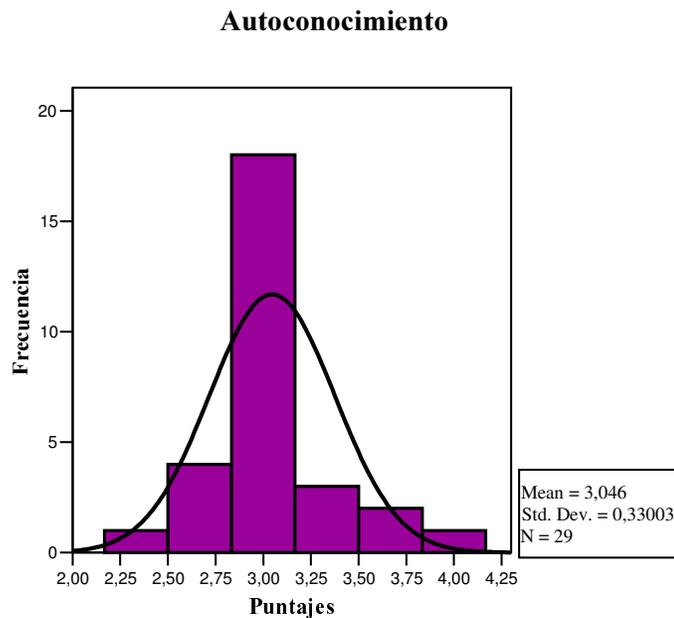
**Gráfico N° 80 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo -Postest**

Como es posible observar el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Pensamiento Creativo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia es de 3,0345, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. La desviación típica de 0,38157, lo que implica

una baja dispersión. Por su parte la asimetría tiene un valor negativo, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Pensamiento Creativo después de recibir Coaching Grupal, pero esta asimetría no es muy significativa, pues la curtosis tiene un valor de 0,982, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la media de la distribución es elevado.

**Tabla N° 94 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	29	2,33	4,00	3,0460	0,33003	0,892	2,195
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



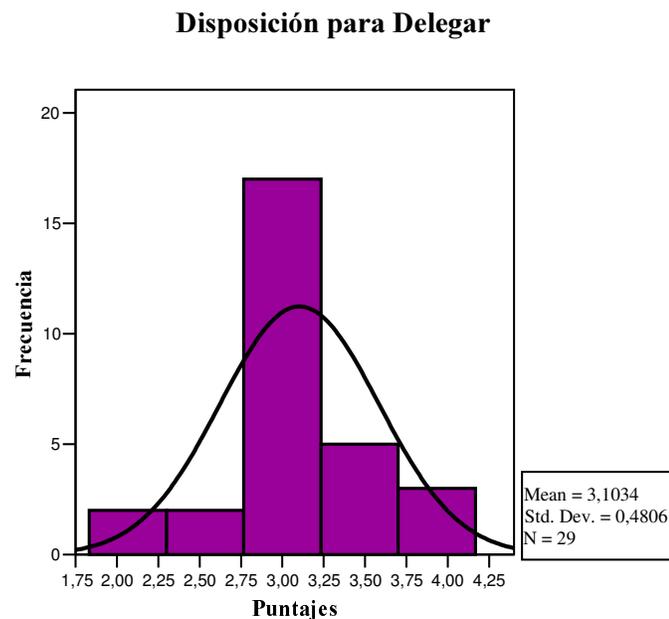
**Gráfico N° 80 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest**

En cuanto a la percepción de los supervisores en la competencia Autoconocimiento, es posible señalar que dado que el mínimo valor de respuesta es 2,33 y el máximo valor de respuesta 4, el rango de respuesta va una vez más desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor de la media que es de 3,0460, implica que en

promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. El bajo valor de la desviación típica y la curtosis positiva igual a 2,195 indican una baja dispersión y una alta concentración de los valores alrededor de la media, por lo tanto la muestra es homogénea, sin embargo presenta una pequeña asimetría positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva, es decir, por debajo de la media.

**Tabla N° 95 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	29	2,00	4,00	3,1034	0,48060	-0,052	1,035
<b>N válido (según lista)</b>	29						



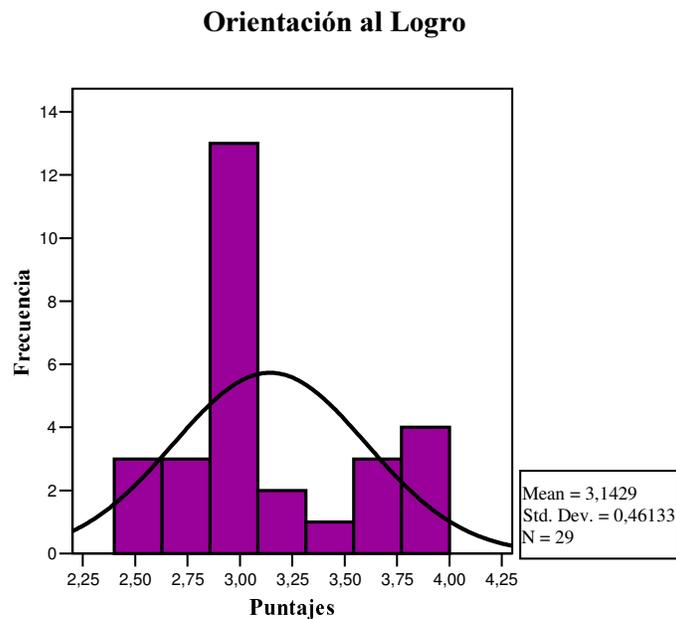
**Gráfico N° 81 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar -Postest**

Como es posible observar en la tabla N° 95, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en esta competencia es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es 4, razón por la cual el rango de respuesta es competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada y desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a la competencia Disposición para Delegar es de 3,1034, por lo que en promedio la competencia está medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una pequeña desviación típica de 0,48060. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,052, y al ser

negativa, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los supervisores consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la competencia Disposición para Delegar después de recibir Coaching Grupal, pero esta asimetría no es muy significativa pues la curtosis tiene un valor de 1,035, lo que significa existe un considerable grado de los datos alrededor de la media.

**Tabla N° 96 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	29	2,43	4,00	3,1429	0,46133	0,615	-0,223
<b>N válido (según lista)</b>	29						



**Gráfico N° 82 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro -Postest**

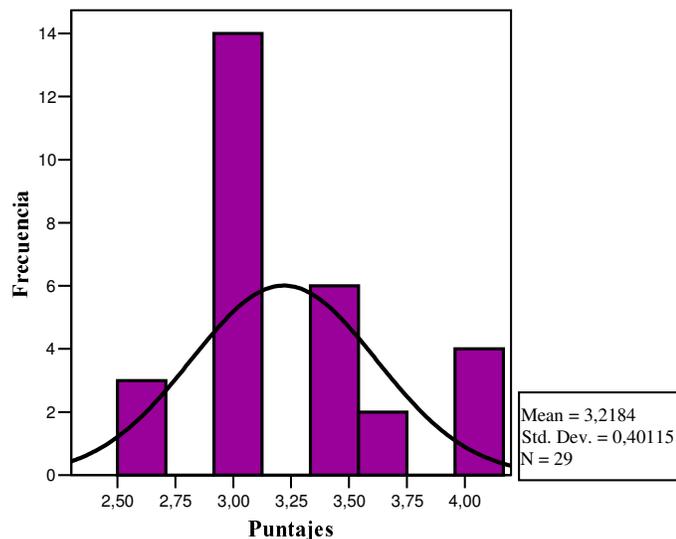
En este caso, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Orientación al Logro es 2 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Otra su parte, el valor promedio de la percepción de los supervisores con relación a esta competencia es de 3,1429, que se corresponde con la opción de competencia medianamente desarrollada. Asimismo, la desviación típica indica baja dispersión. A su vez la asimetría tiene un puntaje de 0,615, al ser es positiva, quiere decir que hay más valores agrupados

hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Por último, la curtosis tiene un valor de -0,223 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 97 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisores para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	29	2,67	4,00	3,2184	0,40115	0,861	0,861
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Reflexión y Evaluación**



**Gráfico N° 83 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación -Postest**

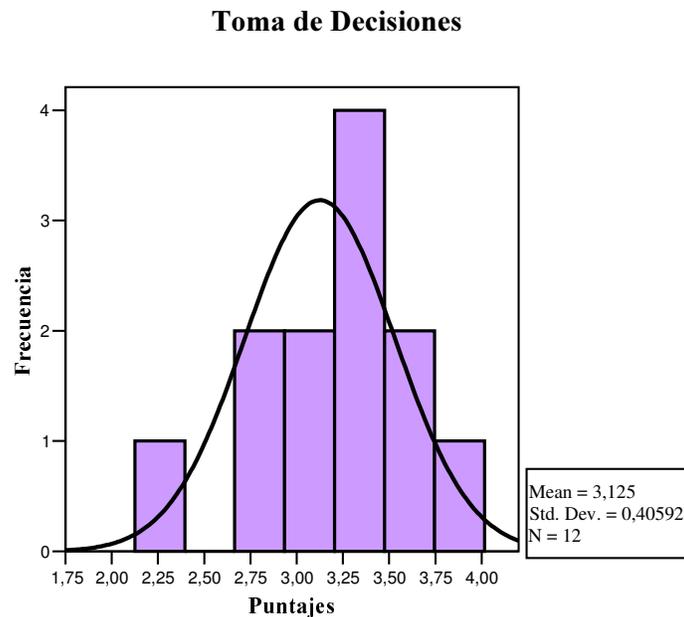
El mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisores en la competencia Reflexión y Evaluación es 2,67 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta abarca competencia medianamente desarrollada y competencia desarrollada. Mientras que el valor promedio de la percepción de los supervisores es de 3,2184, que corresponde a la opción de competencia está medianamente desarrollada. Por otro lado, los datos indican una desviación típica con valores mínimos. De igual forma, la asimetría tiene un puntaje de 0,861, al ser positiva, quiere decir que existe mayor cantidad de valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), a su vez la curtosis tiene un valor de

-0,861. lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**2.7. Percepción de los Supervisados – Postest**

**Tabla N° 98 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	12	2,25	3,75	3,1250	0,40592	-0,688	0,722
<b>N válido (según lista)</b>	12						



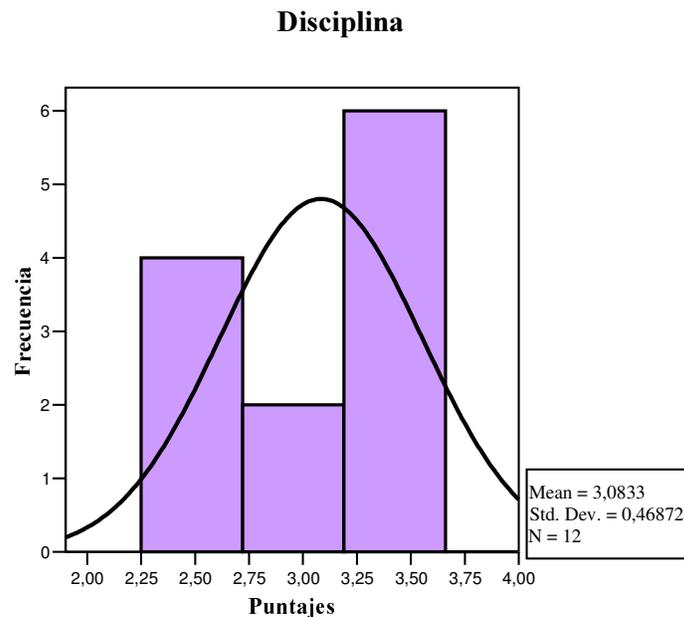
**Gráfico N° 84 Percepción de los Supervisores de la Competencia Toma de Decisiones -Postest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en esta competencia es 2,25 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,75, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados indica que la competencia se percibe como medianamente desarrollada. La desviación típica presenta valores bajos, lo que unido a una curtosis positiva igual a 0,722 implica que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es alto, y por lo tanto la muestra es homogénea. De igual forma se presenta una leve asimetría cuyo puntaje es -0,688, y al ser

negativa, demuestra que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media).

**Tabla N° 99 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	12	2,50	3,50	3,0833	0,46872	-0,383	-1,931
<b>N válido (según lista)</b>	12						



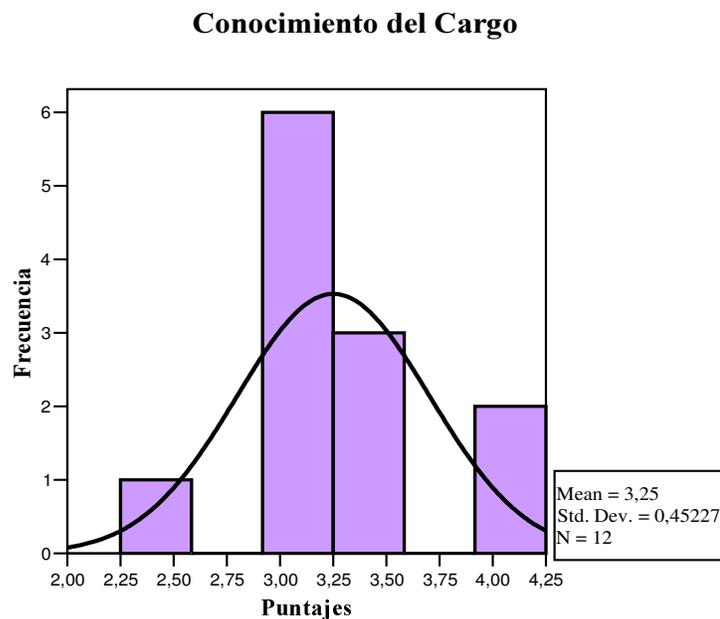
**Gráfico N° 85 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina -Postest**

La tabla N° 98, permite apreciar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Disciplina es 2,50 y el máximo valor de respuesta es 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor de la media igual a 3,0833, significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,46872, un valor mínimo. Por su parte la asimetría tiene un valor negativo, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Disciplina después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis

tiene un valor de  $-1,931$ , lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido, y los valores se encuentran distribuidos a largo de la curva.

**Tabla N° 100 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	12	2,50	4,00	3,2500	0,45227	0,442	-0,326
<b>N válido (según lista)</b>	12						



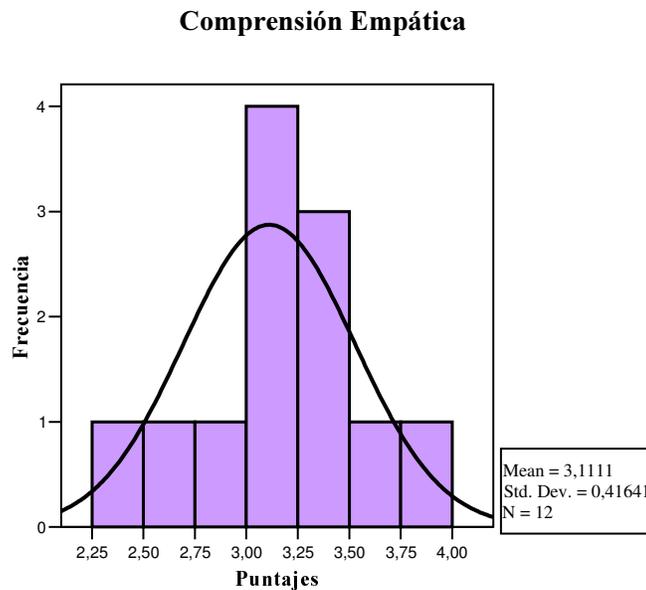
**Gráfico N° 86 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo -Postest**

Se puede observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Conocimiento del Cargo es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor promedio de la percepción de los supervisados es de 3,2500, por lo tanto la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación típica baja. La curva presenta una asimetría cuyo puntaje es 0,442, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), también posee una curtosis que tiene un valor de  $-0,326$  lo que significa

que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 101 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comprensión Empática Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	12	2,33	3,83	3,1111	0,41641	-0,384	0,232
<b>N válido (según lista)</b>	12						



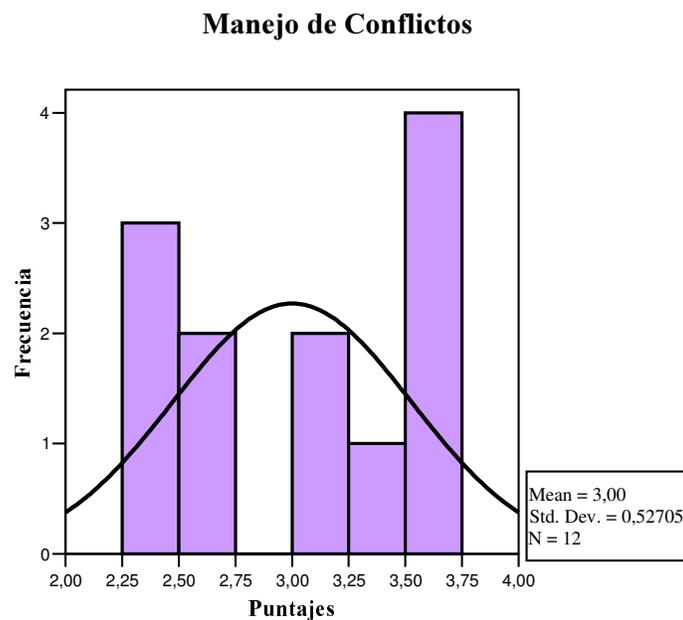
**Gráfico N° 87 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comprensión Empática -Postest**

En este caso el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo tanto el rango de respuesta es competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada y desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Comprensión Empática es de 3,1111, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican unos valores reducidos desviación típica, a la vez que muestra una curtosis que tiene un valor de 0,232 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es considerable, lo que implica que la muestra es homogénea. Por otra parte, la curva presenta una leve la asimetría que tiene un puntaje de -0,384, lo que demuestra que es negativa, esto

quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, mayor cantidad de supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Comprensión Empática después de recibir Coaching Grupal..

**Tabla N° 102 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	12	2,33	3,67	3,0000	0,52705	-0,248	-1,856
<b>N válido (según lista)</b>	12						



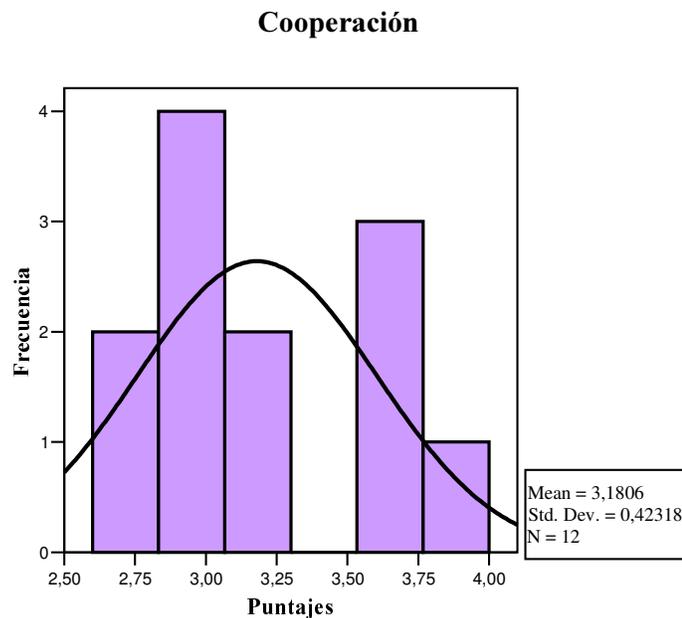
**Gráfico N° 88 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos -Postest**

Es posible apreciar que en este caso el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Manejo de Conflictos es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor de la media indica que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una pequeña desviación típica de 0,52705. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,248, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la

media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,856 lo que significa que la distribución platicúrtica, y presenta un reducido grado de concentración alrededor de los valores centrales de la variable.

**Tabla N° 103 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	12	2,67	3,83	3,1806	0,42318	0,368	-1,479
<b>N válido (según lista)</b>	12						



**Gráfico N° 89 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest**

La tabla N° 103, permite apreciar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Cooperación es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Cooperación es de 3,1806, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Los valores de



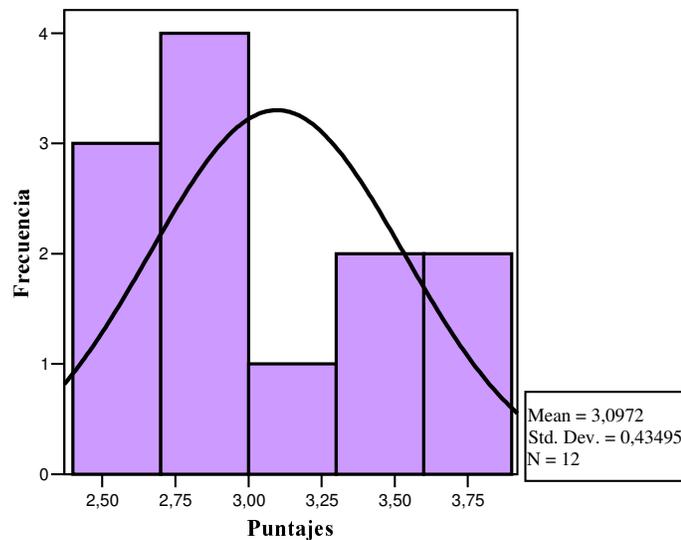
la

desviación típica son reducidos. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,368, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,479, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 104 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	12	2,50	3,83	3,0972	0,43495	0,402	-1,140
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						

**Comunicación Eficaz**



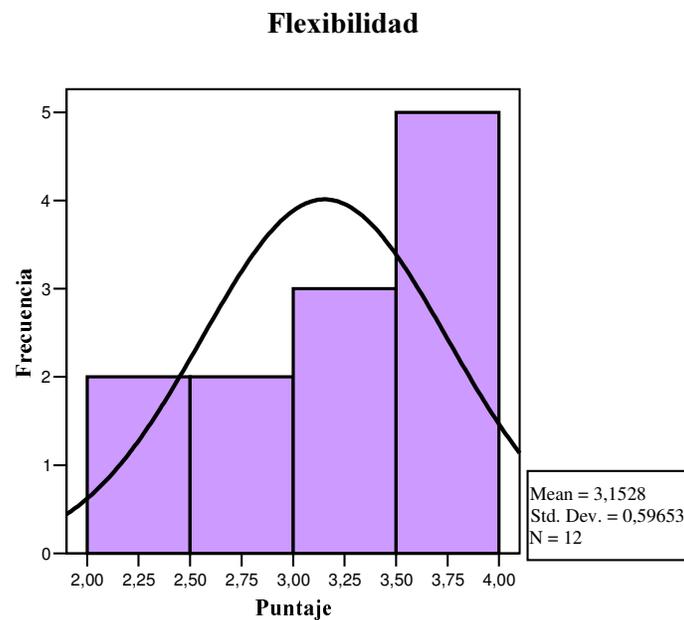
**Gráfico N° 90 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz -Postest**

Se evidencia que en este caso el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Comunicación Eficaz es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor de la media de la percepción de los supervisados con relación a esta competencia es 3,0972, ello significa que en promedio la

competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,43495, el cual es valor reducido. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,402, lo que demuestra que es positiva y que existen más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Por último, la curtosis tiene un valor de -1,140, ello que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 105 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	12	2,17	4,00	3,1528	0,59653	-0,347	-1,024
<b>N válido (según lista)</b>	<b>12</b>						



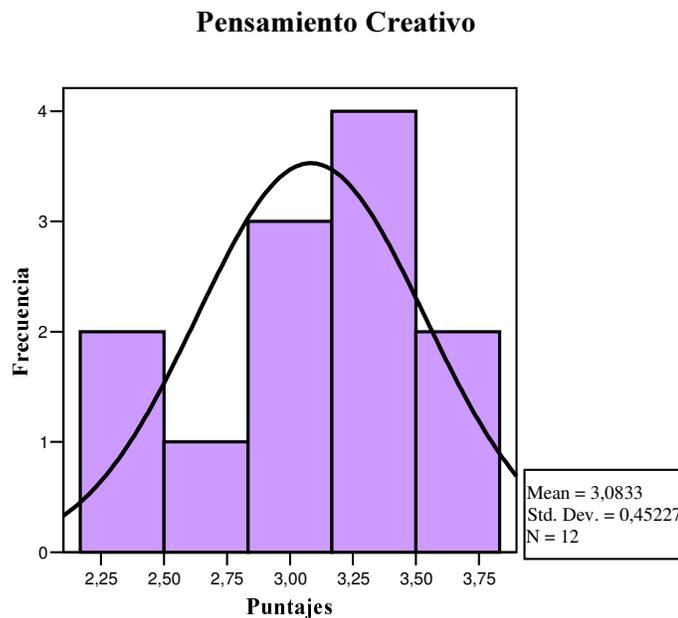
**Gráfico N° 91 Percepción de los Supervisores de la Competencia Flexibilidad -Postest**

Es posible observar que en relación con la percepción de los supervisados en la competencia Flexibilidad, el mínimo valor de respuesta es 2,17, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados es de 3,1528, lo que significa que en promedio la competencia está medianamente

desarrollada. La desviación típica presenta valores reducidos, por otra parte la asimetría tiene un puntaje de -0,347, y al ser negativa, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Flexibilidad después de recibir Coaching Grupal. Finalmente la curtosis tiene un valor de -1,024 por lo que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 106 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	12	2,33	3,67	3,0833	0,45227	-0,540	-0,605
<b>N válido (según lista)</b>	12						



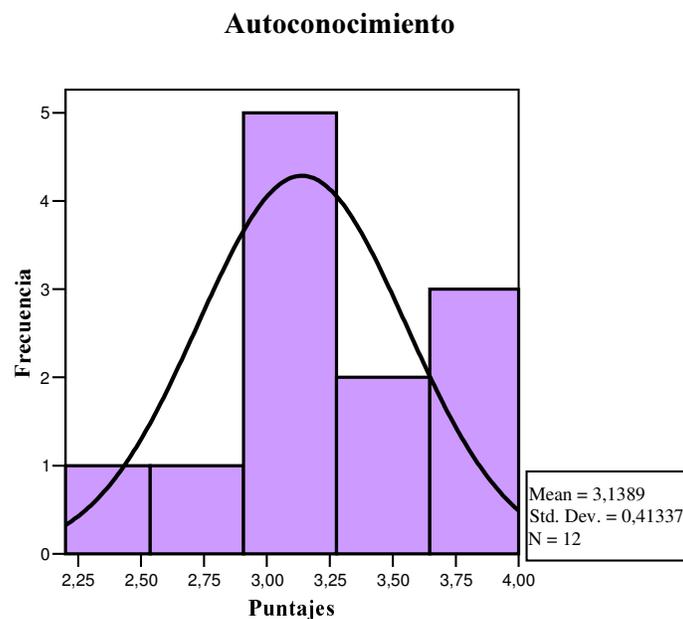
**Gráfico N° 92 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo -Postest**

Como lo refleja la tabla N° 106 el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados es 2,33, y el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. Igualmente, el valor de la media en relación con la competencia Pensamiento Creativo es de 3,0833, por lo que la competencia se percibe como medianamente desarrollada. En este orden de ideas, los

datos indican una desviación típica reducida de 0,45227, al mismo tiempo la curva presenta una asimetría negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, y por lo tanto por encima de la media. De igual manera la curtosis tiene un valor negativo lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 107 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	12	2,33	3,67	3,1389	0,41337	-0,287	-0,211
<b>N válido (según lista)</b>	12						



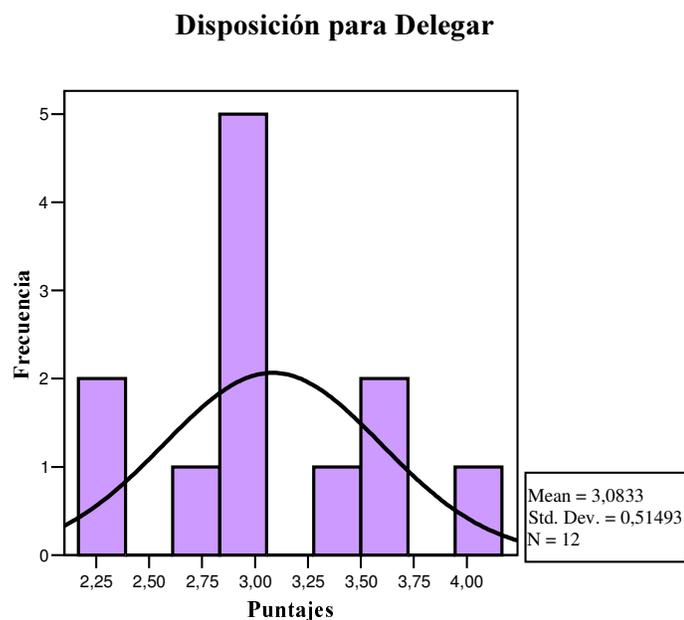
**Gráfico N° 93 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest**

En este caso, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Autoconocimiento es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, luego el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a la competencia Autoconocimiento es de 3,1389, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación

típica de 0,41337, lo que implica valores reducidos de dispersión. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,287, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, mayor cantidad de supervisados consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Autoconocimiento después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,211, lo que significa que la distribución es platicúrtica y presenta un grado de concentración relativamente reducido alrededor de la media.

**Tabla N° 108 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	12	2,33	4,00	3,0833	0,51493	0,211	-0,437
<b>N válido (según lista)</b>	12						



**Gráfico N° 94 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar -Postest**

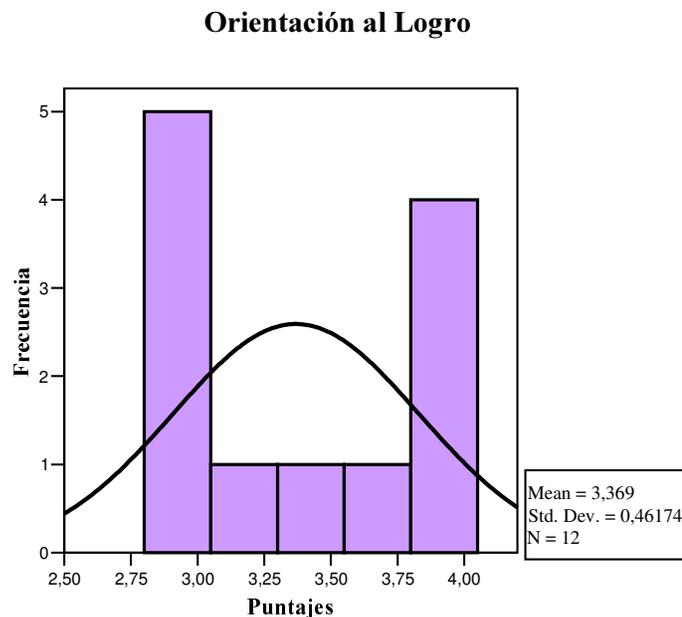
Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en esta competencia es 2,33 y el máximo valor de respuesta es 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. El valor de la media indica que la competencia Disposición para Delegar se percibe en promedio como



medianamente desarrollada, mientras que el valor de la desviación típica igual a 0,51493, muestra una dispersión relativamente baja, ello unido al hecho de que la curtosis es negativa demuestra que la distribución platicúrtica, por lo presenta un reducido grado de concentración alrededor de los valores centrales. Por es posible señalar que se presenta una leve asimetría que tiene un puntaje de 0,2111 lo que esto quiere decir que existe relativamente mayor cantidad de datos agrupados a la izquierda de la curva (por debajo de la media).

**Tabla N° 109 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	12	2,86	4,00	3,3690	0,46174	0,141	-1,993
<b>N válido (según lista)</b>	12						



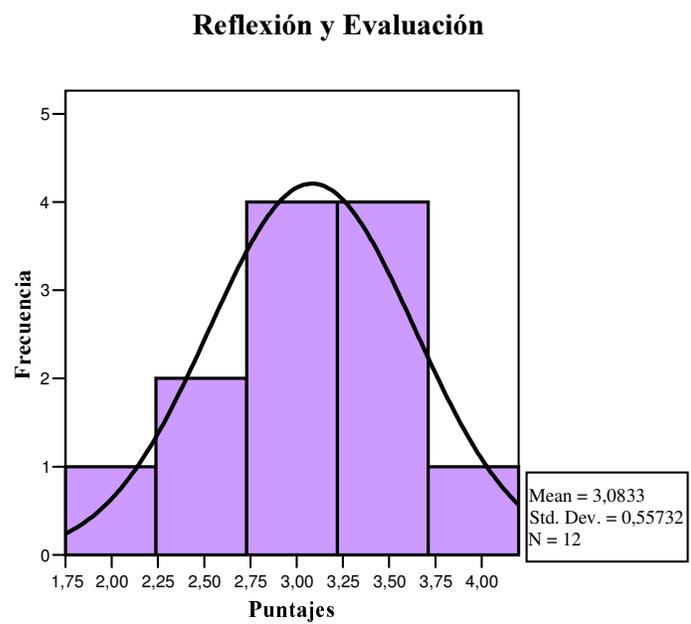
**Gráfico N° 94 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro -Postest**

Es posible observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados en la competencia Orientación al Logro es 2,86, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. De igual forma, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación a esta competencia es 3,3690, es decir, en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Los datos indican una desviación típica

de 0,46174, un valor considerablemente bajo. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,141, lo que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,864 lo que significa que el grado de concentración alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 110 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Supervisados para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	12	2,00	4,00	3,0833	0,55732	-0,385	-0,055
<b>N válido (según lista)</b>	12						



**Gráfico N° 95 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación -Postest**

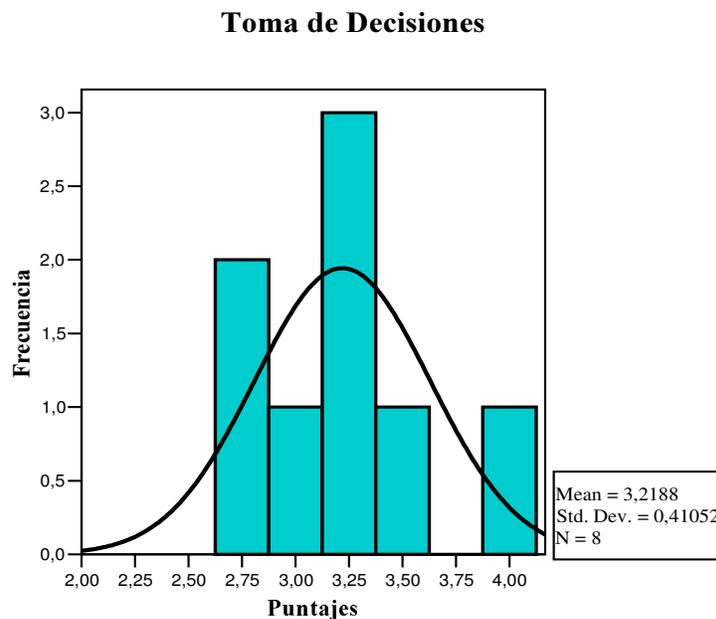
Como lo evidencia la tabla N° 109, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los supervisados es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es 4, por lo que una vez más el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. El valor de la media con relación a la competencia Reflexión y Evaluación es de 3,0833, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican un valor bajo de la desviación típica. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,385, al ser negativa implica que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los supervisados consideraron que en “bastante” o

“en mucho” las personas presentan el desarrollo Reflexión y Evaluación después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,055 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**2.7. Percepción de los Pares – Postest**

**Tabla N° 111 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	8	2,75	4,00	3,2188	0,41052	0,778	0,866
<b>N válido (según lista)</b>	8						



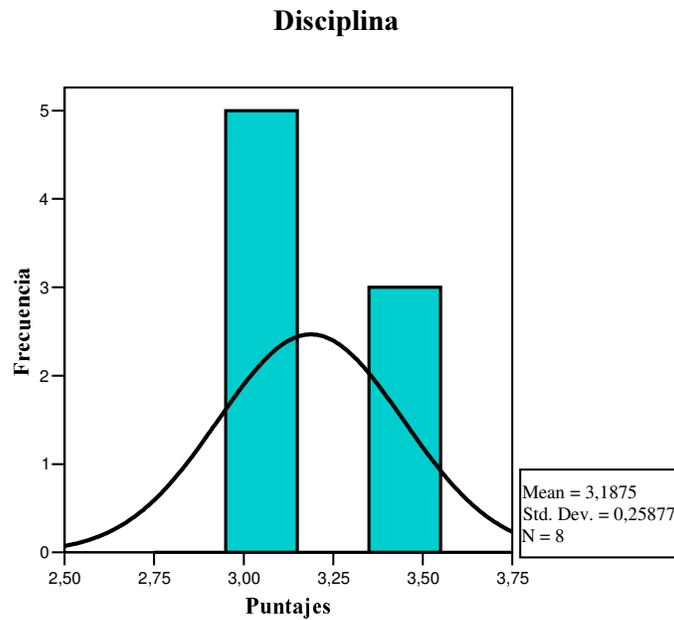
**Gráfico N° 96 Percepción de los Supervisores de la Competencia Toma de Decisiones -Postest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Toma de Decisiones es 2,75, mientras que el máximo valor de respuesta es 4, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia desarrollada. El valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Toma de Decisiones es de 3,2188, que corresponde a la opción competencia medianamente desarrollada. Al mismo tiempo la desviación típica presenta valores bajos, lo que unido a una curtosis cuyo

valor es 0,866 ello implica que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente elevado, por lo tanto la muestra es homogénea. Por otra parte la distribución muestra una muy leve asimetría tiene un puntaje de 0,778, y al ser positiva demuestra que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva, por lo tanto debajo de la media.

**Tabla N° 112 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disciplina Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disciplina</b>	8	3,00	3,50	3,1875	0,25877	0,644	-2,240
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



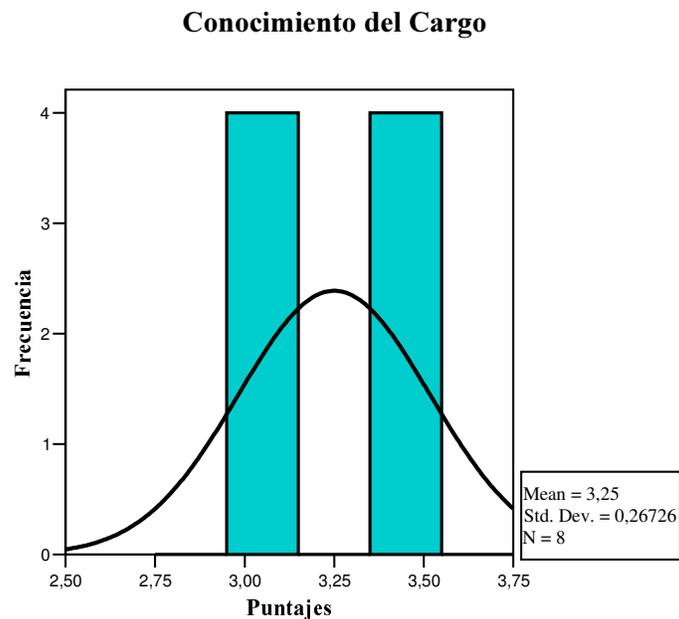
**Gráfico N° 97 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disciplina -Postest**

En la tabla N° 110 se observa que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares es 3,00 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo tanto el rango de es competencia medianamente y competencia desarrollada. El valor de la media es de 3,1875, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. En este orden de ideas, los datos indican una desviación típica de 0,25877, que corresponde a valores mínimos. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,644, esto quiere decir que hay

más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), adicionalmente la curtosis tiene un valor de -2,240 lo que la distribución es platicúrtica y presenta un reducido grado de concentración alrededor de los valores centrales.

**Tabla N° 113 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Conocimiento del Cargo</b>	8	3,00	3,50	3,2500	0,26726	0,000	-2,800
<b>N válido (según lista)</b>	8						



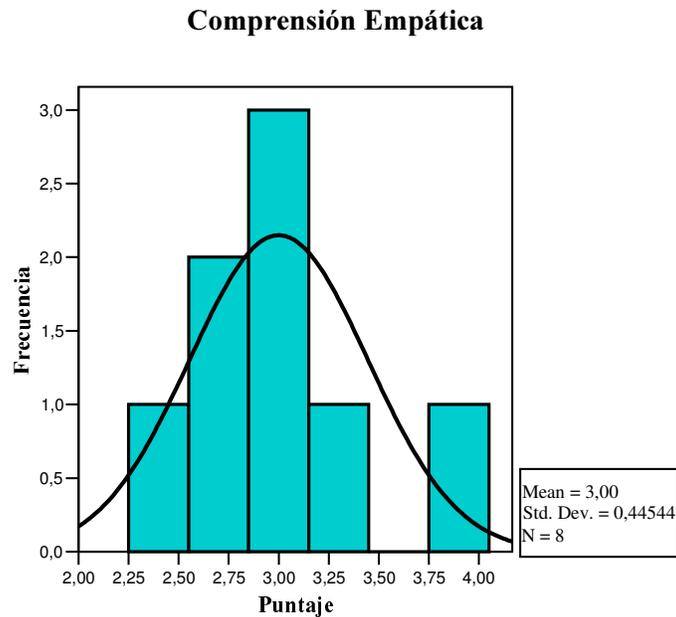
**Gráfico N° 98 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo -Postest**

Con relación a la percepción de los pares en la competencia Conocimiento del Cargo, el mínimo valor de respuesta de la es 3,00, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia medianamente desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada, mientras que el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Conocimiento del Cargo es de 3,2500, lo que corresponde a la opción de competencia medianamente desarrollada. A su vez, la desviación típica muestra un valor muy reducido. Esta es la única distribución simétrica del estudio, lo que corresponde a una distribución normal, sin embargo la curtosis tiene un valor de -2,800, al ser

negativa implica que es más plana que una curva normal y lo que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 114 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Conocimiento del Cargo Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comprensión Empática</b>	8	2,33	3,83	3,0000	0,44544	0,599	1,242
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



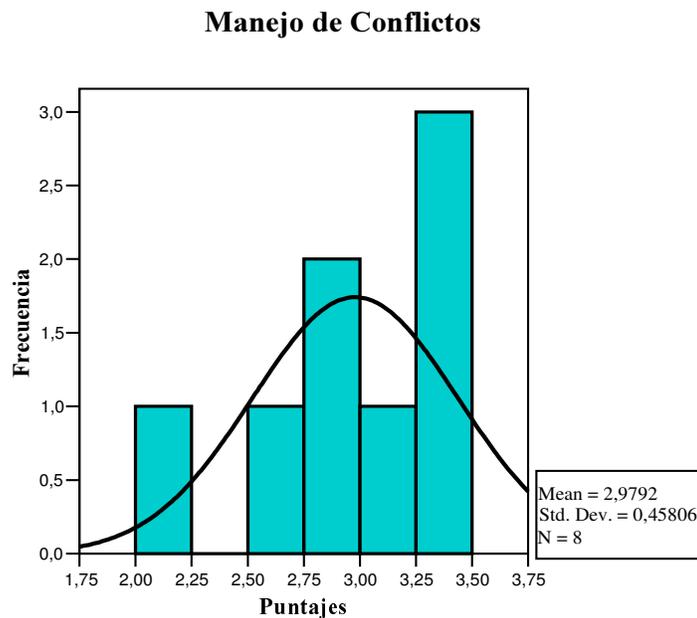
**Gráfico N° 99 Percepción de los Supervisores de la Competencia Conocimiento del Cargo -Postest**

Como lo refleja la tabla N° 111, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, luego el rango de respuesta es competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada y desarrollada. Al mismo tiempo el valor de la media con relación a la competencia Comprensión Empática es de 3,00, ello significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. De igual forma, los datos indican una desviación típica de 0,44544, valor que puede ser considerado bajo, lo que unido a una curtosis positiva cuyo valor es 1,242, permite afirmar que la muestra es homogénea. Por otra parte, la curva presenta una muy leve asimetría tiene un

puntaje de 0,599, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media),sin embargo dada la homogeneidad de la muestra es poco significativa.

**Tabla N° 115 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	8	2,17	3,50	2,9792	0,45806	-0,488	-0,156
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



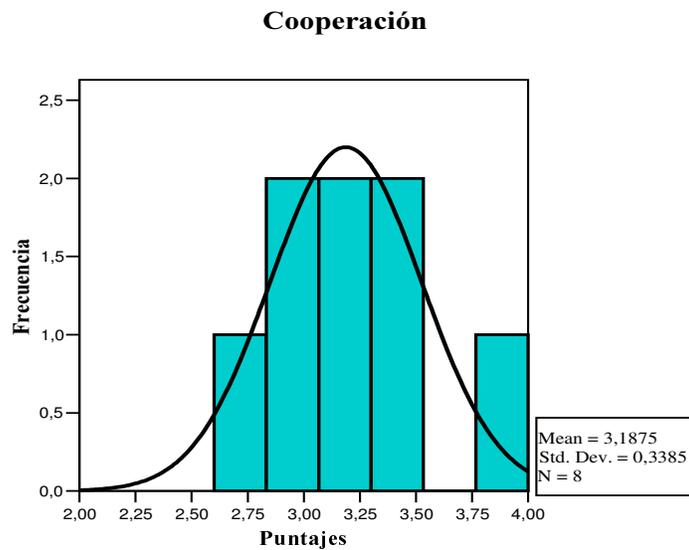
**Gráfico N° 100 Percepción de los Supervisores de la Competencia Manejo de Conflictos -Postest**

Es posible observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Manejo de Conflictos es 2,17 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a esta competencia es de 2,9792, lo que significa que en promedio el valor de la competencia es medianamente desarrollada. Igualmente, el valor de la desviación típica es reducido, mientras que la curva muestra una asimetría negativa cuyo puntaje es de -0,488, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media). De igual

manera la curtosis tiene un valor negativo de, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la media de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 116 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Cooperación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Cooperación</b>	8	2,67	3,83	3,1875	0,33850	0,595	1,653
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

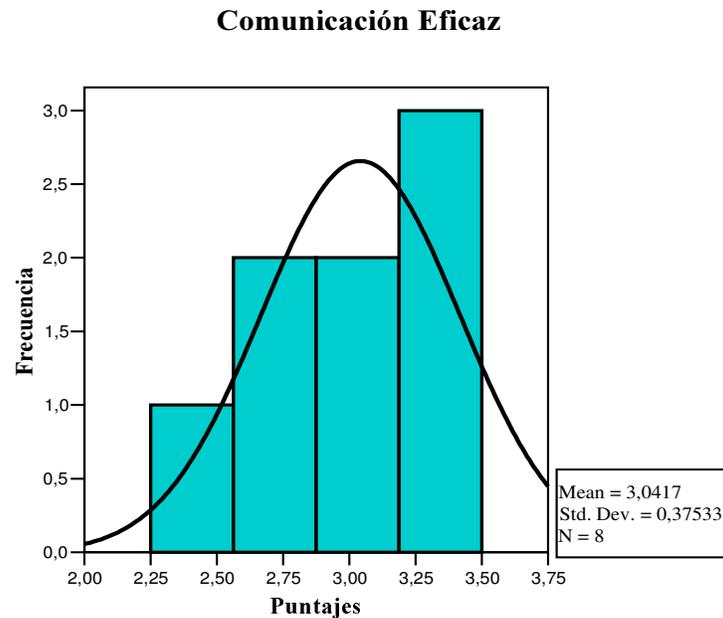


**Gráfico N° 101 Percepción de los Supervisores de la Competencia Cooperación -Postest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Cooperación es 2,17 y el máximo es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor de la media es de 3,1875, lo que corresponde a la opción de competencia medianamente desarrollada. Asimismo, es posible señalar que los datos presentan una desviación típica de 0,33850, lo que implica valores muy reducidos y dado que la distribución presenta también una curtosis positiva que tiene un valor de 1,653, significa que la distribución es leptocúrtica y presenta un grado relativamente elevado de concentración alrededor de la media, por lo cual la muestra es homogénea. Por otra parte, la curva presenta una muy leve asimetría que tiene un puntaje de 0,595, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva, sin embargo tal asimetría es muy poco significativa dada la homogeneidad de la muestra.

**Tabla N° 117 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Comunicación Eficaz Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación Eficaz</b>	8	2,33	3,50	3,0417	0,37533	-0,813	0,531
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						

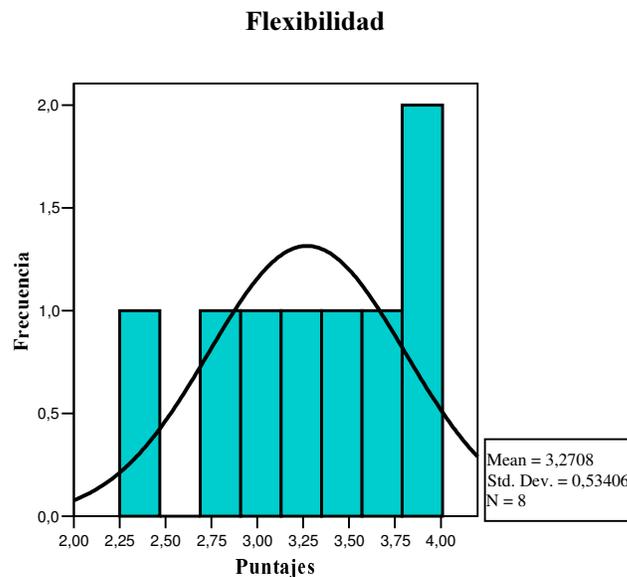
**Gráfico N° 102 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz -Postest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Comunicación Eficaz es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,50, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada. Siendo así, el valor promedio de la percepción de los pares con relación esta competencia es de 3,0417, lo significa que la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Es importante destacar que nuevamente la desviación típica presenta valores reducidos y la curva presenta una curtosis cuyo valor es 0,531, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente elevado, lo que implica por lo tanto que la muestra es homogénea. Igualmente se puede señalar que la curva presenta una leve asimetría que tiene un puntaje igual a -0,813 al ser negativa, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las

personas presentan el desarrollo de la Comunicación Eficaz después de recibir Coaching Grupal, tal asimetría no es muy significativa dada la mencionada homogeneidad.

**Tabla N° 118 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Flexibilidad Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Flexibilidad</b>	8	2,33	3,83	3,2708	0,53406	-0,624	-0,508
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



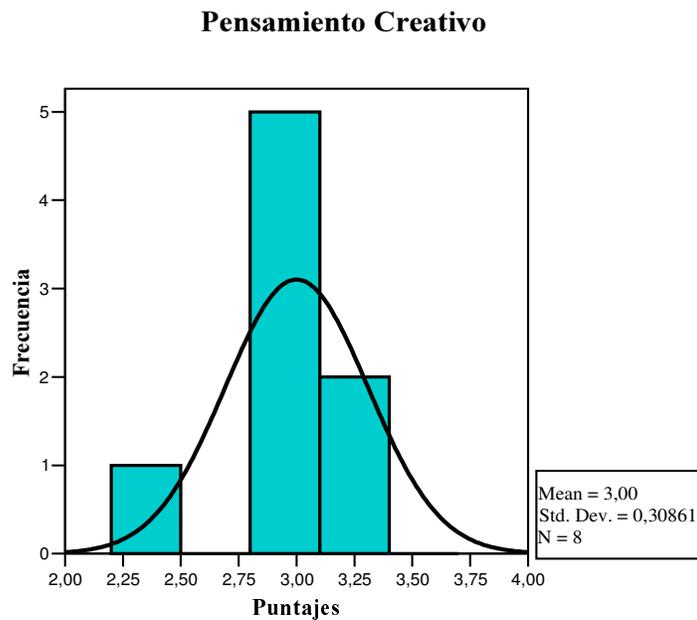
**Gráfico N° 103 Percepción de los Supervisores de la Competencia Comunicación Eficaz -Postest**

Como lo refleja la tabla N° 115, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Flexibilidad es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,83, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. El valor de la media es de 3,2708, lo que significa que en promedio la competencia se percibe como medianamente desarrollada. Los datos indican una desviación típica de 0,53406, lo que implica una dispersión baja. La asimetría tiene un puntaje de -0,624, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media). De igual manera la curtosis tiene un valor nega-

tivo igual a -0,508, esto significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

**Tabla N° 119 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Pensamiento Creativo Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Pensamiento Creativo</b>	8	2,33	3,33	3,0000	0,30861	-1,440	3,500
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



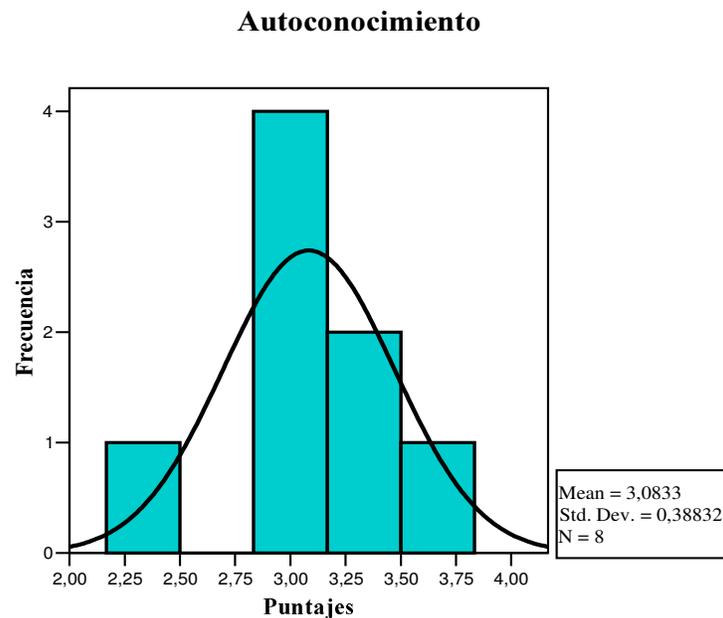
**Gráfico N° 104 Percepción de los Supervisores de la Competencia Pensamiento Creativo -Postest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Pensamiento Creativo es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,33, luego el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia medianamente desarrollada, mientras que el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Pensamiento Creativo es de 3,00, lo que corresponde a la opción de competencia está medianamente desarrollada. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,30861, lo que implica un valor mínimo, a lo cual se une el hecho de que la curva presenta una curtosis positiva igual a 3,50, por lo que la distribución es leptocúrtica y presenta un alto grado de concentración alrededor de los valores centrales, todo ello indica que la muestra es homogénea, a pesar de que presenta una leve asimetría que tiene un puntaje de -1,440 lo que

implica que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es importante resaltar una vez más que tal asimetría es poco significativa dado el alto grado de concentración alrededor de la media.

**Tabla N° 120 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Autoconocimiento Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Autoconocimiento</b>	8	2,33	3,67	3,0833	0,38832	-0,633	1,737
<b>N válido (según lista)</b>	8						



**Gráfico N° 105 Percepción de los Supervisores de la Competencia Autoconocimiento -Postest**

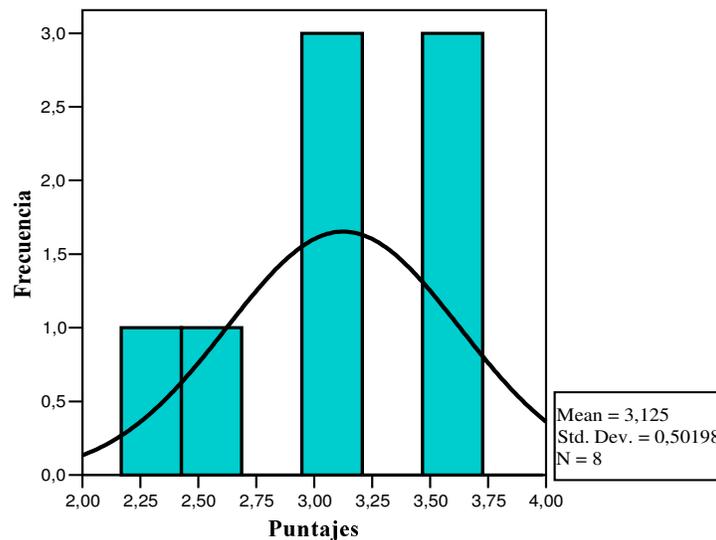
Es posible observar que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Autoconocimiento es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor promedio de la percepción de los mismos es de 3,0833, lo que significa que en promedio esta competencia es percibida como medianamente desarrollada. La desviación típica de 0,38832, representa una baja dispersión, a la vez que la curva presenta una curtosis positiva cuyo valor es 1,737, lo que una alto grado de concentración de los valores alrededor de la media, y por lo tanto significa que la muestra es homogénea. Por otra parte, se presenta una leve asimetría con un puntaje de -0,633, lo que demuestra

que hay mayor cantidad de valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Autoconocimiento después de recibir Coaching Grupal, sin embargo dada la homogeneidad de la muestra esta asimetría no es muy significativa.

**Tabla N° 121 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Disposición para Delegar Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Disposición para Delegar</b>	8	2,33	3,67	3,1250	0,50198	-0,183	-1,142
<b>N válido (según lista)</b>	8						

**Disposición para Delegar**



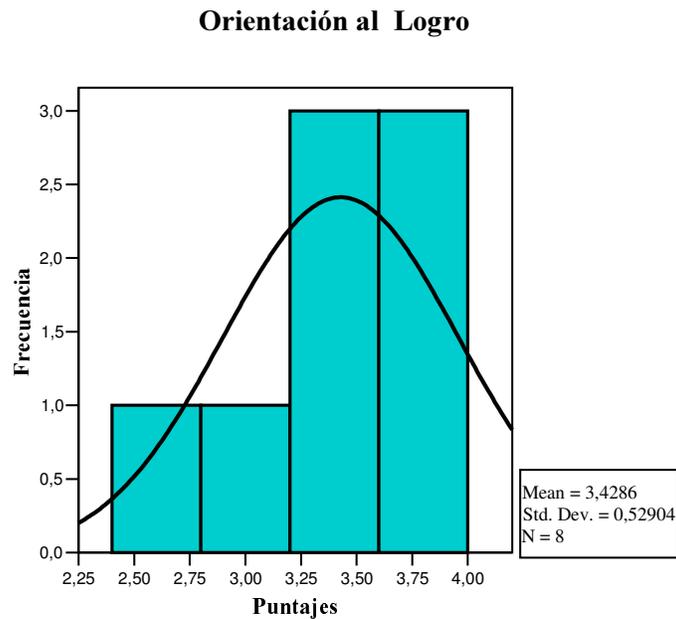
**Gráfico N° 106 Percepción de los Supervisores de la Competencia Disposición para Delegar -Postest**

Como se indica en la tabla N° 117, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares es 2,33, y el máximo valor de respuesta es 3,67, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada. A su vez, el valor promedio de la percepción de los pares con relación a la competencia Disposición para Delegar es de 3,1250, que corresponde a la opción de competencia medianamente desarrollada. Mientras que la desviación típica presenta bajos valores. Por su parte la asimetría tiene un puntaje negativo igual a -0,183 lo que demuestra que es negativa, lo que esto quiere decir que hay mayor

cantidad de valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de la Disposición para Delegar después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor negativo de -1,142, lo que significa que la distribución es platicúrtica y presenta un reducido grado de concentración alrededor de los valores centrales.

**Tabla N° 122 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Orientación al Logro Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Orientación al Logro</b>	8	2,43	4,00	3,4286	0,52904	-1,148	0,591
<b>N válido (según lista)</b>	<b>8</b>						



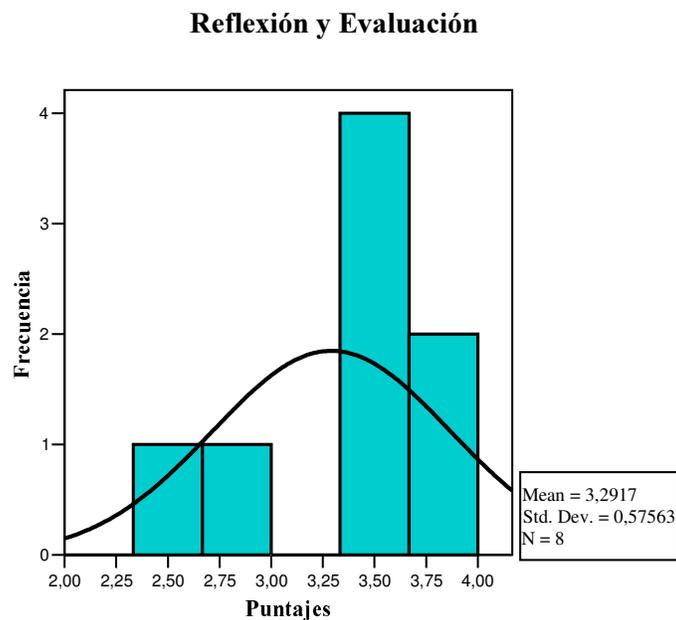
**Gráfico N° 107 Percepción de los Supervisores de la Competencia Orientación al Logro -Postest**

La percepción de los pares con respecto a la competencia Orientación al Logro, presenta como mínimo valor de respuesta el puntaje de 2,43, y como máximo puntaje 4,00, por lo tanto el rango de respuesta es competencia poco desarrollada, medianamente desarrollada y desarrollada, por su parte el valor de la media igual a 3,4286, significa que en promedio la percepción de los pares con relación a esta competencia es que se encuentra medianamente desarrollada. Una vez más los datos indican una desviación típica baja, adicionalmente la curva presenta una curtosis que tiene un valor de 0,591, lo que significa que el grado de concen

tración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente elevado, ambas cosas implican que la muestra es homogénea. De igual manera, se presenta una leve asimetría que tiene un puntaje de -1,148, lo que demuestra que es negativa y que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los pares consideraron que en “bastante” o “en mucho” las personas presentan el desarrollo de Orientación al Logro después de recibir Coaching Grupal, sin embargo tal asimetría no es muy significativa debido a la concentración de los valores alrededor de la media.

**Tabla N° 123 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Pares para la Competencia Reflexión y Evaluación Después de Recibir Coaching Grupal**

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Reflexión y Evaluación</b>	8	2,33	4,00	3,2917	0,57563	-0,413	-0,217
<b>N válido (según lista)</b>	8						



**Gráfico N° 108 Percepción de los Supervisores de la Competencia Reflexión y Evaluación -Postest**

Se evidencia que el mínimo valor de respuesta de la percepción de los pares en la competencia Reflexión y Evaluación es 2,33, mientras que el máximo valor es 4,00, por lo que el rango de respuesta va desde competencia poco desarrollada hasta competencia desarrollada, mientras que el valor de la media es de 3,2917, esto significa que en promedio la percepción de los pares es que de competencia se encuentra medianamente desarrollada. La desviación



típica presenta valores bajos, a la vez que la curva muestra una asimetría que tiene un puntaje de -0,413, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, mayor cantidad de los pares perciben la competencia Reflexión y Evaluación. como desarrollada, en comparación con aquellos que la perciben como poco desarrollada, después de recibir Coaching Grupal. Finalmente, la curva presenta curtosis negativa que tiene un valor de -0,217, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente reducido.

Seguidamente se presenta una tabla resumen con las medias correspondientes al posttest de los distintos actores.

**Tabla N° 124 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Participantes, Supervisores, Supervisados y de los Pares, Después de Recibir Coaching Grupal.**

Competencias	Autoevaluación	Supervisor	Supervisado	Par
Toma de Decisiones	3,4310	3,1121	3,1250	3,2188
Disciplina	3,3448	3,0345	3,0833	3,1875
Conocimiento del Cargo	3,2586	3,0517	3,2500	3,2500
Comprensión Empática	3,1724	3,1264	3,1111	3,0000
Manejo de Conflictos	3,1092	2,9885	3,0000	2,9792
Cooperación	3,2701	3,2356	3,1806	3,1875
Comunicación Eficaz	3,2299	3,1724	3,0972	3,0417
Flexibilidad	3,4598	3,1322	3,1528	3,2708
Pensamiento Creativo	3,2759	3,0345	3,0833	3,0000
Autoconocimiento	3,3448	3,0460	3,1389	3,0833
Disposición para Delegar	3,3218	3,1034	3,0833	3,1250
Orientación al Logro	3,5025	3,1429	3,3690	3,4286
Reflexión y Evaluación	3,3563	3,2184	3,0833	3,2917

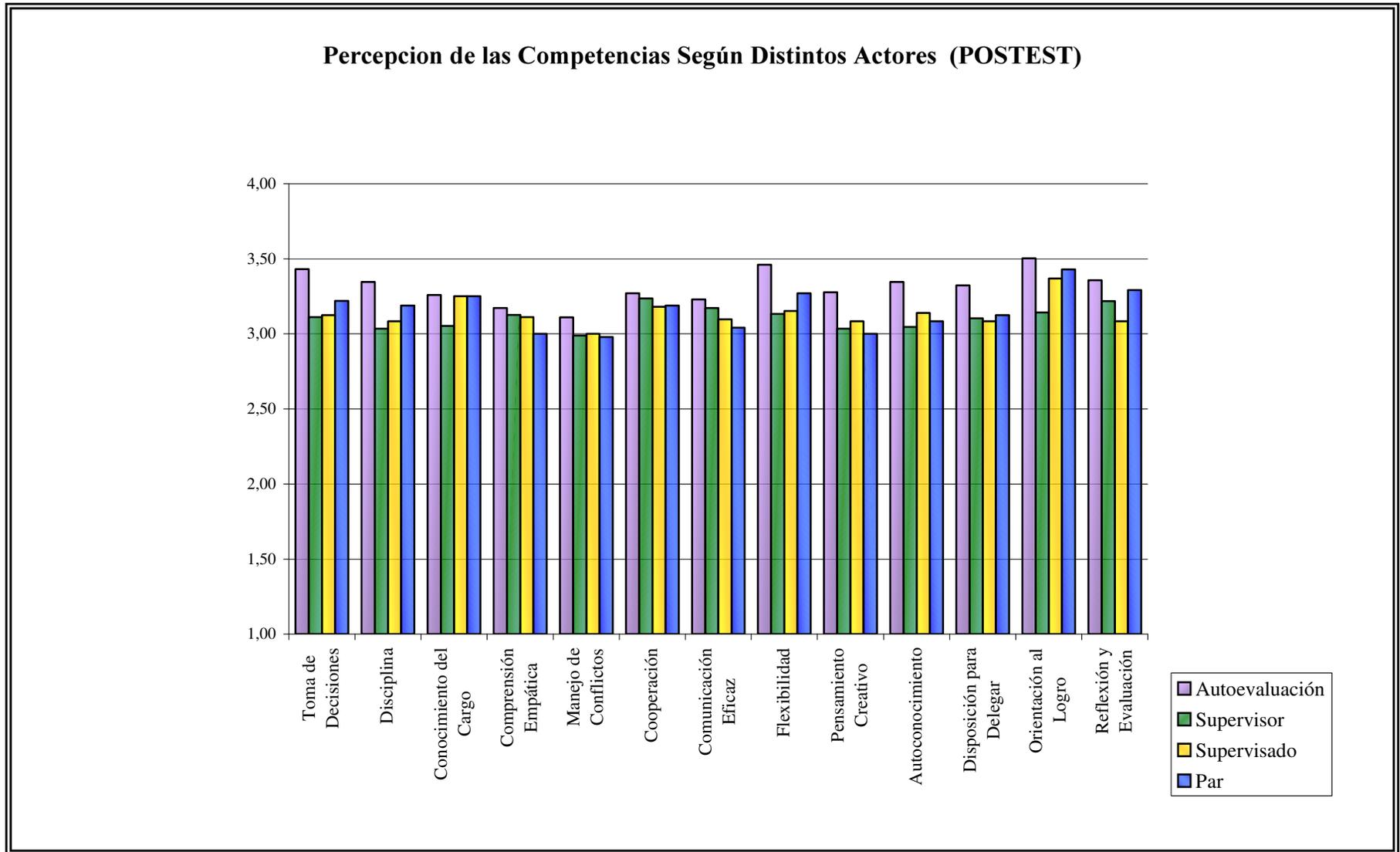


Gráfico N° 109 Percepción de las Competencias Según los Distintos Actores, Antes de Recibir Coaching Grupal.



La tabla N° 120 y el gráfico anterior, reflejan las percepciones de los distintos actores involucrados en la medición de 360°, en relación con cada una de las competencias analizadas ya anteriormente en detalle. Las medias totales son las siguientes: cambios Autopercepción (3,3136), Pares (3,1588), Supervisados (3,1352) y Supervisores (3,1076).

Al igual que en la medición pretest, las percepciones de los participantes con respecto a todas las competencias estudiadas, superan por pequeños márgenes las percepciones del resto de los actores, por lo tanto las puntuaciones más altas son las correspondientes a las autoevaluaciones. A pesar de lo señalado, es posible observar cierto consenso en las percepciones de participantes, supervisores, supervisados y pares, ya que todos ellos coinciden en señalar que todas las competencias (con mínimas variaciones entre ellas) se encuentran ***medianamente desarrolladas*** después de recibir entrenamiento en Coaching Grupal. La única excepción a lo planteado, es la autopercepción de la competencia *Orientación al Logro* que se percibe como ***desarrollada***.

De forma congruente con lo señalado anteriormente, de acuerdo con la percepción de los participantes la competencia con mayor puntaje es *Orientación al Logro*, y una vez más con ellos coinciden los supervisados y los pares. Mientras que la percepción de los supervisores es que la competencia con mayor puntaje es *Reflexión y Evaluación*.

Por otra parte, la competencia con menor puntaje después de recibir Coaching Grupal, desde la perspectiva de todos los participantes es *Manejo de Conflictos*, nuevamente con muy pequeñas variaciones entre las distintas percepciones.

### 3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS

Una vez analizadas todas las competencias es posible establecer las diferencias observadas entre el pretest y el postest.

**Tabla N° 125 Diferencia de Medias de la Autopercepción de los Participantes en Relación con el Desarrollo Competencias**

Competencias	Media Pretest	Media Postest	Diferencia
Toma de Decisiones	3,3017	3,4310	0,1293
Disciplina	3,1034	3,3448	0,2414
Conocimiento del Cargo	3,2241	3,2586	0,0345
Comprensión Empática	3,0747	3,1724	0,0977
Manejo de Conflictos	2,9828	3,1092	0,1264
Cooperación	3,2414	3,2701	0,0287
Comunicación Eficaz	3,0230	3,2299	0,2069
Flexibilidad	3,3046	3,4598	0,1552
Pensamiento Creativo	3,1724	3,2759	0,1034
Autoconocimiento	3,0345	3,3448	0,3103
Disposición para Delegar	3,1149	3,3218	0,2069
Orientación al Logro	3,3793	3,5025	0,1232
Reflexión y Evaluación	3,0690	3,3563	0,2874

Es posible apreciar que la tabla N° 125, refleja diferencias muy reducidas en relación con las medias correspondientes al pretest y al postest de las trece competencias estudiadas, si bien en todos los casos las diferencias son positivas y esto indica mayores puntajes en el postest, la magnitud de las diferencias es no muy significativa. Por lo tanto, la percepción promedio de los participantes antes de recibir entrenamiento en Coaching Grupal, es que todas las competencias se encuentran *medianamente desarrolladas* y esta misma percepción se mantiene después de recibir Coaching Grupal, excepto con la competencia *Orientación al Logro*, la cual después de recibir Coaching Grupal se percibe como *desarrollada*, esta misma competencia fue la que obtuvo mayor puntaje de acuerdo con la percepción de los participantes tanto en el pretest y también en el postest.

A pesar de lo señalado es posible identificar dos competencias cuyas diferencias de medias son relativamente más altas en comparación con el grupo, ellas son: *Autoconocimiento*, seguido por la competencia *Reflexión y Evaluación*. Mientras que las competencias que prácticamente no experimentaron cambios según la percepción de los participantes son: en primer lugar *Cooperación* y *Conocimiento del Cargo*.

**Tabla N° 126 Diferencia de Medias de la Diferencia de Medias de la Percepción de los Supervisores. en Relación con el Desarrollo Competencias**

Competencias	Media Pretest	Media Postest	Diferencia
Toma de Decisiones	3,0948	3,1121	0,0172
Disciplina	3,0172	3,0345	0,0172
Conocimiento del Cargo	3,0172	3,0517	0,0345
Comprensión Empática	3,0043	3,1264	0,1221
Manejo de Conflictos	2,9713	2,9885	0,0172
Cooperación	3,0805	3,2356	0,1552
Comunicación Eficaz	3,0690	3,1724	0,1034
Flexibilidad	3,1264	3,1322	0,0057
Pensamiento Creativo	3,0230	3,0345	0,0115
Autoconocimiento	3,0000	3,0460	0,0460
Disposición para Delegar	3,0460	3,1034	0,0575
Orientación al Logro	3,0887	3,1429	0,0542
Reflexión y Evaluación	3,0690	3,2184	0,1494

Una vez más la tabla N° 126, refleja diferencias muy reducidas en relación con las medias correspondientes al pretest y al postest de las trece competencias estudiadas, solo que en el caso de los supervisores la magnitud de las diferencias es aún mucho más reducida. Sin embargo, en todos los casos las diferencias son positivas y esto indica mayores puntajes en el postest, pero es muy poco significativo. Debido a lo señalado, la percepción promedio de los supervisores antes de que los participantes recibieran entrenamiento en Coaching Grupal, es que todas las competencias se encuentran *medianamente desarrolladas* y esta misma percepción se mantiene constante después del Coaching Grupal.

Se observa que las diferencias van en líneas generales desde 0,0057 hasta 0,0172, por lo que se puede afirmar que estos casos no hay cambios en la percepción. Las únicas competencias que recibieron un puntaje relativamente mayor al indicado fueron las competencias: *Cooperación y Reflexión/Evaluación*. Como se señalara en el gráfico N° 109, la competencia que durante el postest recibió el mayor puntaje fue precisamente *Reflexión y Evaluación*.

**Tabla N° 127 Diferencia de Medias de la Percepción de los Supervisados. en Relación con el Desarrollo de Competencias**

Competencias	Media Pretest	Media Postest	Diferencia
Toma de Decisiones	3,0833	3,1250	0,0417
Disciplina	2,9583	3,0833	0,1250
Conocimiento del Cargo	3,2083	3,2500	0,0417
Comprensión Empática	3,0000	3,1111	0,1111
Manejo de Conflictos	2,9722	3,0000	0,0278
Cooperación	3,0278	3,1806	0,1528
Comunicación Eficaz	2,9722	3,0972	0,1250
Flexibilidad	3,1250	3,1528	0,0278
Pensamiento Creativo	3,0278	3,0833	0,0556
Autoconocimiento	3,0556	3,1389	0,0833
Disposición para Delegar	2,9444	3,0833	0,1389
Orientación al Logro	3,3452	3,3690	0,0238
Reflexión y Evaluación	2,9167	3,0833	0,1667

De forma coherente con lo que se ha venido señalando, las diferencias de medias de los supervisados en relación con cada una de las competencias también reflejan valores muy reducidos, por lo tanto todas las competencias se percibieron durante el pretest como *medianamente desarrolladas* y esta percepción con pequeñas variaciones se mantiene. Sin embargo, es posible señalar que la magnitud de las diferencias no son tan educida como en el caso de los supervisores. La percepción de los supervisores no experimentó cambios en relación con la mayoría de los casos, sin embargo se puede señalar que existen dos competencias que presentan diferencias relativamente mayores en comparación con el resto, y coinciden con las señaladas por los supervisores, ellas son: en primer lugar *Reflexión/Evaluación*, seguida por la competencia *Cooperación*. Es importante resaltar que como lo indica la tabla, durante el pretest los supervisados otorgaron el menor puntaje exactamente a la competencia *Reflexión y Evaluación*.

**Tabla N° 128 Diferencia de Medias de la Percepción de los Pares en Relación con el Desarrollo Competencias**

Competencias	Media Pretest	Media Postest	Diferencia
Toma de Decisiones	3,1563	3,2188	0,0625
Disciplina	3,0625	3,1875	0,1250
Conocimiento del Cargo	3,1250	3,2500	0,1250
Comprensión Empática	2,8125	3,0000	0,1875
Manejo de Conflictos	2,9167	2,9792	0,0625
Cooperación	3,0417	3,1875	0,1458
Comunicación Eficaz	2,8333	3,0417	0,2083
Flexibilidad	3,2292	3,2708	0,0417
Pensamiento Creativo	2,9167	3,0000	0,0833
Autoconocimiento	3,0000	3,0833	0,0833
Disposición para Delegar	3,0000	3,1250	0,1250
Orientación al Logro	3,3214	3,4286	0,1071
Reflexión y Evaluación	2,9583	3,2917	0,3333

Por último la tabla N° 128, refleja las diferencias en cuanto a la percepción de los pares durante el pretest y el postest, una vez más las diferencias de medias vinculadas a las competencias estudiadas son reducidas, es por ello que todas las competencias se percibieron tanto en el pretest como en el postest, como competencias *medianamente desarrolladas* (con algunas variaciones poco significativas). Cabe destacar, no obstante un aspecto, y es que comparando todas las diferencias de medias de los distintos actores de la medición de 360<sup>a</sup> las percepciones de tales diferencias por parte de los pares, son las que más se acercan a las autopercepciones de los participantes, en términos de magnitud.

Sin embargo, los pares coinciden con los supervisores y los supervisados, en el sentido de que señalaron que una competencia que relativamente obtuvieron mayor puntaje fue: *Reflexión y Evaluación*. De igual forma de acuerdo con la percepción de los pares otras competencias que obtuvieron puntajes relativamente altos son *Comunicación Eficaz*, seguida por *Comprensión Empática*. Es posible destacar que de acuerdo con la percepción de los pares durante el pretest la competencia que obtuvo menos puntaje fue precisamente *Comprensión Empática*.

#### 4. VARIABLE: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Como se señalara en el marco metodológico esta variable esta compuesta por doce dimensiones y para su análisis se utilizará la siguiente escala.

**Tabla N° 129 Escala para el Análisis de la Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo**

<b>1,00-1,49</b>	<b>1,50-2,49</b>	<b>2,50-3,49</b>	<b>3,50-4,00</b>
Bajo Desempeño del Equipo	Desempeño Promedio del Equipo	Buen Desempeño del Equipo	Excelente Desempeño del Equipo – <b>Equipo Dinámico</b>

**Pretest:** Seguidamente se presentan los resultados de la primera medición de la percepción de cada una de las dimensiones, (12 en total) que componen la variable, de acuerdo a la percepción de los miembros del equipo.

Como se indicó anteriormente los participantes de la muestra (29 en total) pertenecen a 5 equipos de importantes áreas funcionales de la organización, se presentan entonces los estadísticos descriptivos de cada uno de los cinco equipos por gerencia.

**Tabla N° 130 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia General, Antes de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	5	2,67	3,67	3,1333	0,38006
Concentración en Resultados	5	3,00	4,00	3,4667	0,43141
Funciones y Responsabilidades	5	3,00	4,00	3,4000	0,41833
Organización	5	2,67	4,00	3,4000	0,59628
Consolidación en las Capacidades	5	2,75	3,00	2,9500	0,11180
Apoyo al Líder	5	3,00	4,00	3,4667	0,44721
Apoyo de los Miembros entre Sí	5	3,00	4,00	3,4667	0,38006
Clima de Equipo	5	3,00	4,00	3,3333	0,47140
Manejo de Conflictos	5	2,67	3,67	3,1333	0,38006
Comunicación	5	3,00	3,75	3,2500	0,30619
Toma de Decisiones	5	3,00	4,00	3,4000	0,45415
Evaluación de la Eficacia	5	2,67	3,67	3,0667	0,36515
<b>N válido (según lista)</b>	<b>5</b>				

---



Como se puede apreciar, en la tabla anterior los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia General, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo antes de Coaching Grupal, siendo así que, las dimensiones que obtuvieron un mayor puntaje son Concentración en Resultados, Apoyo al Líder, y Apoyo de los Miembros entre Sí.

**Tabla N° 131 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Recursos Humanos, Antes de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	5	3,00	4,00	3,4667	0,38006
Concentración en Resultados	5	2,83	3,50	3,2333	0,30277
Funciones y Responsabilidades	5	3,00	4,00	3,6000	0,41833
Organización		3,00	4,00	3,3333	0,40825
Consolidación en las Capacidades	5	2,75	3,75	3,1500	0,37914
Apoyo al Líder	5	3,00	3,67	3,4000	0,27889
Apoyo de los Miembros entre Sí	5	3,00	3,67	3,4000	0,27889
Clima de Equipo	5	3,67	4,00	3,8667	0,18257
Manejo de Conflictos	5	3,00	4,00	3,4000	0,43461
Comunicación	5	3,00	3,75	3,4500	0,32596
Toma de Decisiones	5	3,00	3,75	3,3500	0,28504
Evaluación de la Eficacia	5	3,00	4,00	3,3333	0,40825
<b>N válido (según lista)</b>	<b>5</b>				

Como se observa, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos, percibieron básicamente un buen desempeño del equipo antes de Coaching Grupal, de esta manera, las dimensiones que conforman el desempeño del equipo que obtuvieron un mayor puntaje son Funciones y Responsabilidades y Clima de Equipo.

**Tabla N° 132 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Operaciones, Antes de Recibir Coaching Grupal**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	7	2,67	3,33	2,9524	0,23002
Concentración en Resultados	7	2,50	3,83	2,9762	0,42414
Funciones y Responsabilidades	7	2,00	4,00	2,9286	0,60749
Organización	7	3,00	4,00	3,2381	0,37090
Consolidación en las Capacidades	7	2,00	3,25	2,6429	0,51755
Apoyo al Líder	7	2,67	3,67	3,1905	0,46576
Apoyo de los Miembros entre Sí	7	2,33	4,00	3,1905	0,63413
Clima de Equipo	7	2,33	3,67	3,1429	0,50395
Manejo de Conflictos	7	2,33	4,00	3,0000	0,57735
Comunicación	7	2,50	4,00	3,0357	0,56695
Toma de Decisiones	7	2,50	3,50	3,0357	0,41904
Evaluación de la Eficacia	7	2,33	4,00	3,0952	0,59982
<b>N válido (según lista)</b>	<b>7</b>				

Se observa, que en este caso los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Operaciones, percibieron de manera general un buen desempeño del equipo antes de Coaching Grupal, así, las dimensiones que conforman el desempeño del equipo que obtuvieron un mayor puntaje son Organización, Apoyo al Líder y Apoyo de los Miembros entre Sí.

**Tabla N° 133 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Administración, Antes de Recibir Coaching Grupal**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	6	2,33	4,00	3,2222	0,65546
Concentración en Resultados	6	2,50	3,33	2,9444	0,27217
Funciones y Responsabilidades	6	2,00	4,00	2,7500	0,68920
Organización	6	2,00	3,67	2,5556	0,58373
Consolidación en las Capacidades	6	2,25	3,00	2,6667	0,37639
Apoyo al Líder	6	2,33	3,00	2,8889	0,27217
Apoyo de los Miembros entre Sí	6	2,00	3,33	2,6667	0,51640
Clima de Equipo	6	2,00	3,00	2,4444	0,40369
Manejo de Conflictos	6	2,00	3,33	2,6667	0,47140
Comunicación	6	2,00	3,00	2,5417	0,33229
Toma de Decisiones	6	2,00	3,00	2,4167	0,34157
Evaluación de la Eficacia	6	2,00	3,00	2,6111	0,49065
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>				

Como se puede apreciar, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Administración, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo antes de Coaching Grupal. La dimensión que conforma el desempeño del equipo que obtuvo un mayor puntaje es Creatividad.

**Tabla N° 134 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo para la Gerencia de Finanzas, Antes de Coaching Grupal**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	6	1,67	3,67	2,8889	0,77936
Concentración en Resultados	6	2,33	3,83	3,1389	0,60015
Funciones y Responsabilidades	6	3,00	4,00	3,5000	0,44721
Organización	6	3,00	4,00	3,4444	0,40369
Consolidación en las Capacidades	6	2,00	4,00	3,0000	0,68920
Apoyo al Líder	6	2,67	4,00	3,3333	0,55777
Apoyo de los Miembros entre Sí	6	2,67	4,00	3,2778	0,57413
Clima de Equipo	6	2,67	4,00	3,3333	0,47140
Manejo de Conflictos	6	2,67	4,00	3,4444	0,62063
Comunicación	6	2,50	4,00	3,3333	0,58452
Toma de Decisiones	6	2,75	3,75	3,0833	0,37639
Evaluación de la Eficacia	6	2,67	3,67	3,0556	0,32773
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>				



Como se observa, en la tabla anterior los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Finanzas, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo antes de Coaching Grupal, de esta manera, las dimensiones que conforman el desempeño del equipo que obtuvieron un mayor puntaje son Funciones y Responsabilidades, Organización, Manejo de Conflictos.

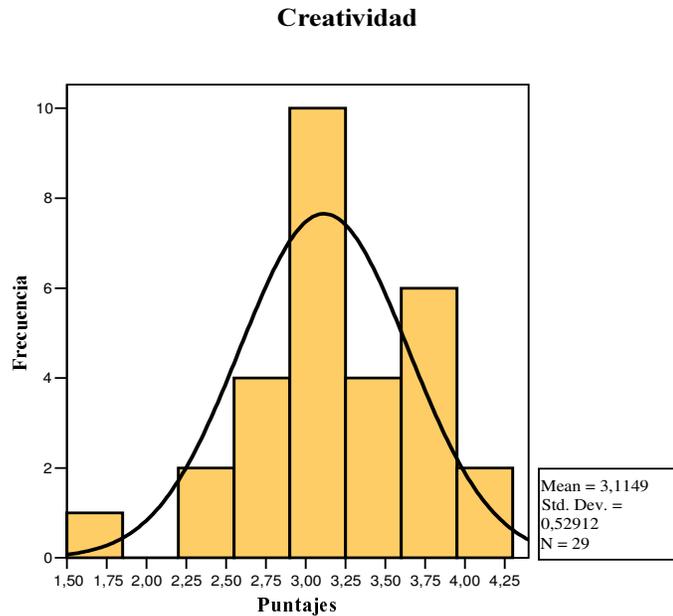
**Tabla N° 135 Medias Totales de la Percepción de los Miembros con respecto a Desempeño de los Distintos Equipos Antes de Recibir Coaching Grupal**

GERENCIA	MEDIA TOTAL
Gerencia General	<b>3,2889</b>
Gerencia de Recursos Humanos	<b>3,4153</b>
Gerencia de Operaciones	<b>3,0357</b>
Gerencia de Administración	<b>2,6979</b>
Gerencia de Finanzas	<b>3,2361</b>

Luego del breve análisis de cada uno de los equipos en sus distintas dimensiones, y dado los valores reflejados en la tabla N° 135 es posible afirmar que los equipos son homogéneos, pues a pesar de pequeñas diferencias entre ellos, entre las cuales podemos destacar que el equipo con menores puntajes corresponde a la Gerencia de Administración, mientras que los puntajes relativamente más altos corresponden a la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo los miembros de los distintos equipos perciben que los equipos de trabajo de los cuales forman parte tienen un *buen desempeño* antes de Recibir Coaching Grupal. Debido a esta homogeneidad entre los equipos, a continuación se presenta el análisis de cada una de las dimensiones que compone la variable Percepción del Desempeño de Equipo, de los cinco equipos en conjunto.

**Tabla N° 136 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Creatividad Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Creatividad</b>	29	1,67	4,00	3,1149	0,52912	-0,500	0,660
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

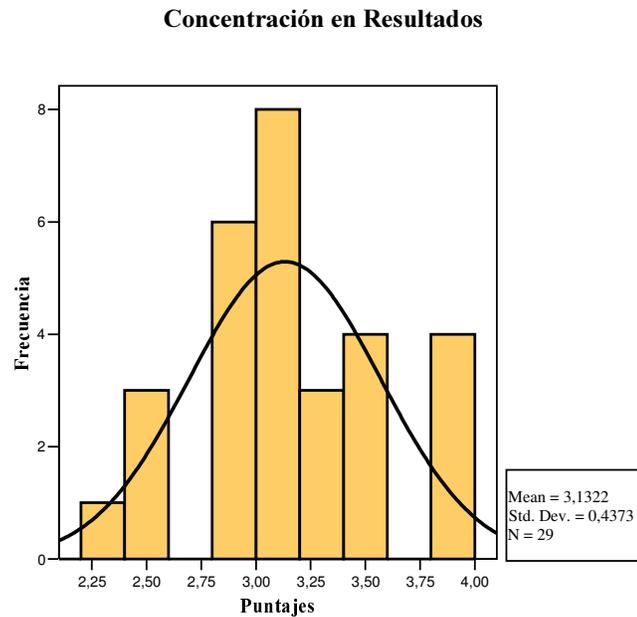


**Gráfico N° 110 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Creatividad. Pretest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Creatividad es 1,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Creatividad es de 3,1149, significa que en promedio los miembros perciben que el equipo tiene un buen desempeño. La desviación típica presenta un bajo valor, lo que unido a la curtosis que tiene un valor de 0,660, significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es relativamente elevado y que la muestra es homogénea. Por su parte la curva muestra una leve asimetría tiene un puntaje de -0,500, lo que quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros consideraron que el equipo tiene un desempeño bueno o excelente, sin embargo tal asimetría no es muy significativa.

**Tabla N° 137 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Concentración en Resultados Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Concentración en Resultados</b>	29	2,33	4,00	3,1322	0,43730	0,216	-0,559
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

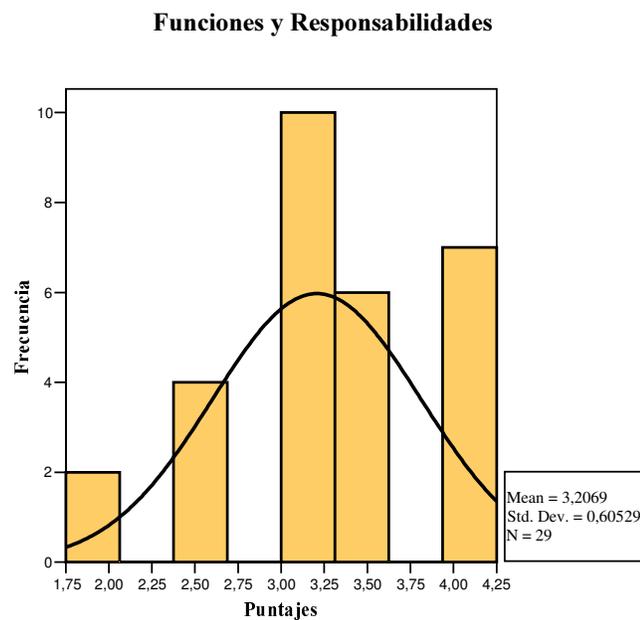


**Gráfico N° 111 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Concentración en Resultados. Pretest**

Como se puede apreciar, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Concentración en Resultados es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión es de 3,1322, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,43730. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,216, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,559, lo que significa que el grado de concentración alrededor de la media es reducido.

**Tabla N° 138 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Funciones y Responsabilidades Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	29	2,00	4,00	3,2069	0,60529	-0,238	-0,688
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



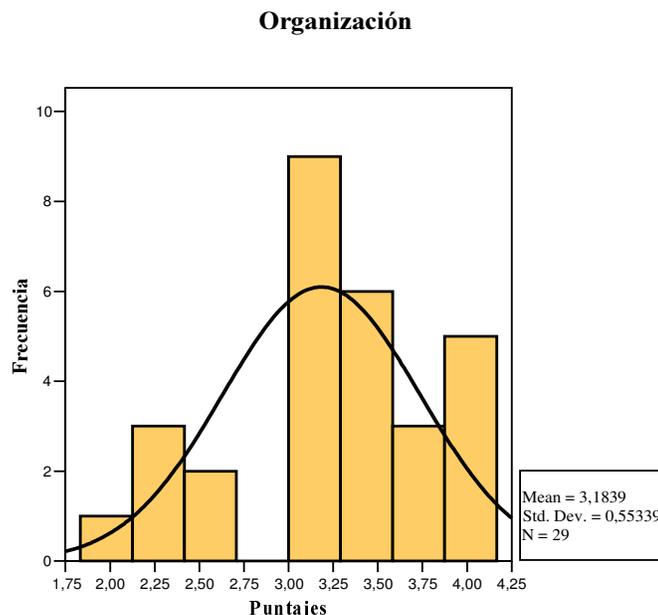
**Gráfico N° 112 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Funciones y Responsabilidades. Pretest**

Se puede observar que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Funciones y Responsabilidades es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión es de 3,2069, significa que en promedio los miembros perciben un buen desempeño del equipo. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,60529. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,238, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los

miembros del equipo estuvieron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Funciones y Responsabilidades antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de  $-0,688$ , lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido

**Tabla N° 139 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Organización Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Organización</b>	29	2,00	4,00	3,1839	0,55339	-0,173	-0,485
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



**Gráfico N° 113 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Organización. Pretest**

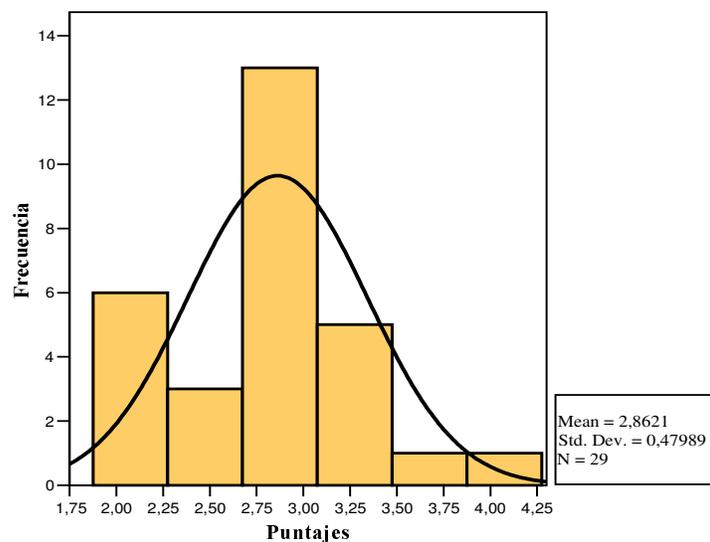
El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Organización es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Organización es de 3,1839, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,55339.

Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,173, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Organización antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,485, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 140 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Consolidación en la Capacidades Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Consolidación en las Capacidades</b>	29	2,00	4,00	2,8621	0,47989	0,052	0,099
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Consolidación en las Capacidades**



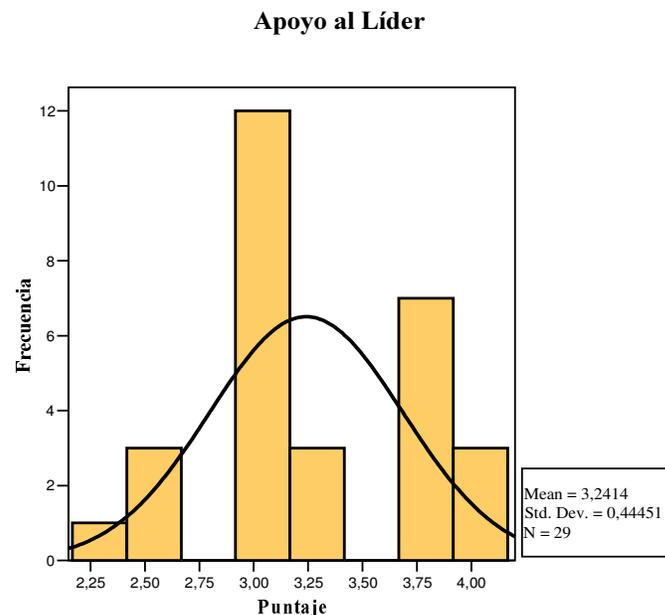
**Gráfico N° 114 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Consolidación en las Capacidades. Pretest**

Se evidencia que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Consolidación en las Capacidades es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los

miembros del equipo con relación a la dimensión Consolidación en las Capacidades es de 2,8621, significa que en promedio los miembros perciben un buen desempeño del equipo. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,47989. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,052 lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “en desacuerdo” con el buen desempeño del equipo en esta dimensión antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 0,099, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. Se concluye que la muestra es homogénea.

**Tabla N° 141 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo al Líder Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Apoyo al Líder</b>	29	2,33	4,00	3,2414	0,44451	0,159	-0,776
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

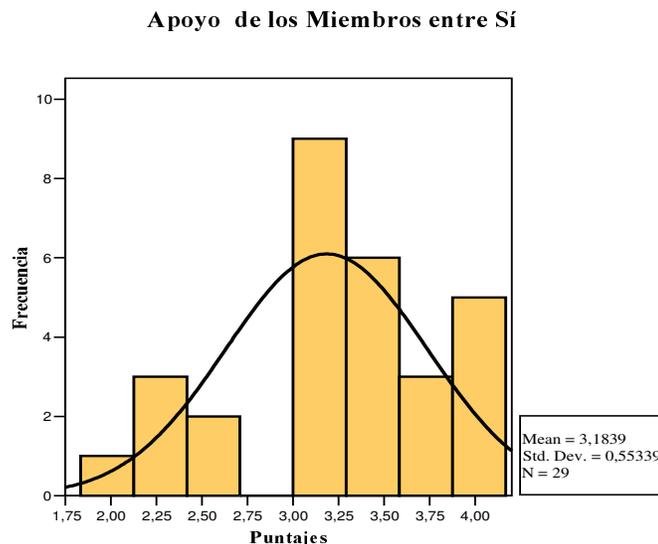


**Gráfico N° 115 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Apoyo al Líder. Pretest**

En relación a lo puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Apoyo al Líder es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Apoyo al Líder es de 3,2414, significa que en promedio los miembros del equipo perciben que efectivamente se le brinda apoyo al líder. Igualmente, los datos indican una baja desviación típica de 0,44451. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,159, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,776, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 142 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo de los Miembros Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Apoyo de los Miembros</b>	29	2,00	4,00	3,1839	0,55339	-0,173	-0,485
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

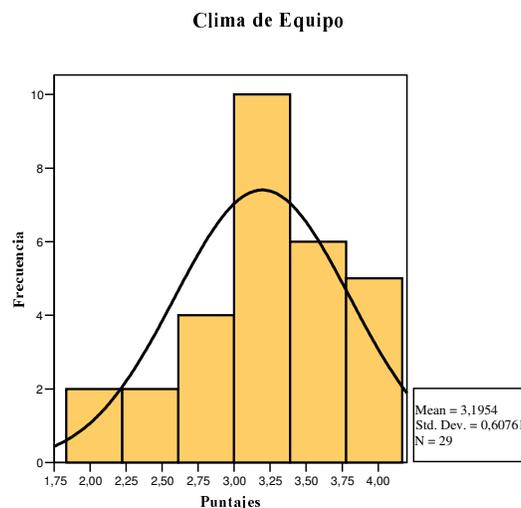


**Gráfico N° 116 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Apoyo de los Miembros. Pretest**

Con respecto al mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí se observa que es 2, y el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Apoyo de los Miembros es de 3,1839, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño en esta dimensión. Igualmente, los datos indican una desviación típica baja de 0,55339. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,173, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Apoyo de los Miembros antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,485, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 143 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Clima de Equipo Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Clima de Equipo</b>	29	2,00	4,00	3,1954	0,60761	-0,358	-0,784
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

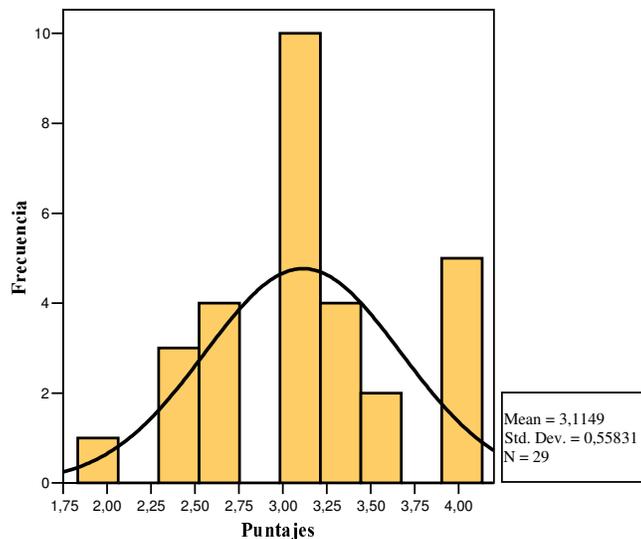


**Gráfico N° 117 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Clima de Equipo. Pretest**

**Tabla N° 144 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,00	4,00	3,1149	0,55831	0,143	-0,576
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Manejo de Conflictos**

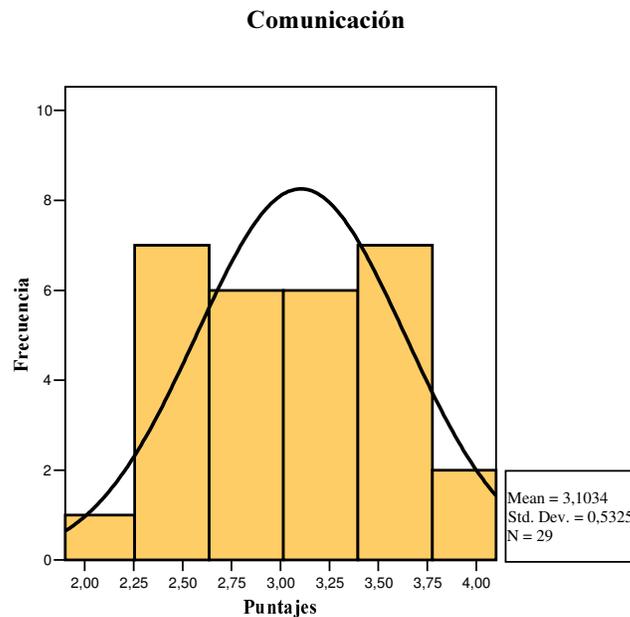


**Gráfico N° 118 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Manejo de Conflictos. Pretest**

Se evidencia que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Manejo de Conflictos es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Manejo de Conflictos es de 3,1149, significa que en promedio los miembros del equipo tienen un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica baja de 0,55831. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,143, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), es decir, una cierta mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “en desacuerdo” con el buen desempeño del equipo antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,576, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 145 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación</b>	29	2,00	4,00	3,1034	0,53250	-0,063	-0,867
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

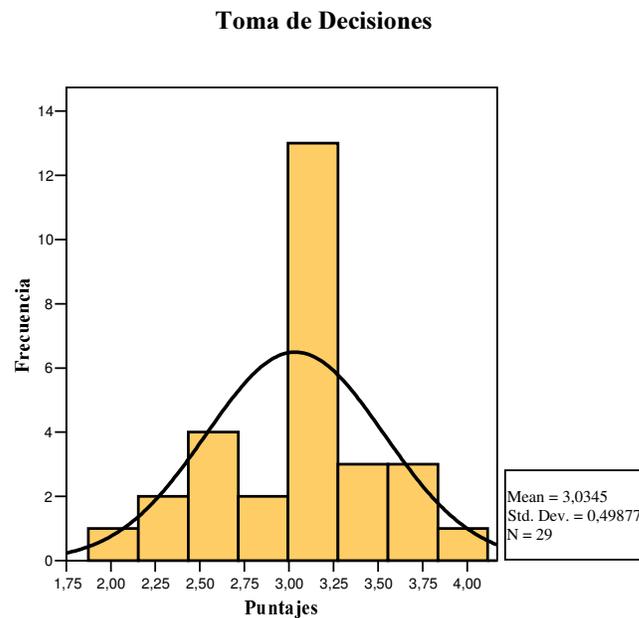


**Gráfico N° 119 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Comunicación. Pretest**

En relación a lo puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Comunicación es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente. A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Comunicación es de 3,1034, significa que en promedio los miembros del perciben buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,53250. Por su parte, la asimetría tiene un puntaje de -0,063 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño en esta dimensión antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,867, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 145 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,00	4,00	3,0345	0,49877	-0,117	-0,454
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



**Gráfico N° 120 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Toma de Decisiones. Pretest**

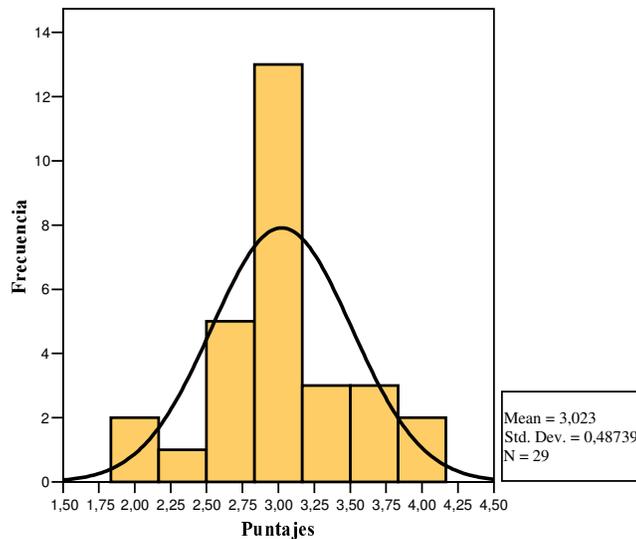
El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Toma de Decisiones es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Toma de Decisiones es de 3,0345, significa que en promedio los miembros perciben un buen desempeño del equipo. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,49877. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,117, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Toma de Decisiones antes de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor

negativo igual a -0,454, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 146 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Antes de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Evaluación de la Eficacia</b>	29	2,00	4,00	3,0230	0,48739	0,020	0,463
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Evaluación de la Eficacia**



**Gráfico N° 121 Percepción de los Miembros del Equipo de la Dimensión Toma de Decisiones. Pretest**

Como se puede apreciar, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Evaluación de la Eficacia es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente. A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Evaluación de la Eficacia es de 3,0230, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica baja de 0,48739. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,020, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media), sin embargo el valor es muy bajo

También existe una curtosis positiva, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado. La muestra es homogénea.

**Posttest:** A continuación se presentan los resultados de la segunda medición de la percepción de cada una de las dimensiones, que componen la variable, de acuerdo a la percepción de los miembros del equipo, que recibieron entrenamiento en Coaching Grupal.

Una vez más se presenta en primera instancia los estadísticos descriptivos de cada uno de los 5 equipos pertenecientes a las distintas gerencias.

**Tabla N° 147 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia General, Después de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	5	3,00	3,67	3,3333	0,23570
Concentración en Resultados	5	3,17	4,00	3,6333	0,32059
Funciones y Responsabilidades	5	3,00	4,00	3,5000	0,35355
Organización	5	3,00	4,00	3,5333	0,44721
Consolidación en las Capacidades	5	3,25	3,50	3,3000	0,11180
Apoyo al Líder	5	3,33	4,00	3,6667	0,33333
Apoyo de los Miembros entre Sí	5	3,33	4,00	3,6000	0,27889
Clima de Equipo	5	3,00	4,00	3,5333	0,50553
Manejo de Conflictos	5	2,67	4,00	3,4000	0,49441
Comunicación	5	3,25	3,75	3,5000	0,25000
Toma de Decisiones	5	3,25	4,00	3,6000	0,28504
Evaluación de la Eficacia	5	2,67	4,00	3,2000	0,50553
<b>N válido (según lista)</b>	<b>5</b>				

Como se observa, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia General, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo después de Coaching Grupal, de esta manera, las dimensiones que obtuvieron un mayor puntaje fueron Apoyo al Líder y Concentración en Resultados.

**Tabla N° 147 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Recursos Humanos, Después de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	5	3,33	4,00	3,5333	0,29814
Concentración en Resultados	5	2,83	3,67	3,3000	0,32059
Funciones y Responsabilidades	5	3,00	4,00	3,6000	0,41833
Organización		3,00	4,00	3,4000	0,43461
Consolidación en las Capacidades	5	2,75	3,75	3,3000	0,41079
Apoyo al Líder	5	3,00	4,00	3,6000	0,36515
Apoyo de los Miembros entre Sí	5	3,33	4,00	3,5333	0,29814
Clima de Equipo	5	3,67	4,00	3,8667	0,18257
Manejo de Conflictos	5	3,00	4,00	3,4667	0,44721
Comunicación	5	3,25	3,75	3,5000	0,25000
Toma de Decisiones	5	3,00	4,00	3,4000	0,37914
Evaluación de la Eficacia	5	3,00	4,00	3,3333	0,40825
<b>N válido (según lista)</b>	<b>5</b>				

Se puede apreciar que, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos, en general, percibieron un buen desempeño del equipo después de Coaching Grupal, de esta manera, las dimensiones que obtuvieron un puntaje alto son Funciones y Responsabilidades, Apoyo al Líder, y Clima de Equipo.

**Tabla N° 148 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Operaciones, Después de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	7	2,67	3,33	3,0000	0,19245
Concentración en Resultados	7	2,67	3,83	3,1429	0,37796
Funciones y Responsabilidades	7	2,00	4,00	3,0000	0,64550
Organización	7	3,00	4,00	3,2857	0,35635
Consolidación en las Capacidades	7	2,00	3,50	2,8214	0,49401
Apoyo al Líder	7	2,67	3,67	3,2857	0,44840
Apoyo de los Miembros entre Sí	7	2,33	4,00	3,2857	0,65060
Clima de Equipo	7	2,67	3,67	3,3333	0,38490
Manejo de Conflictos	7	2,33	4,00	3,1905	0,53945
Comunicación	7	2,50	4,00	3,1786	0,53452
Toma de Decisiones	7	2,50	3,50	3,1429	0,37796
Evaluación de la Eficacia	7	2,33	4,00	3,1905	0,57275
<b>N válido (según lista)</b>	<b>7</b>				

Se observa que, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Operaciones, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo después de Coaching Grupal, así las dimensiones de mayor puntaje son Organización, Apoyo al Líder, Apoyo de los Miembros entre Sí, y Clima de Equipo.



Tabla N° 149 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Administración, Después de Recibir Coaching Grupal.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	6	2,33	4,00	3,2222	0,65546
Concentración en Resultados	6	2,67	3,67	3,1944	0,34021
Funciones y Responsabilidades	6	2,00	4,00	2,7500	0,68920
Organización	6	2,33	4,00	2,8889	0,65546
Consolidación en las Capacidades	6	2,50	3,25	2,8750	0,30619
Apoyo al Líder	6	2,67	3,33	3,0000	0,21082
Apoyo de los Miembros entre Sí	6	2,33	3,33	2,8889	0,45542
Clima de Equipo	6	2,00	3,00	2,6111	0,38968
Manejo de Conflictos	6	2,33	3,67	2,8889	0,45542
Comunicación	6	2,00	3,25	2,7500	0,44721
Toma de Decisiones	6	2,50	3,00	2,6250	0,20917
Evaluación de la Eficacia	6	2,00	3,67	2,8333	0,58689
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>				

Como se observa, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia de Administración, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo después de Coaching Grupal, de esta manera, las dimensiones de mayor puntaje son Creatividad, Concentración en Resultados.

**Tabla N° 150 Estadísticos Descriptivos de las Distintas Percepciones de los Miembros de Equipo de la Gerencia de Finanzas, Después de Recibir Coaching Grupal.**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
Creatividad	6	2,33	3,67	3,0556	0,53403
Concentración en Resultados	6	2,67	3,83	3,3333	0,54772
Funciones y Responsabilidades	6	3,00	4,00	3,5000	0,44721
Organización	6	3,00	4,00	3,6111	0,38968
Consolidación en las Capacidades	6	2,25	4,00	3,1667	0,62583
Apoyo al Líder	6	3,00	4,00	3,4444	0,50185
Apoyo de los Miembros entre Sí	6	3,00	4,00	3,3889	0,49065
Clima de Equipo	6	3,00	4,00	3,5556	0,34427
Manejo de Conflictos	6	3,00	4,00	3,5000	0,54772
Comunicación	6	3,00	4,00	3,5417	0,36799
Toma de Decisiones	6	3,25	3,75	3,4167	0,20412
Evaluación de la Eficacia	6	3,00	3,67	3,3333	0,21082
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>				

Se puede apreciar que, los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia Finanzas, percibieron a nivel general un buen desempeño del equipo después de Coaching Grupal, las dimensiones con mayor puntaje son Organización, Clima de Equipo, y Comunicación.

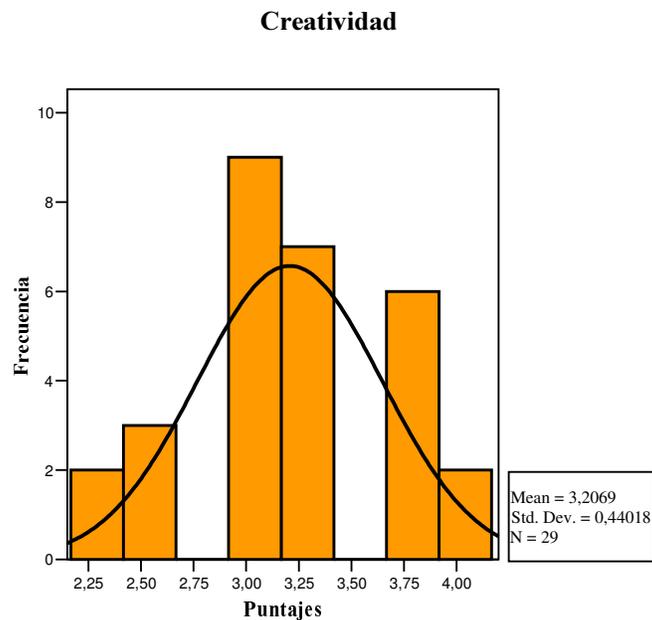
**Tabla N° 151 Medias Totales de la Percepción de los Miembros con respecto a Desempeño de los Distintos Equipos Después de Recibir Coaching Grupal**

<b>GERENCIA</b>	<b>MEDIA TOTAL</b>
Gerencia General	<b>3,4833</b>
Gerencia de Recursos Humanos	<b>3,34861</b>
Gerencia de Operaciones	<b>3,1548</b>
Gerencia de Administración	<b>2,8773</b>
Gerencia de Finanzas	<b>3,4039</b>

Una vez más, el sucinto análisis realizado de cada uno de los equipos y los valores indicados en la tabla N° 151, permite asegurar que los equipos son homogéneos entre sí, a pesar de pequeñas diferencias existentes entre ellos, una vez más el puntaje más alto corresponde al equipo de la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que el puntaje más bajo corresponde a la Gerencia de Administración, sin embargo los miembros de los distintos equipos perciben que los equipos de trabajo de los cuales forman parte tienen un *buen desempeño* después de Recibir Coaching Grupal. Dada esta homogeneidad entre los equipos, es posible presentar nuevamente el análisis de cada una de las dimensiones que compone la variable Percepción del Desempeño de Equipo, de los cinco equipos en conjunto.

**Tabla N° 152 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal.**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Creatividad</b>	29	2,33	4,00	3,2069	0,44018	-0,131	-0,406
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Gráfico N° 122 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Creatividad. Postes.**

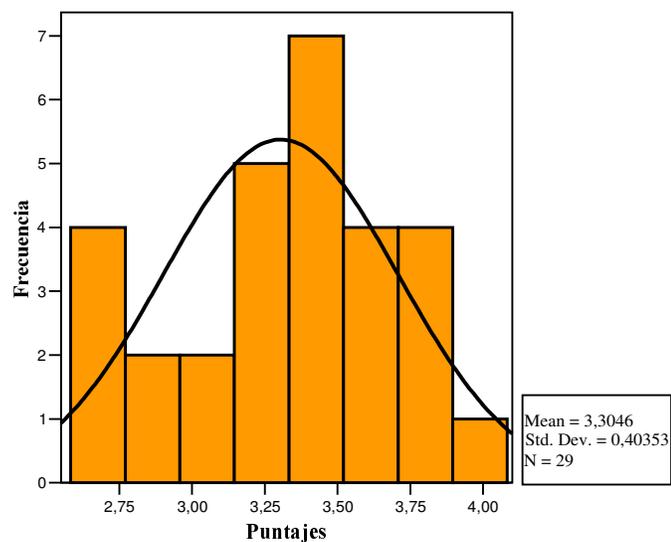
El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Creatividad es 2,33 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Creatividad es de 3,2069, significa que en promedio los miembros perciben un buen desempeño del equipo. Igualmente, los datos indican una baja desviación típica de 0,44018. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,131, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño de su equipo en la dimensión Creatividad después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,406,

lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 153 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Concentración en Resultados Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Concentración en Resultados</b>	29	2,67	4,00	3,3046	0,40353	-0,108	-1,016
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Concentración en Resultados**



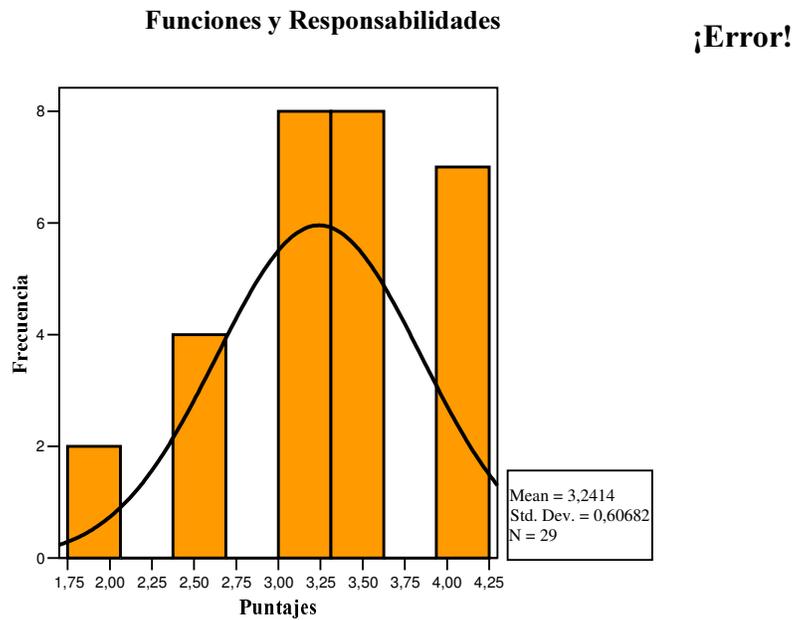
**Gráfico N° 123 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Concentración en Resultados. Postes.**

Como se puede apreciar, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Concentración en Resultados es 2,67 mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde buen desempeño hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Concentración en Resultados es

de 3,3046, significa que en promedio los miembros del equipo tienen un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,40353. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,108, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño de su equipo en la dimensión Concentración en Resultados después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,016, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 154 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Funciones y Responsabilidades Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	29	2,00	4,00	3,2414	0,60682	-0,408	-0,628
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



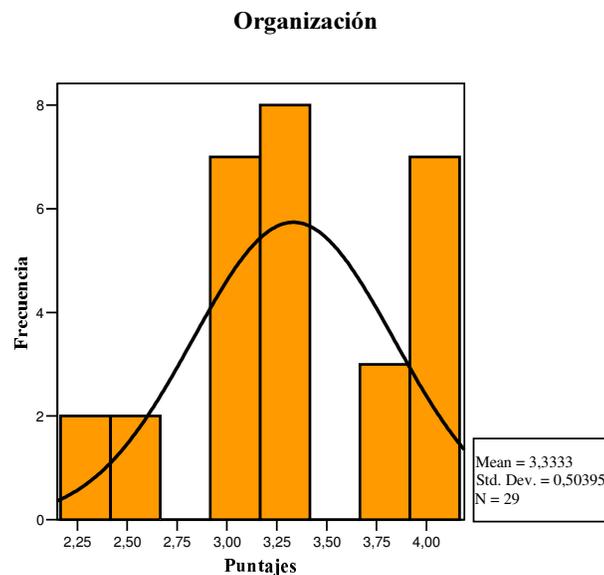
**Gráfico N° 124 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Funciones y Responsabilidades. Poste**

En relación con los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Funciones y Responsabilidades es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Funciones y Responsabilidades es de 3,2414, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,60682. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,408, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño de su equipo en la dimensión Funciones y Responsabilidades después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,628, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 155 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Organización Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Organización</b>	29	2,33	4,00	3,3333	0,50395	-0,200	-0,673
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!



**Gráfico N° 125 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Organización. Postest**

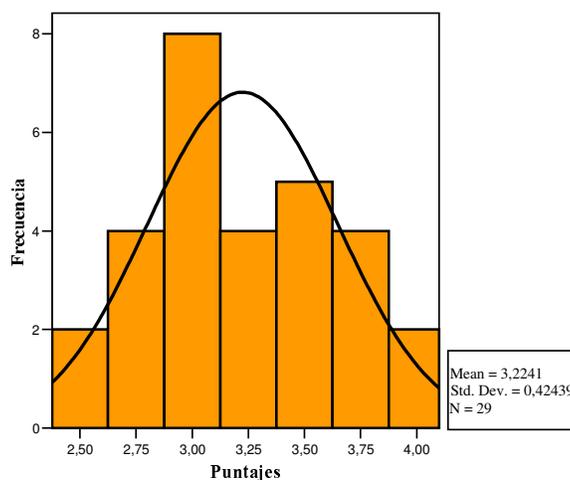
Se observa que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Organización es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Organización es de 3,3333, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,50395. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,200, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva, es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño de su equipo en la dimensión Organización después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,673, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central es reducido.

**Tabla N° 156 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Consolidación en las Capacidades Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Consolidación en Capacidades.</b>	29	2,50	4,00	3,2241	0,42439	0,173	-0,851
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!

**Consolidación en las Capacidades**



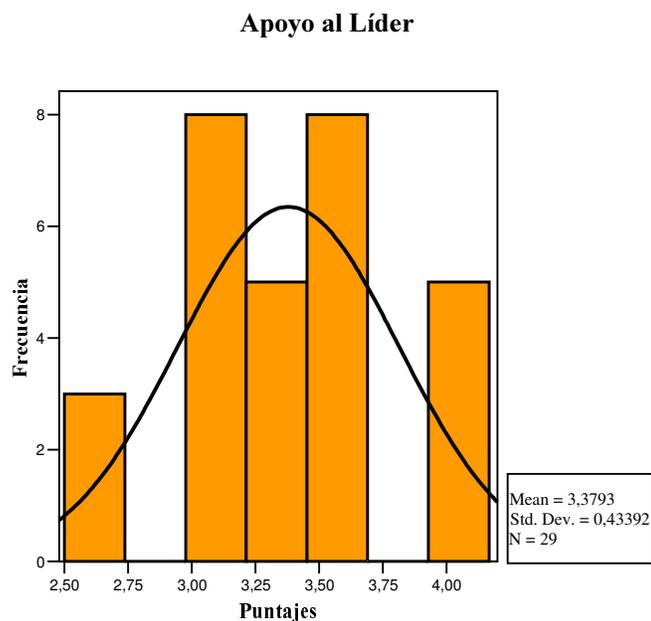
**Gráfico N° 126 Percepción de los Miembros del Equipo la dimensión Consolidación en las Capacidades. Postes.**

Como se aprecia, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Consolidación de las Capacidades es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde buen desempeño hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Consolidación de las Capacidades es de 3,2241, significa que en promedio los miembros perciben un buen desempeño del equipo. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,42439. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de 0,173, lo que demuestra que es positiva, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva, De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,851, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 157 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo al Líder Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Apoyo al Líder</b>	29	2,67	4,00	3,3793	0,43392	-0,065	-1,183
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!



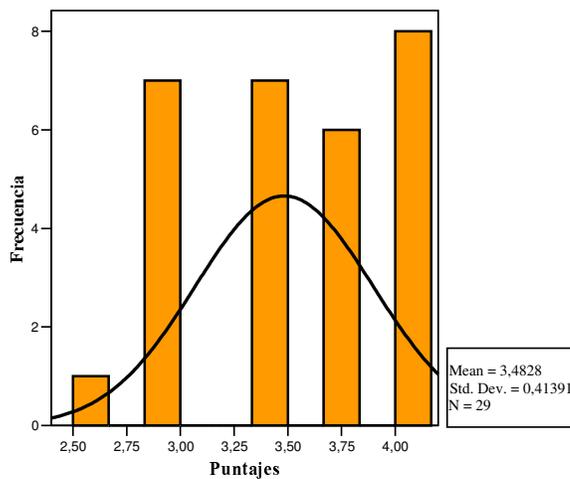
**Gráfico N° 127 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Apoyo al Líder. Postest.**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Apoyo al Líder es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde buen desempeño hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Apoyo al Líder es de 3,3793, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,43392. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,065, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,183, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 158 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Apoyo de los Miembros</b>	29	2,67	4,00	3,4828	0,41391	-0,114	-1,229
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

**Apoyo de los Miembros entre Sí**

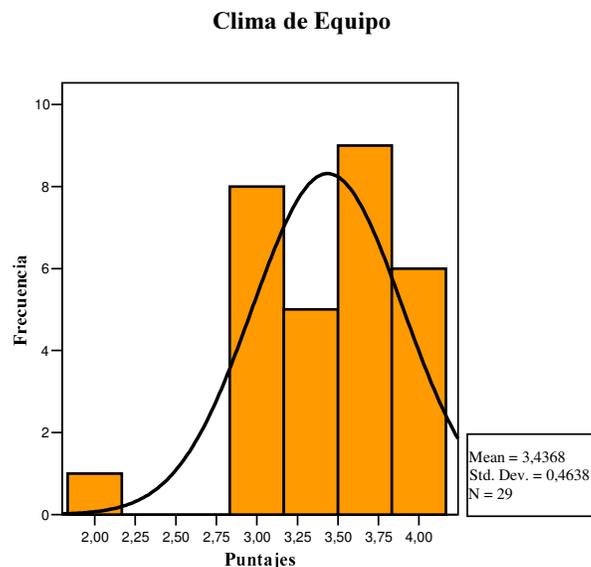


**Gráfico N° 128 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí Postest**

Como se puede observar, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Apoyo de los Miembros entre Sí es 2,67, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde buen desempeño hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Apoyo de los Miembros es de 3,4828 significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,41391. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,114, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en esa dimensión Apoyo de los Miembros después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -1,229, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 159 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Clima de Equipo Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Clima de Equipo</b>	29	2,00	4,00	3,4368	0,46380	-0,945	1,607
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



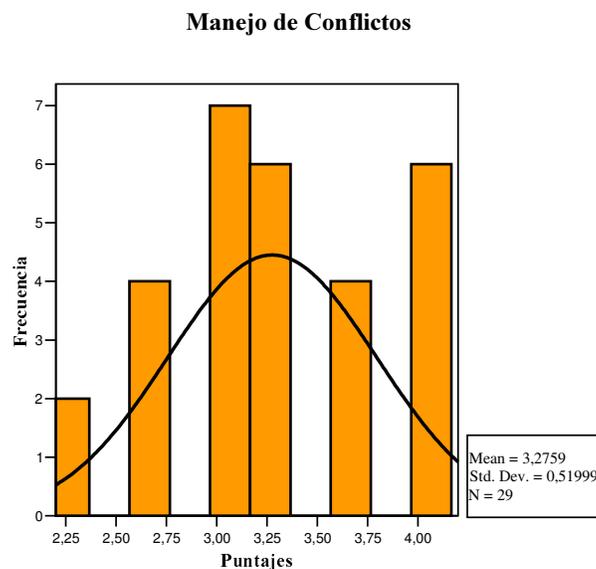
**Gráfico N° 129 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Clima de Equipo. Postest**

En relación a los puntajes, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Clima de Equipo es 2, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Clima de Equipo es de 3,4368, significa que en promedio los miembros del equipo tienen un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una baja desviación típica de 0,46380. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,945, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo indicaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” las personas presentan el desarrollo de la dimensión Clima de Equipo después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de 1,607, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es elevado.

**Tabla N° 160 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Manejo de Conflictos Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Manejo de Conflictos</b>	29	2,33	4,00	3,2759	0,51999	-0,057	-0,981
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!



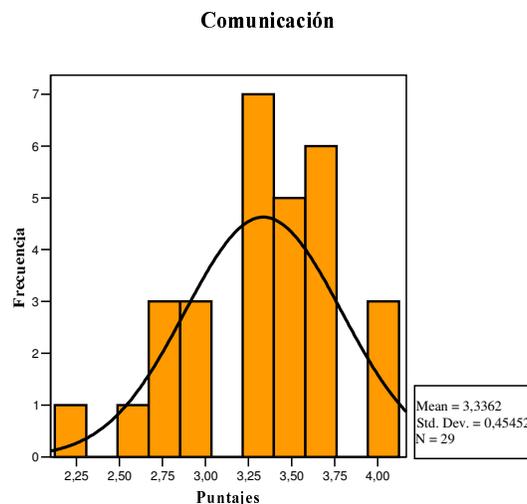
**Gráfico N° 130 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Manejo de Conflictos. Posttest**

Se evidencia que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Manejo de Conflictos es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Manejo de Conflictos es de 3,2759, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,51999. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,057, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo indicaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Manejo de Conflictos después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,981, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 161 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Comunicación Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Comunicación</b>	29	2,25	4,00	3,3362	0,45452	-0,517	-0,202
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!

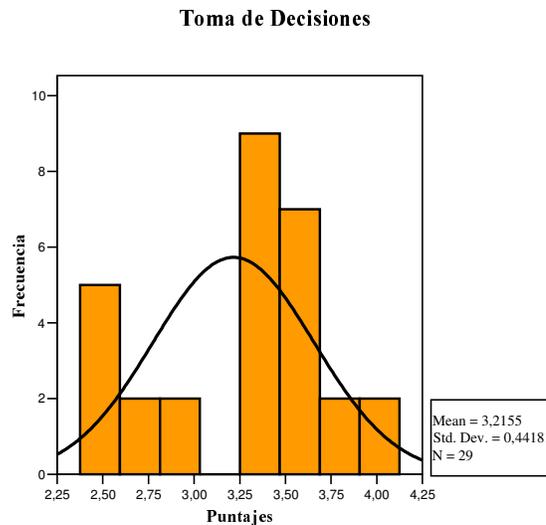


**Gráfico N° 131 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Comunicación. Postest**

El mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Comunicación es 2,25, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Comunicación es de 3,3362, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,45452. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,517, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Comunicación después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,202, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 162 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Toma de Decisiones Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Toma de Decisiones</b>	29	2,50	4,00	3,2155	0,44181	-0,276	-0,591
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						



**Gráfico N° 132 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Toma de Decisiones. Postes**

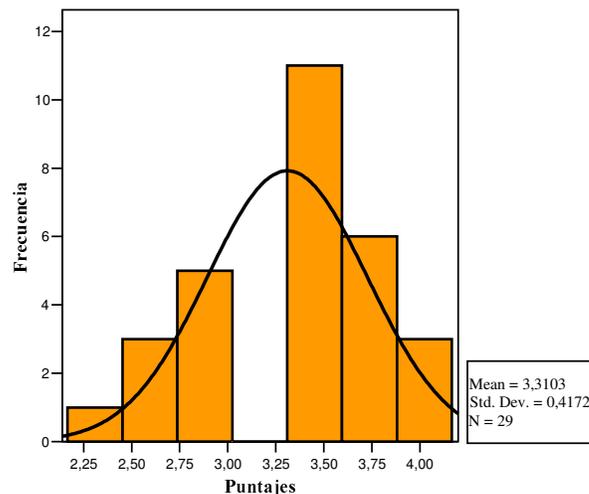
Como se aprecia, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Toma de Decisiones es 2,50, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde buen desempeño hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Toma de Decisiones es de 3,2155, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,44181. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,276 lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Toma de Decisiones después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,591 lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

**Tabla N° 163 Estadísticos Descriptivos de la Percepción de los Miembros de los Equipos para la Dimensión Evaluación de la Eficacia Después de Recibir Coaching Grupal**

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Curtosis
<b>Evaluación de la Eficacia</b>	29	2,33	4,00	3,3103	0,41720	-0,331	-0,066
<b>N válido (según lista)</b>	<b>29</b>						

¡Error!

**Evaluación de la Eficacia**



**Gráfico N° 133 Percepción de los Miembros del Equipo de la dimensión Evaluación de la Eficacia. Postes**



Se observa que, el mínimo valor de respuesta de la percepción de los miembros del equipo en la dimensión Evaluación de la Eficacia es 2,33, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4, por lo que el rango de respuesta va desde desempeño promedio hasta desempeño excelente (equipo dinámico). A su vez, el valor promedio de la percepción de los miembros del equipo con relación a la dimensión Evaluación de la Eficacia es de 3,3103, significa que en promedio los miembros del equipo perciben un buen desempeño. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,41720. Por su parte la asimetría tiene un puntaje de -0,331, lo que demuestra que es negativa, esto quiere decir que hay más valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media), es decir, la mayoría de los miembros del equipo señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con el buen desempeño del equipo en la dimensión Evaluación de la Eficacia después de recibir Coaching Grupal. De igual manera la curtosis tiene un valor de -0,066, lo que significa que el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución es reducido.

## **5. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO:**

Una vez analizados los resultados obtenidos tanto en el pretest como en el postest, es posible realizar el análisis de las diferencias observadas en la percepción de cada una de las dimensiones que componen esta variable, siguiendo el esquema establecido hasta los momentos, analizaremos en primera instancia y brevemente las diferencias observadas en relación con los cinco equipos.

**Tabla N° 164 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo Especificados por Gerencia**

<b>EQUIPOS</b>	<b>Media Pretest</b>	<b>Media Postest</b>	<b>Diferencia</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	3,2889	3,4833	0,1944
<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	3,4153	3,4861	0,0708
<b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	3,0357	3,1548	0,1190
<b>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</b>	2,6979	2,8773	0,1794
<b>GERENCIA DE FINANZAS</b>	3,2361	3,4039	0,1678

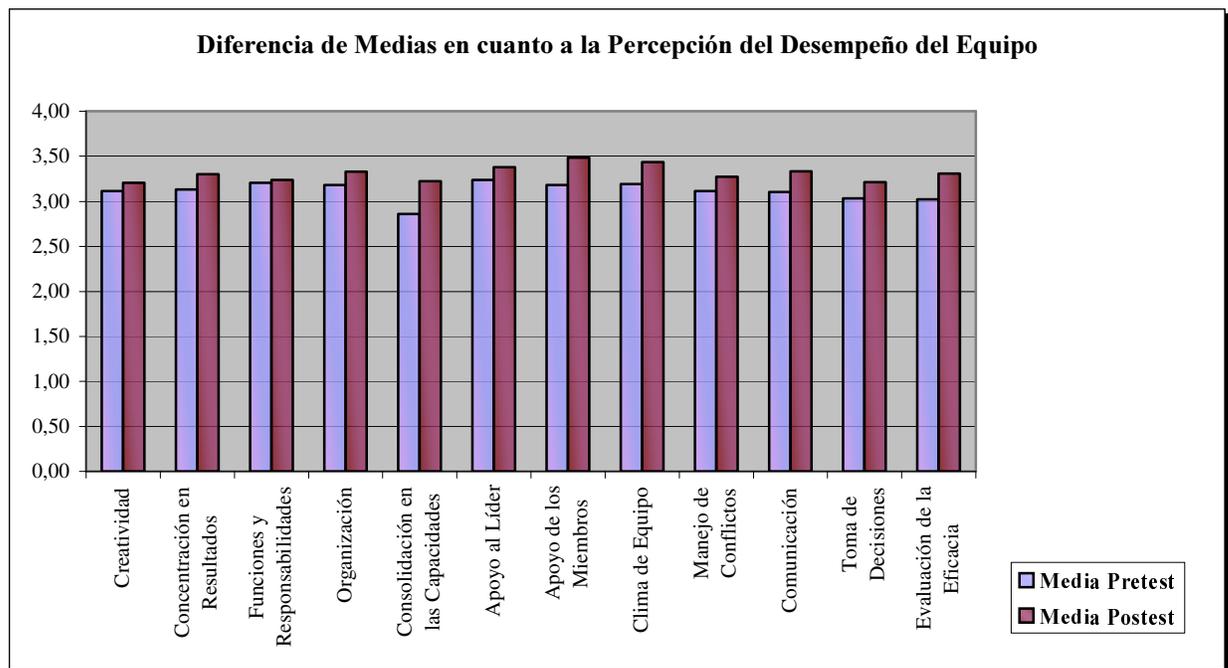
Como lo demuestra la tabla, se observan diferencias positivas en cuanto a las medias totales de la percepción del Desempeño del Equipo, sin embargo tales diferencias son muy pequeñas. A pesar de cual podemos señalar que el equipo que relativamente obtuvo el menor puntaje en cuanto a diferencias fue el perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que el equipo que obtuvo el puntaje relativamente mayor fue el equipo perteneciente a la Gerencia General.

Como lo evidenció el análisis realizado del pretest y el postest, la percepción de los miembros en términos generales no varía, pues tanto antes como después del coaching grupal, la percepción es que los distintos equipos tienen un buen desempeño.

Dada la homogeneidad de estas percepciones entre los equipos, las medias presentadas a continuación corresponden a la totalidad de los cinco equipos, considerados en conjunto.

**Tabla N° 165 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo en General**

DIMENSIONES	Media Pretest	Media Postest	Diferencia
Creatividad	3,1149	3,2069	0,0920
Concentración en Resultados	3,1322	3,3046	0,1724
Funciones y Responsabilidades	3,2069	3,2414	0,0345
Organización	3,1839	3,3333	0,1494
Consolidación en las Capacidades	2,8621	3,2241	0,3621
Apoyo al Líder	3,2414	3,3793	0,1379
Apoyo de los Miembros	3,1839	3,4828	0,2989
Clima de Equipo	3,1954	3,4368	0,2414
Manejo de Conflictos	3,1149	3,2759	0,1609
Comunicación	3,1034	3,3362	0,2328
Toma de Decisiones	3,0345	3,2155	0,1810
Evaluación de la Eficacia	3,0230	3,3103	0,2874

**Gráfico N° 134 Diferencias de Medias de la Percepción de los Miembros en cuanto al Desempeño de los Equipos de Trabajo en General**



La tabla y el gráfico anterior permiten apreciar las diferencias observadas en la percepción de todos los miembros respecto a al desempeño de sus equipos de trabajo, las diferencias observadas son positivas, debido a que los puntajes del postest son mayores se obtuvieron,. Sin embargo, es necesario reiterar una vez más que la magnitud de tales diferencias es reducida.

A pesar de lo señalado, una vez más es posible realizar algunas precisiones de los cambios sutiles de las percepciones, en primer lugar de las doce dimensiones que componen la variable, cuando se comparan las diferencias, resulta evidente que las dimensiones obtuvieron los mayores puntajes: en primer lugar la *Consolidación en las Capacidades*, luego *Apoyo de los Miembros*, seguida por *Evaluación de la Eficacia*, después *Clima de Equipo* y por último *Comunicación*. En cuanto a las dimensiones que obtuvieron menores puntajes se puede señalar: *Creatividad y Funciones y Responsabilidades*.

El cambio de percepción observado con respecto a la dimensión *Consolidación en las Capacidades*, es especialmente importante pues en la primera medición esta fue la dimensión que obtuvo la menor media, mientras que la dimensión que obtuvo el mayor puntaje fue Apoyo al Líder. Esta última dimensión también obtuvo un puntaje relativamente mayor en la segunda medición dimensión, pero pasa a ocupar un tercer orden pues, en la segunda medición la dimensión con mayor puntaje fue Apoyo de los Miembros, seguida por Clima de Equipo y en tercer lugar Apoyo al Líder.

De esta forma concluye el análisis de los resultados, gracias al pretest fue posible describir ambas variables antes de un estímulo (coaching grupal) y el pretest permitió describir las variables después de dicho estímulo. La comparación de ambas mediciones permitió puntualizar las diferencias observadas en cada una de las variables de forma independiente, no es el objetivo de este estudio establecer correlación entre estas variables, sin embargo en la discusión de resultados se plantearan algunos sobre los cuales investigaciones futuras podrían profundizar.



## **CAPÍTULO VII**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Inicialmente resulta importante recordar la caracterización general de la muestra que compone la presente investigación, al analizar las variables demográficas se determinó que en la muestra, predominan las personas del género femenino, además la generalidad de la muestra está compuesta por personas en edades comprendidas entre 36 y 43 años, en cuanto al nivel jerárquico aproximadamente la mitad (48,28%) pertenece a los niveles organizativos más altos (gerentes y supervisores) y el restante 51,72% pertenecen a los niveles profesional y administrativo, esto es así porque los sujetos que componen esta muestra pertenecen a cinco equipos de trabajo de importantes áreas de la organización, y cada uno de los equipos están compuestos por empleados que ocupan cargos diferentes como: gerentes y supervisores, así como asesores, analistas, etc., cargos agrupados según corresponda, en las categorías de profesionales y personal administrativo.

En cuanto a la antigüedad en la empresa en su mayoría los sujetos de la muestra se ubicaron en el rango que va de 1 a 5 años, lo que lógicamente coincide con la antigüedad en el cargo que con un 93% está igualmente esta ubicada en el rango que va de 1 a 5 años, como ya se señaló anteriormente el poco tiempo de pertenencia a la empresa podría ser en parte explicado por un proceso de reestructuración reciente en la organización. Por último, los sujetos presentan altos niveles de instrucción formal. Ahora bien, el objetivo de la presente investigación consistió en describir los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y la percepción del desarrollo de competencias de sus miembros, que reciben entrenamiento en Coaching Grupal. Para lo cual se diseñaron y aplicaron dos instrumentos, tanto al inicio del programa (pretest) y como una vez concluido el mismo (postest). Sin embargo, cabe destacar que como lo afirma Cris Bolívar (2001) el proceso de Coaching conlleva distintas fases, y que la segunda medición fue realizada antes de la última fase llamada fase de



seguimiento, durante la cual se realiza un monitoreo del alcance de los objetivos planteados, así como un refuerzo de las mejoras.

Para el análisis de los resultados de cada una de las mediciones se utilizaron estadísticos descriptivos y gráficos, que permitía analizar en forma detallada tanto la percepción de cada una de las competencias estudiadas, como la percepción de las dimensiones que permiten medir el desempeño de los equipos.

En primer lugar se discutirán los resultados de la percepción del desarrollo de competencias, es necesario recalcar una vez más que la metodología de medición empleada para el caso de los cargos perteneciente al nivel gerencial y supervisorio fue el feedback de 360°, mientras que para el resto de los cargos se aplicaron sólo autoevaluaciones y evaluaciones de los supervisores.

La integración de las diferentes perspectivas, que se consigue con el feedback de 360° permite lograr mediciones más objetivas que con el método tradicional, y a medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de obtener información exacta se eleva. De acuerdo con Sherman y Freas (2005), para que el Coaching produzca resultados concretos las metas del programa deben ser mensurables, el programa se debe ajustar a las necesidades organizacionales y debe incluir un método confiable de medición el cual suele ser el feedback de 360°.

Sin embargo, como ya se mencionara en la formulación del problema, varios factores moldean y a veces distorsionan la percepción, pues en la percepción influyen entre otras cosas las características personales de quien percibe así como sus necesidades y emociones, también influyen los factores que determinan la situación. Especialmente en la percepción de personas, influye el hecho de que se juzga a las personas en forma diferente según el significado atribuido a cada comportamiento, es decir se busca la causa del comportamiento ajeno y debido a que las razones que explican las acciones de las personas son complejas, la atribución del significado termina siendo una simplificación de lo que vemos. Adicionalmente como no es posible asimilar todo lo que observamos, simplemente captamos fragmentos. (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1996)



Antes de recibir Coaching Grupal los participantes, perciben que en promedio todas sus competencias (13 en total) están medianamente desarrolladas, en cuanto a los puntajes mínimos y máximos es posible observar que en una escala del 1 al 4, las puntuaciones van desde 2 hasta 4 en la mayoría de los casos, correspondientes a las opciones “en poco” y “en mucho” del instrumento, y a las opciones “competencia poco desarrollada” y “competencia desarrollada” en cuanto al análisis. De igual manera, la competencia con mayor puntaje es Orientación a Logro, mientras que la de menor puntaje es Manejo de Conflictos.

Por su parte los supervisores, supervisados y pares coinciden con los participantes del programa al señalar que antes del Programa de Coaching todas las competencias se perciben en promedio como medianamente desarrolladas, sin embargo existen ciertas diferencias entre los puntajes otorgados por cada uno de estos actores, pero tales diferencias son muy pequeñas. En el caso de los supervisores, supervisados y pares, los mínimos y máximos puntajes de respuesta para las competencias corresponden también a las opciones 2 (competencia poco desarrollada) y 4 (competencia desarrollada) y únicamente en el caso de los supervisados con respecto a la competencia Disciplina, se observó como puntaje mínimo 1, correspondiente a “competencia ausente”. Con mayor detalle podemos señalar que los supervisados y los pares coinciden con los participantes en señalar a la competencia Orientación al Logro con mayor puntaje, mientras que los supervisores señalan que la competencia con mayor puntaje es Flexibilidad. Pero los supervisores, concuerdan con los participantes al señalar que la competencia con menor puntaje es Manejo de Conflictos, mientras que los supervisados señalan que se trata de la competencia Reflexión y Evaluación y los pares indican que es Compresión Em-pática.

Cada evaluador tiene su propio sistema de valores a partir del cual emite su opinión, todo proceso de evaluación conlleva una serie de obstáculos potenciales, pues influyen aspectos como el denominado error por clemencia, cuando algunos evaluadores conceden muy altas puntuaciones no coincidentes con la realidad se denomina error por clemencia positiva, y cuando los evaluadores otorgan una puntuación más baja de lo que realmente corresponde subestimando al evaluado, se denomina error por clemencia negativa. También es posible que prescindiendo de aquél a quien evaluador juzga el patrón de evaluación no cambie, a este tipo



de evaluadores se les da el nombre de diferenciadores deficientes, quienes tienden a ignorar las diferencias, percibiendo un universo más uniforme de lo que realmente es, además utilizan un intervalo limitado de la escala. Otro aspecto a considerar es el efecto halo, el mismo se produce cuando un evaluador deja que en la evaluación de un individuo un solo rasgo influya en su percepción de los otros rasgos. (Gibson et al., 1996)

Un aspecto que importante resaltar es que, a pesar del consenso entre todos los actores, las percepciones de los participantes superan por pequeños márgenes las percepciones del resto de los actores en relación con todas y cada una de las competencias estudiadas. Como lo señala Stephen Robbins (1996), las autoevaluaciones son beneficiosas, pues facilita el desarrollo de los empleados al propiciar que estos examinen sus puntos débiles y fuertes, sin embargo son desvirtuadas por calificaciones exageradas que se presentan cuando los empleados se sienten amenazados por el proceso y necesitan proteger una imagen positiva. En este orden de ideas James Gibson et al., (1996) indica que la evidencia revela que la estimación de los empleados sobre su rendimiento cae alrededor del septuagésimo percentil, es decir las personas por lo general consideran que se encuentran en un nivel superior al promedio.

Después de recibir entrenamiento en Coaching Grupal, los participantes perciben que en promedio todas sus competencias están medianamente desarrolladas, a excepción de la competencia Orientación al Logro, la que perciben como desarrollada, nuevamente los puntajes mínimos y máximos de las distintas van desde 2 hasta 4, sin embargo se observan algunas variaciones positivas muy pequeñas con respecto a los mismos, y en el caso de la competencia Orientación a Logro el mínimo puntaje fue de 3. Lógicamente y debido a lo señalado al observar las medias esta fue precisamente la competencia que obtuvo mayor puntaje. Es importante recordar que la metodología del coaching supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere por parte del coachee el compromiso de lograr un resultado extra-ordinario, y su disposición hacia el logro. (León, 2002). Por otro lado, nuevamente la competencia con menor puntaje fue Manejo de Conflictos. El mismo consenso observado entre supervisores, supervisados y pares durante el pretest, se observa en el postest, ya que todos ellos coinciden nuevamente en señalar que después del entrenamiento en Coaching Grupal todas las competencias se perciben como medianamente desarrolladas, (con mínimas variaciones entre las distintas perspectivas).



De igual forma los supervisados y los pares, coinciden una vez más con los participantes y señalan que la competencia con mayor puntaje fue Orientación al Logro, por su parte los supervisores señalan que se trata de la competencia Reflexión y Evaluación. Esta vez, en relación con la competencia con menor puntaje el consenso es absoluto pues todos señalan que es Manejo de Conflictos, nuevamente con muy pequeñas variaciones entre las distintas percepciones. Sin embargo, una vez más las percepciones de los participantes con respecto a los puntajes de todas las competencias superan por pequeños márgenes las percepciones del resto de los actores

Luego de realizadas las dos mediciones fue posible contrastar las medias obtenidas en ambos casos y observar las diferencias, con la finalidad de indicar el desarrollo de competencias observado gracias al entrenamiento en Coaching Grupal,

El desarrollo de competencias supone la evolución de una persona en su perfil profesional y, por tanto, una mejora en su desempeño, como lo señala Salazar y Molano (2000) el Coaching es un entrenamiento estructurado hacia el desarrollo de las competencias individuales y la sinergia de grupo; y su finalidad es producir aprendizaje e impulsar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz; por lo tanto implica una movilización hacia el éxito, al mejorar el rendimiento y el desempeño, fomentando a su vez la colaboración, el trabajo en equipo y la creación del consenso.

Pero, como lo señala Isel León, (2002) para alcanzar tal éxito se requiere tanto del compromiso por parte del coachee, como del compromiso de la organización para brindar apoyo al proceso, de lo contrario, no tiene sentido la aplicación del programa. También es importante destacar que esta misma autora señala que en principio todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor), aunque esto no se produce de manera inmediata, requiere un proceso de entrenamiento, además de práctica, pues a través de la repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más efectivos.

En el capítulo correspondiente al análisis de resultados se presentan varias tablas que corresponde a las percepciones de todos los actores (participantes, supervisores, supervisados y pares), en general es posible observar que todos los actores perciben variaciones positivas (es



decir, se obtuvieron puntajes mayores en el postest) en relación a todas las competencias, pero tales diferencias son reducidas. Sin embargo, resulta evidente que la magnitud de las diferencias observadas es mayor en el caso de la autopercepción, es decir, los participantes perciben diferencias relativamente mayores.

A pesar de lo señalado, es posible destacar algunas observaciones consideradas relevantes, como ya se indicó anteriormente de acuerdo con los participantes los cambios experimentados en la percepción de la competencia Orientación a Logro, resultaron relevantes, pues inicialmente fue percibida como medianamente desarrollada y la percepción final es que se encuentra desarrollada, con respecto a todas las demás competencias la percepción inicial y final fue de competencias medianamente desarrolladas, pero al observar con mayor detalle los puntajes es posible identificar dos competencias cuyas diferencias de medias son relativamente más altas en comparación con el resto, ellas son: Autoconocimiento, seguido por la competencia Reflexión y Evaluación.

En el caso de los supervisores la magnitud de las diferencias, entre el pretest y postest es aún mucho más reducida, de hecho en general son las menores, tanto así que de forma general se puede afirmar que en relación con la mayoría de las competencias los supervisores no indican cambios en la percepción, sin embargo dos competencias Cooperación y Reflexión/Evaluación recibieron un puntaje relativamente mayor al resto, la última es precisamente la competencia que durante el postest recibió el mayor puntaje. De acuerdo Stephen Robbins (1996), las investigaciones realizadas por Rensis Likert demuestran claramente que gerentes y supervisados a menudo tienen percepciones distintas. Sin embargo, el hecho de que los puntajes más bajos correspondan a los supervisados contradice lo planteado también por este mismo autor que señala que a muchos supervisores les desagrada la tarea de evaluar a otros, y se sienten inseguros en cuanto a sus apreciaciones, esto aunado a la presión de saber que tendrán que trabajar diariamente con el empleado que calificarán, conduce a que los supervisores otorguen puntuaciones más altas de las merecidas. Por supuesto, lo señalado se da en el contexto organizacional, donde los resultados de las evaluaciones deben darse a conocer al empleado, mientras que en el presente estudio el procesamiento de los instrumentos tienen carácter confidencial lo que quizás podría tener alguna influencia.



Por su parte, James Gibson et al., (1996) indica que juzgar el rendimiento de otra persona es una de las actividades gerenciales con mayor carga emocional.

De forma coherente con lo que se ha venido señalando, las diferencias de medias de los supervisados en relación con cada una de las competencias también reflejan valores muy reducidos, por lo tanto todas las competencias se percibieron durante el pretest como medianamente desarrolladas y esta percepción, con pequeñas variaciones, se mantiene durante el postest. Sin embargo, es posible señalar que la magnitud de las diferencias no es tan reducida como en el caso de los supervisores. De cualquier forma, los puntajes de las diferencias en la percepción de los supervisados, permiten indicar que no se experimentaron cambios en la percepción relacionada con a la mayoría de las competencias, sin embargo dos competencias presentan diferencias relativamente mayores en comparación con el resto, y coinciden con las señaladas por los supervisores, en primer lugar señalan la competencia Reflexión/Evaluación, seguida por la competencia Cooperación. Este hallazgo es relativamente significativo pues durante el pretest los supervisados otorgaron el menor puntaje exactamente a la competencia Reflexión y Evaluación, por lo tanto si percibieron cambios en ese sentido.

Los supervisados constituyen una rica fuente de información y perspectiva, en su frecuente contacto con sus supervisores son capaces de observar varios comportamientos que incluyen algunos no detectados por los supervisores (Robbins,1996).

Por último, en relación con la percepción de los pares, que también presenta diferencias muy pequeñas, pero cabe destacar un aspecto, y es que comparando todas las diferencias de medias de los distintos actores de la medición de 360° las percepciones de las diferencias por parte de los pares, son las que más se acercan en cuanto a magnitud a las autopercepciones de los participantes. Una vez más, los pares coinciden con los supervisores y los supervisados, pues señalan que una competencia en la que relativamente obtuvieron mayor puntaje fue: Reflexión y Evaluación. Al mismo tiempo, otras competencias que obtuvieron puntajes más altos comparadas con el resto, son Comunicación Eficaz, seguida por Comprensión Empática. Esto último es importante, porque de acuerdo con la percepción de los pares durante el pretest la competencia que obtuvo menos puntaje fue precisamente Comprensión Empática, por lo que nuevamente es posible hincar un cambio importante en la percepción.



Las apreciaciones de los pares suelen ser un método de evaluación eficaz, pues sus calificaciones a menudo tienen más validez en la de predicción que las de los supervisores y se centran más en el rendimiento y los resultados del compañero. Sin embargo en el contexto organizacional son poco utilizadas, pues los gerentes consideran que los pares se mostrarán muy indulgentes o sesgados en sus apreciaciones. (Robbins,1996).

Una aclaración vital es que a pesar de que se señala que las diferencias son reducidas, no es posible determinar con este estudio si las diferencias son ó no estadísticamente significativas, pues el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico, adicionalmente el estudio es descriptivo, por lo que simplemente se presentan las observaciones realizadas.

Al comparar los resultados de esta investigación con el estudio realizado por Albani y Padilla (2004) sobre la percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (coaching), es posible establecer ciertas coincidencias, ya que también en ese estudio se utilizó la metodología del feedback de 360° y la autopercepción de los participantes del programa, fue la mayor media, igual sucedió en la presente investigación tanto en el pretest como en el postest

Sin embargo, en el mencionado estudio se presentan las siguientes medias: Autopercepción (3,3964), le sigue la percepción de los supervisores con una media de (3,3820), la de los supervisados con una media de (3,2511), y por último la de los colegas con una media de (3,2382).

Lo cual no concuerda con la presente investigación, donde las medias del pretest se presentan en el siguiente orden: Autopercepción (3,1558) Supervisados (3,0490), Supervisores (3,0467) y Pares (3,0287) . En el caso del postest se presentan cambios Autopercepción (3,3136), Pares (3,1588), Supervisados (3,1352) y Supervisores (3,1076).

Al concluir su estudio señalan que debido a todos los actores de la metodología de 360° concurren en la opción de respuesta tres (3) “a menudo”, en una escala del uno (1) al cuatro (4), ello podría interpretarse como un desarrollo medianamente alto del grupo total de competencias interpersonales y que el hecho de que los participantes, supervisores, supervisados y colegas coincidan en sus opiniones, permite al participante (ejecutivo) tomar conciencia de sus



conductas, permitiéndole incrementar y mejorar su desempeño individual, el de su equipo y el de la organización en total, y de igual forma señalan que la competencia que se percibe como mayormente desarrollada producto de haber recibido un programa de coaching fue la competencia Trabajo en Equipo y Cooperación, luego la competencia Manejo de Conflictos, y en tercer lugar la competencia Comprensión Empática, le sigue la competencia Flexibilidad, y por último la competencia Comunicación Eficaz, con el puntaje más bajo, según la opinión de los cuatro (4) actores de la metodología de 360°.

Al comparar dichos resultados tenemos por una parte que en la escala de análisis del presente estudio, igualmente del 1 al 4, todos los actores de la metodología de 360° concurren en la opción de respuesta 3, que corresponde a “competencia medianamente desarrolla”, lo cual ocurre tanto en el pretest como en el postest, con pequeñas variaciones positivas en la percepción de todos los actores, las cuales se discutieron con anterioridad.

En cuanto a las competencias en las cuales se observaron pequeñas diferencias entre el pretest y el postest los participantes señalaron las competencias Autoconocimiento, y Reflexión/Evaluación esto lo podemos contrastar nuevamente con el estudio de Albani y Padilla (2004), quienes como parte de sus estudio realizaron una serie de pregunta abiertas a los participantes del programa, lo que les permitió identificar aspectos positivos del programa, adicionales a las 5 competencias estudiadas, y les llevó a concluir que los participantes opinaban que el programa fue importante para su desarrollo, pues contribuyó a su crecimiento profesional y personal así como al reconocimiento de debilidades y fortalezas. Por último señalan que el coaching contribuye al desarrollo de otras competencias no estudiadas en el contexto particular de la investigación planteada por ellas. Es importante resaltar una vez más, a la luz de lo señalado recientemente que los supervisores, supervisados y pares también coinciden en señalar diferencias observadas en cuanto a la competencia Reflexión y Evaluación, por su parte los supervisores y supervisados señalan un cambio en la percepción de la competencia Cooperación, aspectos también coincidentes en cierta medida con este estudio.

Por último es importante destacar otro aspecto no coincidente, vinculado a la competencia Manejo de Conflictos, que en el presente estudio obtuvo las puntuaciones más bajas en



el postest, de acuerdo a la percepción de todo los actores, mientras que en el estudio de Albani y Padilla (2004), esta fue la segunda competencia que se percibió como más desarrollada.

Otro estudio que resulta importante es el realizado por Bustillos y Vásquez (2002), quienes como parte de estudio también analizaron las autopercepciones de los participantes de un programa de coaching ontológico, igualmente se realizó un pretest al inicio del programa y un postest, al finalizar el mismo, y como se señaló en la formulación de problema, establecieron una escala de nivel de diferencia que abarcaba las opciones: Bajo, Medio, Alto y Muy Alto, teniendo como resultado que en la mayoría de los casos el nivel de diferencias fue medio, mientras que en el resto de los casos fue bajo. Al comparar los resultados de la presente investigación habría que señalar que en esta oportunidad todas las diferencias serían bajas. Sin embargo como estos mismos investigadores lo señalan, bajo la metodología del coaching los participantes demostrarán haber aprendido las competencias, si varía el nivel en el que perciben el dominio de las mismas, lo importante es la variación en la percepción de la competencia y no el valor de la diferencia como tal.

“Es posible incluso que después de participar en un programa de coaching un participante obtenga puntuaciones más bajas en una evaluación final con respecto a la evaluación inicial, pues el cambio viene dado por una nueva conciencia vinculada a la competencia, un individuo que pensaba que se comunica de forma efectiva, se da cuenta tras adquirir nuevos conocimientos que realmente la comunicación eficaz es algo más de lo que se imaginaba” (Carvajal, conversación telefónica, 27 de octubre de 2005)

Concluida la discusión sobre la primera variable del estudio, se discutirán ahora los aspectos más resaltantes en cuanto a la segunda variable, es decir, la percepción del desempeño del equipo antes y después de Coaching Grupal, las tablas y gráficos correspondientes a las dos mediciones permiten observar con detalle la percepción de los miembros, recordemos en este punto que los participantes del programa pertenecían a cinco equipos de trabajo de importantes gerencias de la organización, por lo que en el análisis de resultados se presentaron estadísticos y gráficos que permitían observar con detalle la percepción de los participantes, respecto a todas las dimensiones estudiadas, y debido a la homogeneidad observada, tanto en el



pretest como en el posttest, se procedió a realizar un análisis general, donde se incluían las percepciones de todos los miembros.

Dado lo señalado anteriormente, en primer lugar se examinarán los resultados de los equipos agrupados por Gerencia, cada equipo estuvo compuesto por un número pequeño de personas (de 5 a 7 miembros, que en conjunto conformaban la muestra de 29 participantes). Como lo exponen (González, et al. 2003) los equipos de trabajo sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren múltiples habilidades, experiencias, juicios y creatividad; a medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo, que les exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Hoy en día las organizaciones utilizan equipos de trabajo para desarrollar actividades y resolver problemas, dando preferencia a los equipos de trabajo pequeños, pues los grandes grupos de personas por lo general, no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua, necesarios para lograr un alto desempeño. Al mismo tiempo, el trabajo en equipo implica un aumento y mejora del nivel de participación de los integrantes del mismo, hacia la empresa; lo que significa que crea una manera de compromiso hacia la organización, que motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño.

Coherentemente con lo señalado, la presente investigación estudió el desempeño de los equipos de trabajo, bajo el esquema de equipos de trabajo pequeños, dado que está es la forma de organización de trabajo presente en la organización donde se realizó el estudio.

Al realizar el análisis por cada uno de los equipos, pertenecientes a las distintas Gerencias, antes de recibir Coaching Grupal se puede apreciar que la percepción de cada una de las Gerencias es que el equipo tiene un buen desempeño, en cuanto a los puntajes máximos y mínimos se observa que en una escala que va del 1 al 4, las puntuaciones van de 2,41 a 3,86, en la mayoría de los casos, correspondientes a las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en el instrumento; y a las opciones “buen desempeño del equipo” y “excelente desempeño del equipo- Equipo dinámico” en el análisis. Así la dimensión con mayor puntaje es Clima de Equipo, que corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos, y la dimensión con menor puntaje es Toma de Decisiones que corresponde a la Gerencia de Administración.



Detallando aun más la percepción de las Gerencias, estas coinciden al señalar que antes del Programa de Coaching el desempeño del equipo es bueno, sin embargo existen ciertas diferencias entre los puntajes dados por cada Gerencia, en cuanto a la dimensión que obtuvo menor puntaje para las Gerencias General y de Recursos Humanos es Consolidación en las Capacidades, para las Gerencias de Operaciones y de Finanzas es Creatividad, y por último para la Gerencia de Administración es Toma de Decisiones.

Cabe señalar que de acuerdo con la percepción promedio de cada una de las Gerencias antes mencionadas, las percepciones de los miembros del equipo perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos supera por un cierto margen a las demás Gerencias, teniendo una media igual a 3,4153, mientras que el equipo con la menor media corresponde a Gerencia de Administración una media igual a 2,6979

Después de recibir entrenamiento en Coaching Grupal, los miembros de los equipos pertenecientes a las distintas Gerencias perciben que en promedio el equipo tiene nuevamente un buen desempeño; en relación con los puntajes máximos y mínimos se observa que en una escala que va del 1 al 4, las puntuaciones van de 2,61 a 3,86, en la mayoría de los casos, correspondientes a las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en el instrumento; y a las opciones “buen desempeño del equipo” y “excelente desempeño del equipo- Equipo dinámico” en el análisis. De esta manera la dimensión con mayor puntaje fue Clima de Equipo, que corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo se observa que esta dimensión obtuvo un puntaje igual al que obtuvo antes de recibir Coaching Grupal por lo que realmente no cambió la percepción este caso particular

En relación con la percepción total del desempeño del equipo por parte de los miembros de los equipos de cada Gerencia, se puede señalar que en general todas las Gerencias perciben variaciones positivas, (es decir, se obtuvieron puntajes mayores en el postest) en relación con las dimensiones que componen el desempeño del equipo. Resulta evidente que la magnitud de las variaciones observadas es menor en el caso de la Gerencia de Recursos Humanos, es decir que la Gerencia de Recursos Humanos percibe variaciones relativamente menores en comparación con las otras Gerencias después de recibir Coaching Grupal.



De igual manera con lo que se ha venido indicando hasta ahora, se observa que las medias de cada una de las Gerencias con relación al desempeño del equipo de trabajo, es que antes de recibir Coaching Grupal el equipo tiene un buen desempeño, y se observa que después de recibir Coaching Grupal esta percepción se mantiene, es decir, en general no hubo un cambio en la percepción del desempeño, de acuerdo con la escala del presente estudio.

Lógicamente, lo observado en las percepciones de cada equipo en específico, se mantiene al considerar la totalidad del grupo, por ello a pesar de las diferencias ya señaladas en la percepción de los equipos por gerencia, fue posible analizar los cinco equipos como un grupo homogéneo, y precisar algunas observaciones generales importantes en cuanto a cada una de las dimensiones, la totalidad de la muestra mantiene las tendencias antes explicadas y los puntajes promedios que reflejan la percepción de los miembros, en todas las dimensiones se corresponden con el intervalo de respuesta 2,50-3,49 que corresponde a la opción: *buen desempeño*, del equipo de trabajo. Se podría decir que, de acuerdo con Richard Chang (1999) quien expresa que un equipo dinámico es un equipo confiado cuyos miembros son conscientes de sus posibilidades y competencias y las utilizan para alcanzar sus metas compartidas, y cuyos miembros confían el uno en el otro para ayuda, feedback y motivación, y los cuales se caracterizan por una serie de aspectos que son los medidos en las dimensiones, la percepción de los miembros del equipo es que aunque su desempeño es bueno no alcanza los niveles necesarios para calificarse equipo dinámico.

Adicionalmente, indicaremos que debido a que antes de recibir Coaching Grupal la percepción de los miembros en cuanto al desempeño, es que el equipo “tiene buen desempeño”, la misma percepción se mantiene después de recibir Coaching Grupal, podremos decir que en general, no se produjo un cambio en la percepción del desempeño de los equipos luego de recibir coaching grupal. Cardon, (2005) señala que el coach ayuda al equipo a la reflexión colectiva sin inmiscuirse en la red de relaciones, sin tomar el control del equipo ni asumir la responsabilidad de la forma ni del contenido. El coaching en los equipos de trabajo consiste básicamente en un acompañamiento del aprendizaje de un equipo en el marco de una relación



de autonomía recíproca, el equipo es el que tiene que dirigir su propio aprendizaje. De igual forma señala que, la eficiencia de un equipo depende en parte de la capacidad del equipo para centrarse en lo esencial de su razón de ser: Sus Expectativas.

En ese orden de ideas, resulta valioso, observar con detalle las diferencias de medias totales, pues permite indicar algunos aspectos, a pesar de que las magnitudes de tales diferencias son reducidas. El primer aspecto resaltante es que comparan las diferencias, resulta evidente que ciertas dimensiones obtuvieron puntajes relativamente mayores, en comparación con el resto ellas son: en primer lugar *Consolidación en las Capacidades*, luego *Apoyo de los Miembros*, seguida por *Evaluación de la Eficacia*, después *Clima de Equipo* y por último *Comunicación*.

El cambio de percepción observado con respecto a la dimensión *Consolidación en las Capacidades*, aunque en términos de magnitud numérica es relativamente pequeño, resulta relevante pues en la primera medición, (recordemos que se está considerando la totalidad de la muestra y no los resultados por Gerencia, cuyos resultados ya fueron discutidos) esta fue la dimensión que obtuvo la *menor* media, mientras que la dimensión que obtuvo el mayor puntaje fue *Apoyo al Líder*. Esta última dimensión también obtuvo un puntaje relativamente mayor en la segunda medición dimensión, pero pasa a ocupar un tercer orden pues, en la segunda medición la dimensión con mayor puntaje fue *Apoyo de los Miembros*, seguida por *Clima de Equipo* y en tercer lugar *Apoyo al Líder*.

Todas las dimensiones mencionadas deben estar presentes en un equipo dinámico, pues como lo señala Chang (1999) el líder y los miembros de un equipo dinámico tienen una clara idea de sus puntos débiles y fuertes, es por ello que pueden sustentarse de manera efectiva en las capacidades individuales (*Consolidación en las Capacidades*). De igual forma, los miembros del equipo aprecian las funciones formales de supervisión, porque los conductores formales del equipo apoyan los esfuerzos de los miembros y respetan las individualidades. (*Apoyo al Líder* y *Apoyo de los Miembros* entre sí), pues los miembros trabajan juntos de forma armoniosa y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal sinergia. (*Clima de Equipo*).



A la vez que se comunican entre sí de manera directa y honesta, (Comunicación) y son capaces de evaluarse a sí mismos (Evaluación de la Eficiencia).

Por último, es importante destacar que como lo señala este mismo autor, lograr que un grupo de individuos se convierta en un equipo dinámico de alto desempeño, implica tiempo, paciencia, persistencia e inagotable deseo de obtener logros. Además requiere esfuerzo humano, razonamiento y energía. Sin embargo, es necesario que las organizaciones se comprometan en la creación de equipos dinámicos, porque los equipos en las organizaciones pueden conquistar lo que individuos aislados no pueden.

Aunque se ha señalado con anterioridad, que el objetivo de este estudio no es establecer correlaciones entre las variables señaladas, sino describirlas de forma independiente, no podemos dejar de señalar algunos aspectos coincidentes, pues a pesar de que en general no se observaron cambios en la percepción total del desempeño del equipo, si se destacaron algunos cambios a nivel de dimensiones específicas de las variables. En el caso de la percepción del desarrollo de competencias tampoco se observaron cambios en cuanto a la escala del estudio, a excepción de la autopercepción de los participantes de la competencia *Orientación al Logro*, la cual en el pretest se percibió como “medianamente desarrollada” y en el postest como “competencia desarrollada”, pero adicional a esto se realizaron algunas observaciones específicas de pequeñas variaciones observadas.

Resumiendo este punto: En cuanto a la percepción del desempeño del equipo, las siguientes dimensiones obtuvieron puntajes relativamente mayores, en cuanto a la diferencia de medias en comparación con el resto: *Consolidación en las Capacidades*, *Apoyo de los Miembros*, *Evaluación de la Eficacia*, *Clima de Equipo* y *Comunicación*. Mientras que en cuanto a la percepción del desarrollo de competencias, todos los actores coinciden en señalar que observan cambios en la competencia *Reflexión y Evaluación*, por su parte los participantes observan cambios en su percepción de la competencia *Autoconocimiento*, mientras que los supervisados y los supervisados observan cambios positivos vinculados a la competencia *Coope-ración*, por otra parte los pares observan diferencias en las competencias *Comunicación Eficaz* y *Comprensión Empática*.



Por lo que en líneas generales, se podría señalar que potencialmente existe algún nivel de correspondencia entre los cambios observados en las percepciones de ambas variables.



## CONCLUSIONES

La presente investigación se inició con un objetivo clave: Describir los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y en la percepción del desarrollo de competencias de los miembros, producto de haber recibido entrenamiento en coaching grupal, para describir los cambios resultó necesaria la realización de dos mediciones, un pretest al inicio del programa y un postest al finalizar el mismo.

El estudio de la percepción resulta importante desde el punto de vista organizacional, porque la conducta de las personas se basan en su percepción de lo que es la realidad, el mundo que se percibe es el importante desde el punto de vista conductual. (Gibson et al., 1996). Identificar los cambios en la percepción de los participantes de un programa de coaching resultó importante pues desde el punto de vista teórico, el coaching se concibe como un programa que brinda herramientas que ayudan al crecimiento profesional, a través del desarrollo real y estratégico de competencias alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional. (Bolívar, 2001).

A su vez el coaching como entrenamiento estructurado, conduce no sólo hacia el crecimiento de las competencias individuales, sino también a la sinergia de grupo facilitando el funcionamiento de los equipos y contribuyendo a mejorar continuamente su efectividad. (Salazar y Milano, 2000). De allí la necesidad de vincular de alguna forma el desarrollo de competencias individuales con el desempeño de los equipos de trabajo. Para la medición de la percepción de competencias se utilizó la metodología del feedback de 360° para los cargos de nivel gerencial y supervisorio, y que como se ha señalado de forma reiterativa en comparación con los métodos tradicionales de medición permite obtener resultados más objetivos. Por lo que, en primera instancia, indicaremos que luego de realizada la primera medición de la percepción de competencias se observó que todos los actores coinciden en señalar que todas las competencias estudiadas (trece competencias que guardan correspondencia con las dimensiones del desempeño del equipo) se encuentran todas medianamente



desarrolladas antes de recibir entrenamiento en Coaching Grupal, por su puesto se presentan pequeñas variaciones en las percepciones de los distintos actores.

Tales variaciones corresponden en general a los siguientes aspectos: Los participantes perciben la competencia Orientación al Logro, con mayor puntaje en comparación con el resto de competencias, antes de Coaching Grupal, con ellos concuerdan los supervisados y los pares, mientras que la percepción de los supervisores en que la competencia con mayor puntaje es Flexibilidad. Por otra parte la competencia que obtuvo un menor puntaje, según la percepción de los participantes fue Manejo de Conflictos y con ellos coinciden los supervisores, pero los supervisados señalan que se trata de la competencia Reflexión y Evaluación, mientras que los pares indican que se trata de la competencia Comprensión Empática.

Adicionalmente, fue posible identificar que los participantes antes de recibir coaching grupal se autopercebieron con un puntaje más alto, en relación con todas las competencias en una escala del uno (1) al cuatro (4), que la percepción que de ellos tienen sus supervisores, supervisados y pares. Es por ello que en cuanto a las medias totales tenemos que la mayor corresponde a los participantes (3,1558), le sigue la media de los Supervisados (3,0490), luego los Supervisores (3,0467) y por último los Pares (3,0287).

Al realizar la segunda medición, (efectuada una vez finalizado la programa de coaching, pero antes de la fase de seguimiento) la percepción de todos los actores es nuevamente que todas las competencias se encuentran medianamente desarrolladas, a excepción de la percepción de los participantes con respecto a la competencia Orientación al Logro, en la cual perciben una evolución de medianamente desarrollada a desarrollada. Al igual que sucedió en la primera medición a pesar del consenso general de todos los actores, se observaron ciertas diferencias entre las percepciones de los mismos, evidentemente en el caso de los participantes la competencia con mayor puntaje fue Orientación al Logro, y con ellos coinciden los supervisados y los pares. No obstante, los supervisores señalan con mayor puntaje la competencia Reflexión y Evaluación. En relación con la competencia con menor puntaje el consenso es absoluto, y todos señalan que es Manejo de Conflictos.



Una vez más, en el postest las percepciones de los participantes con respecto a los puntajes de todas las competencias superan por pequeños márgenes las percepciones del resto de los actores. Concretamente el orden descendente de las medias totales del postest es el siguiente: Autopercepción (3,3136), Pares (3,1588), Supervisados (3,1352) y Supervisores (3,1076).

Siendo estos los resultados generales de ambas mediciones, aún es posible detallar algunos aspectos en cuanto a las diferencias observadas, al contrastar las medias obtenidas en ambos casos, partiendo del hecho de que todos los actores perciben pequeñas variaciones positivas con relación a todas las competencias, lo que significa que los puntajes son mayores en el postest. Específicamente, la magnitud de las diferencias observadas es mayor en el caso de la autopercepción, es decir, los participantes perciben cambios relativamente mayores.

Observar de forma detallada, los puntajes de las diferencias de ambas medias, permite destacar el hecho de que los participantes identifican dos competencias cuyas diferencias de medias son relativamente más altas en comparación con el resto, ellas son: Autococimiento y Reflexión/Evaluación. Mientras que los supervisores, a pesar de que la magnitud de las diferencias, entre el pretest y postest es la más reducida de todas y que además en cuanto a la media total pasan de ocupar el tercer lugar en orden descendente en el pretest a la cuarta posición en el postest, no obstante los supervisores también señalan dos competencias cuyos puntajes son relativamente mayores en comparación con el resto, ellas son: Cooperación y Reflexión/Evaluación.

En el caso de los supervisados, la magnitud de las diferencias no es tan reducida como la de los supervisores. De cualquier forma, los puntajes de las diferencias en la percepción de los supervisados, sin embargo continúan siendo muy pequeñas las diferencias, a pesar de esto, dos competencias presentan diferencias relativamente mayores en comparación con el resto, y además coinciden con las señaladas por los supervisores: Reflexión/Evaluación, y Cooperación. Este hallazgo resulta relevante pues durante el pretest



lo

s supervisados otorgaron el menor puntaje exactamente a la competencia Reflexión y Evaluación, por lo tanto efectivamente percibieron cambios en ese sentido.

Finalmente, en cuanto a los pares, resulta importante destacar que comparando todas las diferencias de medias de los distintos actores, las percepciones de las diferencias por parte de los pares son las que más se acercan en cuanto a magnitud a las autopercepciones de los participantes. Esto explica porque en el pretest la media total de los pares era la menor y en el postest pasa a ser la segunda mayor. Adicionalmente, coinciden con los supervisores y los supervisados, al señalar que una de las competencias con mayor puntaje fue: Reflexión y Evaluación, y indican que otras competencias con puntajes más altos comparadas con el resto son: Comunicación Eficaz y Comprensión Empática, recordemos que precisamente esta última competencia, fue la que obtuvo menos puntaje al efectuar el pretest fue precisamente Comprensión Empática, por lo que nuevamente es posible indicar un cambio importante en este sentido.

En líneas generales señalaremos lo siguiente en cuanto a la percepción del desarrollo de competencias: dado que en general la percepción de todos los actores del feedback de 360°, es que las competencias estudiadas se encuentra medianamente desarrolladas, debido a que todas las opciones de respuesta en la escala del estudio del 1 al 4, corresponden de forma aproximada a la opción de respuesta 3, que en el instrumento corresponde a la opción “bastante”, esto es así tanto antes como después de recibir Coaching Grupal, existiendo pequeñas variaciones entre las distintas percepciones. Sin embargo, existe una importante salvedad pues los participantes perciben que la competencia Orientación al Logro, luego de recibir Coaching Grupal esta desarrollada, lo que correspondería a la opción de respuesta “en mucho” del instrumento.

Adicionalmente, a pesar de la reducida magnitud de las diferencias observadas entre el pretest y el postest, es posible identificar que los participantes observan cambios en su percepción de la competencia Autoconocimiento, mientras que los supervisados y los supervisados observan cambios positivos vinculados a la competencia Cooperación, por otra parte los pares observan diferencias en las competencias Comunicación Eficaz y Compren-



si

ón Empática, lo cual es relevante pues esta competencia recibió el menor puntaje en el pretest.

Por otra parte, todos los actores coinciden en señalar que observan cambios en la competencia Reflexión y Evaluación, lo cual es importante especialmente en el caso de los supervisados quienes en el pretest, señalaron la misma como la competencia con menor puntaje.

Finalizamos este punto, rescatando una vez más lo señalado en la investigación de por Bustillos y Vásquez (2002), quienes indican que bajo la metodología del coaching los participantes demostrarán haber aprendido las competencias, si varía el nivel en el que perciben el dominio de las mismas, pues lo importante es la variación en la percepción de la competencia y no el valor de la diferencia.

El reto es entonces, para los especialistas en Recursos Humanos quienes tradicionalmente se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, pero la realidad empresarial actual demanda que se ocupen de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que estas puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, determinando a su vez para la organización un conjunto de “competencias requeridas”, y las competencias resultan “variables” nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, y a la vez su desarrollo requiere de una motivación intrínseca. Por todo lo señalado, las competencias requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene un determinado examinador. (León, 2002)

En cuanto a la segunda variable de estudio, es decir, la percepción del desempeño del equipo, es necesario recalcar los aspectos más relevantes del análisis y discusión de resultados, siguiendo la estructura utilizada para el estudio de esta variable, empezaremos por los resultados de los equipos por gerencia, y luego los resultados de todos como un grupo homogéneo.



ntes de recibir Coaching Grupal, los equipos pertenecientes a las distintas Gerencias, percibieron que los equipos de los cuales formaban parte, tenían un buen desempeño. La dimensión con mayor puntaje fue Clima de Equipo, correspondiente a la Gerencia de Recursos Humanos, y la dimensión con menor puntaje fue Toma de Decisiones que c correspondiente a la Gerencia de Administración.

En cuanto a la percepción promedio de cada una de las Gerencia, las percepciones de los miembros del equipo perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos supera por un cierto margen a las demás Gerencias, mientras que el equipo con la menor media corresponde a Gerencia de Administración una media igual a 2,6979.

Después de recibir entrenamiento en Coaching Grupal, los miembros de los equipos pertenecientes a las distintas Gerencias perciben que en promedio el equipo tiene nuevamente un buen desempeño; una vez más la dimensión con mayor puntaje fue Clima de Equipo, que corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo se observa que esta dimensión obtuvo un puntaje igual al que obtuvo antes de recibir Coaching Grupal por lo que realmente no cambió la percepción este caso particular. En relación con la percepción total del desempeño del equipo por parte de los miembros de los equipos de cada Gerencia, se puede señalar que en general todas las Gerencias perciben variaciones positivas, (es decir, se obtuvieron puntajes mayores en el postest) en relación con las dimensiones que componen el desempeño del equipo, pero la magnitud de las variaciones observadas es menor en el caso del equipo perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que los miembros del equipo pertenecientes a la Gerencia General, son quienes perciben diferencias relativamente mayores.

Por lo tanto, la percepción de los miembros es que antes y después de recibir Coaching Grupal, el equipo tiene un buen desempeño, es decir, en general no hubo un cambio en la percepción del desempeño, de acuerdo con la escala del presente estudio.

Siendo así, las tendencias observadas en las percepciones de cada equipo en específico, se mantiene al considerar la totalidad del grupo, por ello los puntajes promedios que reflejan la percepción de los miembros, en todas las dimensiones se corresponden corresponde a la



op-

ción: *buen desempeño*, del equipo de trabajo. Por lo que, en general, no se produjo un cambio en la percepción del desempeño de los equipos luego de recibir coaching grupal.

Sin embargo, el análisis detallado de las pequeñas variaciones observadas conduce a importantes descubrimientos, a pesar de que las magnitudes de las diferencias son reducidas, ciertas dimensiones obtuvieron puntajes relativamente mayores, en comparación con el resto



ellas son: en primer lugar *Consolidación en las Capacidades*, luego *Apoyo de los Miembros*, seguida por *Evaluación de la Eficacia*, después *Clima de Equipo* y por último *Comunicación*.

De una forma u otra las dimensiones señaladas, se corresponden con los cambios pequeños cambios observados en cuanto a la percepción del desarrollo de competencias, en general se observaron cambios, por parte de los distintos actores de la metodología de 360°, en las siguientes competencias: *Reflexión y Evaluación*, *Autoconocimiento*, *Cooperación*, *Comunicación Eficaz* y *Comprensión Empática*.

Es importante, señalar que aunque de acuerdo con la escala establecida no se observaron, cambios de magnitud considerable, ni en la percepción del desarrollo de competencias ni en la percepción del desempeño, que pudieran ser atribuidos a la eficacia del coaching como herramienta de desarrollo, si se observaron pequeños cambios importantes, que explorados con mayor profundidad y quizás con mayores lapsos de tiempo, podrían arrojar resultados más concretos. Por lo demás, siendo que los resultados del pretest arrojaron altos puntajes (cerca de los niveles máximos de la escala), difícilmente podrían observarse mayores diferencias en el postest.

Finalmente, se puntualiza lo siguiente el coaching es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para el desarrollo de competencias en el ámbito organizacional, pues su fin último es incrementar los niveles de desempeño del individuo y contribuir con su éxito profesional, y como lo señala Robbins (1996) el desempeño del individuo contribuye al desempeño del grupo y este a su vez, contribuye al desempeño de la organización; no obstante, en las organizaciones verdaderamente eficaces la gerencia ayuda a crear una sinergia positiva, donde el total es mayor que la suma de partes. Pero, lograr tal sinergia, no resulta tarea fácil, por lo que es necesario determinar que herramientas, posibilitan alcanzar tal meta, además de las condiciones indispensables para ello. Sin duda una de las claves en este sentido son, los equipos de trabajo, porque cuando las personas trabajan juntas como verdaderos equipos, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo



## **RECOMENDACIONES**

Una vez finalizado el estudio es posible realizar algunas recomendaciones, con el objeto de profundizar en el tema, y contribuir así con el enriquecimiento de los conocimientos asociados al área de las Ciencias Sociales, específicamente al mundo de la Relaciones Industriales.

En primer lugar, resultaría útil la realización de un estudio similar al presente, pero que dentro de su diseño contemple al menos tres mediciones, de esta forma será posible contrastar los cambios en la percepción tanto del desarrollo de competencias como del desempeño de los equipos de trabajo, por un lapso de tiempo mayor.

De igual forma se podría realizar estudios que exploran el impacto de distintas modalidades de coaching, recordemos que en el contexto particular de esta investigación la modalidad estudiada fue el Coaching Grupal, pero existen muchas otras entre las cuales se incluye específicamente el Coaching de Equipos, todas las modalidades a pesar de compartir principios comunes, tienen características propias que pueden hacer que las mismas sean más efectivas en determinados contextos.

La realización de estudio que compare el entrenamiento en coaching, con otros tipos de programas para el desarrollo de competencias, podría permitir establecer de forma concreta, la efectividad verdadera del programa.

La presente investigación fue realizada en un instituto autónomo venezolano, resultaría interesante la realización de una investigación que contrastara la efectividad del programa de adiestramiento en el ámbito de organizaciones públicas y privadas, para determinar las diferencias.

Por otra parte, debido a que la muestra del estudio fue de tipo no probabilística y el tipo de diseño preexperimental, no fue posible determinar si las diferencias observadas entre las mediciones pretest y posttest resultaron estadísticamente significativas, así como tampoco



se estableció correlación entre las dos variables estudiadas, pues éstas se describieron de forma independiente. Por todas estas razones, realizar un estudio con un diseño distinto, bien sea de tipo correccional o incluso de tipo cuasiexperimental podría dar como resultado nuevos descubrimientos importantes, así pues este estudio preexperimental serviría de base para la realización de estudios más profundos.

Finalmente la base de este estudio es describir los cambios experimentados en la percepción, pero como señala Gubman et al. (1996) la forma en que percibimos el mundo externo no necesariamente se corresponde con la verdadera realidad, razón por la cual resulta necesario la realización de investigaciones que establezcan si realmente la percepción del desarrollo de competencias y también la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, se corresponde con la realidad.

-



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albani Fausto, R., y Padilla Sánchez, M., (2004) Percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (Coaching) ejecutiva. Tesis de grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Boente, Paula (2000). Entrenar con la Palabra. Consultado el día 18 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.intermanager.com.ar>

Bustillo Saavedra, O., y Vásquez Terán, L., (2002). Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa según la metodología de Donald Kirkpatrick. Tesis de grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bolívar, Cris (2001) Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Consultado el día 24 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: [www.areasrh.com/formacion/masallaformacion.htm](http://www.areasrh.com/formacion/masallaformacion.htm)

Campbell, D., y Stanley, J. (1966) Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social. Buenos Aires: Amorrortu Editores

Cardon, A (2005) Coaching de Equipos. Barcelona: Gestión 2000

Castellano, Vicens. (2000, agosto). Persuasión de Personas. Consultado el día 31 de octubre de 2003 de la World Wide Web:

[http://www.tucoachpersonal.com/recursos/recursos\\_articulos\\_persuacion.htm](http://www.tucoachpersonal.com/recursos/recursos_articulos_persuacion.htm)

Castellano, Vicens. (2000, octubre). ¿Qué es esto del coaching?. Consultado el día 31 de octubre de 2003 de la World Wide Web:

[http://www.tucoachpersonal.com/recursos/recursos\\_articulos.htm](http://www.tucoachpersonal.com/recursos/recursos_articulos.htm)



Chang, R. (1999) La construcción de un equipo dinámico: guía para maximizar su desempeño. Buenos Aires: Ediciones Granica-Tec Consultores.

Cortés, Leonel y otros (2004). Importancia del Trabajo en Equipo. Consultado el día 27 de enero de 2004 de la World Wide Web:  
[http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo5/el\\_equipo.htm](http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo5/el_equipo.htm)

Da Silva, P., Y Rodríguez, K., (2003) Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor o coach, según el modelo de Salazar y Molano. Tesis de grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

De Avellán, R. (octubre-diciembre de 2004). ¿Por qué coaching? Simplemente, porque es útil para las organizaciones. Debates IESA, X, (1), 28-31.

Díaz, Anna. (2001. 21 de mayo). Cómo Estimular el Desempeño: El arte del coaching en los negocios (25 párrafos). [Periódico Online] El Universal. Disponible:  
<http://www.eluniversal.com/2001/05/21560AA.shtml>

Dyer, W., (1998) Formación de equipos: problemas y alternativas (2 ed.). Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Echeverría, R. (1999). El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño. Consultado el día 13 de enero de 2004 de la World Wide Web:  
<http://www.coachingempresarial.com/Documentos/EL%20ARTE%20DE%20LA%20RETROALIMENTACION%20EN%20LOS%20EQUIPOS%20DE%20ALTO%20DESEPEÑO.htm>

Escribá Solano, E. (2002, 13 de enero). Coaching y capital intelectual. Consultado el día 29 de octubre de 2003 de la World Wide Web:  
<http://www.coachingempresarial.com/Documentos/VOL/Documentos6.htm>



Espinal, Elena. (Sin fecha). Coaching: qué, cómo, cuándo, por qué, y quién. Consultado el día 5 de octubre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.econolink.com.ar/coaching/historico/coach12.htm>

Fernández, G., Cubeiro, J., Dalziel, M (1996). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. (2 ed.) España: Ediciones Deusto.

García, Alberto (Sin fecha). Coaching, tu entrenador personal. Consultado el día 9 de octubre de 2005 de la World Wide Web: [http://www.infojobs.net/cr\\_recurso.cfm?id=103087999](http://www.infojobs.net/cr_recurso.cfm?id=103087999)

Gibson, J., Ivancebich, J., y Donnelly, J. (1996) Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. (8 ed.). Madrid: McGraw-Hill

González, E; Jashes, S; Ortiz, P y Salvatierra, D (2003). Equipos de alto rendimiento. Consultado el día 13 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.psicologia.cl/psicoarticulos/articulos/equipos1.htm>

González, Josueth (2003) Coaching: conducir y fometar un proceso de aprendizaje individual.. Consultado el día 11 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.odcpconsult.com>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1998) Metodología de la Investigación. (2 ed.)México: McGraw Hill.

León, Isel. (2002) Sobre Competencias Laborales. Consultado el día 27 de enero de 2004 de la World Wide Web: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Mendenhall, W., y. Reinmuth, J., (1981) Estadística para administración y economía. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Odreman, I., y Ortiz, P., (1997). Competencias predictorias eficaces de los equipos de trabajo. Tesis de grado inédita, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.



Ortiz, María (2003, 12 de noviembre). Paso del diván al “coach” como tratamiento psicológico. Consultado el día 14 de febrero de 2004 de la World Wide Web: [http://eltiempo.terra.com.co/REVISTAS/cred/noviembrede2003/ARTICULO-WEB\\_NOTA\\_INTERIOR-1314131.html](http://eltiempo.terra.com.co/REVISTAS/cred/noviembrede2003/ARTICULO-WEB_NOTA_INTERIOR-1314131.html)

Pascual, Sergio (2003, 16 de marzo). PNL y Coaching en el Deporte. Consultado el día 29 de octubre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.coachingempresarial.com/Documentos.htm>

Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional: teoría y práctica. (7 ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robins, H., Finley, M. (1999). Por qué fallan los equipos: los problemas y cómo corregirlos. Buenos Aires: Granica,

Sabino, C. (1992) El proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo

Salazar, G y Molano, M (2000). Coaching en Acción: Cómo desarrollar equipos de venta de alta competitividad. Sanfé de Bogotá: McGraw Hill.

Sherman, S., y Freas, A. (2005). Los secretos del coaching ejecutivo, Harvard Business Review, [Online]. Disponible: <http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=19725&b=8> [2005, octubre 7].

Tamayo y Tamayo, M (1985). El proceso de investigación científica. México: Limosa.

Yepes, Juan Carlos (2003, 3 de noviembre). Coaching en Acción: La nueva alternativa gerencial. Consultado el día 24 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.geo.net.co/Comunidad/Canales/empresariales/empresari003.asp>



Vilallonga, M., Alcaide, J., y Casado, P. (2003). Coaching Directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y Prácticas del Coaching Barcelona: MacGraw-Hill

Van Dómele, Peter (Sin fecha ) 360° Feedback Consultado el día 25 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.rrhmagazine.com/betterbeyourself/articulo3.htm>

Vanegas, Carlos (Sin fecha). La relevancia del coaching. Consultado el día 5 de octubre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/chncmv.htm>

\_\_\_\_(Sin fecha). 360° Feedback y la gestión por competencias: el motor del cambio. Consultado el día 9 de octubre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.rrhmagazine.com/betterbeyourself/360.htm>

\_\_\_\_(Sin fecha). 360 Assessment for Leadership and Coaching. Consultado el día 5 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: [http://www.selfleadership.com.au/leadership\\_360.htm](http://www.selfleadership.com.au/leadership_360.htm)

\_\_\_\_(Sin fecha) Equipos de Trabajo [Homepage]. Consultado el día 29 de octubre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.aiteco.com/equipcal.htm>



**ANEXO A:**  
**Instrumentos de Validación Entregados a los Expertos**

**ANEXO B:****Resultados del Calculo del Alfa de Cronbach en SPSS**



## **ANEXO C**

### **Formato Del Cuestionario Aplicado A Los Sujetos Que Participaron En La Prueba Piloto**



## **ANEXO D**

### **Resultados del Cuestionario Aplicado A Los Sujetos Que Participaron En La Prueba Piloto**

**ANEXO E****Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De****Competencias****Versión Autoevaluación**

**ANEXO E****Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De  
Competencias****Versión: Supervisor**

**ANEXO F****Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De  
Competencias****Versión: Supervisado**

**ANEXO G****Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desarrollo De****Competencias****Versión: Par**



**ANEXO H**

**Cuestionario Para Medir La Percepción Del Desempeño del**

**Equipo de Trabajo**