



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

## EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE-COACH: EVALUACIÓN DESDE DOS PERSPECTIVAS

Realizado por:  
Luisana van den Bussche

Tutor:  
William Medina



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

TESIS  
 RI 2001  
 U35

**TRABAJO DE GRADO**

presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES  
 (INDUSTRIOLOGO)**

Título:

**EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE-COACH:  
 EVALUACIÓN DESDE DOS PERSPECTIVAS**

Realizado por:

**Luisana Van den Bussche, Paris**

Profesor guía:

**William Medina**

**RESULTADOS DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: doce (12) puntos

Nombre: Francisco Coello Firma

Nombre: William Medina Firma

Nombre: Bella Faierstein de Echeverri Firma

Caracas, 17 de 12 de 2001



## FE DE ERRATA

### **“El perfil de competencias del Gerente-Coach: evaluación desde dos perspectivas”**

Página 32, línea 8, donde dice: “... hubieron...”, debe decir: “...hubo...”

Página 50, líneas 9,17 y 19, donde dice: “... ascendente...”, debe decir: “...descendente...”

Página 51, líneas 8 y 19, donde dice: “... ascendente...”, debe decir: “...descendente...”

Página 68, línea 21, donde dice: “... ascendente...”, debe decir: “...descendente...”

Anexo “Cuestionario”, donde dice: “...reemplasen...”, debe decir: “...reemplacen...”

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN .....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
III. MARCO TEÓRICO .....	7
1) COACHING .....	7
1.1) Fundamentos del Coaching .....	7
1.2) El Lenguaje .....	8
1.3) Las Conversaciones .....	8
1.4) Emociones .....	9
1.5) Concepto del Coaching .....	9
1.6) El Por Qué del Coaching .....	11
1.7) Rol del Coaching .....	12
1.8) Modalidades de Coaching .....	13
1.9) Procesos .....	13
1.10) Características del Proceso .....	14
2) GERENTE-COACH .....	15
2.1) Competencias .....	17
2.2) Definición de Competencias del Gerente-Coach .....	18
3) PERCEPCIÓN .....	22
3.1) Definición y Características .....	23
3.2) Formación de Impresiones .....	24
3.3) Integración de la Información .....	25
3.4) Factores que Influyen en la Percepción de Personas..	25
3.5) Distorsiones de la Percepción .....	28
IV. MARCO METODOLÓGICO .....	29
1) TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
2) DEFINICIÓN DE LA VARIABLE .....	30
3) UNIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	31
4) POBLACIÓN .....	31
5) MUESTRA .....	31

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
6) TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	31
7) VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	32
8) PROCEDIMIENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN .....	32
9) ANÁLISIS DE DATOS .....	32
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	34
1) Análisis de la variable: PERCEPCIÓN .....	34
2) Análisis de las Dimensiones .....	49
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	67
VIII. ANEXOS .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
TABLA 1 .....	34
TABLA 2 .....	35
TABLA 3 .....	36
TABLA 4 .....	37
TABLA 5 .....	38
TABLA 6 .....	39
TABLA 7 .....	40
TABLA 8 .....	41
TABLA 9 .....	42
TABLA 10 .....	43
TABLA 11 .....	44
TABLA 12 .....	45
TABLA 13 .....	46
TABLA 14 .....	47
TABLA 15 .....	48
TABLA 16 .....	49
TABLA 17 .....	50
TABLA 18 .....	51
TABLA 19 .....	52
TABLA 20 .....	53
TABLA 21 .....	54
TABLA 22 .....	55
TABLA 23 .....	56
TABLA 24 .....	57
TABLA 25 .....	58
TABLA 26 .....	59
TABLA 27 .....	60
TABLA 28 .....	61
TABLA 29 .....	62
TABLA 30 .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
GRÁFICO 1 .....	34
GRÁFICO 2.....	34
GRÁFICO 3.....	35
GRÁFICO 4.....	35
GRÁFICO 5.....	36
GRÁFICO 6.....	36
GRÁFICO 7.....	37
GRÁFICO 8.....	37
GRÁFICO 9.....	38
GRÁFICO 10.....	38
GRÁFICO 11.....	39
GRÁFICO 12.....	39
GRÁFICO 13.....	40
GRÁFICO 14 .....	40
GRÁFICO 15.....	41
GRÁFICO 16.....	41
GRÁFICO 17.....	42
GRÁFICO 18.....	42
GRÁFICO 19 .....	43
GRÁFICO 20.....	43
GRÁFICO 21.....	44
GRÁFICO 22.....	44
GRÁFICO 23.....	45
GRÁFICO 24.....	45
GRÁFICO 25.....	46
GRÁFICO 26.....	46
GRÁFICO 27.....	49
GRÁFICO 28.....	50
GRÁFICO 29.....	51
GRÁFICO 30 .....	52
GRÁFICO 31.....	53
GRÁFICO 32.....	54
GRÁFICO 33 .....	55
GRÁFICO 34 .....	56
GRÁFICO 35 .....	57
GRÁFICO 36 .....	58
GRÁFICO 37.....	59
GRÁFICO 38.....	60
GRÁFICO 39 .....	61
GRÁFICO 40 .....	62

## DEDICATORIA

*A ti mamá, por ser mi pilar y mi empuje; por estar ahí en todos los momentos; gracias por ser mi madre, mi compañera y mi amiga.*

*A ti Alejandro, por regalarme tu alegría y tu apoyo, siempre estas allí para darme fuerzas y por ello siempre serás mi hermano preferido.*

*A ti Joan, porque sin ti no lo hubiera logrado; gracias por tu amor, tu lealtad, tu dedicación, tu amistad, tu desmedida paciencia, tu comprensión, tu incondicional apoyo y sobre todas las cosas gracias por estar a mi lado; este trabajo no es solo mío, gran parte de él te lo debo a ti...te amo.*

*A ti mi negra, que aunque estés lejos de aquí, tu pensamiento y tu corazón siempre han estado conmigo; gracias por ese amor y dedicación que por tantos años me has brindado.*

*A Patricia y Maria Fernanda, quienes me brindaron su amistad incondicional y estuvieron conmigo en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria; gracias amigas por ser como son, su ayuda y su alegría me ayudaron no solo a alcanzar académicamente este logro, sino que humanamente sé que puedo contar con ustedes...sepan que también cuentan conmigo por siempre.*

*A Jhonny, Marlyn y Angelica, por brindarme su amistad y gracias por todos los lindos momentos que pasamos juntos.*

## RECONOCIMIENTOS

*He de expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutor, Prof. William Medina, cuyo conocimiento e incalculable ayuda me fue esencial a la hora de realizar este trabajo de grado, así mismo como su invaluable apoyo en los momentos difíciles.*

*He de agradecer también al Prof. Pedro Vicente Navarro, el cual constituyo un pilar fundamental a la hora de guiarme por el camino más certero, estoy segura que sin su ayuda hubiese sido otro el resultado, su importante animo en todas las fases de este proyecto, evitaron que claudicara en el intento.*

*A Cesar Sánchez y Alberto Santana, quienes ayudaron de manera indispensable a la hora de validar el instrumento de este estudio, sin sus conocimientos y profesionalismo me hubiese sido de extrema dificultad terminar esta fase de la investigación.*

*A Rusmary Nunes, cuya intermediación con Newfield Consulting, fue fundamental para obtener el contacto de todos los Coaches que participaron en la muestra, agradeciendo su atención y colaboración incondicional.*

*A todos los Coaches participantes de la muestra por su dedicación e interés en este estudio.*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra manera ayudaron a la realización de esta investigación.*

## RESUMEN

En esta investigación el propósito fue estudiar desde la percepción de un Gerente-Coach y la percepción de los Subordinados a su cargo, la relación que existe entre ellas con respecto al perfil de competencias del Coaching adoptado en su organización.

La implantación de Gerentes-Coaches en la organización, es el establecimiento de un nuevo liderazgo en la empresa, que a través de las competencias llamadas intrategicas procuran relacionar al líder con los procesos y actuaciones internas de la organización para incrementar el nivel de desempeño gracias al compromiso y confianza que generan en la gente.

La percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. La percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona. Esta variable fue estudiada hacia el conjunto de competencias específicas que posee este tipo de gerente formado en The Art. of Bussiness Coaching.

El contenido de esta investigación es no experimental, se tomó como modelo la aplicación de un diseño descriptivo y transeccional.

La variable se midió por medio de un instrumento de recolección acorde con la investigación, para este caso utilizamos la Escala Lickert; esta fue especialmente diseñada para la investigación y fue aplicada vía personal. Se establecieron citas con los Gerentes-Coaches y a su vez con sus respectivos Subordinados para brindarles la asesoría al momento de solventar las posibles dudas con respecto a la resolución de la misma. La Escala Lickert midió la percepción de los Gerentes-Coaches y la de sus Subordinados para establecer la relación entre ellas, con respecto al perfil de competencias del Coaching.

La población de esta investigación estuvo conformada por los Gerentes-Coaches certificados en el programa de Newfield Consulting, llamado The Art. Of Business Coaching y los Subordinados a cargo de estos Gerentes-Coaches. La muestra fue elegida según las características y requisitos acordes con la investigación.

Finalmente se llevaron a cabo los análisis de los datos recolectados con las técnicas estadísticas pertinentes al objetivo de la investigación, llegando a establecer la descripción de la variable del caso, basándonos en los resultados concretos y científicos.

## I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A estas alturas de la década, en el ámbito de la gestión organizacional, nos puede parecer algo antigua, repetida y bastante trillada la supuesta intención de acortar la brecha existente entre lo que es la prédica y la práctica de las estrategias para hacer frente a los cambios del entorno. Sin embargo, pese a lo antigua que es la intención y la constante alusión que se hace de ella, parece ser que no ha logrado aquello fundamental por lo cual justamente se repite y se repite, vale decir, la aplicación práctica –en el puesto de trabajo- de las estrategias planificadas (Andrés F. Cardemil O, 2000).

De este modo, de seguir las condiciones y estilos actuales para liderar o dirigir organizaciones y/o empresas, francamente creemos difícil que la situación se revierta, más aun, es muy probable que para algunos pueda comenzar a transformarse en una especie de utopía el alcanzar la concreción de los discursos. (Andrés F. Cardemil O, 2000).

Esta situación ha ocasionado la crisis del modelo tradicional de gestión basado en el mando y el control, la autoridad, la jerarquía y las cuotas de producción; Por lo que es necesario una nueva forma de gestión orientada a la calidad del producto, satisfacción del cliente, participación, trabajo en equipo, logro eficiente de resultados, organizaciones más planas, flexibilidad, pro actividad y procesos enfocados a la estrategia de la organización. Requiere la llegada de una nueva empresa, global, eficaz, ágil y flexible que aproveche todas las oportunidades y sortee los peligros futuros, que sea capaz de anticipar y evitar los errores, que se exija no fallar y que cuente con líderes capaces y preparados. La guía de manos expertas y decididas será crucial en la travesía que iniciamos, para la supervivencia de nuestras empresas (José Manuel Casado, 2000, Pág.14).

Para ser competitivas las empresas deben apoyarse en la gente y su saber, el capital humano es lo esencial. El saber siempre esta encarnado en una persona, transportado por una persona, aumentado o mejorado por una persona, aprendido y transmitido por una persona. (Peter Drucker, 1998). Por ello, llega la hora de que las organizaciones formen, capaciten y potencien su palanca fundamental, su verdadero capital de progreso, y a esa misión se dedicara especialmente el líder de los próximos tiempos.

El gerente en su rol de líder debe tener un perfil diferente al actual, con capacidades y habilidades también nuevas que arrastren voluntades tras de sí y aprovechen la tecnología para gestionar mejor la empresa. Hoy, nuestras organizaciones son enormes campos donde sembrar semillas de ilusión, motivación y actitudes positivas. La evolución tecnológica nos ha demostrado que ninguna herramienta, por tecnológicamente avanzada que sea, garantiza el éxito empresarial y, por ello, el éxito de la organización depende exclusivamente del recurso humano, del individuo. ( José Manuel Casado, 2000)

Dentro de la nueva gestión del recurso humano el aprendizaje y desarrollo del individuo dentro de la organización debe dirigirse no únicamente al desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas, sino al desarrollo de capacidades de aprendizaje para crear y producir resultados; esto significa un nuevo tipo de lealtad por parte de los empleados basada en un tipo de compromiso recíproco al crecimiento y aprendizaje (James Walker, 1992).

La comunicación es parte fundamental de la relación entre supervisores y subordinados, ya que por medio de esta se conocen las necesidades del individuo dentro de la organización, la comunicación será efectiva siempre y cuando se tomen en cuenta las necesidades individuales y se diferencien los estilos comunicacionales. Una comunicación abierta y positiva permiten que los trabajadores participen en la solución de conflictos y aporten ideas innovadoras, actuando libre y espontáneamente, sin que sus supervisores se sientan amenazados en su posición de poder y autoridad. (Alfingher Julieta y Nunes Rusmary, 1998).

En palabras de Sumatra Ghoshal, de la *London Bussines School*, el papel directivo “pasa de estructurar tareas a modelar comportamientos”. El factor humano resulta crítico en estos nuevos tiempos, y muchas compañías han comenzado a valorarlo por encima de cualquier otra consideración.

Los nuevos tiempos demandaran más líderes que gestores, exigirán directivos familiarizados con el cambio, capaces de aprovechar los talentos de los individuos colaborando en equipos iguales; más fuertes en lo *Soft* e intangible que en lo *Hard* y técnico, para ser capaces de influir positivamente y obtener lo mejor de todas y cada una de las personas con que ellos se relacionan. Los líderes del pasado eran “hombres de la organización”, guiados por criterios jerárquicos y encadenados al mando piramidal. Un efecto de esta estructura era que los grupos de dirección se vincularon más a los sistemas internos que a los clientes y a las personas, en lo referente a respuesta y responsabilidad. Esto ha cambiado, y los altos ejecutivos necesitan dar un giro a sus prácticas de dirección hacia un tipo específico de liderazgo más coherente con las exigencias que la situación actual demanda. (José Manuel Casado, 2000).

Uno de los cambios más importantes que hoy exhiben las organizaciones guarda relación con la importancia creciente que han adquirido sus trabajadores no manuales, intelectuales o de conocimiento. Ellos no sólo han llegado a ser mayoría en muchas organizaciones, sino que demuestran ser los que en mayor grado contribuyen a la creación de valor en las empresas. La forma tradicional de gestión es inadecuada para garantizar que estos trabajadores alcancen sus reales potenciales de rendimiento y logren sus más altos desempeños. Ello pone en evidencia la necesidad de generar nuevas formas de gestión. Los nuevos modelos de gestión reiteran que los gerentes y directivos del futuro deben poseer las competencias de un Coach. Sólo así serán capaces de lograr los más altos niveles de desempeño de los individuos y equipos bajo su responsabilidad (Rafael Echeverría, 2000).

Giller y Boughton (1996) presentan soluciones para confrontar los problemas en las organizaciones actuales, entre estas se distinguen:

1. Desarrollar una nueva filosofía de desarrollo de recursos humanos.
2. Utilizar a los profesionales en desarrollo en recursos humanos como consultores internos.
3. Mejorar las relaciones de los empleados y profundizar el sentido de pertenencia.
4. Incrementar la autoestima de los empleados y de los equipos de trabajo.
5. Identificar estrategias de recompensa que motiven a los empleados y que mejoren su compromiso con la organización y con la obtención de resultados.
6. **Utilizar gerentes como coaches en los procesos de liderazgo y dirección en el desarrollo de carrera y entrenamiento.**

En esta investigación nos referimos al Coaching como fundamento del nuevo liderazgo en las empresas, para elevar a las organizaciones a mayores y nuevo niveles de desempeño.

El Coaching mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente en la gestión, es decir trasciende más allá de cualquier técnica universal o receta de cocina aplicable para todos por igual. Este modo de ser y hacer tiene por consecuencia directa el representar una pauta, una guía, una forma de dirigir a un equipo humano tanto desde su dimensión como desde cada una de las dimensiones individuales de las personas que lo componen (Andrés F. Cardemil O, 2000).

La noción del Coaching se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada

motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, pero el problema no está en que nos demos cuenta de nuestra ineficacia, sino saber que es el momento para abrir un espacio para el Coaching.

Uno de los principios de Coaching se apoya en la idea de que actuamos de acuerdo con el tipo de observador que es la persona. El observador es un término que se utiliza para hacer referencia a la forma como las personas confieren sentido a las situaciones que enfrentan, la manera en la que se le dé sentido a una situación llevara a actuar de una forma determinada, por lo tanto el tipo de observador que se es, define la forma de ser de las personas, por esta razón ante situaciones que no se ven claramente se necesita de alguien que sea mejor observador, este es el coach (Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 1996). El coach es alguien, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que está haciendo y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira (Rafael Echeverría, *La Empresa Emergente*, 2000).

Michael Hammer (1997) afirma, el directivo de la empresa del futuro requerirá de las competencias de un coach, debe ser capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos.

"Dados los desafíos que imponen a las organizaciones sus entornos en cambio permanente y acelerado cabe anticipar que junto con la creación de gerencias de transformación y aprendizaje veremos también emerger la figura de coach empresarial como una función dentro de las organizaciones para identificar y disolver las barreras que tanto en la acción como en los procesos de aprendizaje enfrentan sus miembros. Este será un especialista con un determinado conjunto de competencias, al que la organización podrá recurrir cada vez que sienta que las acciones de sus miembros se entran y que estos muestran no ser capaces de resolver tales dificultades por sí mismos" (Rafael Echeverría, *Coaching Empresarial: herramientas de aprendizaje organizacional*, 1998, Pág. 8).

Este gerente-coach es alguien capaz de identificar y disolver los obstáculos que en su desempeño y capacidad de aprendizaje encuentran individuos y equipos. Ello inaugura una modalidad de gestión capaz de generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso, impecabilidad en el desempeño y alta capacidad de innovación y creatividad (Rafael Echeverría, 2000)

"El Coaching tiene que ver con generar, en la organización, un espacio en el que se declare específicamente que alguien necesita, para tener éxito en lo que hace, el apoyo de otro. Es una respuesta intuitiva a una necesidad de la educación, del aprendizaje.

Las organizaciones se ven como redes conversacionales; que apuntan a producir determinados resultados. La comunicación es la clave que refleja la salud de la organización, cuando los ejecutivos no hablan se llega a la ineficacia de la empresa"(Julio Olalla Mayor, 2000).

Adicionalmente, si no se produce Coaching los antiguos modos de comportamiento resurgen y se pierde la oportunidad de que el entrenamiento logre una permanente mejora (Thomas Crane, 1998).

"Los objetivos de liderar como un gerente-coach se basan en llegar a transformarse en observadores diferentes y más poderosos de los fenómenos empresariales, haciéndose competentes para generar nuevas acciones que mejoren el rendimiento, alcanzando niveles de excelencia en impecabilidad en los resultados de la gestión empresarial.

Formarse como un coach empresarial capaz de distinguir los obstáculos que frenan el desempeño de las personas y equipos de trabajo en la empresa, pudiendo intervenir para crear nuevos repertorios de acciones para el logro de los objetivos de la organización.

Transformar positivamente el entorno de trabajo a través del desarrollo de procesos de intervención que aplican las técnicas y herramientas básicas del Coaching.

Contribuir a la creación de una base ética desde la cual es posible relacionarse de manera diferente dentro de la empresa, generando mayor productividad, efectividad y bienestar."(Rafael Echeverría, 2000)

Como todas las personas, este líder tiene competencias y habilidades técnicas específicas, pero manejando desde sus competencias y habilidades tiene la capacidad para generar en otros lo que a él lo complementa. Debe poseer las siguientes competencias:

- ✓ Reconocimiento del Observador
- ✓ Escuchar Efectivo
- ✓ Diseño de Conversaciones
- ✓ Construcción de Juicios
- ✓ Percepción y manejo de la Emocionalidad
- ✓ Generar confianza
- ✓ Manejo Adecuado de los Conflictos
- ✓ Identificación de Obstáculos y Superación
- ✓ Coordinación de Acciones
- ✓ Facilitación del Aprendizaje
- ✓ Reflexión y Evaluación
- ✓ Disposición para Delegar
- ✓ Cumplimiento de Promesas

Generar estas competencias es el objetivo de la formación en Coaching (Newfield Consulting). Los gerentes que participan en este proceso de formación en Coaching son los denominados Gerentes-Coaches.

El verdadero líder no tiene como aspiraciones principales el ser reconocido como tal, no es eso lo que busca, sino más bien sus aspiraciones se canalizan hacia el surgimiento propio y el logro de sus objetivos a través del descubrimiento de nuevos líderes que reemplazaran paulatinamente sus tareas específicas. El coach no está pre-ocupado de quien se llevará el crédito, porque él de por sí ya se siente exitoso, y la manera de disfrutar ese éxito es fortaleciendo, corrigiendo y potenciando su modo de ser y hacer, a través de la observación de cómo otros van logrando, desarrollándose, creciendo, aprendiendo y siendo cada vez más autónomos. El Coach sabe que su aprendizaje es permanente a la vez que exponencial, de ahí que siempre tiene sed de aprender, de conocer, de compartir experiencias con otros que lógicamente también buscan desarrollo personal, profesional, y en armonía sinérgica con el desarrollo de su equipo de trabajo y de toda la organización (Andrés F. Cardemil O, 2000).

El trabajo principal del líder de líderes es potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos sus subordinados de tomar decisiones y crear cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus subordinados a alcanzar su máximo potencial de Liderazgo (Warren Bennis).

Por lo tanto la aplicación de estas competencias y habilidades generaran cambios en las percepciones del gerente-coach y de sus subordinados dentro de la organización, con respecto a la figura central de autoridad que domina a las empresas; un gerente-coach al servicio de la atención y apoyo de los empleados. Estas percepciones serán medidas a través de la opinión del mismo gerente-coach, ya que este tiene la capacidad de realizar distinciones que le permiten ser un evaluador eficaz de sí mismo y la opinión de los subordinados a su cargo, dentro de la organización.

Ante esta situación nos preguntamos:

¿Existe relación entre la percepción del gerente-coach y la percepción de los subordinados a su cargo, con respecto al perfil de competencias del Coaching adoptado en su organización ?

## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Determinar si existe relación entre la percepción del gerente-coach y la percepción de los subordinados a su cargo, con respecto al perfil de competencias del Coaching adoptado en su organización.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Definir el perfil de competencias específicas que posee el gerente-coach.
2. Medir la percepción del gerente-coach, con respecto a su perfil de competencias adoptado en su organización.
3. Medir la percepción de los subordinados a cargo del gerente-coach, con respecto al perfil de competencias del Coaching adoptado en su organización.
4. Determinar la relación entre la percepción del gerente-coach y la percepción de sus subordinados con respecto al perfil de competencias del Coaching adoptado en su organización.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 1) COACHING.

##### 1.1) Fundamentos del Coaching.

El Coaching es un proceso de aprendizaje para desarrollar las capacidades de acción efectiva de un individuo. En el contexto organizacional consiste en la creación de espacios conversacionales que permitan procesos reflexivos, que resulten en trabajo óptimo y resultados esperados por la organización.

Las conversaciones efectivas de Coaching están siempre orientadas a lograr un desplazamiento en el observador, que la persona –entiéndase persona como la coherencia básica, cuerpo, lenguaje y emoción- al cambiar la forma como miramos, percibimos, se modifican nuestros paradigmas y, por ende, nuestras acciones, logrando en consecuencia un cambio en la obtención de los resultados.

Según la teoría de Humberto Maturana, cada manera de escuchar del observador, que constituye un criterio para aceptar reformulaciones explicativas de la praxis del vivir, define un dominio de explicaciones, y los observadores que afirman aceptar las mismas explicaciones para sus respectivas praxis del vivir, implícitamente afirman operar en el mismo dominio de praxis del vivir. Por consiguiente, y sin importar si estamos o no conscientes de esto, nosotros como observadores nunca escuchamos en el vacío, siempre aplicamos algún criterio particular de aceptación de lo que sea que oigamos. Aceptándolo o rechazándolo de acuerdo a si satisface o no tal criterio en nuestro escuchar. Por cierto, esto está ocurriendo ahora con los lectores de este documento.

En el ámbito del Coaching se aplica cierto principio explicativo de objetividad, que nos lleva a ver la realidad de una forma determinada y que es la que nos permite ser observadores y escuchas de la organización.

En el principio explicativo de objetividad el observador explícitamente acepta: a) que él es, como ser humano, un sistema viviente; b) que sus habilidades cognitivas como observador son fenómenos biológicos ya que son alterados cuando su biología es alterada, y desaparece con él en el momento de la muerte; y c) que si él quiere explicar sus habilidades cognitivas como un observador, debe hacerlo demostrando cómo ellos surgen como fenómenos biológicos, en su realización como sistema viviente.

En el principio explicativo de la objetividad, al cual hacemos referencia, la existencia es constituida con lo que el observador hace, y el observador trae a la mano los objetos que él distingue con sus operaciones de distinción, como distinciones de distinciones en el lenguaje.

Un observador en el dominio de ontologías sostiene que lo que valida sus explicaciones como reformulaciones de sus praxis del vivir con elementos de sus praxis del vivir, es la actual coherencia operacional que los constituye en sus praxis del vivir, independientemente del criterio de aceptación usado. En el dominio de ontologías, todo lo que el observador distingue está constituido en su distinción, incluyendo al observador en sí mismo, y es ahí como es constituido. Debido a esto, toda afirmación que un observador hace válida en algún dominio de realidad, y ninguno es intrínsecamente falso.

## 1.2) El Lenguaje.

Dentro de la teoría de Humberto Maturana, el Coaching consigue la base que lo constituye.

El lenguaje...nosotros, seres humanos, acontecemos en el lenguaje, y acontecemos en éste como el tipo de sistema viviente que somos. No tenemos ninguna posibilidad de referirnos a nosotros mismos o a cualquier cosa fuera del lenguaje. Aun para referirnos a nosotros mismos como entidades no lenguajeantes debemos estar en el lenguaje. Y estar fuera de éste es, para nosotros como observadores, sin sentido. Por estas razones es esencial para entender al observador como ser humano, explicar el lenguaje como un fenómeno biológico.

- El observador debe tomar su propia operación como un sistema viviente en el lenguaje, como su punto de partida, como su instrumento para explicar su propia operación como tal, como el fenómeno que debe ser explicado.
- El observador debe proponer un mecanismo biológico generativo del cual resulte el lenguaje como una consecuencia de su operación, en el contexto de la satisfacción del criterio de validación de las explicaciones científicas.

El lenguaje es generador de realidades y de acciones. Él nos acerca a la concepción de que creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos y con la capacidad que nos proporciona el mismo, como coordinación de acciones con otros. Permite tomar conciencia de la responsabilidad que asumimos cuando hablamos, de que forma cada palabra, frase que emitimos produce un impacto en quien o quienes las escuchan y que a partir de allí coordinamos acciones.

## 1.3) Las Conversaciones.

En la vida diaria nosotros llamamos conversación a un flujo de coordinaciones de acciones y emociones que nosotros, observadores, distinguimos como ocurriendo entre seres humanos que interactúan recurrentemente en el lenguaje. De hecho, como seres humanos vivimos en comunidades que existen como redes de conversaciones entrecruzadas, no interceptadas, de diferentes tipos, que se porean unas con otras en su flujo a través de su intersección en nuestras corporalidades (Humberto Maturana, *La Objetividad: argumento para obligar*, 1997:59)

La organización no tiene que inventar ni definir estas conversaciones: ya es partícipe de ellas, aun si no tiene conciencia de ello (Fernando Flores, *Creando organizaciones para el futuro*, 1996:73).

Las conversiones que participan en el proceso del Coaching establecen distinciones entre los elementos que intervienen en este tipo de comunicación: el hablar y el escuchar y que generalmente le hemos atribuido más importancia al hablar, pero a partir de este enfoque el escuchar lo vemos como un factor implícito del hablar.

Si examinamos con detenimiento el proceso de comunicación podremos observar que el escuchar es el factor fundamental del lenguaje ya que hablamos para ser escuchados y el escuchar valida el hablar. Lo que confiere sentido a lo que expresamos es el ser escuchados y realmente lo que dirige el proceso de comunicación es el escucha.

Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos estamos en presencia de una conversación. Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas. Por lo tanto, cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando directa o indirectamente con conversiones (Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 1995).

Las conversaciones son el elemento constitutivo de toda organización. Una organización se gesta como resultado de un proceso conversacional, distingue sus componentes de los componentes del entorno a través de conversaciones, posee una estructura que es estrictamente conversacional. Sabiendo como una organización conversa podemos saber el tipo de organización de que se trata, lo que le será posible o imposible, el tipo de problemas con el que se enfrentará y su capacidad o incapacidad para resolverlos, su efectividad en el logro de sus objetivos, etc. Las conversaciones representan el alma de toda organización (Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 1995).

#### **1.4) Emociones.**

Siguiendo la directriz de Humberto Maturana, aunque la ciencia menosprecia las emociones, porque no surgen de la razón; tenemos que decir que ellas participan en todo lo que hacemos, como trasfondo corporal que hace posible todas nuestras acciones y especifica los dominios en los cuales éstas ocurren.

El observador distingue diferentes emociones y estados de ánimo a través de la distinción de los diferentes dominios de acciones en los cuales los organismos observados se mueven. Además biológicamente lo que nosotros distinguimos cuando distinguimos emociones en la vida diaria, son disposiciones corporales dinámicas para acciones que especifican en cualquier momento los dominios de acciones en los cuales los organismos se mueven (Humberto Maturana, *La Objetividad: argumento para obligar*, 1997:56).

La razón nos mueve sólo a través de emociones que surgen en nosotros en el transcurso de nuestras conversaciones (o reflexiones) en el interior del flujo trenzado de nuestro lenguaje y emociones. De hecho, lo que nos hace seres humanos, el tipo peculiar de animales que somos, es nuestro vivir en lenguaje conjunto a las emociones (Humberto Maturana, *La objetividad: un argumento para obligar*, 1997:59).

Entendemos las emociones como algo que se produce en nosotros por causas ajenas a nosotros mismos. Pero hay una forma de controlar nuestras emociones, pero aun al hacerlo, permanecemos víctimas de ellas; las emociones suceden en forma totalmente independiente de nuestros esfuerzos y los más que podemos hacer respecto de ellas es usar nuestra fuerza de voluntad para canalizarlas, reprimirlas o expresarlas ( Fernando Flores, 1994).

Generalmente no entendemos las emociones como elementos que construyen nuestro espacio social de posibilidades y, por lo tanto, desde esa perspectiva su acción es invisible. Pero estamos viendo que pueden alterar significativamente el diseño previamente planificado de una organización. Las emociones expanden o restringen el rango de conversaciones que escuchamos como posibles con otras personas.

#### **1.5) Concepto del Coaching.**

Coaching significa hacer aflorar el potencial de una persona, de forma que consiga hacer cosas que antes no era capaz de realizar. Su principio básico enfatiza el "ayudar a aprender", como opuesto al enseñar, por tanto, no se trata de que el que sabe, llegue y diga qué hay que hacer. El objetivo es que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas. Para conseguirlo, el coach necesita actuar de una forma determinada: dar y pedir feedback, motivar, adaptar su estilo de dirección a la madurez del discípulo, y sobre todo, necesita dominar una herramienta: el arte Socrático de hacer preguntas. Precisamente ese es uno de los aspectos más difíciles de manejar para quienes se enfrentan por primera vez con la misión de realizar Coaching: formular las preguntas adecuadas, tener paciencia de callarse, aguardar la respuesta y actuar en consecuencia (Carlos Villanueva Romero, 2000).

Decía Sócrates (el coach por Excelencia) que no existe el enseñar, sólo existe el aprender. Sócrates ayudaba a aprender haciendo preguntas y dejando al otro encontrar la respuesta; se veía a sí mismo como una "comadrona del conocimiento". Una matrona ayuda a dar a luz, pero no da luz. De la misma forma, él creía que se puede ayudar a la gente a comprender, pero que no se puede hacer que la gente comprenda...el coach o entrenador ha de adoptar una postura similar de "comadrona" que ayuda a desarrollar habilidades, sin olvidar que no es él quien las desarrolla, es su entrenado.

Es algo obvio pero en la practica no lo es tanto, porque obliga a actuar al entrenador de manera diferente a como suele funcionar el resto de las personas. Estamos acostumbrados a decir a los demás qué tienen que hacer (algunas veces hasta explicamos el cómo), suponiendo que lo que está claro para nosotros ha de estar igualmente claro para los demás (Carlos Villanueva Romero, 2000).

Detrás de todos los equipos de alto desempeño se encuentran principios, valores, convicciones, estilos de liderazgo diferentes de lo tradicional, metodologías de trabajo, herramientas específicas, instrumentos de medición y de direccionamiento y movilización del grupo hacia logros que, aunque presentes durante el pasado en muchos equipos destacados, hasta ahora llaman la atención desde el ámbito de los círculos empresariales del mundo, bajo el nombre de Coaching (Gilberto Salazar Triviño, 2000).

Podemos señalar que la noción del *Coaching* se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos damos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño (Rafael Echeverría, *La empresa emergente*, 2000).

En definitiva el *Coaching* se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada –con herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento y desarrollo de competencias para la productividad en el trabajo, acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo– cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados en ventas y utilidades y las proyecta al grupo de los líderes del mercado (Gilberto Salazar Triviño, 2000).

“El *Coaching* es una experiencia voluntaria, que cambia la vida mediante procesos de descubrimiento, desarrollo de un posicionamiento positivo y aseguramiento de un nivel competencial dirigido al éxito personal, familiar y empresarial, guardando la coherencia interna como fuerza impulsora”(Luis Lobo, 2000).

En términos muy sencillos, es ayudar a conseguir lo mejor de lo que una persona hace con todas las habilidades y capacidades. Partiendo de la base de que ya se hacen bien lo que se está haciendo se plantea ¿cómo podemos mejorar el desempeño?. El *Coaching* se puede decir que empieza donde termina la formación, en la aplicación del día a día. Tiene como propósito desarrollar las fuerzas y superar las debilidades específicas para adaptar óptimamente las habilidades únicas a las circunstancias y desafíos únicos. El *Coaching* tiene que ver con generar, en la organización, un espacio en el que se declare específicamente que alguien necesita, para tener éxito en lo que hace, el apoyo de otro. Es el reconocimiento público de una insuficiencia, que en sí no es mala: es la necesidad de conversar con alguien en un espacio declarado de aprendizaje en el cual se encuentre apoyo, no solo en lo operativo sino en lo emocional. Es una respuesta a la necesidad de educación, del aprendizaje. Las formas tradicionales de aprender, fundamentalmente orientadas a habilidades específicas, son, desde luego, necesarias. Pero existen, además, otra necesidad de aprendizaje que tiene que ver con espacios mucho más hondos del ser humano, que hoy aparecen con mucha fuerza porque vivimos en un mundo que cambia permanentemente y en el cual cuesta encontrarse, incluso consigo mismo. Este cambio constante incrementa las exigencias en las organizaciones y fuera de ellas. Y empieza a plantearse un tremendo drama respecto del sentido de la vida. La inestabilidad no es meramente laboral, es una inestabilidad del ser. Hay gente que cae en la resignación, y eso va traducéndose en lo que yo llamaría “espacios laborales altamente insalubres”. Lo que se plantea, por lo tanto es que el aprendizaje no se limite a las meras habilidades y a satisfacer la necesidad de mayor información. Información no es igual que saber. El *Coaching* es un esfuerzo en el ámbito del aprendizaje, por hacerse cargo de este vacío de la educación organizacional. El *Coaching* por lo tanto busca integrar la totalidad de la persona al aprendizaje, y no trabajar solamente la información o un aspecto exclusivo de habilidades (Julio Olalla Mayor, 2000).

El *Coaching* es una disciplina emergente que permite colaborar con personas y organizaciones para que se hagan cargo de los desafíos de aprendizaje, innovación, efectividad y bienestar que nos plantean las nuevas formas de convivencia y trabajo (Newfield Network, 2000).

Nuestra mirada del Coaching promueve el desarrollo de la autonomía y capacidad de aprendizaje en las personas y organizaciones para que puedan renovar aquellas prácticas que les causan sufrimiento u obsolescencia, generar entornos de confianza y entusiasmo y aumentar la calidad y efectividad de sus formas de trabajo y convivencia (Newfield Network, 2000).

Es un programa de transformación personal y profesional orientado a aumentar nuestro poder de acción y bienestar en la vida, a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional y corporal y de destrezas de comunicación efectiva, que permiten hacernos cargo de los desafíos y oportunidades que se nos presentan en la vida, y disfrutar con lo que hacemos (Newfield Network, 2000).

### 1.6) El Por Qué del Coaching.

Las tendencias comienzan a consolidar estructuras organizativas más planas, flexibles y ágiles, capaces de ofrecer soluciones de negocio de alto valor añadido a las demandas de cualquier cliente, en cualquier parte del mundo y en cualquier momento. En esta transición hacia una nueva sociedad más global, informada y compleja, sólo la imaginación, la voluntad y la energía, marcarán la diferencia de la competitividad entre las empresas (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000: 14).

Esta fuerza reside en las personas, y especialmente en los directivos, como modelo de referencia y ejemplo de imitación del resto de los miembros de la empresa. Serán estos, por tanto, los que tengan que hacer el mayor esfuerzo por cambiar su forma de interpretar la realidad. Deberán modificar parte de sus anticuadas formas de actuar; no podrán conseguir resultados distintos haciendo las mismas cosas que han venido haciendo hasta ahora. Tendrán que pasar de mantener, reproducir y conservar a crear, transformar y liderar; ser más alma que mente e interiorizar nuevos hábitos de gestión (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:15).

El nuevo milenio demandará más líderes que gestores, exigirá directivos familiarizados con el cambio, capaces de aprovechar los talentos de los individuos colaborando en equipos de iguales; más fuertes en lo *soft* e intangible que en lo *hard* y técnico, para ser capaces de influir positivamente y obtener lo mejor de todas y cada una de las personas con que ellos se relacionan. Además estos líderes deberán ser concientes de la importancia que tienen las acciones y comportamientos de los equipos de alta dirección en el resto de la empresa y en la generación de los resultados.

Nuevos retos se plantean para este importante grupo cuyas dificultades están en el paso de página entre dos siglos, uno que termina y otro que comienza, conformando un nuevo paradigma con guión empresarial escrito en clave tecnológica (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:16).

La realidad demuestra que las empresas que tienen buenos líderes obtienen mejores resultados; pero, lamentablemente, la misma realidad pone de manifiesto la escasez de líderes en el mundo empresarial, prueba de ello es que en los últimos años el tiempo medio de permanencia en puestos de alta dirección ha disminuido significativamente.

Poseer un grupo inspirador y competente será una de las características que marque la diferencia entre las empresas que quieren sobrevivir y aquellas otras que no les importe ser volteadas por las nuevas exigencias hasta desaparecer.

Cualquier situación corporativa requiere la presencia y dirección de un líder, pero en estas aguas de transformación fulgurante su guía es fundamental. Ninguna organización que pretenda abordar una experiencia de renovación esencial conseguirá sus propósitos sin una acción común de todos sus miembros, y para lograrlo es fundamental la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:43).

En estos tiempos de transformación que vivimos, su función es aún más esencial, hasta el punto de que el futuro de muchas organizaciones depende del buen criterio de un líder. Su papel será similar al del entrenador de un deportista. Preparar y poner a punto todos los músculos y recursos para lograr la victoria. En los momentos difíciles, el jugador girará su vista y esperará el consejo y ánimo para seguir luchando.

Entonces, será cuando el líder deba ofrecer su mejor respuesta (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:43).

Hablamos de un profesional que domine y entienda la evolución tecnológica y su aplicación al negocio, que establezca planes proactivos de mejora, que este seguro de la importancia de su gente, aproveche su potencial y facilite el avance de todos sus colaboradores. Un individuo que aconseje y ofrezca apoyo constante, aporte nuevos datos imprescindibles y un feedback sin el cual sería complicado resolver el día a día. Alguien capaz de coordinar y diseñar las reglas, elegir al personal idóneo y agrupar a todos sus miembros tras una misma idea (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:44).

### 1.7) Rol del Coaching.

Whiterspoon y White (1997) señalan que el rol del Coaching dependerá de las necesidades del cliente, estas pueden ser de aprendizaje, crecimiento y/o cambio.

Dentro de los diferentes roles se puede distinguir:

- 1) Coaching for Skills: Se enfoca en tareas ó proyectos actuales del trabajo del individuo. El objetivo es que las metas y necesidades sean clarificadas y especificadas. Contribuye a que el coachado aprenda destrezas, comportamientos y actitudes. El proceso se desarrolla en el corto plazo. Las situaciones a las que se ajusta el Coaching for Skills son:
  - Apoyar el aprendizaje en el trabajo
  - Apoyar el entrenamiento tradicional
  - Apoyar los procesos de rediseño del trabajo
  
- 2) Coaching for Performance: Esta enfocado en el trabajo actual de la persona, facilita que los individuos mejoren su eficiencia en el trabajo. Contribuye a lograr cambios en el comportamiento de los individuos. Puede corregir problemas como:
  - Actitudes ineficientes y problemas de motivación
  - Deficiencias que ponen en riesgo la productividad, el trabajo o la carrera
  - Necesidad de incrementar la confianza y el compromiso en individuos que han experimentado contrariedades y decepciones
  - Necesidad de manejar situaciones que dificulten un desempeño exitoso
  
- 3) Coaching for Development: Se enfoca en el trabajo futuro de los individuos (su crecimiento). Contribuye a preparar los movimientos de carrera como parte de los planes de sucesión. Los retos que se presenten pueden fortalecer las destrezas de los líderes para los más altos niveles de la organización. Esto es un proceso a largo plazo. Contribuye a que: se aprendan destrezas y habilidades para trabajos futuros, se clarifiquen las metas de éxito compartidas entre la organización y el individuo (relacionadas con futuras decisiones), y se fomenta el desarrollo a largo plazo del compromiso de la gente facilitando al aprendizaje a partir de experiencias de carreras exitosas.
  
- 4) Coaching for Executive`s agenda: Facilita el que el coachado comprenda propósitos amplios. El Coach contribuye a que el coachado obtenga información valida para manejar asuntos específicos. Las situaciones que se ajustan a este rol de coach son:
  - Apoyar mejores decisiones cuando se necesita perspectivas sobre ideas de los ejecutivos
  - Abrir opciones cuando sugerencias creativas puedan mejorar los cambios
  - Apoyar cambios gerenciales, preparando al ejecutivo en la implementación exitosa de iniciativas específicas de cambio
  - Guiar al ejecutivo hacia áreas desconocidas e inexploradas

### 1.8) Modalidades de Coaching.

Según Vikki Brock existen distintas modalidades de utilizar el Coaching en las organizaciones. Esta dependerá de las necesidades, recursos, intenciones y prioridades de cada organización. Entre las modalidades más utilizadas tenemos:

- Tener un coach para cada trabajador que tenga una posición clave
- Aplicar los conceptos de Coaching a los programas internos de entrenamiento
- Asignar un coach a cada trabajador que tenga posibilidades de convertirse en estrella
- Incluir un coach corporativo en las reuniones de los más altos niveles
- Utilizar coaches para entrenar a gerentes y ejecutivos en el proceso de Coaching, para que se desempeñen como coaches de sus subordinados y en sus equipos de trabajo
- Contratar o utilizar a coaches especialistas para solucionar conflictos y para manejar proyectos que estén en problemas
- Utilizar a coaches como oradores motivacionales en conferencias y reuniones
- Utilizar coaches, como gerentes virtuales, para realizar áreas específicas de la organización que se encuentren en problemas

Fernanda Zarur explica que en las organizaciones pueden existir 2 maneras de implementar el Coaching:

La primera es el Coaching interno donde una persona que forma parte del cuadro funcional de la empresa es designada para desempeñar la función de coach.

La segunda es el Coaching externo en la que la persona es contratada específicamente para esta actividad.

El Coaching pueden ayudar a resolver situaciones como:

- Soledad de mando
- Problemas interpersonales
- Dificultades de comunicación
- Inflexibilidad
- El desempeño de los individuos o grupo de trabajadores no cumplan con las expectativas

### 1.9) Procesos.

El proceso de Coaching, explica Carvajal, tiene dos características básicas que como dos opuestos, existen en una polaridad. Una de ellas es la flexibilidad para adaptar el proceso a una gran diversidad de clientes y situaciones, la otra es la rigurosidad, para asegurar que el proceso este consistentemente dirigido al logro de resultados observables.

#### *1º fase. Precoaching*

Consiste en indagar en función de definir el quiebre, problema, necesidad o situación planteada por el cliente a lo interno de la organización.

- Toma contacto con la empresa ( Jefe + DRRHH )
- Toma de contacto con el participante
- Análisis de las características del participante
- Distribución de objetivos alcanzables y computables

El coach escucha diferentes versiones acerca de la situación planteada, que es lo que requiere el coachado, que sucedió y en que contexto. Se trata de crear entre el coach y su cliente una comprensión compartida de la situación.

#### *2ª fase. Coaching*

El coach busca desarrollar hipótesis en relación a la situación planteada y las verifica con el coachado, quien finalmente, las valida. En esta fase es importante el intercambio de opiniones, ya que conduce al coach y coachado a observar nuevas prácticas o competencias a desarrollar, donde el coachado las utiliza como un potente insumo en su proceso de autorrevisión, cambio y transformación de sí mismo.

- Exploración en profundidad de la situación actual
- Detección de opciones para el alcance de los objetivos
- Planificación, lanzamiento y validación de acciones

3º fase. **Seguimiento**

Se procura en compromiso mutuo alcanzar los resultados pautados.

- Control del alcance de los objetivos
- Refuerzo de las mejoras conseguidas
- Planificación de futuras acciones

**1.10) Características del Proceso.**

El propósito del Coaching consiste en detectar los problemas o necesidades del cliente o de la organización para proveer lo necesario para que se pueda superar los límites, bloqueos o incapacidades.

El Coaching hace posible un reencuadre de interpretaciones y acciones que permiten un cambio significativo en los resultados. Durante el proceso de Coaching, el coachado progresa desde el planteamiento de su problema hacia un estado de concientización de aquello que antes no veía o percibía. Desde ese estado, le es posible identificar posibles soluciones que antes no estaban claras. Una vez analizadas esas opciones, con el apoyo del coach, el cliente puede ahora diseñar acciones para solucionar o superar el problema y formular un plan para ejecutarlos y hacer seguimientos.

- *Desarrollo.* Serie continuada de reuniones coach/coachado durante 6 ó 12 meses
- *Clave.* Confidencialidad, flexibilidad y individualización
- *Coach.* Profesionales con amplia experiencia en puestos ejecutivos y consultoría
- *Información a la empresa.* Sobre el desarrollo del proceso periódicamente.

## 2) GERENTE-COACH.

### 2.1) Concepto.

"La organización hoy en día está viviendo una crisis muy importante en términos de su figura tradicional de autoridad. Transita de la antigua figura del gerente capataz a la del coach". La empresa emergente busca la confianza y los desafíos de la transformación"(Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

El perfil del gerente, una figura que utiliza el poder delegado de la línea de mando, utilizando como principal herramienta de motivación el premio y el castigo extrínseco del subordinado. En otras palabras, es alguien que fundamentalmente ordena, revisa, controla, premia y castiga para que se lleven a cabo un conjunto de tareas dentro de las empresas (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

Ese modelo está en crisis porque el trabajador manual, que dio origen a la figura del gerente/capataz y la especialización en el trabajo, está siendo desplazado por el no manual de carácter profesional, aquel que encara un "trabajo sustentado en el poder transformador de la palabra".

A un trabajador con un componente de conocimiento, no solo de destreza o habilidad práctica, sino de educación y que se desempeña en el ámbito intelectual, evidentemente no le cuadra la modalidad de gestión del gerente/capataz, y por cierto tampoco le resulta efectiva (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

"Los gerentes actuales suelen saber mucho menos de lo que él sabe y por tanto le resulta difícil instruirlo y evaluarlo en lo que hace. De ahí la importancia de revisar la figura de autoridad del pasado" (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000:54).

El coacher tiene un papel fundamental en el aprendizaje. No logramos superar ciertos límites que nos impiden aprender a menos que disolvamos y llevemos a cabo cambios profundos en la forma como operamos y miramos el mundo. Es allí donde interviene el coach. Es una persona adiestrada para detectar dónde se "frena el serrucho", dónde el individuo encuentra barreras que limitan su capacidad de desempeño (María del R. Venturin, 2001).

La misión del coach no es dar órdenes o sancionar al trabajador, sino fundamentalmente detectar y disolver aquellos obstáculos en el desempeño de los individuos y equipos que están bajo su responsabilidad (María del R. Venturin, 2001).

La herramienta fundamental del coach son las conversaciones. Es a través de las conversaciones que tiene con otro cómo detecta las barreras del individuo y logra disolverlas y producir desplazamientos. A través de sus conversaciones garantiza también que las condiciones de compromiso, logro y pertenencia de los trabajadores se vayan alterando (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

"Las empresas son fundamentalmente redes conversacionales capaces de generar nuevos sentidos, nuevas posibilidades y nuevos compromisos" (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000:68).

Asistimos de este modo al proceso de desmaterialización de las empresas: cada vez se ven menos como cosas y más como redes conversacionales. Los espacios humanos, las organizaciones que agrupan estos seres humanos son espacios de conversación donde se escucha se habla y se interactúa.

El trabajador no manual de esta organización, todo lo que hace, lo hace conversando con otros, con clientes, con superiores, con proveedores y hasta con la competencia. Es importante detectar y mejorar el conjunto de competencias conversacionales que pone en ejercicio al trabajar.

Competencia fundamental: La capacidad de escuchar de un modo más eficaz y garantizar que el otro me escuche y me entienda en el sentido que pretendo. Esta es la competencia que presenta mayor dificultad para los individuos (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

Al no prestar atención al escuchar. No logramos generar un entorno comunicacional, que permita la des-ego-ización de las personas que intervienen. Cada uno dice su verdad y no tratan de involucrarse en la verdad del otro. Pensamos que basta hablar claro y fuerte para que la gente entienda lo que digo (Rafael Echeverría, La ontología del lenguaje, 1996).

Pedir es otra de las competencias del trabajador no manual. Cómo pide, qué pide y qué resultados obtiene. Muchas veces en las empresas, la persona pide mal lo que quiere y en consecuencia se hace lo que no quiere, pues existe una diferencia entre la expectativa del que pide y la percepción del que escucha (Rafael Echeverría, La ontología del lenguaje, 1996).

Hay un conjunto de competencias que tienen que ver con la manera en que se establecen compromisos mutuos: el saber ofertar, revocar, cancelar, negociar y el saber decir que no. Muchos gerentes tienen dificultades para decir que no o para negociar y eso crea un conjunto de consecuencias muy serias en la coordinación de acción con otros.

Todo lo que tiene que ver con el escuchar y con el ciclo de coordinación de acciones o la forma en que establecemos compromisos mutuos, para logros, son áreas particularmente importantes que tienen efectos en la efectividad del trabajo.

Además, la forma en que los individuos se coordinan en la empresa es conversando. La coordinación no es sino una práctica conversacional.

Por ello las organizaciones deben concentrarse, no en un Director o Gerente que sea el mejor profesional en su carrera, sino en la figura del coach. Este hombre será el que asuma el compromiso de la organización y vincule con el compromiso a sus trabajadores.

Por otro lado, la empresa tradicional se caracteriza por el predominio de la emocionalidad del miedo, miedo al despido, miedo al castigo. En la nueva empresa nos debemos centrar por el dominio de la emocionalidad de la confianza, que genera lazos permanentes, éticos y permite desarrollar ámbitos de creatividad e innovación. (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

El coach, ante todo, es un constructor de compromisos y confianza para guiar a los trabajadores en la consecución de los objetivos organizacionales, mediante conversaciones y otras herramientas pertenecientes a su formación. Logra que el individuo confíe más en sí mismo, en sus colegas, en la gente con la que conforma equipo y en el jefe que está operando como coach en la propia empresa. Esa confianza generada por el coach hace que se pueda sustituir realmente el mecanismo del mando y control que predominaba antes. Es un elemento decisivo en el proceso de cambio de la empresa en el nuevo entorno globalizado e interconectado (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

“En términos generales, las empresas tienen tres áreas de crecimiento y generalmente, sólo se actúa sobre dos de ellas. La primera es el desarrollo del producto o servicio; mejorarlo, hacerle más fiable, abaratarlo, hacerle más atractivo. En general, diferenciarlo de los competidores.

La segunda es la mejora de procesos, acortarlos, simplificarlos, reducir costes; en definitiva, mejorarlos con respecto a los de los competidores

La tercera, y a mi juicio la más importante, consiste en desarrollar las habilidades, actitudes, motivación, el impulso innovador y creativo. En definitiva, desarrollar el activo más valioso: el capital humano. Esta labor de entrenamiento (Coaching) incluye áreas de comunicación (escuchar, gestión de grupos de Trabajo, presentaciones, etc); interpersonales (negociación, gestión de conflictos); gestión de tareas (delegación, desarrollo del trabajo en equipo, gestión del desempeño); resolución de problemas y toma de decisiones (planificación estratégica); auto- dirección (gestión del estrés, desarrollo profesional).

En resumen, cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlos a las necesidades de mejorar el servicio al cliente, el producto, los procesos, colaboración y trabajo en equipo, y enfoques participativos en la toma de decisiones estratégicas y tácticas" (HFC Consultores de Gestión, 2000).

## 2.1) Competencias

"El gerente-coach es alguien capaz de identificar y disolver los obstáculos que en su desempeño y capacidad de aprendizaje encuentran individuos y equipos. Ello inaugura una modalidad de gestión capaz de generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso, impecabilidad en el desempeño y alta capacidad de innovación y creatividad.

The Art of Business Coaching está dirigido a generar esas competencias y muchas otras. Con ellas gerentes y directivos podrán enfrentar los nuevos retos de hoy, a la vez que se capacitarán para dirigir la empresa del futuro" (Rafael Echeverría, La empresa emergente, 2000).

"En el ámbito empresarial son muchas la clasificación de competencias directivas que pueden encontrarse, casi podríamos decir que existe una por especialista o autor. En un afán por abordar la realidad y acotar el problema se ha llegado a clasificarlas en tres grandes grupos : estratégicas, intratégicas y de eficiencia personal.

En el gran grupo de las competencias Estratégicas se encontrarán todas aquellas que tienen que ver con las actuaciones que permiten aumentar el beneficio económico de la empresa.

Por otro lado, lo que se ha dado en llamar Competencias Intratégicas serían aquellas más relacionadas con los procesos y actuaciones internas de la empresa y que incrementan el nivel de compromiso y confianza de la gente. Son por tanto las responsabilidades del grado de confianza mutua y compromiso con la empresa que experimentan las personas que trabajan en ella; serían todas las acciones que aumentan la integración y unidad de la organización.

Por último, las Competencias de Eficiencia Personal serían todas aquellas que tienen que ver con el Self-manegement y/o auto administración del directivo" (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000:83).

Evidentemente las organizaciones con vocación de permanencia y con espíritu, deberían disponer de un compacto grupo de líderes que no sólo tengan competencias estratégicas o de negocio, sino que además, y más importante posean comportamientos eficaces que generen un alto nivel de confianza y compromiso de todos los integrantes de la organización (José Manuel Casado, El líder del siglo XXI, 2000).

Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Es su dominio de competencias. Lo que ellos realizan no es una terapia. Los coaches simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos no pueden desarrollar por sí mismos.

Para ello se valen de todas las habilidades que lo capacitan como lo son:

- ✓ Reconocimiento del Observador
- ✓ Escuchar Efectivo
- ✓ Diseño de Conversaciones
- ✓ Construcción de Juicios
- ✓ Percepción y manejo de la Emocionalidad
- ✓ Generar confianza
- ✓ Manejo Adecuado de los Conflictos
- ✓ Identificación de Obstáculos y Superación
- ✓ Coordinación de Acciones
- ✓ Facilitación del Aprendizaje
- ✓ Reflexión y Evaluación
- ✓ Disposición para Delegar
- ✓ Cumplimiento de promesas

Parece evidente que las competencias de los líderes serán las que marquen la diferencia entre las empresas ordinarias y *extraordinarias*, esta mínima diferencia del prefijo *extra*, sutil y semánticamente casi inapreciable, es la que hace que muchas veces unas empresas tengan éxito y otras fracasen.

Una de las finalidades de la Formación en Coaching es desarrollar competencias que permitan transformar a la persona desde un cambio en sus Interpretaciones y así originar una ampliación en sus posibilidades de Coach y la de las personas con las que trabaja.

## 2.2) Definición de Competencias del Gerente-Coach.

### 1) *Reconocimiento del Observador:*

Esta competencia es la capacidad para dar sentido a las situaciones que gerente-coach enfrenta desde el reconocimiento de su tipo de observador y la legitimación del observador que son los demás.

Se puede anticipar como va a actuar una persona cuando se conoce su tipo de observador.

El observador es un termino que se refiere a la manera como los seres humanos hacen sentido de las situaciones que enfrentan. Esto indica que la forma como las personas actúan depende del tipo particular de observador que son estos.

Si reflexionamos desde lo que hacemos cuando queremos saber si otra persona o animal tiene conocimiento en un dominio dado, descubrimos que buscamos una acción o conducta adecuada de esa persona o animal en ese dominio a través de formular una pregunta explícita o implícita en ese dominio (Humberto Maturana, *La Objetividad: argumento para obligar*, 1997:78).

Los seres humanos no pueden saber como son realmente las cosas, solo pueden saber como perciben a los fenómenos, sin embargo existen fenómenos que le hacen creer que esto es posible: el consenso y la efectividad. En el consenso las observaciones de diferentes personas coinciden, esto indica que las personas tienen las mismas distinciones o son un mismo tipo de observador. En la efectividad las observaciones o interpretaciones que se tienen sobre las cosas permiten alcanzar los resultados esperados (Rafael Echeverría, *Modelo del observador y la acción humana*, 1996).

### 2) *Escuchar Efectivo:*

Capacidad de oír e interpretar las inquietudes de los demás validándolas y legitimándolas.

Cada pequeña porción de hablar y escuchar que podemos identificar se apoya en un escuchar más amplio que está en el trasfondo, haciendo posible y dando importancia a los pensamientos y a las palabras habladas.

Nada ocurre en la organización sin el lenguaje: Hablar y escuchar, este hablar o escuchar es un fenómeno engañosamente rico. Lo que se habla o escucha abiertamente en cualquier momento específico descansa en un escuchar de trasfondo, que hace posible ese hablar y ese escuchar específicos (Fernando Flores, 1994).

### 3) *Diseño de Conversaciones:*

Capacidad de diseñar conversaciones que deben generar acciones efectivas.

Las conversaciones son "las unidades básicas del lenguaje" (Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 1996:27).

Dependiendo del tipo de situación o barrera que este aconteciendo en la organización, se puede definir una tipología particular de conversaciones.

- Las conversaciones de juicios personales: En esta se declara una situación o barrera, lo que sucedió y los juicios de interpretación de lo sucedido.
- Las conversaciones para la coordinación de acciones: Se generan y acuerdan acciones futuras con la finalidad de hacerse cargo del problema o situación de barrera declarada; su objetivo es intervenir el estado actual de acontecimientos.

- Las conversaciones para posibles acciones: Están orientadas a explotar las nuevas posibilidades, acciones que podrían tomar para solucionar el problema o situación de barrera que limita las posibilidades de desarrollo y aprendizaje.
- Las conversaciones para posibles conversaciones: Se debe generar sí la persona involucrada en la situación de barrera no esta dispuesta ó abierta a conversar a profundidad. El objetivo es llevar a la persona a la emocionalidad y condiciones que permitirán iniciar conversaciones para hacerse cargo de esta situación.

#### **4) Construcción de Juicios:**

Capacidad de emitir declaraciones valorativas mediante las cuales expresa su opinión de algo.

Los juicios son declaraciones donde se crean nuevas realidades que solo existen en el lenguaje, estos siempre viven en las personas que lo formulan. Ellos nos permiten orientarnos mejor en el futuro, reducen el rango de contingencias posibles, de sucesos inesperados ( Rafael Echeverría, 2000)

Cuando emitimos un juicio debemos tener la autoridad para hacerlo, además que las personas suponen que se encuentra basado en observaciones de acciones ejecutadas en el pasado. La posibilidad de aprendizaje nos hace revisar los juicios sobre los demás y permite modificar nuestros comportamientos.

#### **5) Percepción y Manejo de la Emocionalidad:**

Es una competencia que consiste en una habilidad del gerente-coach para identificar y moldear su emoción y la de las personas que lo rodean, con la finalidad de ampliar el horizonte de posibilidades de acción.

Uno de los intereses del Coaching es lograr que el coachado tome acciones que no ha tomado anteriormente, para lograr esto la persona debe observar y comprender su tipo de observador y ponerlo en cuestionamiento; esto con la finalidad de lograr un desplazamiento de sí mismo y de sus límites. Este es un proceso delicado y complicado, el coach debe proveer, llevar al coachado a la emocionalidad que le permita cuestionar su tipo de observador y consecuentemente tomar nuevas medidas; debe crear las condiciones emocionales propicias logrando que el coachado se sienta seguro y confiado.

#### **6) Generar Confianza:**

La confianza es la capacidad de generar seguridad en los demás a través de la impecabilidad en el manejo y coordinación de acciones. Esta marca el comienzo del proceso del Coaching, mantenerla es responsabilidad del coach ya que cualquier cosa que haga puede modificarla, ya sea aumentando o disminuyendo.

La confianza es la que permite que el Coaching pueda llevarse a cabo, ya que el coachado valida el proceso. Si un coach da por sentada la confianza del coachado estará cometiendo un grave error, pero tampoco se debe confundir la confianza con la forma de agradar, ya que lo que espera del coach es que él ayude a resolver la situación de barrera.

Los niveles de confianza pueden desplazarse durante el proceso de Coaching, esta llega a aumentar pero también, puede oscilar subiendo y bajando en algunos momentos. El coach debe prestar atención constante entre las oscilaciones descifrando las cosas privadas, ya que de deteriorarse el consenso no pudiera haber manifestación de las emociones.

#### **7) Manejo adecuado de los Conflictos:**

Habilidad para mantenerse centrado en situaciones de crisis y lograr su propio equilibrio y el de las personas involucradas. La amenaza de que se presente un conflicto puede reforzar la cooperación dentro de un grupo de trabajo, siempre y cuando se sepa manejarlo adecuadamente.

Cuando se habla de conflictos inmediatamente se piensa en algo negativo que ocurre entre los individuos o grupos, pero normalmente se encuentra permanente en la interacción de las personas. El

conflicto en sí no es bueno ni malo, y se debe evaluar en el contexto de las personas, los grupos y las organizaciones que intervienen. El coach podría tolerar el conflicto o crearlo en forma consciente.

### **8) Identificación de Obstáculos y Superación:**

Capacidad de focalizar donde y cuando se encuentra el quiebre, entiéndase por quiebre: situación que es interpretada como una barrera que limita las posibilidades de desarrollo y aprendizaje; para luego mediante las herramientas del Coaching superarlo.

En el proceso de Coaching se plantean 3 pasos para enfrentar el quiebre, a) Indagar en función de definir el quiebre; b) Desarrollar hipótesis en relación a la situación plantada y las verifica con el coachado; c) Resultados acordados, donde por medio del compromiso de ambos, coach y coachado busquen coordinar acciones que superen el quiebre.

### **9) Coordinación de Acciones:**

Capacidad de llevar a cabo acciones involucradas en la constitución y cumplimiento de una promesa particular con la finalidad de distribuir eficazmente el trabajo global para la ejecución y posterior evaluación de distintas tareas y responsabilidades.

Los gerentes son los principales responsables de las tareas de coordinación de acciones, pero con esto no se quiere decir que sean una responsabilidad exclusiva de los gerentes, ya que todos los trabajadores mantienen una combinación de actividades. El trabajador de hoy debe incorporar competencias que antes eran asumidas por los gerentes para lograr una efectiva coordinación de acciones (Rafael Echeverría, El ciclo de promesas, 1998).

### **10) Facilitación del Aprendizaje:**

Capacidad de ofrecer y facilitar el aprendizaje en la organización.

Las organizaciones ganadoras son aquellas que entretejen su cultura a base de aprendizaje y experimentación. Los coaches deben convertirse en mentores de sus subordinados.

Según Paul Caravaglia, pocos mandos son conscientes de la importancia que tienen su papel a la hora de garantizar que la formación obtenga resultados duraderos y facilitar así el asentamiento del aprendizaje.

- Los empleados necesitan hablar con su jefe sobre los objetivos previstos antes de iniciar la actividad de formación.
- Los empleados necesitan comentar con su superior su progreso en la consecución de los objetivos después de la actividad de formación.
- Los directores necesitan identificar y eliminar los obstáculos a la transferencia.
- Los empleados necesitan reunirse con sus formadores para analizar el rendimiento después de la actividad de formación.
- Los empleados deberían agruparse en parejas para reforzar su rendimiento tras la actividad de formación.

### **11) Reflexión y Evaluación:**

Habilidad para examinar los resultados que generan sus propias acciones, de esta manera la evaluación cumple un rol decisivo en el desarrollo personal.

Al estar satisfechos por un resultado obtenido seguramente se seguirá actuando de la misma manera y no existirán presiones que hagan cambiar la manera de actuar. Cuando por el contrario el resultado no es el esperado, se podrá emprender 2 acciones: la primera es la resignación, donde seguirá actuando de la misma manera y la segunda es que se puede emprender el aprendizaje, esto solo ocurre si se cree capaz de modificar la forma como se actúa para generar resultados deseados (Rafael Echeverría, Modelo del observador y la acción humana, 1996).

### ***12) Disposición para Delegar:***

Capacidad para llevar la toma de decisiones a sus subordinados, gracias a la formación recibida por el mismo coach.

El verdadero líder no tiene como aspiraciones principales el ser reconocido como tal, no es eso lo que busca, sino más bien sus aspiraciones se canalizan hacia el surgimiento propio y el logro de sus objetivos a través del descubrimiento de nuevos líderes que reemplazaran paulatinamente sus tareas específicas. El coach no está pre-ocupado de quien se llevará el crédito, porque él de por sí ya se siente exitoso, y la manera de disfrutar ese éxito es fortaleciendo, corrigiendo y potenciando su modo de ser y hacer, a través de la observación de cómo otros van logrando, desarrollándose, creciendo, aprendiendo y siendo cada vez más autónomos. El Coach sabe que su aprendizaje es permanente a la vez que exponencial, de ahí que siempre tiene sed de aprender, de conocer, de compartir experiencias con otros que lógicamente también buscan desarrollo personal, profesional, y en armonía sinérgica con el desarrollo de su equipo de trabajo y de toda la organización (Andrés F. Cardemil O, 2000).

### ***13) Cumplimiento de Promesas:***

Para lograr los objetivos o metas que involucren a diferentes personas se deben coordinar acciones para lograr la integración de esfuerzos y capacidades en un mínimo proceso y así lograr que distintos individuos trabajen sincronizadamente para alcanzar la meta fijada. Parte de esta coordinación de acciones se basa en las promesas o compromisos que cada uno adquiere en realizar o cumplir una acción futura. Siendo la promesa parte de una red de acciones a realizar, es fundamental su cumplimiento para garantizar el que se den otras acciones esperadas (Rafael Echeverría, El ciclo de la promesa: Eslabón básico de la coordinación de acciones, 1998).

Dentro de las organizaciones se espera que las personas cumplan con lo acordado en relación a sus funciones y actividades, existe un trasfondo en el que se toma como obvio este acuerdo, sin embargo no todas las personas tienen la capacidad de ser impecables en el cumplimiento de lo acordado, realizándolo a tiempo y en las condiciones acordadas.

“Una empresa que opera tanto internamente como con sus clientes desde la impecabilidad, no solo asegura una mayor efectividad en su desempeño, sino que logra una mejor identidad pública y un favorable posicionamiento en el mercado”(Rafael Echeverría, El ciclo de la promesa: Eslabón básico de la coordinación de acciones, 1998).

### 3) PERCEPCIÓN.

Se refiere al proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. La percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona (B. Dumaine y Fortune, 1993; Gibson y otros, 1996).

Los individuos utilizan cinco sentidos para relacionarse con su entorno. La acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener sentido recibe el nombre de *Percepción*. Así pues, la percepción resulta ser un proceso cognoscitivo. La percepción ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo. Dado que cada persona da a los estímulos un significado propio, los diferentes individuos "ven" una misma cosa de distintas forma (Walter R. Nord, 1976; Gibson y otros, 1996).

La forma en que un empleado contempla una situación suele tener mucho más que ver con la comprensión de la conducta que con la comprensión de la situación.

El mapa cognoscitivo de los individuos no es una representación del mundo físico, sino una construcción personal y parcial en la que determinados objetos, seleccionados por el individuo de acuerdo con la importancia de su rol, se perciben de una manera individual. Cada individuo es su percepción es de alguna forma un artista no figurativo que estuviera pintando un cuadro del mundo que expresara su visión individual de la realidad (David Krech y otros, 1962; Gibson y otros, 1996).

Dado que la percepción supone la adquisición de conocimientos específicos sobre los objetos o los hechos de cada momento, esta percepción se da cuando los estímulos activan los sentidos. Puesto que la percepción supone también la cognición, incluye la interpretación de los objetos, de los símbolos y de los demás individuos a la luz de experiencias pertinentes, es decir, la percepción supone la recepción de estímulos, su organización y su traducción e interpretación para influir así, sobre la conducta y crear actitudes (Gibson y otros, Las Organizaciones, 1996:122).

Según James Gibson, cada individuo selecciona distintos indicadores capaces de influir en sus percepciones sobre la gente, los objetos y los símbolos, y debido a estos factores y a su desajuste potencial, los individuos pueden malinterpretar a sus semejantes, a los grupos y a los objetos. En un alto grado, los individuos interpretan la conducta de los demás en el contexto del escenario en el que ellos mismos actúan.

Los siguientes ejemplos dentro de las organizaciones señalan de qué modo la percepción influye sobre la conducta:

- 1) Un director opina que a un empleado se le han dado oportunidades para utilizar su propio juicio en la realización de un trabajo, mientras que el empleado siente que no tiene libertad alguna para influir en ese trabajo.
- 2) La respuesta de una subordinada a la petición de su jefe se basa más en lo que ella creyó oír a su jefe que en lo que éste realmente pidió.

Estos ejemplos son una muestra de lo que pueden considerarse en dado momento como diferencias en la percepción.

### 3.1) Definición y Características.

La percepción comprende fundamentalmente dos procesos, a) La recodificación o selección del enorme caudal de datos que nos llegan del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria; por ejemplo, podemos resumir gran parte de la información que tenemos sobre la persona que se nos acerca en una discoteca (su modo de hablar, vestimenta, contenido de la conversación) en el atributo "cordial", olvidando muchos de los otros pequeños detalles. b) Un intento de ir más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros y, de ese modo, evitar o reducir la sorpresa (Bruner y cols., 1958; Miguel Moya y otros, 1999).

Según Miguel Moya, los estudios de percepción de personas y percepción social han estado muy ligados a los estudios de percepción de objetos. Esencialmente, la percepción de objetos y la de personas se parecen en lo siguiente:

- 1) Ambos tipos de percepciones están estructurados. Nuestras percepciones no constituyen un continuo procesamiento de estímulos caóticos, que se van almacenando uno tras otro en nuestra memoria sin orden ni concierto, sino que cuando percibimos objetos y personas creamos un orden en ese mundo. Una de las formas más básicas de organización consiste en crear categorías, tratando a estímulos independientes como equivalentes entre sí, o integrantes de una unidad, y diferentes a su vez de otros estímulos. En el mundo de los objetos físicos las categorías que utilizamos son claras y cualquier libro de ciencias de nuestra infancia nos proporciona buenos ejemplos: los estados de los cuerpos (sólidos, líquidos, gaseosos), el mundo animal (vertebrados e invertebrados con múltiples divisiones), los colores, las formas geométricas, el mundo vegetal.

Igual ocurre en la percepción de personas y de sus acciones. Cuando percibimos a una persona, poseemos multitud de categorías para clasificar su conducta, su apariencia y demás elementos informativos: puede ser categorizada en función de su atractivo físico, de su personalidad, de su procedencia geográfica, de la carrera universitaria que estudia, de su ideología política. Las personas diferimos en el tipo de categorías que utilizamos, si bien en determinados momentos o circunstancias todos tendemos a usar categorías similares. Así, hay personas que utilizan casi exclusivamente un sistema categorial (por ejemplo, "amigo-enemigo", "atractivo-poco atractivo"), mientras que otras utilizan un sistema más complejo de categorización. No obstante, del mismo modo que la mayoría de nosotros utilizará el sistema de categorías "mal tiempo-buen tiempo" cuando esté decidiendo acerca del tipo de ropa que se pondrá para salir a la calle, también utilizará de forma predominante el sistema de categorización basado en el atractivo cuando se encuentre en una situación de "ligue", o las categorías de "honesto-deshonesto" cuando esté decidiendo sobre prestar o no determinada cantidad de dinero.

- 2) Tanto en la percepción de objetos como en la de personas tendemos a buscar con mayor afán los elementos invariantes de los estímulos que percibimos, siendo nuestro interés primordial predecir la conducta de los demás, no nos resulta de mucho interés aquellos aspectos de su conducta que nos parecen superficiales o inestables.
- 3) Nuestras percepciones de los objetos y de los demás tienen *significado*. Los diversos estímulos que percibimos pasan al interior de nuestra mente a través de un tamiz cuya función primordial consiste en "interpretarlos", otorgándoles significado.

Según Fiske y Taylor (1991; Miguel Moya, 1999), a pesar de estas semejanzas entre la percepción de objetos y de personas, las diferencias son importantes y pueden sintetizarse del siguiente modo:

- 1) Las personas son percibidas como agentes causales y los objetos, no; ó dicho de otra manera, los seres humanos tenemos intenciones de control sobre el medio que nos rodea. Esto explica por qué el factor "engaño" tiene una importancia fundamental en la percepción de personas, mientras que es prácticamente irrelevante en la percepción de objetos. El perceptor sabe que los objetivos y los

deseos de la persona percibida influyen en la información de sí misma que presenta, lo que, unido a la ambigüedad que tiene gran parte de la información, hace el perceptor se implique en un proceso activo, intentando descubrir cómo la persona percibida realmente es, o cuales son sus verdaderas intenciones.

- 2) Las otras personas son similares a nosotros, lo cual nos permite realizar una serie de inferencias que no podemos realizar en el caso de los objetos. Así, todos tenemos una idea de cómo se siente una persona cuando está triste, cuando le suspenden un examen o cuando le dan una buena noticia, porque nosotros hemos vivido esas experiencias o similares. Sin embargo, salvo como licencia poética, nadie atribuye sentimientos a los árboles, a las ciudades o a las plantas, y nos resulta mucho más difícil saber cómo se siente un animal cuando le maltratan, que saber cómo se siente otra persona. De manera inevitable, la percepción social implica al propio Yo.
- 3) La percepción de personas suele darse en interacciones que poseen un carácter dinámico. Generalmente, cuando percibimos a otra persona, somos a la vez percibidos. Nuestra mera presencia, el hecho de sentirse observado, o el contexto, pueden hacer que la otra persona maneja la impresión que quiera causarnos, presentando o enfatizando ciertas características y omitiendo otras. Además, las expectativas o percepciones respecto a la persona que percibimos influyen en nuestra conducta hacia ella; esta conducta, a su vez, puede influir en la respuesta que la persona percibida emita, cerrando de esta manera una especie de círculo vicioso.
- 4) La percepción de personas es, generalmente, más compleja que la percepción de estímulos físicos, pues las personas solemos tener muchos atributos cruciales que no son observables a simple vista, cambiamos con frecuencia más que los objetos, y la exactitud en la percepción social es más difícil de comprobar.

### 3.2) Formación de Impresiones.

Según S. Asch (1946; Miguel Moya,1999), por formación de impresiones se entiende el proceso mediante el cual se infieren características psicológicas a partir de la conducta, así como de otros atributos de la persona observada, y se organizan estas inferencias en una impresión coherente.

La teoría se inclina por una concepción *gestáltica*, según la cual los diversos elementos están organizados como un todo, como una *gestalt* o configuración, de forma que cada rasgo afecta y se ve afectado por todos los demás, generando una impresión dinámica que no es fácil de predecir a partir de los diferentes elementos tomados por separado. En cada impresión, aunque todos los rasgos se relacionan entre sí, hay unos que tienen un mayor impacto sobre los demás, sirviendo como elementos aglutinadores de la impresión (rasgos centrales).

Un cambio en una de las características produce una modificación sustancial de la impresión global. Este cambio, además, posee una dirección específica y no puede confundirse con el *efecto halo*. Dicho efecto aparece cuando un rasgo positivo tiende a llevar asociados a él otros rasgos positivos, y un rasgo negativo otras cualidades negativas; así, si de una persona sólo sabemos es "atractiva", es probable que la consideremos como "agradable" que como "desagradable". El efecto halo no puede explicar la teoría de Asch porque el cambio no se produce en todas las cualidades.

La diferencia entre un rasgo central y uno periférico se aprecia en el impacto que tiene en la impresión resultante. El contenido y la función de una cualidad personal dependen del ambiente o contexto (rasgos estímulos). Así, cuando se presentan un determinado conjunto de características, éstas se organizan y agrupan entre sí formando una globalidad particular, dentro de la cual cada rasgo encuentra su contenido específico y su valor funcional. Dado que la centralidad depende de los otros rasgos estímulos, un par de rasgos determinado será central en unos contextos, pero no en otros.

Según Asch, no se trata de que la misma cualidad pueda ser central o periférica según el ambiente, sino que cuando un rasgo cambia de contexto, y pasa por ejemplo de ser central a periférico, se produce una modificación en su contenido o significado.

### 3.3) Integración de la Información.

Cuando percibimos a los demás, nos formamos impresiones globales y unitarias de cada persona. Sin embargo, la información que recibimos está fragmentada en pequeñas piezas informativas, de muy diversa índole. Gran parte del trabajo cognitivo que las personas realizamos cuando nos formamos impresiones, consiste en intentar combinar las diferentes piezas de información, reduciendo las inconsistencias (Schul y Burnstein, 1998; Miguel Moya, 1999).

Las teorías o modelos que intentan explicar cómo los perceptores combinan la información disponible pueden dividirse en dos grupos: a) Modelos de tendencia relacional, y b) Modelos de combinación lineal.

Los primeros corresponden a la concepción gestáltica de Asch, según la cual todos los elementos informativos se combinan entre sí para producir una única *gestalt* significativa. Cada característica tiene un significado diferente en cada contexto y este significado no es independiente de las otras características presentes.

Por su parte, los modelos de combinación lineal suponen que los elementos informativos no cambian de significado, sino que se combinan entre sí, sumándose, multiplicándose o promediándose, de tal manera que la impresión resultante es fruto de la combinación aditiva de algunas propiedades del estímulo. El valor de cada rasgo es independiente del valor de todos los demás.

Fiske y Neuberg (1990; Miguel Moya, 1999), han desarrollado recientemente un modelo de formación de impresiones que conjuga la posición de Asch con la de los modelos de combinación lineal. Según los autores, las personas nos formamos impresiones de las dos maneras, dependiendo de las circunstancias informativas y motivacionales. En ocasiones predominan en nuestras percepciones nuestros esquemas o categorías previas, tal y como lo propone el modelo holístico de Asch. Otras veces, lo importante son los datos informativos percibidos, de acuerdo con lo que proponen los modelos de combinación lineal.

Según este modelo, cuando percibimos a una persona, lo primero que hacemos rápidamente y sin que necesariamente seamos conscientes de ello, es una categorización inicial (basándonos en unas mínimas señales, por ejemplo, físicas o situacionales). Si la persona percibida carece de interés para nosotros, el proceso de formación de impresiones puede finalizar aquí. Si la persona que percibimos nos interesa, o es relevante para nosotros, entonces prestaremos a los elementos informativos que presenta.

### 3.4) Factores que Influyen en la Percepción de Personas.

#### 1) Factores asociados al perceptor.

La corriente "New Look" en percepción, otorgó al perceptor y, más concretamente, a sus motivos, necesidades, expectativas y personalidad, un papel primordial en el proceso perceptivo. El énfasis se ha hecho sobre las metas y objetivos del perceptor, así como sobre sus expectativas. Se ha mostrado cómo los objetivos que persiguen los perceptores modelan los procesos cognitivos asociados a la percepción de personas (Shower y Cantor, 1985; Miguel Moya, 1999). Sin conocer las metas del perceptor es imposible especificar el tipo de impresión que se formará de la persona percibida (Bargh, 1989; Miguel Moya, 1999). Las metas de quien percibe no sólo influyen en cómo se procesa la información recibida, sino también en el tipo de información que es buscada (Hilton y Darley, 1991; Miguel Moya, 1999).

Respecto a las expectativas que los perceptores llevan consigo cuando perciben a otra persona, podemos distinguir entre *expectativas basadas en la categoría* y *expectativas basadas en el estímulo* (Jones, 1990; Miguel Moya, 1999). Las primeras son también denominadas estereotipos. Las segundas reflejan el conocimiento previo que el perceptor tiene de la persona percibida. Ese conocimiento puede provenir de la observación directa, de la información que la propia persona percibida revela o de una tercera fuente.

Aparte de las motivaciones y expectativas, otros factores más específicos relacionados con el perceptor que influyen en la formación de impresiones, son los siguientes:

- *Familiaridad*. En general esta característica hace que la impresión formada sea mucho más compleja que cuando la persona estímulo es casi desconocida y, por regla general, produce una mayor exactitud en la percepción.

- *Valor del estímulo.* El valor que el estímulo tiene para los jueces afecta a su percepción, tendiendo a darse una *acentuación perceptiva*. Asimismo, el *efecto halo* indica que quienes son vistos de forma muy positiva en un rasgo tienden a verse como poseedores de otros rasgos positivos. La acentuación perceptiva y el efecto halo pueden explicar por qué las personas de elevado rango, posición o prestigio, son percibidas de forma más favorable de lo que sus verdaderas cualidades merecerían.
- *Significado emotivo del estímulo.* En general, este valor emotivo depende del poder del estímulo para proporcionarnos consecuencias positivas o negativas. Así, cuando una persona está deseosa de hacer amigos es más fácil que detecte en los demás indicios que hablen de su predisposición para hacer amistades.
- *Experiencia.* Las personas que tienen más experiencia con cierto tipo de rasgos realizan percepciones más acertadas, pues generalmente saben calibrar la importancia relativa que tanto la propia persona estímulo como la situación en la que se encuentra tienen en la producción de una determinada conducta.

## **2) Variables asociadas a la persona percibida.**

Cuando el objeto de la percepción es otra persona, hay un elemento crucial que influyen en la impresión que se forma del perceptor, y es que el estímulo perceptivo intenta regular y controlar, a veces de forma consciente y a veces de forma inconsciente, la información que presenta el perceptor, especialmente la información referente a sí mismo (Schlenker, 1980; Miguel Moya, 1999). Este manejo de la impresión (o regulación de la impresión) no es más que la consecuencia inevitable de la percepción social: dado que los demás continuamente se están formando impresiones de nosotros, es importante influir sobre esa impresión en la dirección deseada y de ese modo influir sobre la conducta de los demás.

Con el manejo de la impresión las personas no sólo buscamos obtener la mayor aprobación social posible o los máximos beneficios materiales, sino que hay una amplia gama de motivaciones que la justifican (Schlenker y Weigold, 1992; Miguel Moya, 1999): a) auto-enlazamiento (consiste en mantener e incrementar la autoestima, así como en presentar una imagen de uno mismo cercana al Yo-ideal); b) auto-consistencia (validar las creencias que tenemos respecto a nosotros mismos), y c) auto-verificación (intentar aprender la verdad sobre uno mismo mediante la obtención de información diagnóstica).

Son varias las estrategias básicas utilizadas en este manejo de la impresión. Según Jones y Pittman (1982; Miguel Moya, 1999) su utilización depende fundamentalmente del objetivo que persigamos y de las circunstancias concretas.

El *congraciamiento* consiste en intentar aparecer de una manera atractiva ante los demás. Esto puede lograrse, por ejemplo, elogiando a la otra persona. La utilización por parte de la persona estímulo es esta táctica, y su éxito, dependen básicamente de tres variables: a) de lo importante que es para la persona estímulo resultar atractivo; b) de la probabilidad subjetiva de éxito, esto es, de resultar realmente atractivo, y c) de lo legítima que resulte su utilización.

Con la *intimidación* las personas intentan mostrar el poder que ejercen sobre la otra persona, amenazando o creando temor. Con frecuencia el perceptor se conforma a los deseos de la persona percibida con el fin de evitar las consecuencias negativas o los disturbios emocionales, de su desacuerdo.

La *autopromoción* consiste en mostrar las propias habilidades y capacidades, ocultando los defectos.

Sería incorrecto pensar que estos esfuerzos de los individuos por presentar unas imágenes determinadas de sí mismos son esfuerzos por presentar una imagen falsa, que no corresponde con su Yo más profundo y auténtico (Tetlock y Manstead, 1985; Miguel Moya, 1999). Elegir qué aspecto de nuestra identidad presentamos en una situación determinada puede llevarnos a elegir entre diversos aspectos de nuestra identidad igualmente verdaderos. En primer lugar, porque estamos limitados por nuestra propia realidad y no todo lo que queremos podemos conseguirlo y en segundo lugar, porque a veces nosotros, nuestro Yo, se va convirtiendo en aquello que aparentamos, especialmente cuando nuestra apariencia recibe la aprobación de quienes nos rodean.

### **3) Factores relativos al contenido de la percepción.**

El contenido de la percepción de personas tiene algunas características que influyen en la importancia otorgada a dicho contenido y que, de forma mas general, influyen en el proceso general de formación de impresiones.

#### *I. Efectos de Orden.*

S. Asch (1946; Miguel Moya, 1999) encontró apoyo en sus investigaciones para el "efecto primacía". Donde los primeros términos o rasgos establecen una *dirección* que ejerce un efecto continuo en los posteriores. Es decir, los adjetivos no operan independientemente unos de otros, sino que cada nuevo adjetivo se interpreta a la luz de los que ya han sido recibidos. Para Asch, el hallazgo de un efecto del orden de los elementos informativos en la formación de impresiones cuestiona la validez de los modelos de combinación lineal, pues la impresión resultante fuera simplemente la suma o el promedio de todos los rasgos el resultado debería de ser el mismo independientemente de su ordenamiento.

Sin embargo, Anderson (1974; Miguel Moya, 1999), también ha encontrado evidencia empírica a favor del efecto primacía, y la explicación que da es coherente con su posición teórica: los primeros elementos tienen un peso mayor en la impresión que los posteriores.

Jones (1990; Miguel Moya, 1999), resumiendo los resultados de numerosos estudios, considera que el efecto primacía se da con mayor probabilidad cuando los sujetos se comprometen de alguna manera con el juicio basado en la primera información antes de que reciban la información adicional, cuando la primera información es más clara, menos ambigua o más relevante para el juicio, cuando la primera información se basa en la persona estímulo y no en la categoría y cuando la información en general se refiere a una entidad que no se espera que cambie con el tiempo.

Así, el efecto recencia ha aparecido cuando la información reciente es más fácil de recordar o más viva que la primera información. También ha sido encontrado el efecto recencia cuando se advierte previamente a los sujetos de alguna manera, indicándoles, que presten atención a toda la información, o pidiéndoles que justifiquen su impresión de la otra persona.

#### *II. Tono Evaluativo de los Elementos Informativos.*

Diversos estudios han mostrado que, cuando la información que conocemos acerca de una persona contiene elementos positivos y negativos, estos últimos tienen una mayor importancia en la impresión formada. Así, una primera impresión negativa es más difícil de cambiar que una positiva, pues los rasgos que conllevan una evaluación negativa parecen fáciles de confirmar y difíciles de desconformar, mientras que los rasgos positivamente evaluados son difíciles de adquirir pero fáciles de perder (Rothbart y Park, 1986; Miguel Moya, 1999).

#### *III. Información única y redundante.*

La información única o peculiar parece tener un impacto más poderoso sobre la impresión resultante que la información redundante. Rosenvberg y colaboradores (1968; Miguel Moya, 1999) encontraron, utilizando un procedimiento multidimensional, que las primeras impresiones de las personas se estructuraban en torno a dos dimensiones básicas: una referida a las características personales y sociales y otra referida a las características intelectuales.

#### *IV. Carácter ambiguo de la información.*

Un elemento importante en la percepción de personas es el grado en el que los diversos componentes de la información pueden ser confirmados o desconfirmados (Rothbart y Park, 1986; Miguel Moya, 1999), de tal manera que un rasgo ambiguo suele tener menor importancia que otro claro y preciso. La susceptibilidad de confirmación de un rasgo depende de: a) la "visibilidad" del rasgo (es más fácil saber si una persona es fuerte físicamente que saber si es inteligente); b) la cantidad de indicios necesarios para afirmar la presencia o no de determinado rasgo (para determinar la honradez de una persona necesitamos conocer más cosas sobre ella que para determinar su profesión), y c) el grado de concreción del rasgo (es mucho más concreto el atributo "hablador" que "imaginativo").

#### V. *El propio contenido de la información.*

Cuando percibimos a otra persona, recibimos información de muy diversa índole. Básicamente esta información se refiere a la apariencia física, la conducta y los rasgos de personalidad. Con respecto a la primera, lo que percibimos inicialmente en otra persona la mayoría de las veces es su aspecto físico. Esta información es crucial para que nos hagamos una idea de su estado de ánimo en ese momento (reconocimiento de emociones), para que sepamos a qué categorías sociales pertenece, e incluso para que nos hagamos una idea de qué rasgos de personalidad le caracterizan (McArthur y Baron, 1983; Miguel Moya, 1999).

Con respecto a la conducta, lo que la otra persona hace es también una de las fuentes de información cruciales. Sin embargo, es cierto, el mismo tiempo, que la conducta no es un indicador muy fiable de los estados internos, pensamientos y sentimientos de la persona percibida.

Con respecto a los rasgos de personalidad y actitudes inferidas (Fiske y Ruscher, 1989; Miguel Moya, 1999), se trata de un tipo de contenido que predomina cuando se nos pide que describamos a otra persona. La razón de este hecho parece estar en que al descubrir las disposiciones estables de otra persona (disposiciones que influyen en que aparezcan patrones coherentes de conducta), adquirimos también cierta capacidad predicativa sobre su conducta futura.

La importancia de cada uno de estos diferentes tipos de contenidos depende en gran medida del contexto, de los objetivos del preceptor, así como de la propia característica.

#### **3.5) Distorsiones de la Percepción.**

James Gibson opina, que las percepciones verdaderamente objetivas son muy raras; por el contrario, la mayoría de las percepciones son subjetivas y, en consecuencia adolecen de inexactitudes o distorsiones. Si bien hay toda una gama de distorsiones que pueden afectar las percepciones, a continuación nos referimos a ellas.

##### *La Percepción Selectiva.*

El concepto de percepción selectiva es muy importante para los gerentes, que reciben constantemente montones de información y de datos que pueden estar tentados de seleccionar entre esa información la que más coincida con sus puntos de vista. Las personas suelen ignorar la información o los indicios que pueden hacerles sentirse incómodos.

##### *Los Estereotipos.*

Se presentan siempre que suponemos que otros tienen ciertas características o actitudes sencillamente porque pertenecen a determinado grupo o categoría. Es una creencia sobregeneralizada, sobresimplificada y autoperpetuada sobre las características personales de los demás. Casi todos tenemos estereotipos, que se autoperpetúan por nuestra tendencia a percibir las cosas que se ajustan al estereotipo y no hacerlo con las que se alejan de él. (J.M. Darley y P.H. Gross, 1983; Gibson y otros, 1996).

##### *El Efecto halo.*

Ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica sobresaliente de otra domine en su evaluación del otro. Un aspecto personal descuidado puede hacer que la persona sea juzgada como imprecisa en su trabajo, poco confiable o mal empleado.

##### *La Proyección.*

Ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otra. Las personas recurren a la proyección como mecanismo de defensa, para echar la culpa a otra persona o para protegerse contra sus propios sentimientos inaceptables. La proyección implica un prejuicio emocional de las percepciones. El miedo, el odio, la inseguridad, la ira, el amor, el engaño o la desconfianza pueden influir en las percepciones de la persona. El estado emocional de una persona tiene mucho que ver con la percepción.

## IV. MARCO METODOLÓGICO

### 1) TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Siendo el objetivo fundamental de la investigación determinar la relación entre la percepción del gerente-coach y la percepción de los subordinados a cargo del mismo, la investigación es un estudio descriptivo ya que busca especificar las propiedades importantes del fenómeno que es sometido a análisis. "Lo importante y fundamental descansa en describir las características primordiales de los objetos a estudiar, utilizando criterios sistemáticos que nos conduzcan a establecer la estructura o comportamiento de los mismos. Los estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren "(Hernández Sampieri y otros, 1991,Pág.61).

La investigación consiguió describir la relación que se encuentra entre ambas percepciones, determinado los ámbitos de acuerdo y los ámbitos en desacuerdo. Centrando el estudio en medir con la mayor precisión posible y especificando las propiedades más importantes de estas percepciones que son sometidas a análisis.

El diseño escogido y que se adaptó a la investigación es el no experimental, porque esta investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables, no se construyó ninguna situación para observar las variables. "El objeto del diseño es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determinen las operaciones necesarias para hacerlo"(Hernández Sampieri y otros, 1991,Pág.91). Las variables ya pertenecían a una situación establecida sin intervención de agentes intencionales o de azar. Las variables no se manipulan porque ya han sucedido.

Para finalizar, el estudio se enmarcó en un diseño transeccional descriptivo, por ser este el más apropiado a nuestra investigación; el diseño promovió la indagación de la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables, nos presenta un panorama del estado de la percepción, tanto para el Gerente-Coach como para sus Subordinados con respecto al perfil de competencias del Coaching, estableciendo una descripción comparativa entre estas percepciones en una momento único y determinado, en el cual se recolectaron, se describieron y se analizaron los datos.

## 2) DEFINICIÓN DE LA VARIABLE

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	COMPETENCIAS QUE COMPONEN LAS DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<p><b>PERCEPCIÓN</b></p> <p>Proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas</p>	<p>Percepción con respecto al Perfil de Competencias del Coaching adoptado en la organización</p>	Gerente-Coach	* Reconocimiento del Observador	*Reconocimiento del tipo de Observador * Reconocimiento del tipo de Observador que son los demás	3 13
			* Escuchar Efectivo	* Chequear Escucha * Compartir Inquietudes * Preguntar para profundizar la Escucha	7 21 17
			* Diseño de Conversaciones	*Cierre efectivo de Conversación *Modalidad de Conversación	6 16
			* Construcción de Juicios	*Dar y Fundamentar otros Juicios * Recibir Juicios de otros	4 14
			* Percepción y Manejo de la Emocionalidad	*Distanciamiento de las emociones y Diseño de Nuevos Espacios Emocionales *Observación de las emociones de los demás	9.1 18
				Subordinados a cargo de Gerente-Coach	* Generar Confianza
		* Manejo Adecuado de los Conflictos	*Intervención en situaciones Problemáticas		12
		* Identificación de Obstáculos y Superación	*Definición del obstáculo a raíz de la Indagación sobre el mismo *Desarrollo de hipótesis y Acuerdo de Resultados para la Superación del Obstáculos		30 25
			* Coordinación de Acciones		*Petición de Colaboración *Ofrecimiento de Colaboración *Negociación
		* Facilitación del Aprendizaje	*Establecimiento conjunto de los Objetivos de Aprendizaje *Oferta de Apoyo Constante para facilitar el Aprendizaje *Reuniones periódicas para el análisis de lo Aprendido		27 31 32
		* Reflexión y Evaluación	*Recepción y Petición de Evaluaciones *Inicio de acciones de Mejoramiento *Manejo del tiempo de ejecución		8 22 23
			*Disposición para Delegar		*Visión de nuevos líderes *Fomento de autonomía en los demás
		* Cumplimiento de Promesas	*Cumplimiento de Compromisos *Reconocimiento de la Capacidad para Aceptar el Compromiso		5,20 15

### **3) UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.**

Para definir la unidad de investigación es importante saber quienes van a ser medidos. La unidad de investigación en este caso estuvo conformada por Gerentes-Coaches con funciones gerenciales y directivas dentro de las diferentes organizaciones donde se desarrollan como líderes certificados en The Art of Business Coaching, conjuntamente con los Subordinados a sus cargos, con el objeto de medir sus respectivas percepciones con respecto al perfil de competencias del Coaching.

### **4) POBLACIÓN.**

"La población se puede delimitar, una vez definida la unidad de investigación, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo" (Hernández Sampieri y otros, 1998, Pág. 206).

Para nuestra investigación la población estuvo conformada por el conjunto de Gerentes-Coaches certificados en The Art of Business Coaching de Newfield Consulting, ellos se ubican en torno a una característica principal, un perfil de competencias específico en el campo del Coaching. Y para completar nuestra población estuvieron los Subordinados de estos Gerentes-Coaches, quienes trabajan bajo la coordinación de los mismos en la diferentes organizaciones donde se desarrollan.

### **5) MUESTRA.**

"La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (Hernández Sampieri, 1998:207).

La muestra fue del tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación. Ya que la decisión de elección esta en las características del estudio, la muestra se basó en Sujetos-Tipo. Este tipo de muestra nos dio la oportunidad de medir riqueza, profundidad y calidad de la información y no cantidad ni la estandarización.

Por lo tanto, la muestra se conformó con Gerentes-Coaches de diferentes organizaciones que están certificados en The Art of Business Coaching y los respectivos Subordinados de los mismos.

Se contó con la participación de 8 (Ocho) Gerentes-Coaches y un aproximado de 3 (Tres) Subordinados por Gerente-Coach.

Los Gerentes-Coaches con funciones gerenciales y directivas son un grupo preciso y concreto, como también lo son los Subordinados a sus cargos, y con ellos se elaboró una muestra que cumple con todos los requisitos de la investigación, garantizando la obtención de resultados confiables.

### **6) TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento de medición, la escala Lickert. Esta es un conjunto de afirmaciones que evaluaron la variable a observar, en este caso la Percepción; y fue aplicado a los Gerentes-Coaches escogidos para el estudio y a los subordinados a sus cargos.

La Escala fue diseñada específicamente para esta investigación con la intención de medir la variable con la mayor exactitud posible, y así obtener resultados confiables. Esta Escala estuvo conformada por 32 (Treintidos) ítems, los cuales midieron por medio de 13 (Trece) indicadores, las trece (Trece) competencias que conforman el perfil del Gerente-Coach. Esta Escala se administró de manera personal, después de pautar previas citas con cada Gerente-Coach, se aplicó la misma con una asesoría, para solventar cualquier duda y de esta manera hacer más rápida la recolección de información.

La Escala fue diseñada para medir la percepción hacia el perfil de competencias del Gerente-Coach, por lo tanto esta fue adaptada para las respuestas del Gerente-Coach y para las respuestas de sus Subordinados. Su contenido de medición no fue alterado, solo varió el enfoque a quien fue dirigido.

## **7) VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.**

La investigación fue altamente valida, ya que por medio de expertos en Coaching y Psicólogos, se determinó la validez a través de la Evidencia Relacionada con el Contenido de esta investigación con otros estudios en el mismo campo. El instrumento aplicado cumplió con los requisitos para su validez, ya que este refleja el dominio específico de contenido en el objeto de medición.

La confiabilidad del instrumento de medición fue establecida a través de la aplicación de una prueba piloto, esta fue realizada con un subconjunto de la muestra, estadísticamente representativa y seleccionada específicamente para esta prueba. Esta prueba piloto se aplicó a 3 (Tres) Gerentes-Coaches y a 9 (Nueve) Subordinados. Los resultados recolectados se manejaron para la obtención de la confiabilidad por medio del programa SPSS 7.5, arrojando un coeficiente de confiabilidad para la muestra piloto de los Gerentes-Coaches de 0.88n y un coeficiente de confiabilidad para la muestra piloto de los Subordinados de 0.90. Estos resultados indican que el instrumento es confiable y que los resultados obtenidos a través de su aplicación son validos y confiables.

## **8) PROCEDIMIENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.**

- 1) Elaboración del instrumento de medición
- 2) Revisión del instrumento de medición por los expertos en Coaching y Psicología.
- 3) Selección intencional de la muestra.
- 4) Se estableció contacto con los gerentes-coach de la muestra, informándoles con una carta la intención del estudio, y se pautaron las citas para la entrega del instrumento.
- 5) Evaluación de la confiabilidad y validez del instrumento a través de una prueba piloto.
- 6) Entrega del Instrumento a los diferentes gerentes-coach, vía personal.
- 7) Asesoramiento en el proceso de repuestas del instrumento, para cada gerente-coach y sus subordinados.
- 8) Recepción del instrumento.
- 9) Procesamiento de los datos.
- 10) Análisis y elaboración de conclusiones.
- 11) Formulación de recomendaciones.

## **9) ANÁLISIS DE DATOS.**

La estadística descriptiva fue el medio por el cual se analizaron los datos de la investigación, con el objeto de describir los datos, valores y puntuaciones obtenidas para la variable se aplicaron los apropiados métodos. Se pudieron describir adecuadamente las características del conjunto de datos y presentar comparativamente las percepciones hacia el Perfil de Competencias del Gerente-Coach.

Las distribuciones de frecuencias, que presentan el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y las medidas de tendencia central, que son los puntos en un distribución que nos ayudan a ubicar dentro de la escala de medición un valor determinado, fueron el medio escogido para analizar los datos obtenidos para este estudio.

La medida de tendencia central aplicada a los datos fue la Media, es simplemente el promedio aritmético de una distribución. Con esta medida se logro obtener el promedio de la muestra de los Gerentes-Coaches y el promedio de la muestra de los Subordinados, en las diferentes categorías de análisis. Se escogió esta medida por tener la propiedad de agrupar los datos alrededor de un punto central, y de esta manera describir el conjunto a partir de un valor determinado.

Las medidas de la variabilidad indican la dispersión de los datos en la escala de medición. Las medidas de tendencia central son valores de una distribución y la medidas de la variabilidad son intervalos, designan distancias o un número de unidades en la escala de medición (Hernández Sampieri y otros,1998, Pág. 354). Para este estudio se aplicaron el Rango y la Desviación Estándar, por medio del rango se logro medir la dispersión total del conjunto de datos para poder establecer los valores mínimos y máximos de la

distribución y con la desviación estándar se logró medir el promedio de desviación de la puntuaciones con respecto a la media para determinar la dispersión de los datos.

Todos los análisis y representaciones de los resultados, fueron realizados en el programa de Microsoft Office 2000. Como también se utilizó para determinadas pruebas de correlación el programa SPSS 7.5.

Para el análisis de la Percepción, se elaboro una escala de valoración que permitiera medir la magnitud de la percepción hacia el perfil de competencias del Gerente-Coaches. Esta permite establecer el grado o nivel de percepción positiva o negativa hacia las competencias del Perfil del Gerente-Coach. La escala se compuso de 5 (Cinco) categorías continuas donde se puede ubicar el resultado obtenido para cada muestra, con la finalidad de conocer y describir estadísticamente las percepciones obtenidas en el estudio.

Para determinar la relación que existe entre la percepción del Gerente-Coach y la percepción de sus Subordinados se aplicó un estadístico de correlación bivariada, el cual determina a través de un coeficiente el grado de la relación y el tipo de la misma.

## V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 1) Análisis de la Variable: PERCEPCIÓN

#### Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Reconocimiento del Observador*, clasifica en la zona de neutralidad. En promedio, los Gerentes-Coaches se ubican en 6.63 pts (neutra). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.51 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.51 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación muy baja, ya que la puntuación máxima fue de 8 pts. y la puntuación mínima fue de 4 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción media sin posiciones extremas hacia su capacidad de reconocer el Tipo de Observador.

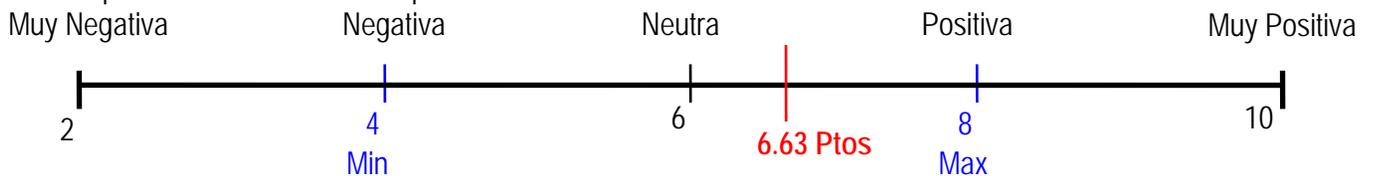
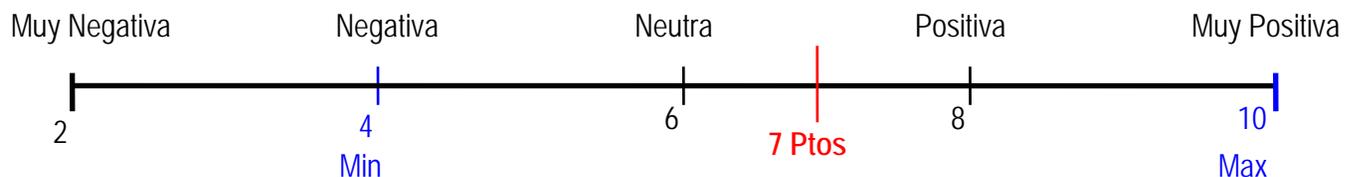


Gráfico 1

#### Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Reconocimiento del Observador*, se ubica en la zona Neutra-Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 7 pts (Neutra-Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.67 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.67 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 4 pts, arrojando un rango de 6 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción neutral que se inclina a ser favorable, sin embargo los Subordinados no demuestran una percepción extrema con respecto a la capacidad de Reconocer el Tipo de Observador del Gerente-Coach.



RECONOCIMIENTO DEL OBSERVADOR <small>Gráfico 2</small>		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	6.63	7
DESV.ESTANDAR	1.51	1.67
PUNTO MÁXIMO	8	10
PUNTO MINIMO	4	4
RANGO	4	6

Tabla 1

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Escuchar Efectivo*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 12.25 pts. ubicándose en una zona de acuerdo que lleva la tendencia a ser muy positiva. Lo que refleja en gran magnitud, que el Gerente-Coach perciben que esta competencia es ejecutada por él de manera casi cabal. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.04 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos de desvían 1.04 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 pts. y la puntuación mínima fue de 11 pts, arrojando un rango de 3 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Escuchar Efectivamente.

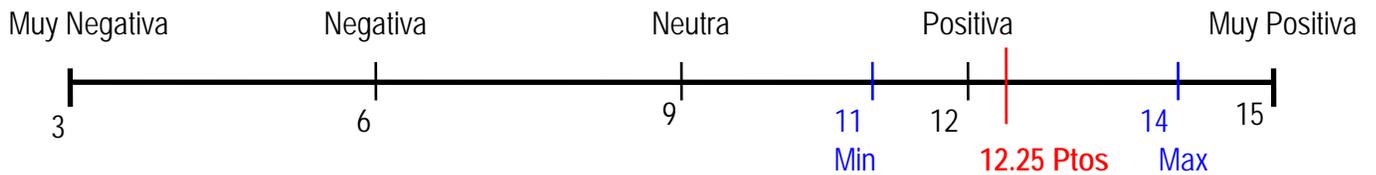


Gráfico 3

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Escuchar Efectivo*, se ubica en la zona Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 12.5 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 2.23 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 2.23 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 5 pts, arrojando un rango de 10 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción positiva de los Subordinados hacia la Efectividad de escuchar, que desarrollan los Gerentes-Coaches, como característica de su perfil en Coaching.

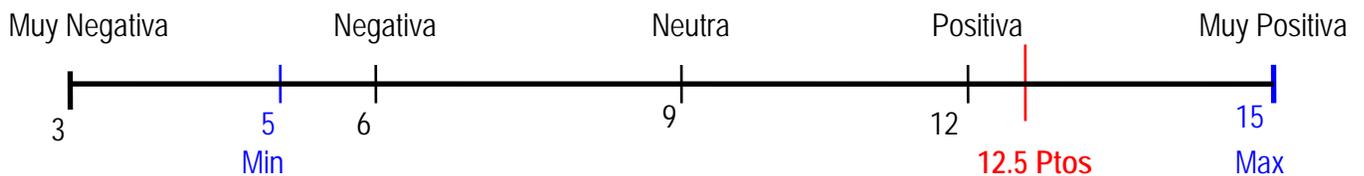


Gráfico 4

ESCUCHAR EFECTIVO		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12.5	12.5
DESV. ESTANDAR	1.04	2.23
PUNTO MÁXIMO	14	15
PUNTO MINIMO	11	5
RANGO	3	10

Tabla 2

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Diseño de Conversaciones*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 8.25 pts. ubicándose en una zona de acuerdo que lleva la tendencia a ser muy positiva. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Diseñar Conversaciones. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.28 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.28 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Diseñar Conversaciones.

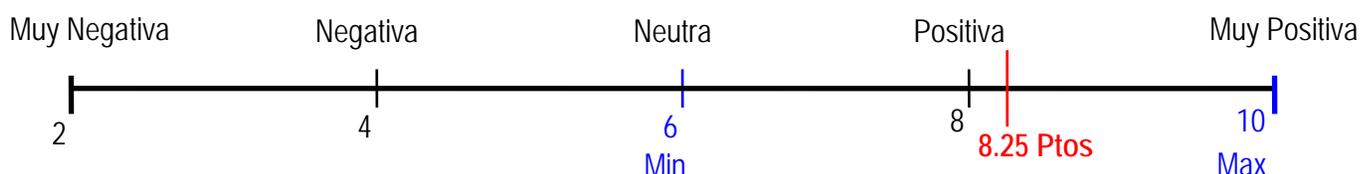


Gráfico 5

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Diseño de Conversaciones*, se ubica en la zona Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 8.13 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.23 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.23 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción positiva de los Subordinados hacia El Diseño de Conversaciones, que desarrollan los Gerentes-Coaches, como característica de su perfil en Coaching.

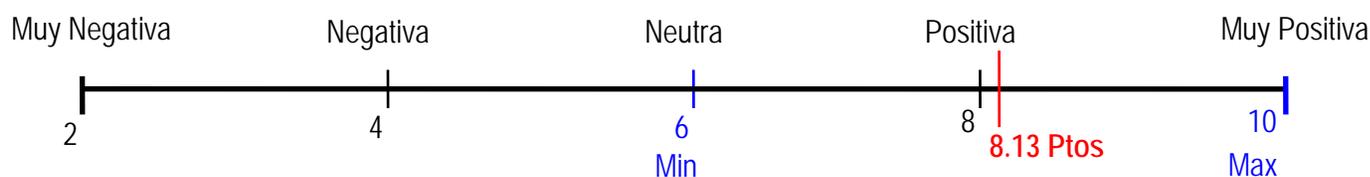


Gráfico 6

DISEÑO DE CONVERSACIONES		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADO
MEDIA	8.25	8.13
DESV. ESTANDAR	1.28	1.23
PUNTO MÁXIMO	10	10
PUNTO MINIMO	6	6
RANGO	4	4

Tabla 3

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Construcción de Juicios*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 8ptos. ubicándose en una zona de acuerdo que determina una percepción positiva hacia esta competencia. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Construir Juicios. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.07 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.07 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Construir Juicios.

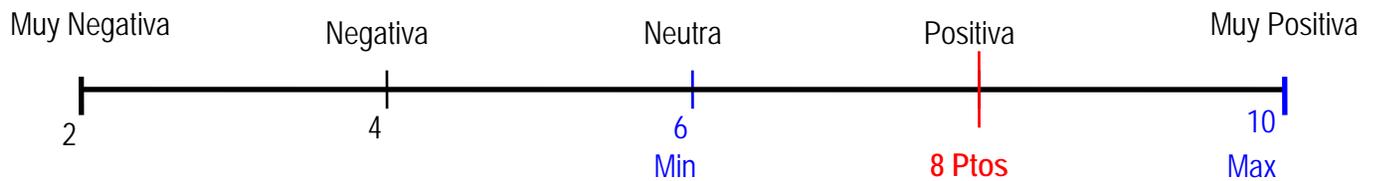


Gráfico 7

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Construcción de Juicios*, se ubica en una zona Neutra-Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 7.92 pts (Neutra-Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.59 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.59 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 4 pts, arrojando un rango de 6 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción que tiende a ser Positiva. Los Subordinados no manifiestan percepciones extremas hacia La Construcción de Juicios, que desarrollan los Gerentes-Coaches, como característica de su perfil en Coaching.

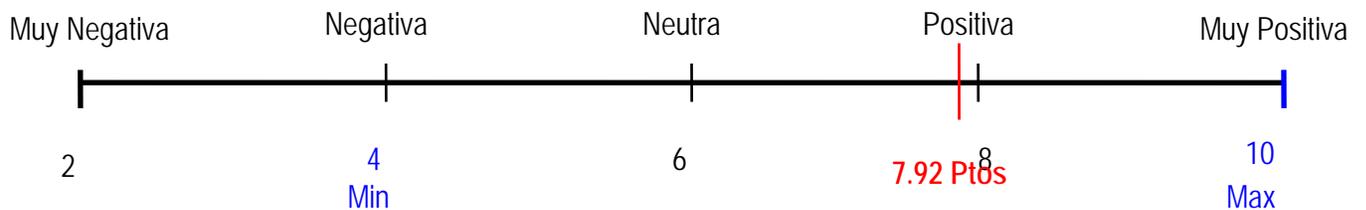


Gráfico 8

CONSTRUCCIÓN DE JUICIOS		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADO
MEDIA	8	7.92
DESV. ESTANDAR	1.07	1.59
PUNTO MÁXIMO	10	10
PUNTO MINIMO	6	4
RANGO	4	6

Tabla 4

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Percepción y Manejo de la Emocionalidad*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 12 pts. ubicándose en una zona de acuerdo, donde la Percepción y Manejo de la Emocionalidad de los Gerentes-Coach es positivamente desarrollada por los mismos. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de aplicar esta competencia. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 2 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 2 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 pts. y la puntuación mínima fue de 9 pts, arrojando un rango de 5 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su competencia de Percibir y Manejar Emociones.

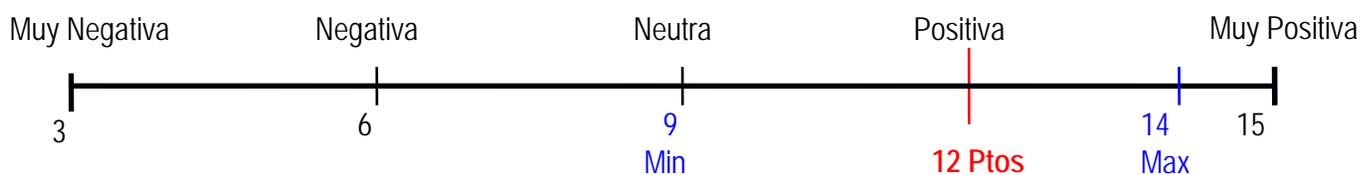


Gráfico 9

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Percepción y Manejo de la Emocionalidad*, se ubica en la zona Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 12.17 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.90 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.90 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 8 pts, arrojando un rango de 7 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción positiva de los Subordinados hacia La Percepción y Manejo de las emociones, que desarrollan los Gerentes-Coaches, como característica de su perfil en Coaching.

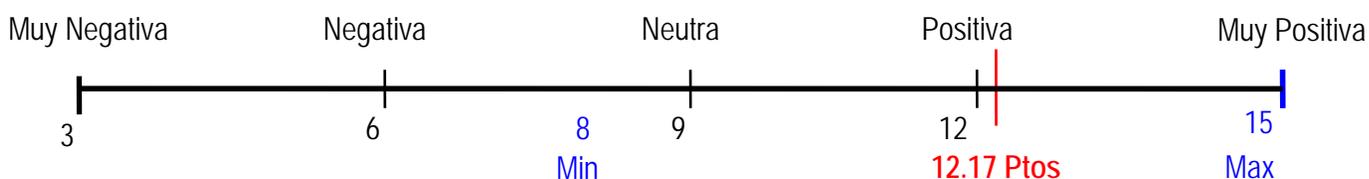


Gráfico 10

PERCEPCIÓN Y MANEJO DE LA EMOCIONALIDAD		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12	12.17
DESV.ESTANDAR	2	1.90
PUNTO MÁXIMO	14	15
PUNTO MÍNIMO	9	8
RANGO	5	7

Tabla 5

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Generar Confianza*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 8.13 pts. ubicándose en una zona de acuerdo que determina una percepción positiva hacia esta competencia. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Generar Confianza. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.13 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.13 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 9 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 3 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Generar Confianza.

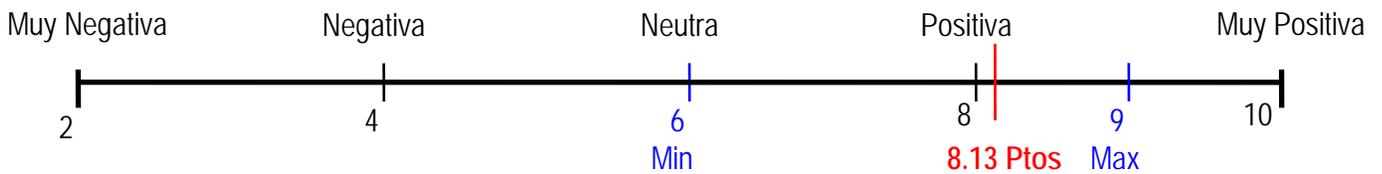


Gráfico 11

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Generar Confianza*, se ubica en una zona Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 8.67 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.20 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.20 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción que tiende a ser Muy Positiva. Los Subordinados manifiestan en una considerable magnitud que el Gerente-Coach Genera Confianza positivamente.

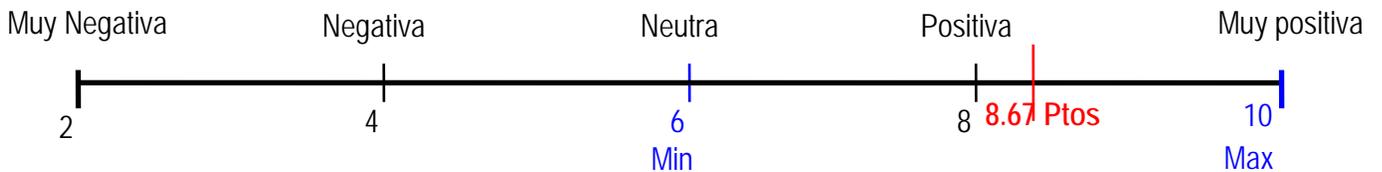


Gráfico 12

GENERAR CONFIANZA		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	8.13	8.67
DESV. ESTANDAR	1.13	1.20
PUNTO MÁXIMO	9	10
PUNTO MÍNIMO	6	6
RANGO	3	4

Tabla 6

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia del *Manejo Adecuado de los Conflictos*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 4.13 pts. ubicándose en una zona de acuerdo, donde el Manejo Adecuado de los Conflictos es positivamente desarrollado por los mismos. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de aplicar esta competencia. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 0.64 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos de desvían 0.64 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 5 pts. y la puntuación mínima fue de 3 pts, arrojando un rango de 2 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia su competencia en el Manejo de Conflictos.

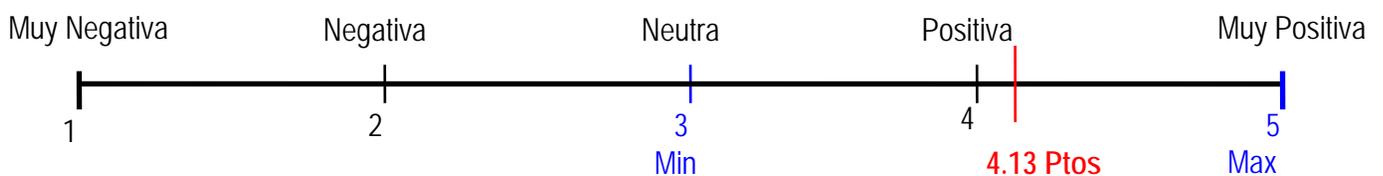


Gráfico 13

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia del *Manejo Adecuado de los Conflictos*, se ubica en la zona Positiva con tendencia a ser Muy Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 4.46 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 0.78 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 0.78 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 5 pts. y la puntuación mínima fue de 2 pts, arrojando un rango de 3 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción positiva de los Subordinados hacia El Manejo Adecuado de los Conflictos, que desarrollan los Gerentes-Coaches, como característica de su perfil en Coaching.

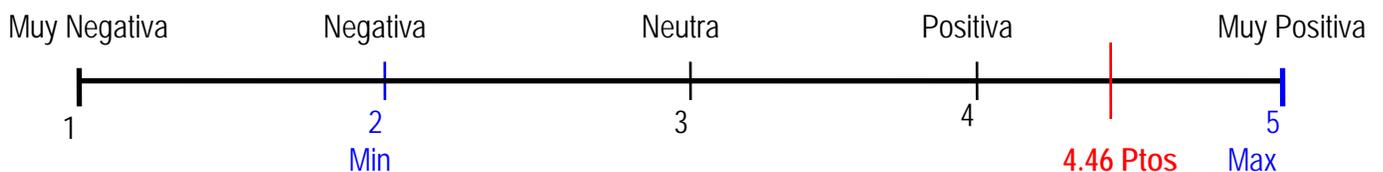


Gráfico 14

MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	4.13	4.46
DESV. ESTANDAR	0.64	0.78
PUNTO MÁXIMO	5	5
PUNTO MINIMO	3	2
RANGO	2	3

Tabla 7

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Identificación de Obstáculos y Superación*, se ubica en una zona Neutra-Positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 7.88 pts. ubicándose en una zona media que tiende a ser Positiva. Lo que refleja la mediana capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Identificar Obstáculos y Superarlos. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.25 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.25 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 9 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 3 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la percepción Neutra con inclinación Positiva de los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Identificar y Superar Obstáculos.

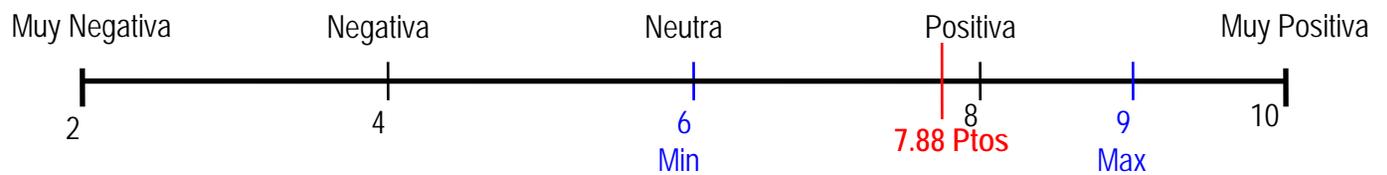


Gráfico 15

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Identificación de Obstáculos y Superación*, se ubica en una zona Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 8.25 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.29 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.29 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 10 pts. y la puntuación mínima fue de 5 pts, arrojando un rango de 5 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción considerablemente Positiva hacia la capacidad de Identificar y Superar Obstáculos que los Gerentes-Coach desarrollan.

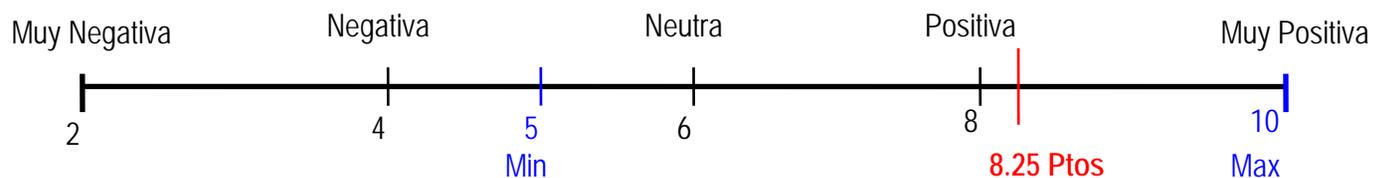


Gráfico 16

IDENTIFICACIÓN DE OBSTACULOS Y SUPERACIÓN		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	7.88	8.25
DESV. ESTANDAR	1.25	1.29
PUNTO MÁXIMO	9	10
PUNTO MINIMO	6	5
RANGO	3	5

Tabla 8

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Coordinación de Acciones*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 13 pts. ubicándose en una zona de acuerdo, donde la Coordinación de Acciones es positivamente desarrollada por los mismos. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de aplicar esta competencia. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.41 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 1.41 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 pts. y la puntuación mínima fue de 10 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia el Coordinar Acciones.

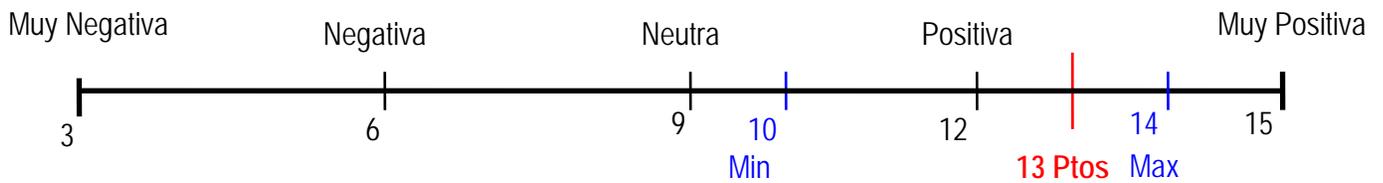


Gráfico 17

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Coordinación de Acciones*, se ubica en la zona Neutra con tendencia a ser Positiva. En promedio los Subordinados se ubican en 11.92 pts (Neutra-Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.98 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.98 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 6 pts, arrojando un rango de 9 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción que va de ser Neutral a positiva, los Subordinados perciben aproximadamente la Coordinación de Acciones ejecutada por el Gerente-Coach de manera Positiva.

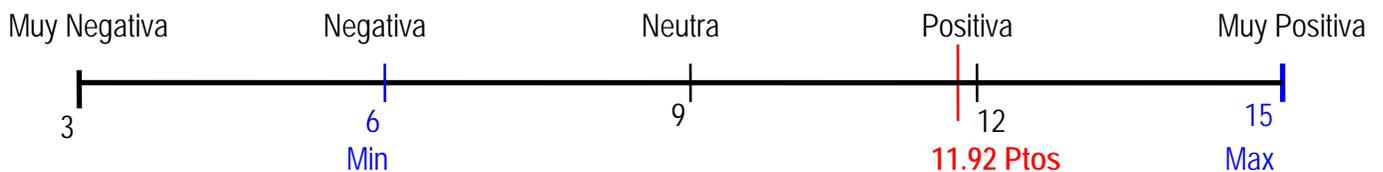


Gráfico 18

COORDINACIÓN DE ACCIONES		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	13	11.92
DESV.ESTANDAR	1.41	1.98
PUNTO MÁXIMO	14	15
PUNTO MINIMO	10	6
RANGO	4	9

Tabla 9

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Facilitación del Aprendizaje*, se ubica en una zona Positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 12.88 pts. ubicándose en una zona media que tiende a ser Muy Positiva. Lo que refleja la Alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Facilitar el Aprendizaje en la Organización. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.64 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos de desvían 1.64 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 10 pts, arrojando un rango de 5 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la Positiva percepción de los Gerentes-Coaches hacia su capacidad de Facilitar el Aprendizaje en la organización

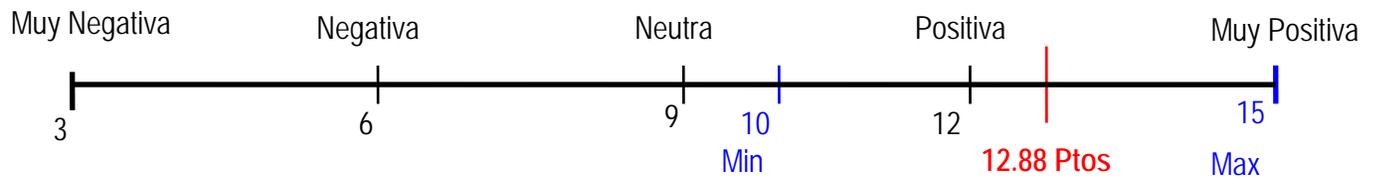


Gráfico 19

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia de *Facilitación del Aprendizaje*, se ubica en una zona Positiva. En promedio los Subordinados se obtuvieron 12.79 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.86 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.86 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 9 pts, arrojando un rango de 6 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja una percepción considerablemente Positiva hacia la capacidad de Facilitar el Aprendizaje en la organización que los Gerentes-Coach desarrollan.

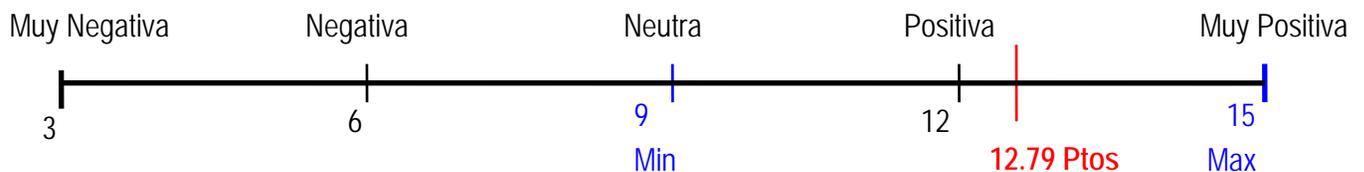


Gráfico 20

FACILITACIÓN DEL APRENDIZAJE		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12.88	12.79
DESV.ESTANDAR	1.64	1.86
PUNTO MÁXIMO	15	15
PUNTO MINIMO	10	9
RANGO	5	5

Tabla 10

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de **Reflexión y Evaluación**, es Positiva. En promedio, el Gerente-Coach obtuvo 12.38 pts. Este promedio está acompañado de una desviación estándar de 0.94 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 0.94 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 pts. y la puntuación mínima fue de 11 pts, arrojando un rango de 3 pts.

La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tiene el Gerente-Coach hacia el Reflexionar y Evaluar. Ubicándose en una zona de acuerdo, donde la Reflexión y la Evaluación es positivamente desarrollada por él mismo, se refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de aplicar esta competencia.

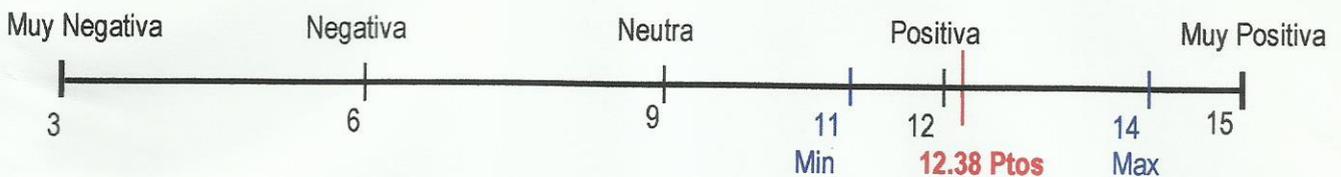


Gráfico 21

## Subordinados

La percepción de los Subordinados hacia la competencia de **Reflexión y Evaluación**, se ubica en la zona Positiva. En promedio los Subordinados obtuvieron 12.79 pts (Positiva). Este promedio está acompañado de una desviación estándar de 1.53 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.53 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 10 pts, arrojando un rango de 5 pts.

La puntuación promedio arrojada para esta competencia refleja una percepción Positiva y favorable, que los Subordinados tienen hacia la capacidad de Reflexión y Evaluación que desarrolla el Gerente-Coach. Los Subordinados ven de manera optimista y favorable la manera como el Gerente-Coach ejecuta esta competencia, lo perciben con una alta capacidad para la Reflexión y la Evaluación.

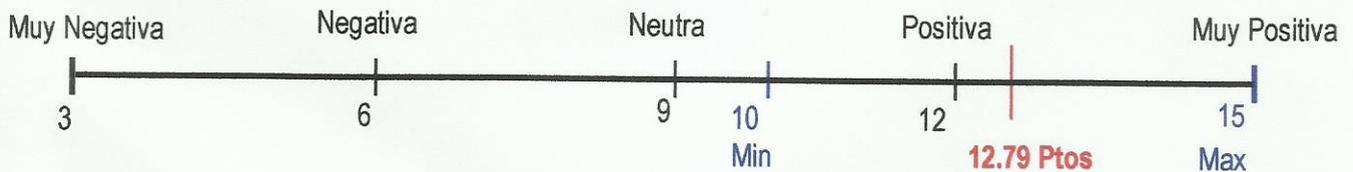


Gráfico 22

REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12.38	12.79
DESV. ESTÁNDAR	0.96	1.53
PUNTO MÁXIMO	14	15
PUNTO MÍNIMO	11	10
RANGO	3	5

Tabla 11

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de **Disposición para Delegar**, se ubica en una zona Positiva. En promedio, el Gerente-Coach obtuvo 12.13 pts. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 2.23 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 2.23 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 Ptos. y la puntuación mínima fue de 8 pts, arrojando un rango de 6 pts.

La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la Positiva percepción del Gerente-Coach hacia su Disposición para Delegar en la organización. Ubicándose en una zona Positiva refleja la Alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de Delegar en la Organización, su visión es satisfactoria y percibe favorablemente la ejecución de esta competencia.

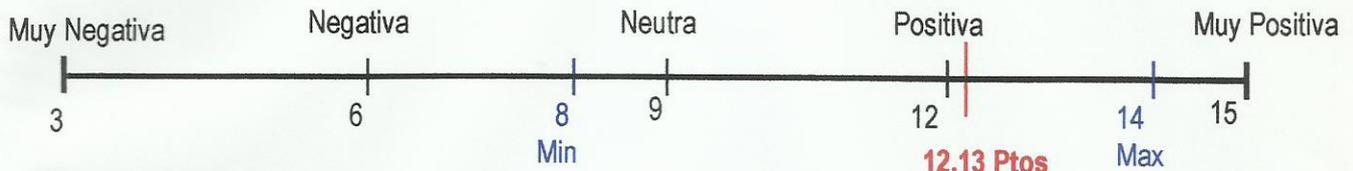


Gráfico 23

## Subordinados

La percepción de los Subordinados hacia la competencia de **Disposición para Delegar**, se ubica en una zona Neutra-Positiva. En promedio los Subordinados obtuvieron 11.58 pts (Neutra-Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.59 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.59 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 9 pts, arrojando un rango de 6 pts.

La puntuación promedio obtenida para esta competencia refleja una percepción media con una alta tendencia a ser Positiva, por lo que se puede decir que los Subordinados perciben medianamente positiva la Disposición para Delegar del Gerente-Coach. El resultado hacia esta competencia determina que según la percepción de los Subordinados, el Gerente-Coach desarrolla medianamente esta capacidad, inclinándose a ser posiblemente positiva.

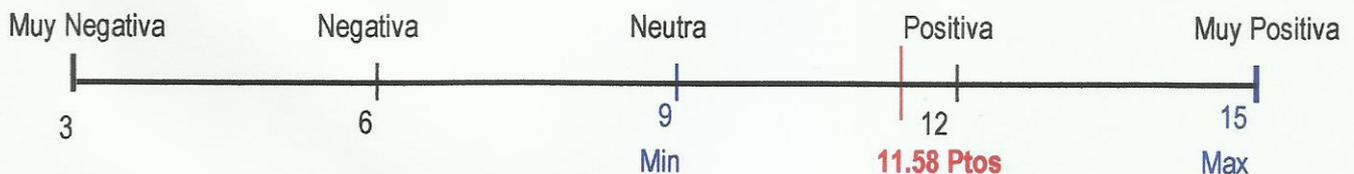


Gráfico 24

DISPOSICIÓN PARA DELEGAR		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12.13	11.58
DESV. ESTÁNDAR	2.23	1.59
PUNTO MÁXIMO	14	15
PUNTO MÍNIMO	8	9
RANGO	6	6

Tabla 12

## Gerente-Coach

La percepción hacia la competencia de *Cumplimiento de Promesas*, es positiva. En promedio, los Gerentes-Coaches obtuvieron 12 pts. ubicándose en una zona de acuerdo, donde el Cumplimiento de Promesas es positivamente desarrollada por los mismos. Lo que refleja la alta capacidad percibida por el propio Gerente-Coach a la hora de aplicar esta competencia. Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 2.07 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían 2.07 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 15 pts. y la puntuación mínima fue de 8 pts, arrojando un rango de 7 pts. La puntuación promedio hacia esta competencia refleja la positiva inclinación que tienen los Gerentes-Coaches hacia el Cumplimiento de Compromisos.

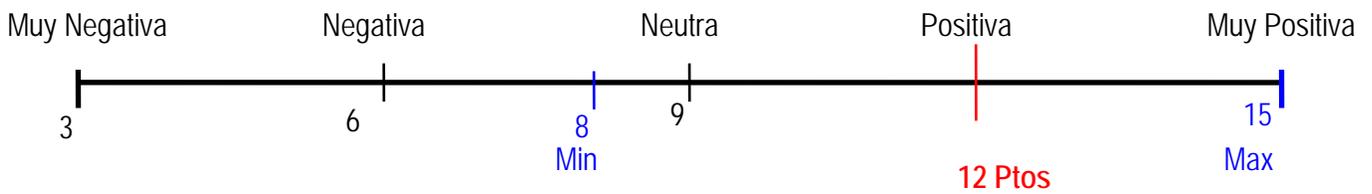


Gráfico 23

## Subordinados

La percepción de los subordinados hacia la competencia del *Cumplimiento de Promesas*, se ubica en la zona Positiva. En promedio los Subordinados obtuvieron 12.17 pts (Positiva). Este promedio esta acompañado de una desviación estándar de 1.27 pts, lo cual significa que con respecto al promedio los datos se desvían en 1.27 unidades de la escala. No hubo percepciones de calificación Negativa ni Muy Negativa, ya que la puntuación máxima fue de 14 pts. y la puntuación mínima fue de 10 pts, arrojando un rango de 4 pts. La puntuación promedio arrojada para esta competencia refleja una percepción Positiva y favorable, que los Subordinados tienen de la capacidad de Cumplir con los Compromisos Adquiridos por el Gerente-Coach.

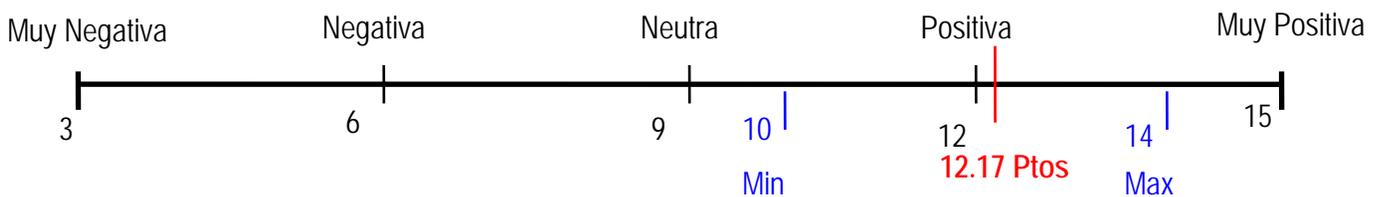


Gráfico 24

CUMPLIMIENTO DE PROMESAS		
INDICADORES	GERENTE-COACH	SUBORDINADOS
MEDIA	12	12.17
DESV. ESTANDAR	2.07	1.27
PUNTO MÁXIMO	15	14
PUNTO MINIMO	8	10
RANGO	7	4

Tabla 13

## 2) ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS

### Gerente-Coach

Al realizar una comparación de la puntuación promedio obtenida por la muestra de los Gerentes-Coach en cada competencia con la puntuación máxima posible, se obtiene una diferencia que indica cuán cerca está la muestra en percibir muy positivamente a cada competencia, unas son percibidas con mayor índice positivo que otras. Por ello esta clasificación de las competencias según su nivel de percepción, muestra en orden ascendente las competencias que son percibidas como Muy Positivas a Menos Positivas, donde el Gerente-Coach percibe su perfil en Coaching.

En la tabla se puede apreciar según su orden ascendente, que para el Gerente-Coach las competencias percibidas de manera Muy positiva a Menos Positiva son: Manejo Adecuado de los Conflictos, Diseño de Conversaciones, Generar Confianza, Coordinación de Acciones, Construcción de Juicios, Facilitación del Aprendizaje, Identificación de Obstáculos y Superación, Reflexión y Evaluación, Escuchar Efectivo, Disposición para Delegar, Cumplimiento de Promesas, Percepción y Manejo de la Emocionalidad y por último el Reconocimiento del Observador.

COMPETENCIAS	PUNTUACIÓN N MEDIA	PUNTUACIÓN N MÁXIMA	DIFERENCIA
MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS	4.13	5	0.87
DISEÑO DE CONVERSACIONES	8.25	10	1.75
GENERAR CONFIANZA	8.13	10	1.87
COORDINACIÓN DE ACCIONES	13	15	2
CONSTRUCCIÓN DE JUICIOS	8	10	2
FACILITACIÓN DEL APRENDIZAJE	12.88	15	2.12
IDENTIFICACIÓN DE OBSTACULOS Y SUPERACIÓN	7.88	10	2.12
REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN	12.38	15	2.62
ESCUCHAR EFECTIVO	12.25	15	2.75
DISPOSICIÓN PARA DELEGAR	12.13	15	2.87
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	12	15	3
PERCEPCIÓN Y MANEJO DE LA EMOCIONALIDAD	12	15	3
RECONOCIMIENTO DEL OBSERVADOR	6.63	10	3.37

### Subordinados

Al realizar una comparación de la puntuación promedio obtenida por la muestra de los Subordinados en cada competencia con la puntuación máxima posible, se obtiene una diferencia que indica cuan cerca esta la muestra en percibir muy positivamente a cada competencia, unas son percibidas con mayor índice positivo que otras. Por ello esta clasificación de las competencias según su nivel de percepción, muestra en orden ascendente las competencias que son percibidas como Muy Positivas a Menos Positivas, donde los Subordinados perciben el perfil en Coaching del Gerente-Coach.

En la tabla se puede apreciar según su orden ascendente, que para Los Subordinados las competencias percibidas de manera Muy positiva a Menos Positiva son: Manejo Adecuado de los Conflictos, Generar Confianza, Identificación de Obstáculos y Superación, Diseño de Conversaciones, Construcción de Juicios, Facilitación del Aprendizaje, Reflexión y Evaluación, Escuchar Efectivo, Cumplimiento de Promesas, Percepción y Manejo de la Emocionalidad, Reconocimiento del Observador, Coordinación de Acciones y Disposición para Delegar.

COMPETENCIAS	PUNTUACIÓN N MEDIA	PUNTUACIÓN N MÁXIMA	DIFERENCIA
MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS	4.46	5	0.54
GENERAR CONFIANZA	8.67	10	1.33
IDENTIFICACIÓN DE OBSTACULOS Y SUPERACIÓN	8.25	10	1.75
DISEÑO DE CONVERSACIONES	8.13	10	1.87
CONSTRUCCIÓN DE JUICIOS	7.93	10	2.07
FACILITACIÓN DEL APRENDIZAJE	12.79	15	2.21
REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN	12.79	15	2.21
ESCUCHAR EFECTIVO	12.25	15	2.75
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	12.17	15	2.83
PERCEPCIÓN Y MANEJO DE LA EMOCIONALIDAD	12.17	15	2.83
RECONOCIMIENTO DEL OBSERVADOR	7	10	3
COORDINACIÓN DE ACCIONES	11.92	15	3.08
DISPOSICIÓN PARA DELEGAR	11.58	15	3.42

### 3) ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

Haciendo uso de las distribuciones de frecuencia para cada indicador, obtuvimos los porcentajes representativos para los Gerentes-Coach y para los Subordinados con respecto a las categorías de respuesta. Estos porcentajes expresan el nivel de acuerdo o desacuerdo que llegaron a obtener cada uno de ellos en las diferentes competencias que componen el perfil del Gerente-Coach.

Para la Competencia del *Reconocimiento del Observador*, las puntuaciones obtenidas ubican al Gerente-Coach con el mayor porcentaje de Acuerdo hacia la misma, lo que refleja un 56.25% en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados obtuvieron su porcentaje más alto en la misma categoría arrojando un 41.67%. Coincidiendo el Gerente-Coach y los Subordinados en la categoría De Acuerdo para El Reconocimiento del Observador.

Para la competencia del *Diseño de Conversaciones*, el porcentaje más alto del Gerente-Coach y el porcentaje más alto de los Subordinados coinciden con un 50% en la categoría De Acuerdo. Lo que refleja la igualdad de percepción que tienen los Gerentes-Coach y los Subordinados hacia esta competencia del perfil del mencionado Gerente-Coach.

En la competencia del *Escuchar Efectivo*, El Gerente-Coach obtuvo el mayor porcentaje, ubicándose con 54.17% en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados coinciden con su mayor porcentaje obtenido del 45.83% en la misma categoría. Se puede decir que tanto el Gerente-Coach como los Subordinados están De Acuerdo con esta competencia, ya que ambos reflejan su puntuaciones más altas en la misma categoría.

Para la competencia de *Construcción de Juicios*, El porcentaje más alto lo obtuvo el Gerente-Coach ubicándose con 62,50% en la categoría De Acuerdo, los Subordinados los siguen en esta misma categoría con un 52.08%. Esta puntuaciones reflejan una aproximación de igualdad en las percepciones, tanto el Gerente-Coach como los Subordinados coinciden en la misma categoría De Acuerdo en la Construcción de Juicios.

La competencia de *Percepción y Manejo de la Emocionalidad*, arroja según las puntuaciones a los Subordinados con el mayor porcentaje en la Categoría De Acuerdo, con un 51.39%. Los Gerentes-Coach ubican su mayor porcentaje en la misma categoría con un 45.83%. Para esta competencia las dos percepciones vuelven a coincidir en la misma categoría y los Subordinados en este caso tienen una mayor puntuación.

Para la competencia de *Generar Confianza*, Los gerentes obtuvieron el porcentaje más alto en la categoría De Acuerdo, mientras que los Subordinados obtuvieron su porcentaje más alto en la categoría Muy de Acuerdo. La mayoría de los Gerentes-Coach con un porcentaje de 56.25% se ubican en la categoría De Acuerdo hacia esta competencia y los Subordinados con un porcentaje de 47.92% se ubican en la categoría Muy de Acuerdo. Reflejando una percepción más alta hacia esta competencia por parte de los Subordinados.

En la competencia del *Manejo Adecuado de los Conflictos*, tenemos con la puntuación más alta al Gerente-Coach con un 62.50% en la categoría de Acuerdo, mientras que los Subordinados obtuvieron su mayor porcentaje en la categoría Muy de Acuerdo con 58.33%. El Manejo Adecuado de los Conflictos, es percibido con mayor acuerdo por los Subordinados que por los Gerentes-Coach.

Para la competencia de *Identificación de Obstáculos y Superación*, los Subordinados obtuvieron el mayor porcentaje con 58.33% en la categoría De Acuerdo. Los Gerentes-Coach se ubicaron en la misma categoría con su porcentaje más alto de 56.25%. La competencia de Identificación de Obstáculos y Superación es percibida aproximadamente igual por el Gerente-Coach que por los Subordinados.

Las puntuaciones obtenidas para la competencia de *Coordinación de Acciones* ubican a los Gerentes-Coach con el mayor porcentaje en la categoría Muy de Acuerdo, 45.83%. Para los Subordinados el porcentaje más alto se obtuvo en la categoría Muy de Acuerdo, igual que el Gerente-Coach, arrojando un 44.44%. Lo que refleja una percepción hacia la Coordinación de Acciones muy similar por parte de los Gerentes-Coach y los Subordinados.

Para la competencia de *Facilitación del Aprendizaje*, el Gerente-Coach obtuvo el porcentaje más alto, 54.17% ubicado en la categoría De Acuerdo, mientras que los Subordinados ubicaron su porcentaje más alto en la misma categoría con un 44.44%. La Facilitación del Aprendizaje es percibida por el Gerente-Coach con mayor acuerdo que los Subordinados.

En la competencia de *Reflexión y Evaluación*, Los Gerentes-Coach obtuvieron el mayor porcentaje de la tabla, 62.50% ubicado en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados se ubicaron en la categoría De Acuerdo con su mayor puntuación, 45.83%. Lo que refleja, el mayor acuerdo hacia la Reflexión y la Evaluación por parte del Gerente-Coach.

Para la competencia de *Disposición para Delegar*, El porcentaje más alto lo obtuvo el Gerente-Coach, ubicándose es la categoría Muy de Acuerdo con un 41.67%; mientras que los subordinados obtuvieron su mayor puntuación en la categoría De Acuerdo, con un 37.50%. Dejando la percepción del Gerente-Coach hacia su Disposición para Delegar por encima de la percepción de los Subordinados.

En *Cumplimiento de Promesas*, los Subordinados obtuvieron el 55.56%, la puntuación más alta de la tabla que se ubica en la categoría De Acuerdo, mientras que los Gerentes-Coach con 50.00% se ubican en la misma categoría, dejando ver una mayor percepción de Acuerdo por parte de los Subordinados.

### **1.3) Análisis de Correlación.**

El coeficiente de Kendall, es una medida de correlación para variables en un nivel ordinal.

Se obtuvo un coeficiente Tau b de 0.535 para los Gerentes-Coach y el mismo valor de coeficiente para los Subordinados.

Este resultado nos permite determinar la relación Positiva Media entre la Percepción del Gerente-Coach y la percepción de los Subordinados.

La relación de las percepciones es positiva, ya que el coeficiente es positivo y de nivel medio ya que se ubica así en la mitad de la escala de medición de este coeficiente de correlación, quien permite una variación entre -1 y 1 .

RECONOCIMIENTO DEL OBSERVADOR						
CATEGORIAS	GERENTE-COACH			SUBORDINADOS		
	F3	F13	PORCENTAJE	F3	F13	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	0	0	0.00%	4	5	18.75%
DE ACUERDO	6	3	56.25%	12	8	41.67%
INDIFERENTE	1	1	12.50%	3	4	14.58%
DESACUERDO	1	3	25.00%	4	6	20.83%
MUY EN DESACUERDO	0	1	6.25%	1	1	4.17%

Tabla 16

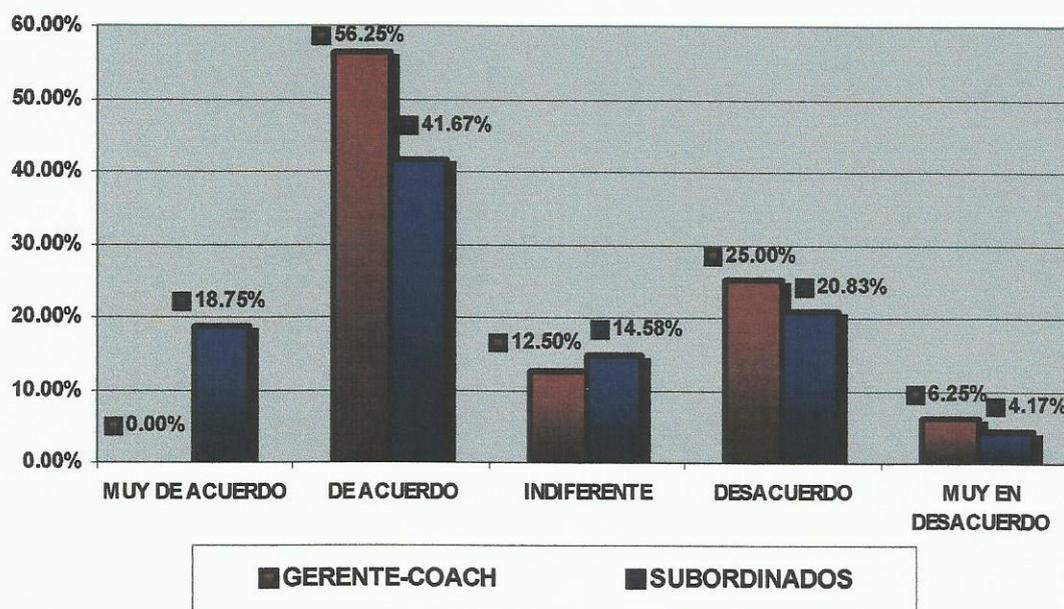


Grafico 27

Para la Competencia del **Reconocimiento del Observador**, las puntuaciones obtenidas ubican al Gerente-Coach con el mayor porcentaje de Acuerdo hacia la misma, lo que refleja un 56.25% en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados obtuvieron su porcentaje más alto en la misma categoría arrojando un 41.67%. Coincidiendo el Gerente-Coach y los Subordinados en la categoría De Acuerdo para El Reconocimiento del Observador.

Tanto para la muestra de los Gerentes-Coaches como para la muestra de los Subordinados la categoría de respuesta coincide, sin embargo para el Gerente-Coach la puntuación es la más alta, por lo cual se puede decir que este percibe de manera más de Acuerdo la ejecución de esta competencia que los Subordinados a su cargo.

DISEÑO DE CONVERSACIONES						
CATEGORIAS	GERENTE-COACH			SUBORDINADOS		
	F6	F16	PORCENTAJE	F6	F16	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	2	31.25%	6	9	31.25%
DE ACUERDO	3	5	50.00%	12	12	50.00%
INDIFERENTE	2	1	18.75%	2	3	10.42%
DESACUERDO	0	0	0.00%	4	0	8.33%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0.00%	0	0	0.00%

Tabla 17

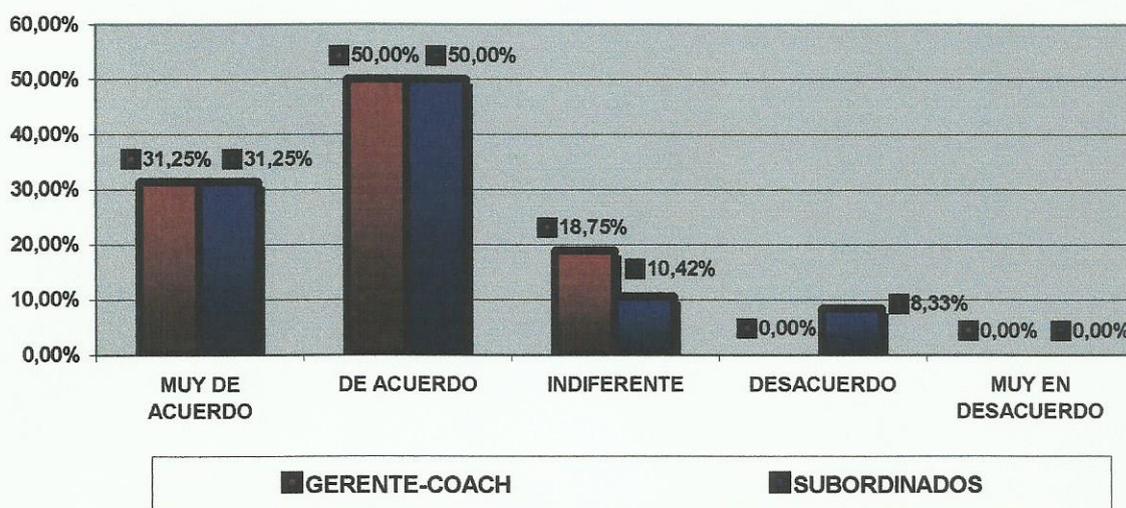


Grafico 28

Para la competencia del **Diseño de Conversaciones**, el porcentaje más alto del Gerente-Coach y el porcentaje más alto de los Subordinados coinciden con un 50% en la categoría De Acuerdo. Lo que refleja la igualdad de percepción que tienen los Gerentes-Coach y los Subordinados hacia esta competencia del perfil del mencionado Gerente-Coach.

Para ambas muestras los resultados de su más alta categoría de respuesta fue De Acuerdo, lo que significa que tanto para el Gerente-Coach como para los Subordinados a su cargo, la percepción hacia el Diseño de Conversaciones es positiva; no es percibida por ninguno de los dos como ejecutada a cabalidad, sin embargo la capacidad desarrollada en esta competencia es apreciada por ambos de manera favorable y satisfactoria.

ESCUCHAR EFECTIVO								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F7	F17	F21	PORCENTAJE	F7	F17	F21	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	2	5	0	29.17%	9	13	6	38.89%
DE ACUERDO	6	3	4	54.17%	10	10	13	45.83%
INDIFERENTE	0	0	3	12.50%	3	0	4	9.72%
DESACUERDO	0	0	1	4.17%	1	1	1	4.17%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	1	0	0	1.39%

Tabla 18

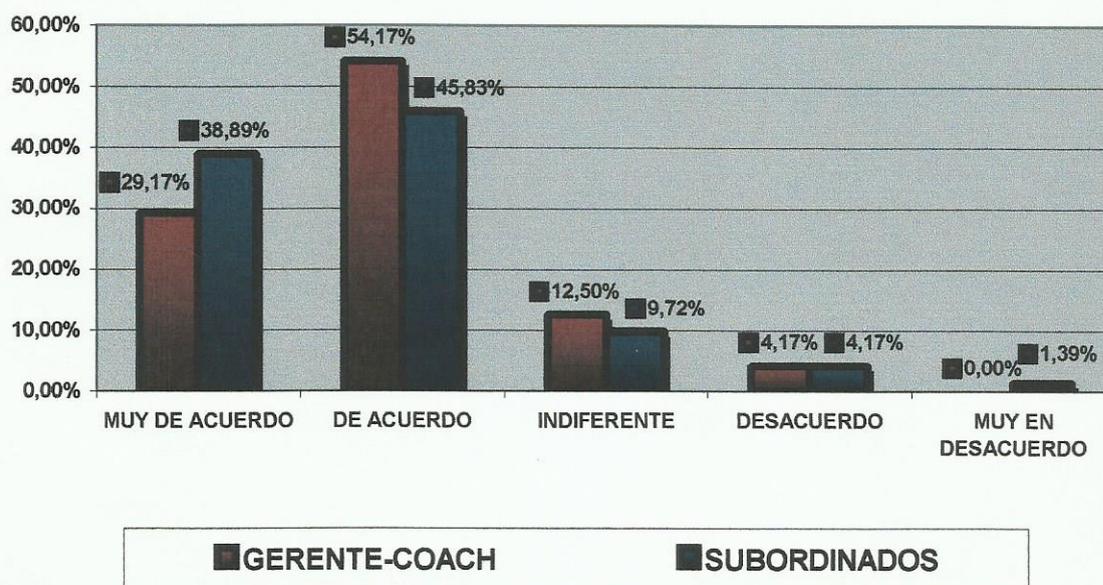


Grafico 29

En la competencia del **Escuchar Efectivo**, El Gerente-Coach obtuvo el mayor porcentaje, ubicándose con 54.17% en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados coinciden con su mayor porcentaje obtenido del 45.83% en la misma categoría. Se puede decir que tanto el Gerente-Coach como los Subordinados están De Acuerdo con esta competencia, ya que ambos reflejan su puntuaciones más altas en la misma categoría.

Los resultados arrojados para esta competencia indican que ambas muestras tanto la de los Gerentes-Coaches como la de los Subordinados coinciden con sus porcentajes más representativos en la categoría De Acuerdo, sin embargo para el Gerente-Coach su puntaje es más alto determinando así una percepción levemente más alta y positiva que la de los Subordinados. Estos resultados arrojan una visión favorable de ambas muestras hacia el Escuchar Efectivo que desempeña el Gerente-Coach como competencia del Perfil en Coaching.

CONSTRUCCION DE JUICIOS						
CATEGORIAS	GERENTE-COACH			SUBORDINADOS		
	F4	F14	PORCENTAJE	F4	F14	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	2	1	18.75%	5	9	29.17%
DE ACUERDO	5	5	62.50%	14	11	52.08%
INDIFERENTE	1	2	18.75%	2	2	8.33%
DESACUERDO	0	0	0.00%	1	2	6.25%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0.00%	2	0	4.17%

Tabla 19

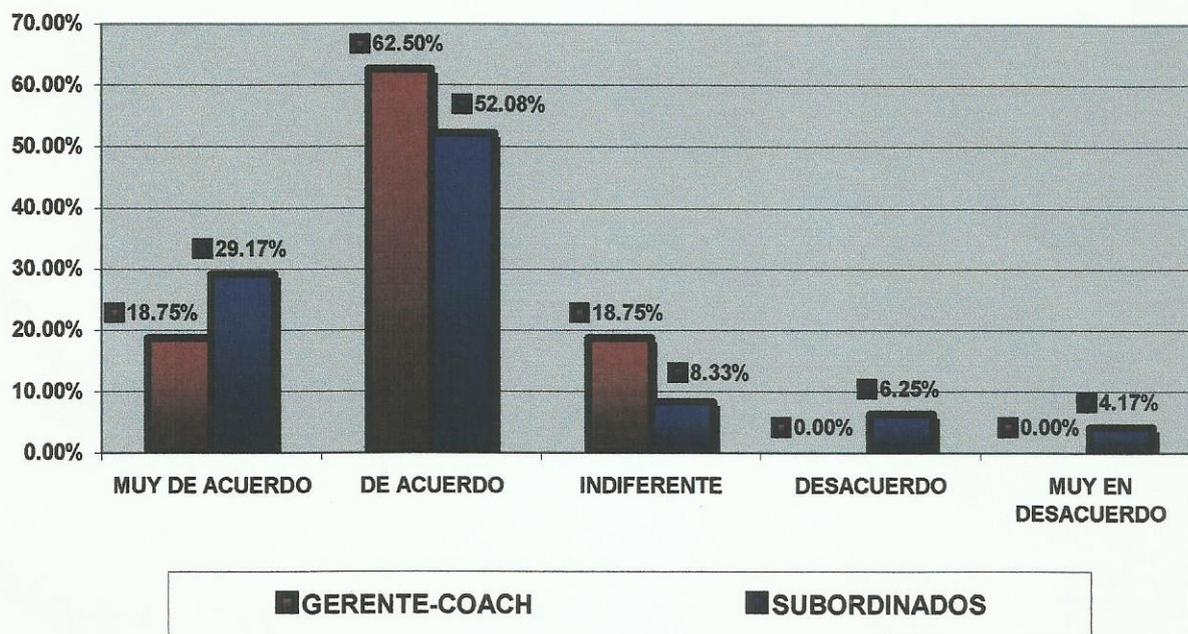


Grafico 30

Para la competencia de **Construcción de Juicios**, El porcentaje más alto lo obtuvo el Gerente-Coach ubicándose con 62,50% en la categoría De Acuerdo, los Subordinados lo siguen en esta misma categoría con un 52,08%. Estas puntuaciones reflejan una aproximación de igualdad en las percepciones, tanto el Gerente-Coach como los Subordinados coinciden en la misma categoría De Acuerdo en la Construcción de Juicios.

Esta competencia es percibida de manera favorable y satisfactoria tanto por el Gerente-Coach como por los Subordinados, sin embargo el Gerente-Coach aprecia con más inclinación positiva su capacidad de ejecución a la hora de Construir Juicios.

PERCEPCION Y MANEJO DE LA EMOCIONALIDAD								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F1	F9	F18	PORCENTAJE	F1	F9	F18	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	4	1	2	29.17%	7	6	10	31.94%
DE ACUERDO	1	5	5	45.83%	16	12	9	51.39%
INDIFERENTE	2	2	1	20.83%	1	2	2	6.94%
DESACUERDO	1	0	0	4.17%	0	4	3	9.72%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%

Tabla 20

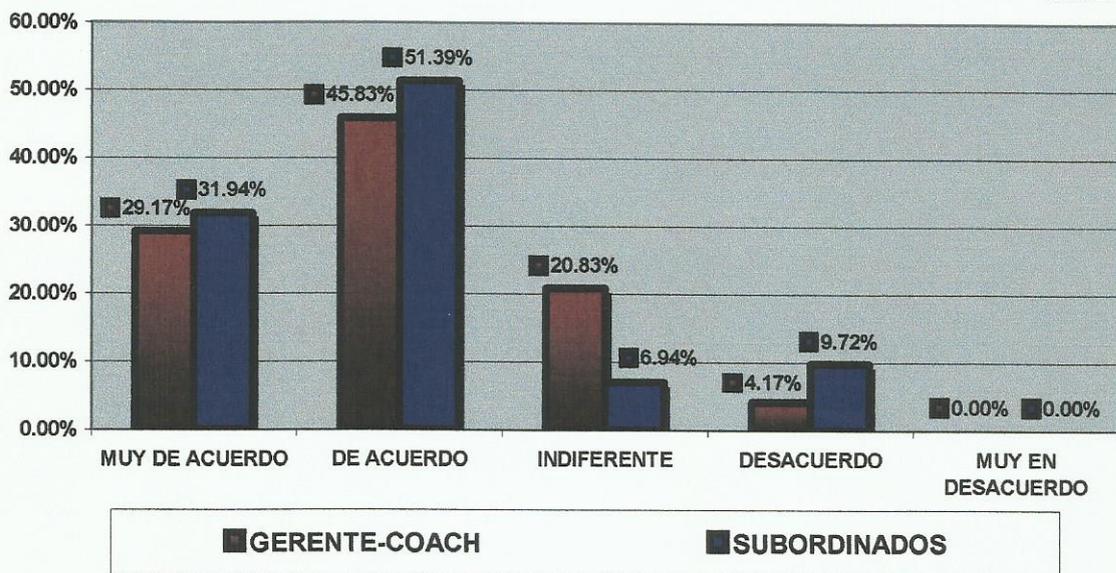


Grafico 31

La competencia de **Percepción y Manejo de la Emocionalidad**, arroja según las puntuaciones a los Subordinados con el mayor porcentaje en la Categoría De Acuerdo, con un 51.39%. Los Gerentes-Coach ubican su mayor porcentaje en la misma categoría con un 45.83%. Para esta competencia las dos percepciones vuelven a coincidir en la misma categoría y los Subordinados en este caso tienen una mayor puntuación.

Para esta competencia los Subordinados expresan un Acuerdo mayor que los Gerentes-Coach, sin embargo para ambos la percepción hacia esta capacidad de Percibir y Manejar la Emocionalidad que lleva a cabo el Gerente-Coach es favorable y positiva, tanto para el Gerente-Coach como para los Subordinados esta es una capacidad que es apreciada con un desempeño satisfactorio.

GENERAR CONFIANZA						
CATEGORIAS	GERENTE-COACH			SUBORDINADOS		
	F10	F24	PORCENTAJE	F10	F24	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	1	25.00%	13	10	47.92%
DE ACUERDO	4	5	56.25%	10	10	41.67%
INDIFERENTE	1	2	18.75%	1	2	6.25%
DESACUERDO	0	0	0.00%	0	2	4.17%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0.00%	0	0	0.00%

Tabla 21

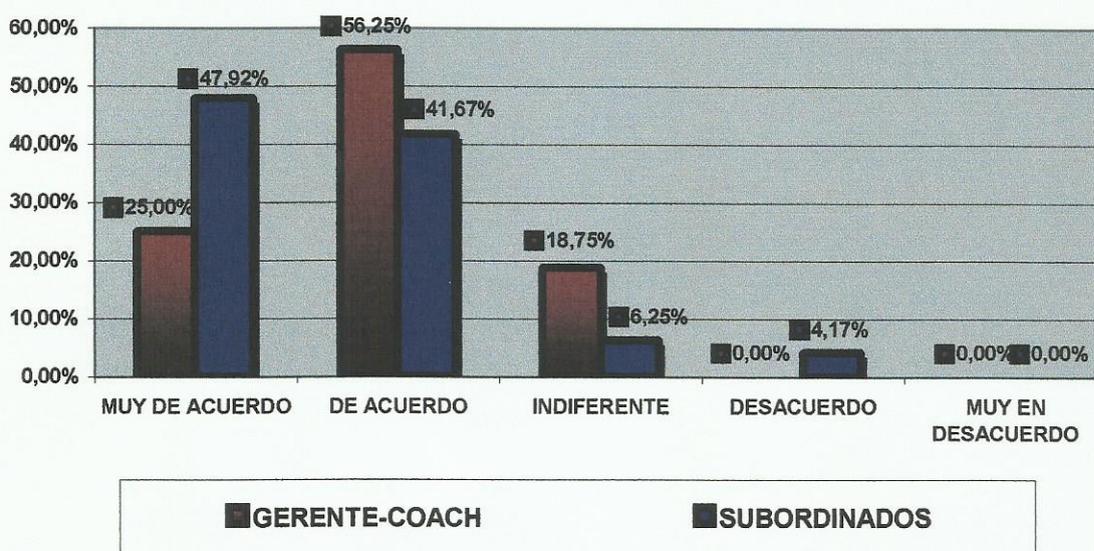


Grafico 32

Para la competencia de **Generar Confianza**, Los Gerentes-Coach obtuvieron el porcentaje más alto en la categoría De Acuerdo, mientras que los Subordinados obtuvieron su porcentaje más alto en la categoría Muy de Acuerdo. La mayoría de los Gerentes-Coach con un porcentaje de 56.25% se ubican en la categoría De Acuerdo hacia esta competencia y los Subordinados con un porcentaje de 47.92% se ubican en la categoría Muy de Acuerdo. Reflejando una percepción más alta hacia esta competencia por parte de los Subordinados.

Según la percepción de los Subordinados hacia esta competencia, la misma es ejecutada por el Gerente-Coach con un desempeño altamente positivo, los Subordinados aprecian muy favorablemente esta capacidad que desarrolla el Gerente-Coach quien se percibe positivamente pero con menos acuerdo.

Los Subordinados perciben al Gerente-Coach con respecto a esta competencia como un Generador de Confianza muy positivo.

MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS				
CATEGORIAS	GERENTE-COACH		SUBORDINADOS	
	F12	PORCENTAJE	F12	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	2	25.00%	14	58.33%
DE ACUERDO	5	62.50%	8	33.33%
INDIFERENTE	1	12.50%	1	4.17%
DESACUERDO	0	0.00%	1	4.17%
MUY EN DESACUERDO	0	0.00%	0	0.00%

Tabla 22

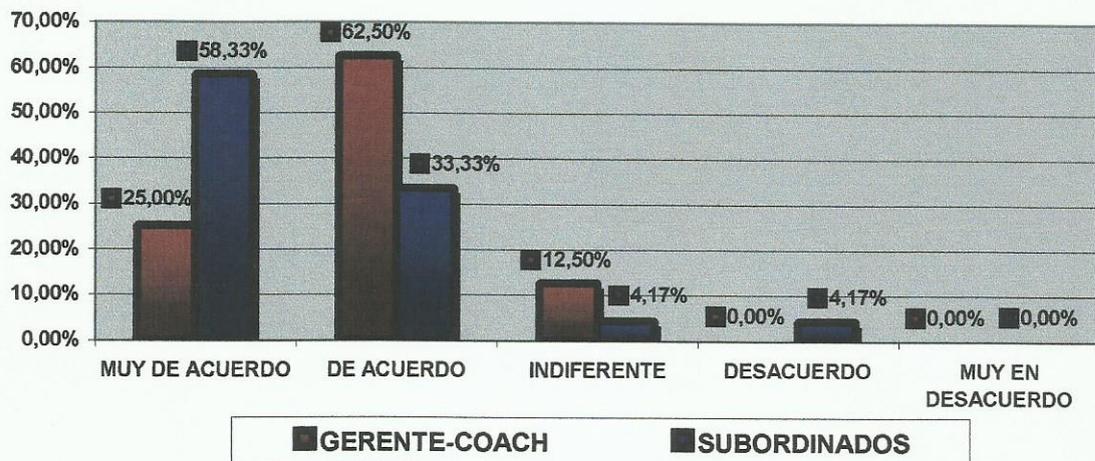


Grafico 33

En la competencia del **Manejo Adecuado de los Conflictos**, tenemos con la puntuación más alta al Gerente-Coach con un 62.50% en la categoría de Acuerdo, mientras que los Subordinados obtuvieron su mayor porcentaje en la categoría Muy de Acuerdo con 58.33%. El Manejo Adecuado de los Conflictos, es percibido con mayor acuerdo por los Subordinados que por los Gerentes-Coach.

Los resultados para la muestra de los Subordinados arrojan una percepción más alta y positiva hacia el Manejo Adecuado de los Conflictos que lleva a cabo el Gerente-Coach, que la percepción de él mismo, quien se percibe favorablemente pero con un menor acuerdo hacia la capacidad que desarrolla para Manejar Adecuadamente los Conflictos.

IDENTIFICACION DE OBSTACULOS Y SUPERACION						
CATEGORIA	GERENTE-COACH			SUBORDINADOS		
	F25	F30	PORCENTAJE	F25	F30	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	0	18.75%	6	9	31.25%
DE ACUERDO	3	6	56.25%	16	12	58.33%
INDIFERENTE	2	2	25.00%	1	1	4.17%
DESACUERDO	0	0	0.00%	1	1	4.17%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0.00%	0	1	2.08%

Tabla 23

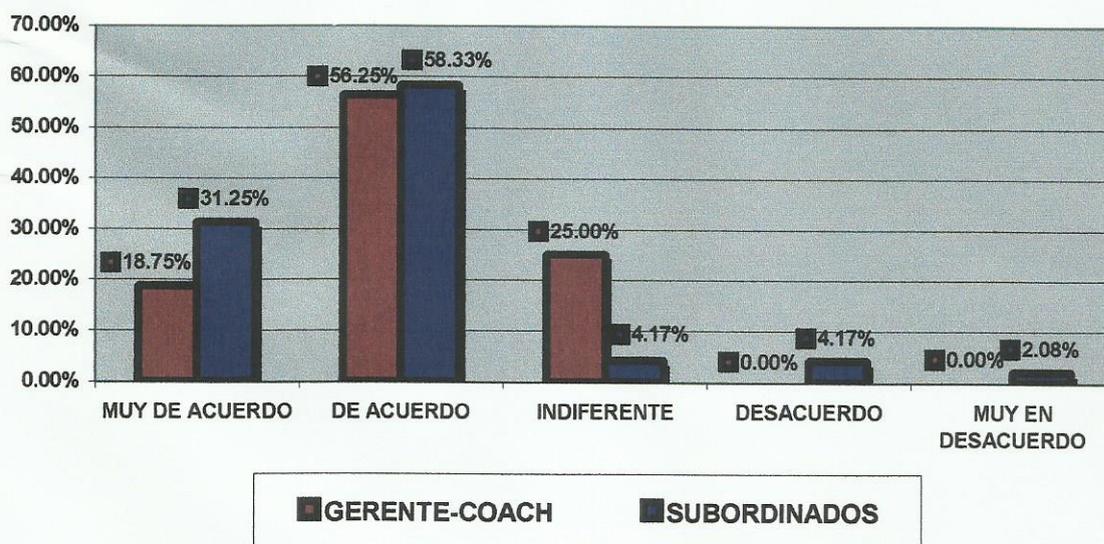


Grafico 34

Para la competencia de **Identificación de Obstáculos y Superación**, los Subordinados obtuvieron el mayor porcentaje con 58.33% en la categoría De Acuerdo. Los Gerentes-Coach se ubicaron en la misma categoría con su porcentaje más alto de 56.25%. La competencia de Identificación de Obstáculos y Superación es percibida aproximadamente igual por el Gerente-Coach que por los Subordinados.

Los resultados arrojados por ambas muestras indican que la percepción de ambas es aproximadamente muy similar, los porcentajes respectivos para cada muestra varían por muy poco, sin embargo la percepción de los Subordinados es levemente menor que la percepción del Gerente-Coach.

Tanto el Gerente-Coach como los Subordinados a su cargo perciben esta competencia como positivamente ejecutada, lo cual indica que la capacidad para Identificar Obstáculos y Superarlos del Gerente-Coach es desempeñada satisfactoriamente.

COORDINACION DE ACCIONES								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F2	F11	F19	PORCENTAJE	F2	F11	F19	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	6	5	0	45.83%	17	12	3	44.44%
DE ACUERDO	1	2	7	41.67%	6	10	8	33.33%
INDIFERENTE	1	1	1	12.50%	0	0	1	1.39%
DESACUERDO	0	0	0	0.00%	1	2	9	16.67%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	0	3	4.17%

Tabla 24

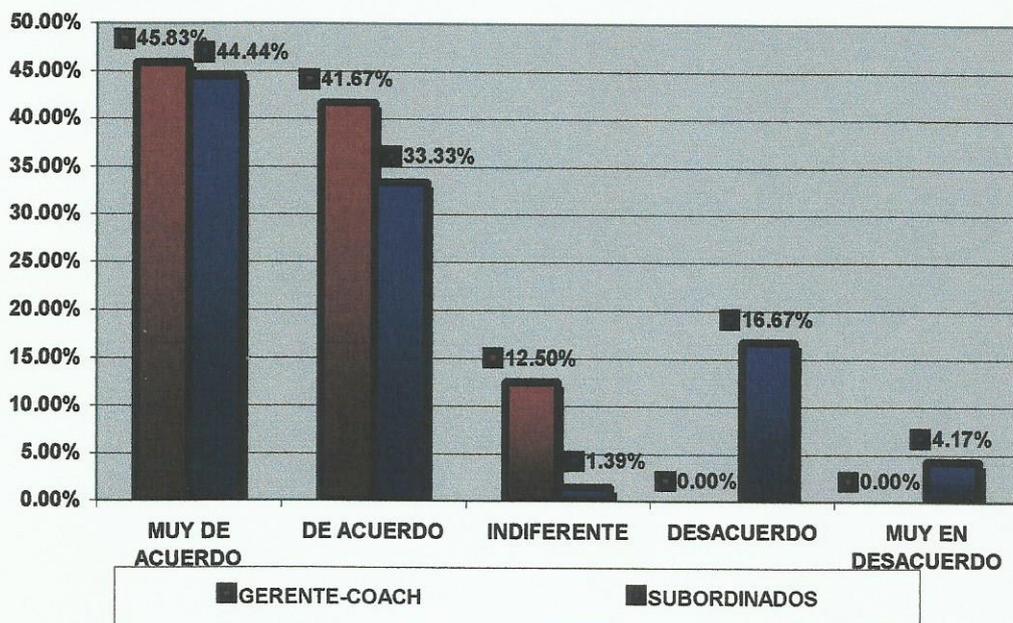


Grafico 35

Las puntuaciones obtenidas para la competencia de **Coordinación de Acciones** ubican a los Gerentes-Coach con el mayor porcentaje en la categoría Muy de Acuerdo, 45.83%. Para los Subordinados el porcentaje más alto se obtuvo en la categoría Muy de Acuerdo, igual que el Gerente-Coach, arrojando un 44.44%. Lo que refleja una percepción hacia la Coordinación de Acciones muy similar por parte de los Gerentes-Coach y los Subordinados.

Para esta competencia los puntajes más altos de ambas muestras arrojan a la categoría Muy de Acuerdo como la más alta y la que refleja la percepción tanto del Gerente-Coach como la percepción de los Subordinados. Esta se presenta como una muy positiva visión hacia la Coordinación de Acciones llevada a cabo por el Gerente-Coach. La percepción de los Subordinados es levemente menor que la percepción del Gerente-Coach, pero de igual modo indica su favorable apreciación hacia esta competencia.

FACILITACION DE APRENDIZAJE								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F27	F31	F32	PORCENTAJE	F27	F31	F32	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	3	3	37.50%	11	9	11	43.06%
DE ACUERDO	5	4	4	54.17%	11	12	9	44.44%
INDIFERENTE	0	1	1	8.33%	1	2	3	8.33%
DESACUERDO	0	0	0	0.00%	1	1	1	4.17%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%

Tabla 25

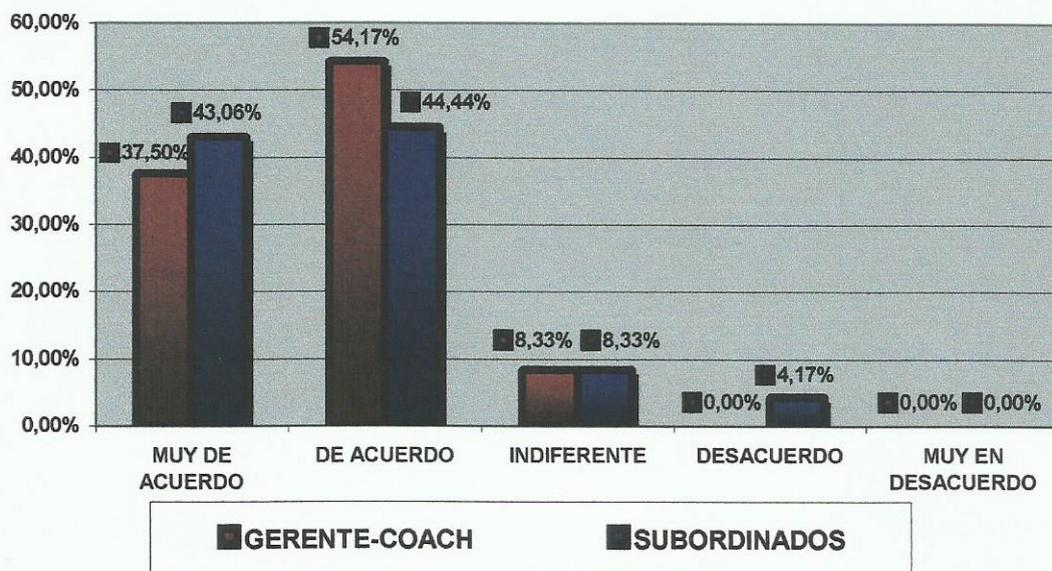


Grafico 36

Para la competencia de **Facilitación del Aprendizaje**, el Gerente-Coach obtuvo el porcentaje más alto, 54.17% ubicado en la categoría De Acuerdo, mientras que los Subordinados ubicaron su porcentaje más alto en las misma categoría con un 44.44%. La Facilitación del Aprendizaje es percibida por el Gerente-Coach con mayor acuerdo que los Subordinados.

Según los resultados presentados para esta competencia, el Gerente-Coach tiene una percepción más alta y levemente más positiva que la de los Subordinados, sin embargo ambas percepciones aprecian favorablemente la manera como el Gerente-Coach desarrolla la Facilitación del Aprendizaje en la organización.

REFLEXION Y EVALUACION								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F8	F22	F23	PORCENTAJE	F8	F22	F23	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	2	1	25.00%	8	8	14	41.67%
DE ACUERDO	4	5	6	62.50%	13	12	8	45.83%
INDIFERENTE	1	1	1	12.50%	2	3	2	9.72%
DESACUERDO	0	0	0	0.00%	1	1	0	2.78%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%

Tabla 26

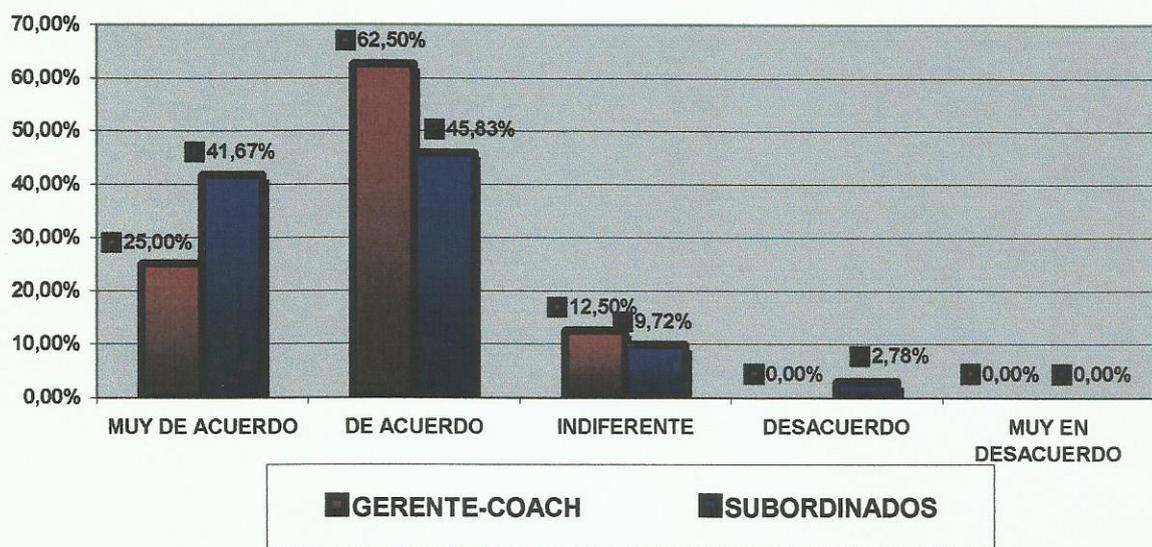


Grafico 37

En la competencia de **Reflexión y Evaluación**, Los Gerentes-Coach obtuvieron el mayor porcentaje de la tabla, 62.50% ubicado en la categoría De Acuerdo. Los Subordinados se ubicaron en la categoría De Acuerdo con su mayor puntuación, 45.83%. Lo que refleja el mayor acuerdo hacia la Reflexión y la Evaluación por parte del Gerente-Coach.

Los resultados determinan a la percepción del Gerente-Coach como la más positiva debido a que su puntaje en la categoría de Acuerdo es mayor que el puntaje de los Subordinados. Esto significa en gran magnitud que el Gerente-Coach aprecia más altamente su capacidad de Reflexionar y Evaluar, que los Subordinados.

DISPOSICION PARA DELEGAR								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F26	F28	F29	PORCENTAJE	F26	F28	F29	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	5	4	1	41.67%	10	9	6	34.72%
DE ACUERDO	2	2	3	29.17%	11	10	6	37.50%
INDIFERENTE	1	1	3	20.83%	3	4	1	11.11%
DESACUERDO	0	1	1	8.33%	0	0	9	12.50%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	1	2	4.17%

Tabla 27

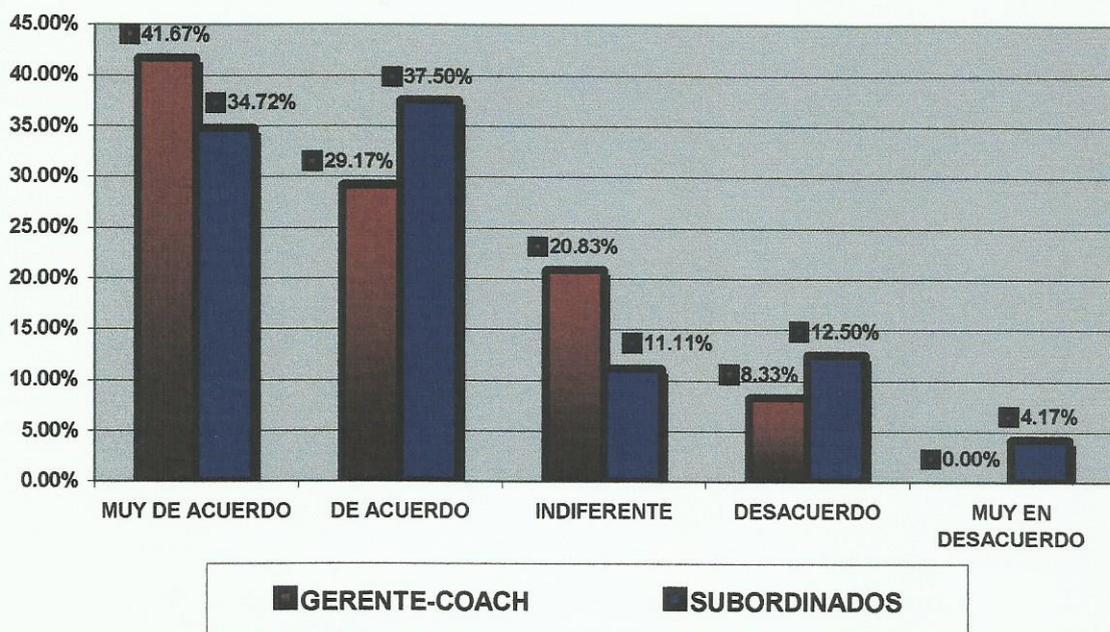


Grafico 38

Para la competencia de **Disposición para Delegar**, El porcentaje más alto lo obtuvo el Gerente-Coach, ubicándose es la categoría Muy de Acuerdo con un 41.67%; mientras que los subordinados obtuvieron su mayor puntuación en la categoría De Acuerdo, con un 37.50%. Dejando la percepción del Gerente-Coach hacia su Disposición para Delegar por encima de la percepción de los Subordinados.

Los resultados de la muestra del Gerente-Coach indican que la percepción hacia esta competencia ejecutada por él es altamente positiva y satisfactoria, para los subordinados la percepción hacia esta competencia es favorable pero en menor acuerdo.

CUMPLIMIENTO DE PROMESAS								
CATEGORIAS	GERENTE-COACH				SUBORDINADOS			
	F5	F15	F20	PORCENTAJE	F5	F15	F20	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	3	2	2	29.17%	6	10	4	27.78%
DE ACUERDO	4	5	3	50.00%	15	13	12	55.56%
INDIFERENTE	1	1	2	16.67%	3	0	5	11.11%
DESACUERDO	0	0	1	4.17%	0	1	3	5.56%
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%

Tabla 28

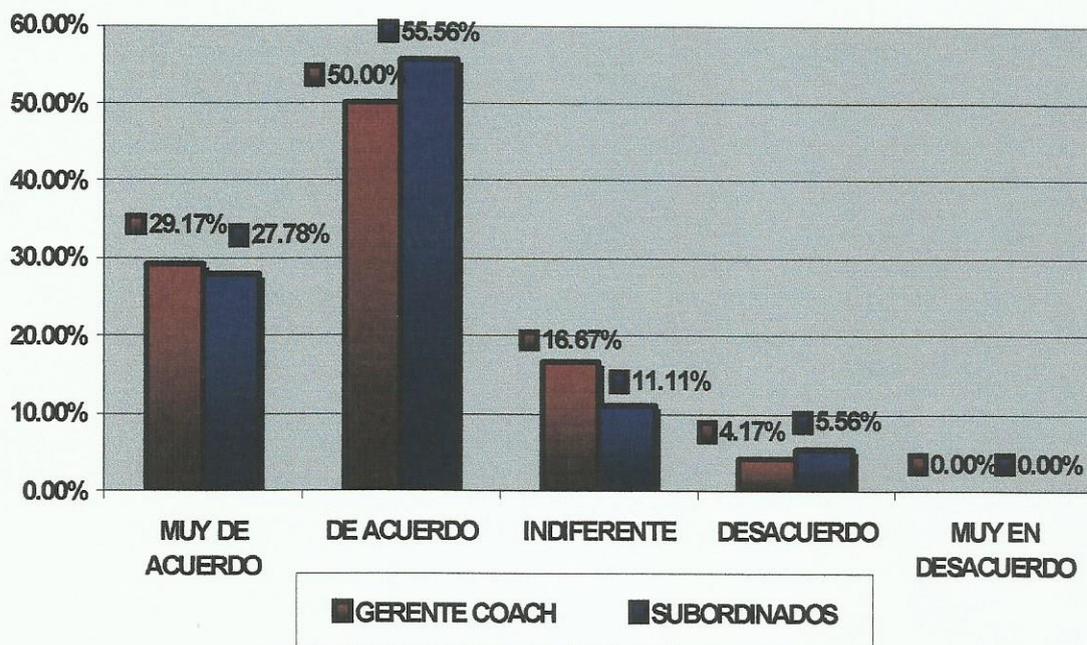


Grafico 39

En **Cumplimiento de Promesas**, los Subordinados obtuvieron el 55.56%, la puntuación más alta de la tabla que se ubica en la categoría De Acuerdo, mientras que los Gerentes-Coach con 50.00% se ubican en la misma categoría, dejando ver una mayor percepción de Acuerdo por parte de los Subordinados.

Para los Subordinados el cumplimiento de compromisos ejecutado por el Gerente-Coach es percibido levemente más favorable y optimista que como es percibido por el propio Gerente-Coach, sin embargo ambos expresan acuerdo en que esta capacidad es desarrollada positivamente.

## PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE - COACH

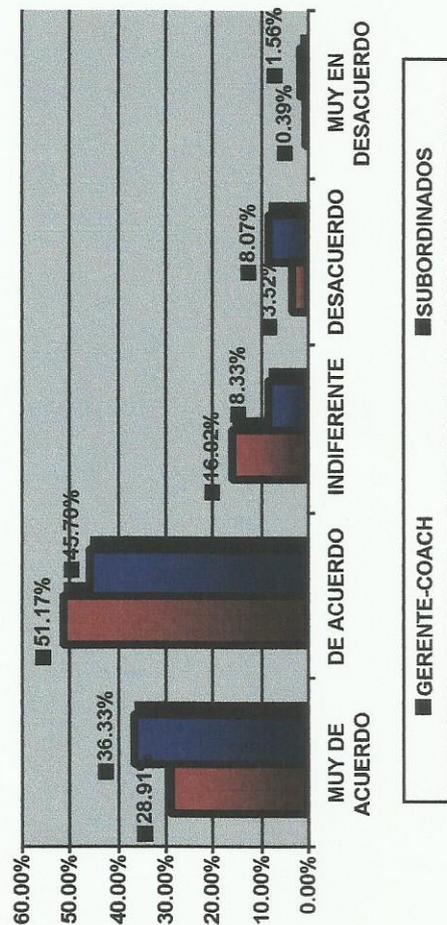
CATEGORIAS	GERENTE-COACH																																PORCENTAJE	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32		TOTAL
MUY DE ACUERDO	4	6	0	2	3	3	2	3	1	3	5	2	0	1	2	2	5	2	0	2	0	2	1	1	3	5	3	4	1	0	3	3	74	28.91%
DE ACUERDO	1	1	6	5	4	3	6	4	5	4	2	5	3	5	5	3	5	7	3	4	5	6	5	3	2	5	2	3	6	4	4	131	51.17%	
INDIFERENTE	2	1	1	1	2	0	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	0	1	2	2	1	0	1	3	2	1	1	41	16.02%		
DESACUERDO	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	9	3.52%	
MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.39%		

Tabla 29

## PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS SUBORDINADOS

CATEGORIAS	SUBORDINADOS																																PORCENTAJE	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32		TOTAL
MUY DE ACUERDO	7	17	4	5	6	6	9	8	6	13	12	14	5	9	10	9	13	10	3	4	6	8	14	10	6	10	11	9	6	9	9	11	279	36.33%
DE ACUERDO	16	6	12	14	15	12	10	13	12	10	8	8	11	13	12	10	9	8	12	13	12	8	10	16	11	11	10	6	12	12	9	351	45.70%	
INDIFERENTE	1	0	3	2	3	2	2	1	0	1	4	2	0	3	0	2	1	5	4	3	2	2	1	3	1	4	1	1	2	3	64	8.33%		
DESACUERDO	0	1	4	1	0	4	1	1	4	0	2	1	6	2	1	0	1	3	9	3	1	1	0	2	1	0	1	0	9	1	1	62	8.07%	
MUY EN DESACUERDO	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	12	1.56%	

Tabla 30



Para el Perfil de Competencias del Gerente-Coach los resultados arrojan al mismo Gerente-Coach con la mayor puntuación en la categoría De Acuerdo, con un 51.17% se ubica por encima de los Subordinados que obtuvieron un 45.70%. Por lo tanto la percepción del Gerente-Coach es más elevada que la percepción de los Subordinados, sin embargo ambos perciben este perfil de manera positiva y favorable.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

"Más que ser un cúmulo de cualidades o buenas intenciones, lo único en común que tienen los líderes son sus seguidores; es decir, ellos son capaces de movilizar y orientar el talento, la inteligencia, el compromiso, la energía y los sentimientos de un equipo hacia el logro de un objetivo común"(Salazar y Molano,2000).

"Es la figura del Coach y su manera de hacer las cosas, el desarrollo de sus jugadores hacia la excelencia y la sinergia que produce trabajar en equipo, lo que impacta en el cambio de la organización, y lo que convierte al Coaching en un estilo de trabajo y de dirección y movilización hacia el logro"(Salazar y Molano,2000).

Después de la revisión teórica y el análisis de los datos se puede concluir lo siguiente:

La percepción hacia el Perfil de Competencia del Gerente-Coach por parte de él mismo y de sus Subordinados, pudo ser determinada. Entre las dos percepciones se establece una relación positivamente media, ya que la dos son directamente proporcionales. Mientras el Gerente-Coach perciba su desarrollo de las competencias adquiridas en Coaching de manera positiva, esto será reflejado en la manera como sus Subordinados perciben estas mismas competencias. Siempre hay un factor aptitudinal en este tipo de relación, ya están de manifiesto emociones y opiniones que abren un amplio abanico de alternativas a la percepción.

El Gerente-Coach tiene una percepción positiva hacia sus competencias que desarrolla como líder en una organización, se manifiesta de acuerdo con la ejecución de las mismas y por ello se ubica con un alto grado en los niveles de percepción de manera favorable, lo cual repercute en las respuestas perceptivas de quienes lo rodean.

Él logra que sus competencias se tornen hacia todo lo que hace y para quien lo hace, por ello él está consciente del alcance de su trabajo y desarrollo en el entorno donde se desenvuelve.

Los Subordinados reciben esta manifestación de seguridad y acuerdo que transmite el Gerente-Coach, ya que también ellos mantienen una percepción positiva hacia las competencias del mismo.

La percepción de los Subordinados hacia el perfil de competencias del Gerente-Coach se establece positivamente, reflejando de esa manera el éxito en la ejecución de las competencias del Coaching que lleva a cabo el Gerente-Coach.

Por ello después de determinar una relación proporcional entre estas dos percepciones, se puede apoyar los principios que conforman al Coaching.

Todos los procesos que implican una más amplia participación de la acción del grupo en la organización, son llevados a cabo y apoyados por el Gerente-Coach quien por ser percibido positivamente con respecto a sus competencias consigue que todas las personas participen y se comprometan en conjunto para construir innovación y logros para la organización.

Los Subordinados de un Gerente-Coach consiguen cambiar su lenguaje y su actitud gracias a la forma con que llegan a percibir la relación con este, ya que consideran positivamente la situación como una oportunidad para el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común.

Si la percepción es el proceso mediante el cual interpretamos la realidad, podemos decir que el perfil de competencias del Gerente-Coach es una realidad aceptada de manera favorable, tanto para el propio Gerente-Coach como para sus Subordinados estas habilidades y capacidades desarrolladas bajo el concepto del Coaching tienen efectos y resultados positivos, confirmando así sus principios basados en el alcance de grandes logros en equipo.

Si el Coaching es un proceso de aprendizaje para desarrollar las capacidades de acción efectiva de un individuo, es importante destacar que este desarrollo de capacidades es percibido favorablemente, la manera como estas habilidades llegan a tener un efecto en el contexto organizacional es clave para determinar que en un principio el éxito del mismo.

El lenguaje, medio de comunicación inagotable sirve para hacer llegar a todos quienes nos rodean las habilidades y capacidades que desarrollamos en el medio organizacional, por ello este medio es de fundamental importancia para lograr que las percepciones que se obtengan hacia estas competencias se canalicen de manera productiva y satisfactoria.

Se puede determinar que si el Coaching ayuda a conseguir lo mejor de lo que una persona hace con todas las habilidades y capacidades que maneja, esto se ve comprobado y demostrado en la forma como perciben a las mismas; por ello para nuestro caso lo mejor de lo que una persona hace con todas las habilidades y capacidades que maneja es recompensado y apoyado por la percepción que quienes interactúan en nuestro medio organizacional y reciben el beneficio de las mismas.

Después de verificar el modo con se perciben las competencias del perfil del Gerente-Coach, y sabiendo que el Coaching es un amplio campo para profundizar en los estudios de sus principios y estrategias, podemos recomendar lo siguiente:

El Coaching es un proceso actitudinal y es importante indagar que tipos de factores instalados en el contexto laboral venezolano perjudican la máxima expresión y expansión del mismo. Son pocas las organizaciones que adoptan este tipo de estrategias enfocadas en Coaching.

No todas las de organizaciones están abiertas a este tipo estrategias gerenciales y directivas, cada tipo de organización tiene ciertas características que dibujan su perfil organizacional y por ello es importante indagar en que tipo de organizaciones tiene mayor impacto y mayores beneficios la adopción del Coaching. Es fundamental hacer estudios que especifiquen que tipo de actividad se presenta como la más ideal para aplicar Coaching. Como también investigar los factores que no permiten esta aplicación en determinadas organizaciones.

El mundo está en constante descubrimiento e innovación de estrategias que permitan aumentar la productividad y satisfacción del ser humano, y así es como el Coaching viene a ser una estrategia alternativa para quienes quieran aplicar su filosofía. Siendo el Coaching fundamentado en épocas recientes de nuestra era, falta mucho por investigar y descubrir.

La principal y final recomendación es crear proyectos que estimulen la investigación del Coaching en el contexto venezolano, ya que teniendo culturas e ideologías diferentes a los demás países, es importante descubrir como el proceso de adopción e implantación del Coaching tiene efectos propios de nuestras características.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Beilin Marketing. [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.beilin.com/respuesta.htm>
- BROCK, Vikki. [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.vikkiqbrock.com>
- CARAVAGLIA, Paul. [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.portaldelconocimeinto.com>
- CARDEMIL, Andrés. [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.emprendedores.cl>
- CASADO, José M: El líder del siglo XXI, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- COOK, Marshall J: Coaching efectivo, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Diccionario de la Real Academia Española.
- DRUCKER, Peter: La gerencia, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1984; management, tasks, responsibilities, practices, Anibal Leal.
- DRUCKER, Peter: La nueva sociedad, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1976.
- ECHEVERRÍA, Rafael: La empresa emergente, Argentina, Editorial Granica, 2000.
- ECHEVERRÍA, Rafael: Coaching empresarial: Herramienta de aprendizaje organizacional, Caracas, Newfield Consulting, 1998.
- ECHEVERRÍA, Rafael: El carácter del Coaching ontológico, Caracas, Newfield Consulting, 1998.
- ECHEVERRÍA, Rafael: La ontología del lenguaje, Argentina, Editorial Granica, 1996.
- ECHEVERRÍA, Rafael: Modelo del Observador y la Acción Humana, Caracas, Newfield Consulting, 1996.
- ECHEVERRÍA, Rafael: El Ciclo de Promesas, Caracas, Newfield Consulting, 1996.

- FLORES, Fernando: Creando Organizaciones para el futuro, Chile, 4º Edición, Dolmen Ediciones, 1994.
- GORDON, Judith: Comportamiento Organizacional, México, Editorial PrenticeHall, 1997.
- GIBSON, James y otros: Las Organizaciones, Colombia, 8º Edición, Mc Graw Hill, 1998.
- HAMMER, Michael: "Más allá del fin de la gestión empresarial", en Rowan Gibion, **Preparando el futuro**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1992.
- HERNANDEZ, Roberto y otros: Metodología del la investigación, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, 501 págs.
- HFC Consultores de gestión [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.infopymes.com/bu-coach.htm>
- JACKSON, Terrence: Evaluación de desempeño, Bogotá, Legis Editores, 1992, 193 págs; Measuring mangament performance, Teresa Niño Torres.
- MATURANA, Humberto: La objetividad: un argumento para obligar, Chile, 4º Edición, Dolmen Ediciones, 1997.
- MOYA, Miguel (1999): "Percepción de Personas", en MORALES, Francisco y Otros: Psicología Social, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 1999
- NEWFIELD CONSULTING: The art of business coaching [ página web en línea ]  
Disponible: <http://www.newfieldconsulting.com.ve>
- NEWFIELD NETWORK. [ página web en línea ] disponible:  
<http://www.newfieldnetwork.com>
- OIT: Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. [ página web en línea] disponible:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/260cinte/cinternet/servicioproductos/competencias>.
- SABINO, Carlos: Introducción a la metodología, Caracas, Editorial Ariel S.A., 1984.
- SALAZAR y TRIVIÑO: Coaching en acción, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- VILLANUEVA, Carlos: [ página web en línea ].disponible:  
<http://www.portaldelconocimiento.com>
- WALKER, James: Human Resource Strategy, Mc Graw Hill, 1992.
- WHITERSPOON Y WHITE: Four Essential Ways that Coaching can help Executives: a practical guide to the ways that outsiders consultants can help managers, 1997.
- ZAPUR, Fernanda: : [ página web en línea ].disponible:  
<http://dinsmore.br>

## **VIII. ANEXOS**

Estimado Coach:

Me dirijo a usted remitida por la Lic. Rus Mary Nunes de Newfield Consulting, a fin de solicitarle su colaboración en mi investigación de Tesis de Grado, la cual esta basada en el coaching ontológico empresarial, en lo cual usted es esta certificado. Para la parte investigativa de mi Trabajo de Tesis necesito, de ser posible, que usted y su equipo de trabajo dispusieran de unos minutos para realizar una encuesta relativa al referido tema de mi tesis, por su puesto que sería previa cita otorgada para dicho fin.

Por ultimo, le manifiesto que representaría gran ayuda para mi, el tenerlo como colaborador de mi trabajo de tesis, el cual se vería enriquecido con su experiencia en este campo y sus conocimientos.

Sin mas a que hacer referencia y agradeciéndole de antemano, se despide de usted,

Atentamente,

Luisana van den Bussche

Tesista.

Telf. 0212. 264.43.73

012.726.68.73

[luisana22@yahoo.com](mailto:luisana22@yahoo.com)

Estimado Encuestado.

Estamos trabajando en un estudio para elaborar una Tesis profesional; quisiéramos pedir su ayuda para que responda esta encuesta, la cual no le llevara mucho tiempo.

Su participación será confidencial y anónima; las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la Tesis, pero no se reportaran datos individuales que identifiquen a sus participantes.

#### INSTRUCCIONES

Le pedimos conteste la encuesta con la mayor sinceridad posible y con su primera impresión.

No hay respuestas correctas o respuestas incorrectas.

Lea cuidadosamente cada ítem ya que existe una sola opción para responder.

La encuesta consta de 32 afirmaciones, con las que usted manifestará por medio de la opción seleccionada su acuerdo o desacuerdo, basándose en su propia percepción.

De acuerdo con la percepción que usted tenga con respecto a las situaciones planteadas y las personas involucradas en las mismas, responda marcando con una X en solo una de las cinco (5) opciones que se le presentan dentro de cada ítem.

MDA (Muy de Acuerdo)

DA (De Acuerdo)

IND (Indiferente)

D (Desacuerdo)

MD (Muy en Desacuerdo)

A continuación le presentaremos un ejemplo de respuesta:

A USTED LE GUSTA SER COLABORADOR CON LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

<del>MDA</del>	DA	IND	D	MD
----------------	----	-----	---	----

Ahora puede pasar la hoja y comenzar a responder

Gracias por su atención y cordial colaboración

Luisana van den Bussche

Tesista

1) ANTE SITUACIONES ESTRESANTES, QUE PROVOCAN FUERTES EMOCIONES; USTED SE INVOLUCRA, PERO MANTIENE EL DOMINIO DE SUS EMOCIONES Y SE HACE CARGO DE LA SITUACIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

2) USTED SOLICITA A LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA LA COLABORACIÓN QUE NECESITA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

3) A USTED LE ES FÁCIL DESPRENDERSE DE SUS EXPLICACIONES Y OPINIONES, CUANDO APARECEN OTRAS QUE SE ENCUENTRAN MEJOR FUNDAMENTADAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

4) AL CONOCER UNA SITUACIÓN Y TENER UNA OPINIÓN ACERCA DE ELLA, USTED NORMALMENTE, EMITE JUICIOS FUNDAMENTADOS.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

5) CUANDO USTED ADQUIERE COMPROMISOS CON OTRAS PERSONAS, SIEMPRE CUMPLE CON LO ACORDADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

6) USTED ES CAPAZ DE DAR FIN A UNA CONVERSIÓN, CUANDO POSEE TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

7) CUANDO ESCUCHA A OTRAS PERSONAS Y TOMA DECISIONES RELACIONADAS CON LO QUE SE LE COMUNICÓ, ESTAS DECISIONES SON EXITOSAS YA QUE CORRESPONDEN AL VERDADERO SENTIDO DE LO ESCUCHADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

8) USTED SOLICITA Y ACEPTA EVALUACIONES SOBRE SU ACTUACIÓN, DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

9) ANTE SITUACIONES CONFLICTIVAS: USTED ES CAPAZ DE DISTANCIARSE DE LAS EMOCIONES DEL MOMENTO Y CREAR NUEVOS ESPACIOS EMOCIONALES

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

10) USTED DELEGA FUNCIONES Y TAREAS AL PERSONAL A SU CARGO FRECUENTEMENTE

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

11) CUANDO SE DA CUENTA DE QUE UNA PERSONA EN SU ORGANIZACIÓN NECESITA DE SU AYUDA, USTED SE ACERCA Y OFRECE SU COLABORACIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

12) CUANDO OCURREN CONFLICTOS EN SU LUGAR DE TRABAJO, USTED SE INVOLUCRA CON LA FINALIDAD DE MANEJARLOS Y ORIENTARLOS HACIA POSIBLES SOLUCIONES

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

13) A USTED LE ES DIFÍCIL VALIDAR LAS EXPLICACIONES Y OPINIONES DE OTRAS PERSONAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

14) CUANDO OTRAS PERSONAS OPINAN ABIERTAMENTE SOBRE SU TRABAJO, USTED LOS ESCUCHA Y AGRADECE LA OPINIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

15) SI USTED NO PUEDE CUMPLIR CON UN COMPROMISO DECLARA QUE NO LE ES POSIBLE CUMPLIR LO ACORDADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

16) USTED ES CAPAZ DE DISTINGUIR Y DEFINIR EL TIPO DE CONVERSACIÓN QUE DEBE LLEVAR A CABO SEGÚN LA INQUIETUD QUE LE GUÍE

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

17) CUANDO USTED CONVERSA CON OTRA PERSONA, PREGUNTA PARA PROFUNDIZAR EN LO QUE ESTA ESCUCHANDO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

18) PUEDE USTED IDENTIFICAR CON FACILIDAD Y EFECTIVAMENTE LAS EMOCIONES DE LAS OTRAS PERSONAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

19) EN LAS OCASIONES DONDE HAY QUE ASIGNAR TRABAJOS Y EJECUTAR DIFERENTES TAREAS, LAS PAUTAS SON DEFINIDAS ÚNICAMENTE POR USTED

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

20) USTED SIEMPRE CUMPLE EN EL TIEMPO ACORDADO CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

21) CUANDO USTED TIENE UNA INQUIETUD PUEDE COMPARTIRLA SIN TEMOR DE LO QUE PUEDAN OPINAR OTROS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

22) EN LAS SITUACIONES EN LAS QUE EVALÚA SU ACTUACIÓN Y SE DECLARA INSATISFECHO ANTE LOS RESULTADOS, USTED SABE EN QUE MOMENTO TOMAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

23) USTED SABE CÓMO SE DEBEN EJECUTAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS CON RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO LLEVADO A CABO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

24) USTED SABE IDENTIFICAR ACERTADAMENTE LAS EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

25) CUANDO SE PRESENTA UN OBSTÁCULO Y DEBE SUPERARLO, USTED FORMULA HIPÓTESIS CON RESPECTO AL MISMO Y ACUERDA LOS RESULTADOS A OBTENER CONJUNTAMENTE CON LAS PERSONAS CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

26) USTED FOMENTA Y RESPALDA LA AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS CON QUIEN TRABAJA, PARA LOGRAR MAYOR SEGURIDAD EN EL TRABAJO QUE SE LLEVA A CABO.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

27) CUANDO COMIENZA UN NUEVO PROYECTO, USTED ESTABLECE PRIMERO LOS OBJETIVOS A ALCANZAR CONJUNTAMENTE CON LAS PERSONAS CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

28) USTED SUELE ESTIMULAR A LOS OCUPANTES MÁS DESTACADOS EN SU ORGANIZACIÓN PARA QUE PAULATINAMENTE REEMPLACEN ALGUNAS DE SUS FUNCIONES ESPECÍFICAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

29) USTED SUELE INTERFERIR SUPERVISORIAMENTE EN CADA TAREA EJECUTADA POR LA GENTE CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

30) CUANDO SE PRESENTA UN OBSTÁCULO PARA EL ALCANCE DE UN OBJETIVO EN LA ORGANIZACIÓN, USTED PRIMERO COMIENZA POR INDAGAR SOBRE EL MISMO A TRAVÉS DE LA GENTE CON QUIEN TRABAJA.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

31) CUANDO SE DESARROLLA UN PROYECTO EN LA ORGANIZACIÓN USTED ESTA CONSTANTEMENTE APOYANDO PARA EL LOGRO DEL MISMO.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

32) USTED SE REÚNE PERIÓDICAMENTE PARA ANALIZAR EL RENDIMIENTO Y LO APRENDIDO DURANTE EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

1) ANTE SITUACIONES ESTRESANTES QUE PROVOCAN FUERTES EMOCIONES, EL GERENTE-COACH SE INVOLUCRA PERO MANTIENE EL DOMINIO DE SUS EMOCIONES Y SE HACE CARGO DE LA SITUACIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

2) EL GERENTE-COACH SOLICITA COLABORACIÓN DE LAS PERSONAS CON QUE TRABAJA CUANDO LA NECESITA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

3) PARA EL GERENTE-COACH ES FÁCIL DESPRENDERSE DE SUS EXPLICACIONES Y OPINIONES, CUANDO APARECEN OTRAS QUE SE ENCUENTRAN MEJOR FUNDAMENTADAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

4) AL CONOCER UNA SITUACIÓN Y TENER UNA OPINION ACERCA DE ELLA, EL GERENTE-COACH NORMALMENTE, EMITE JUICIOS FUNDAMENTADOS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

5) CUANDO EL GERENTE-COACH ADQUIERE COMPROMISOS CON OTRAS PERSONAS, SIEMPRE CUMPLE CON LO ACORDADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

6) EL GERENTE-COACH ES CAPAZ DE DAR FIN A UNA CONVERSACIÓN, CUANDO POSEE TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

7) EL GERENTE-COACH ESCUCHA A OTRAS PERSONAS Y TOMA DESICIONES RELACIONADAS CON LO QUE SE LE COMUNICÓ, ESTAS DECISIONES SON EXITOSAS YA QUE CORRESPONDEN AL VERDADERO SENTIDO DE LO ESCUCHADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

8) EL GERENTE-COACH SOLICITA Y ACEPTA EVALUACIONES SOBRE SU ACTUACIÓN, DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

8) ANTE SITUACIONES CONFLICTIVAS: EL GERENTE-COACH ES CAPAZ DE DISTANCIARSE DE LAS EMOCIONES DEL MOMENTO Y CREAR NUEVOS ESPACIOS EMOCIONALES

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

10) EL GERENTE-COACH DELEGA FUNCIONES Y TAREAS AL PERSONAL A SU CARGO FRECUENTEMENTE

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

11) CUANDO EL GERENTE-COACH SE DA CUENTA DE QUE UNA PERSONA EN SU ORGANIZACIÓN NECESITA DE SU AYUDA, SE ACERCA Y OFRECE SU COLABORACIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

12) CUANDO OCURREN CONFLICTOS EN SU LUGAR DE TRABAJO, EL GERENTE-COACH SE INVOLUCRA CON LA FINALIDAD DE MANEJARLOS Y ORIENTARLOS HACIA POSIBLES SOLUCIONES

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

13) A EL GERENTE-COACH LE ES DIFÍCIL VALIDAR LAS EXPLICACIONES Y OPINIONES DE OTRAS PERSONAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

14) CUANDO OTRAS PERSONAS OPINAN ABIERTAMENTE SOBRE EL TRABAJO DEL GERENTE-COACH, ESTE LOS ESCUCHA Y AGRADECE LA OPINIÓN

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

15) SI EL GERENTE-COACH NO PUEDE CUMPLIR CON UN COMPROMISO DECLARA QUE NO LE ES POSIBLE CUMPLIR LO ACORDADO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

16) EL GERENTE-COACH ES CAPAZ DE DISTINGUIR Y DEFINIR EL TIPO DE CONVERSACIÓN QUE DEBE LLEVAR A CABO SEGÚN LA INQUIETUD QUE LE GUÍE

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

17) CUANDO EL GERENTE-COACH CONVERSA CON OTRA PERSONA, PREGUNTA PARA PROFUNDIZAR EN LO QUE ESTA ESCUCHANDO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

18) PUEDE EL GERENTE-COACH IDENTIFICAR CON FACILIDAD Y EFECTIVAMENTE LAS EMOCIONES DE LAS OTRAS PERSONAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

19) EN LAS OCACIONES DONDE HAY QUE ASIGNAR TRABAJOS Y EJECUTAR DIFERENTES TAREAS, LAS PAUTAS SON DEFINIDAS ÚNICAMENTE POR EL GERENTE-COACH

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

20) EL GERENTE-COACH SIEMPRE CUMPLE EN EL TIEMPO ACORDADO CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

21) CUANDO EL GERENTE-COACH TIENE UNA INQUIETUD PUEDE COMPARTIRLA SIN TEMOR DE LO QUE PUEDAN OPINAR OTROS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

22) EN LAS SITUACIONES EN LAS QUE EL GERENTE-COACH EVALÚA SU ACTUACIÓN Y SE DECLARA INSATISFECHO ANTE LOS RESULTADOS, ESTE SABE EN QUE MOMENTO TOMAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

23) EL GERENTE-COACH SABE CUANDO ES QUE SE DEBEN TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS CON RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO LLEVADO A CABO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

24) EL GERENTE-COACH SABE IDENTIFICAR ACERTADAMENTE LAS EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

25) CUANDO SE PRESENTA UN OBSTÁCULO Y DEBE SER SUPERADO, EL GERENTE-COACH FORMULA HIPÓTESIS CON RESPECTO AL MISMO Y ACUERDA LOS RESULTADOS A OBTENER CONJUNTAMENTE CON LAS PERSONAS CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

26) EL GERENTE-COACH FOMENTA Y RESPALDA LA AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS CON QUIEN TRABAJA, PARA LOGRAR MAYOR SEGURIDAD EN EL TRABAJO QUE SE LLEVA A CABO.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

27) CUANDO SE COMIENZA UN NUEVO PROYECTO, EL GERENTE-COACH ESTABLECE PRIMERO LOS OBJETIVOS A ALCANZAR CONJUNTAMENTE CON LAS PERSONAS CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

28) EL GERENTE-COACH SUELE ESTIMULAR A LOS OCUPANTES MÁS DESTACADOS EN SU ORGANIZACIÓN PARA QUE PAULATINAMENTE REMPLACEN ALGUNAS DE SUS FUNCIONES ESPECÍFICAS

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

29) EL GERENTE-COACH SUELE INTERFERIR SUPERVISORIAMENTE EN CADA TAREA EJECUTADA POR LA GENTE CON QUE TRABAJA

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

30) CUANDO SE PRESENTA UN OBSTÁCULO PARA EL ALCANZE DE UN OBJETIVO EN LA ORGANIZACIÓN, EL GERENTE-COACH PRIMERO COMIENZA POR INDAGAR SOBRE EL MISMO A TRAVÉS DE LA GENTE CON QUIEN TRABAJA.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

31) CUANDO SE DESARROLLA UN PROYECTO EN LA ORGANIZACIÓN, EL GERENTE-COACH ESTA CONSTANTEMENTE APOYANDO PARA EL LOGRO DEL MISMO.

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

32) EL GERENTE-COACH SE REÚNE PERIÓDICAMENTE PARA ANALIZAR EL RENDIMIENTO Y LO APRENDIDO DURANTE EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

MDA	DA	IND	D	MD
-----	----	-----	---	----

MATRIZ DE RESULTADOS.Gerentes-Coaches

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Sujeto 1	2	5	2	4	2	3	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	
Sujeto 2	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
Sujeto 3	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
Sujeto 4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	
Sujeto 5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	
Sujeto 6	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	
Sujeto 7	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	
Sujeto 8	3	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	5	2	3	

MATRIZ DE RESULTADOS.Subordinados

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Sujeto 1	4	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5	2	2	4	4	5	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	1	
Sujeto 2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	
Sujeto 3	4	5	2	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	
Sujeto 4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	
Sujeto 5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	1	5	
Sujeto 6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	5	
Sujeto 7	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	
Sujeto 8	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto 9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
Sujeto 10	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	
Sujeto 11	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	
Sujeto 12	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	5
Sujeto 13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
Sujeto 14	4	5	4	1	3	5	5	4	2	5	4	4	2	4	5	5	5	5	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	
Sujeto 15	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
Sujeto 16	4	5	4	4	4	2	2	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	1	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	
Sujeto 17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	
Sujeto 18	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2
Sujeto 19	5	2	1	2	4	2	1	4	5	3	2	2	5	2	5	3	2	2	2	3	2	2	5	3	2	5	2	4	4	
Sujeto 20	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	
Sujeto 21	3	5	2	4	4	3	5	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	
Sujeto 22	4	5	2	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	1	
Sujeto 23	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	
Sujeto 24	4	4	4	4	3	5	3	5	2	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	

30	31	32
4	4	4
4	5	4
4	4	5
3	5	5
4	4	4
4	4	4
3	3	3
4	5	5

30	31	32
5	4	4
5	5	5
4	4	4
5	5	5
1	5	5
4	3	3
4	5	5
4	5	5
4	4	5
4	5	5
5	5	4
4	4	3
4	4	4
5	5	5
4	4	4
2	4	2
4	4	4
4	4	4
5	2	5
3	4	4
5	5	5
4	3	3
5	4	5
5	4	4