



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Relación entre Gerentes certificados o no en
coaching y las Habilidades propuestas por
McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin

Realizado por:

- Patricia Alejandra Sforzina Briceño
- Angie Karina Turcumani Asbati

Profesor guía: Teodoro Campos

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Relación entre Gerentes certificados o no en coaching y las Habilidades propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin
TUTOR	Teodoro Campos
AUTOR(ES)	<ul style="list-style-type: none"> - Patricia Alejandra Sforzina Briceño - Angie Karina Turcumani Asbati
ÁREA	Coaching
NÚMERO DE PÁGINAS	Ciento diecisiete (117).
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Establecer la relación entre el gerente coach y el gerente no coach con las habilidades en Coaching propuestas por: McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin.
TIPO DE INVESTIGACION	Correlacional.
TIPO DE DISEÑO	No Experimental y Transeccional.
POBLACIÓN	La Población está conformada por dos grupos, los gerentes coach (certificados en coaching) y los gerentes no coach (no certificados en coaching), pertenecientes a las empresas clientes de la consultora Newfield Consulting, las cuales conforman un total de trece (13), pero sólo tomamos en cuenta a cuatro (4) de éstas, y el total de gerentes coach existentes en dichas empresas fueron dieciséis, y se tomó una muestra proporcional de gerentes no certificados en coaching.
TIPO DE MUESTREO	Tipo de muestra no probabilística, y el tipo de muestreo es intencional.
MUESTRA	Se tomó para la muestra al total de gerentes coach (dieciséis) de las empresas que prestaron su colaboración con nuestro estudio, que fueron cuatro (4). Y se tomó una muestra proporcional en cuanto a los gerentes no coach, es decir, dieciséis. Sumando en total 32 la muestra total.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Está conformada por dos grupos: El primero, por los individuos que están certificados en mentoría o coaching por la consultora Newfield Consulting y trabajan en empresas clientes de la misma. El segundo, por los gerentes que no están certificados en coaching pero que se encuentran en las mismas organizaciones que los que están certificados en coaching.
VARIABLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenencia de una Certificación como coach otorgada por una institución especializada 2. Habilidades en Coaching.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Nos basamos en un instrumento desarrollado y validado por: McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005), que mide las habilidades en coaching.

RESUMEN
(Máximo 25 líneas)

El siguiente trabajo de investigación tiene por objetivo general establecer la relación entre la Tenencia o no de una certificación de coach otorgada por una institución especializada y las Habilidades en coaching propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin, de esta forma se pretende establecer el grado de dichas habilidades en coaching, que son: comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas y ambigüedad aceptada en gerentes coach y gerentes no coach, para así identificar la relación entre ambas variables y de esta manera conocer si la tenencia o no de un certificación en coaching en gerentes influye en el desarrollo y grado de desarrollo de estas habilidades.

Esta investigación es de tipo correlacional y de diseño no experimental - transeccional. La población estará conformada por los gerentes formados en coaching por una institución especializada del Área Metropolitana de Caracas y gerentes no coach pertenecientes a los mismos lugares de trabajo donde se encuentren los coach seleccionados. El tipo de muestreo es no probabilístico intencional.

Las variables del estudio son: tenencia de una certificación en coach otorgada por una institución especializada y habilidades en coaching, esta última fue medida a través de un instrumento propuesto por Mclean et al (2005), el cual consiste en un cuestionario conformado por 20 ítems, 5 ítems por cada dimensión.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a realizar un análisis descriptivo y correlacional entre la Tenencia de una certificación en coaching y las Habilidades en Coaching, de forma global y con respecto a todas sus dimensiones, obteniendo como resultado una correlación muy fuerte negativa entre las variables de estudio.



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

PROYECTO DE TESIS

**Relación entre Gerentes certificados o no en
coaching y las Habilidades propuestas por
McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin**

Caracas, 25 de octubre de 2008

DEDICATORIA

A Dios, por darme su fortaleza cuando más lo necesite. Por iluminar mi camino en este largo trayecto para seguir adelante con mucha esperanza y fe.

A mi familia, por ser un apoyo incondicional que siempre he tenido en mi vida. En especial a mi madre por estar siempre a mi lado y compartir mis triunfos y alegrías, por entenderme en los momentos más difíciles y darme la seguridad y confianza para cumplir esta meta. Porque su cariño y su amor me dieron aliento para creer en mí y seguir adelante. A mi hermana, porque siempre ha sido un modelo a seguir y parte de lo que soy se lo debo a las dos.

A todas aquellas personas, amigos y compañeros que de alguna manera estuvieron presentes brindándome su apoyo y creyeron en mí para la realización de este sueño.

♣ *Patricia Sforzina*

DEDICATORIA

Gracias a Dios, quien siempre ha sido mi apoyo, que me sostiene siempre, que me guía hacia el camino del amor y la verdad, por escucharme y por estar conmigo en mis momentos más difíciles y en los más alegres también. A la Virgen María por guiar mis pasos y acompañarme siempre. “Bendito sea Dios. El que nos conforta en toda prueba, para que también nosotros seamos capaces de confortar a los que están en cualquier dificultad” (2Cor 1,3-4)

Gracias a mis padres por haberme brindado su apoyo incondicional en todos estos años, por estar ahí siempre que lo necesito, por sus palabras de aliento y por creer en mí, sin ustedes no hubiese podido cumplir esta grandiosa meta de mi vida.

Madre “Tus brazos siempre se abren cuando necesito un abrazo. Tu corazón sabe comprender cuándo necesito una amiga. Tus ojos sensibles se endurecen cuando necesito una lección. Tu fuerza y tu amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar”.

“Cuando nací mi Padre era un ser que a veces aparecía para aplaudir mis últimos logros. Cuando me iba haciendo mayor, era una figura que me enseñaba la diferencia entre lo mal y el bien. Durante mi adolescencia era la autoridad que me ponía límites a mis deseos. Ahora que soy adulta, es el mejor consejero y amigo que tengo”.

Y gracias a mis hermanos, familia, a mi tía Adi, amigos y profesores que han estado conmigo en mi crecimiento, formación, y por todo su apoyo.

Angie Turcumani

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Tutor de Trabajo de Grado, Teodoro Campos y a nuestro Tutor de Seminario de Proyecto de Tesis, el profesor Gustavo García, por sus observaciones, correcciones, consejos, material de apoyo, dedicación y gran ayuda prestada por ambos, ya que gracias a estas fue posible realizar el presente Trabajo de Grado.

Al Profesor José Naranjo por su ayuda en cuanto a resolver oportunamente ciertas dudas, y brindarnos sus consejos y observaciones.

A nuestro Compañero Carlos Solano por brindarnos su ayuda y apoyo cuando más la necesitábamos, para poder culminar el análisis de esta investigación.

Al personal de RRHH por su colaboración al abrirnos las puertas de: SIDOR, EDELCA CVG, Nature's Sunshine Products de Venezuela C.A., y CANTV.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	
Dedicatorias	
Agradecimientos	
Resumen	ix
Palabras Claves	x
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema	4
Capítulo II. Objetivos de la investigación	15
Capítulo III. Marco Teórico	16
1. Coaching	16
1.1 Origen del coaching.....	16
1.2 Definiciones del coaching	18
1.3 Tipologías de coaching.....	20
1.3.1 Coaching personalizado	20
1.3.2 Coaching Grupal	20
1.3.3 Formación en Coaching	20
1.4 Tipos de coaching ejecutivo	20
1.4.1 Coaching para las técnicas.....	21
1.4.2 Coaching para el rendimiento.....	21
1.4.3 Coaching para el desarrollo	21
1.4.4 Coaching para la agenda del ejecutivo	21
1.5 Beneficios del coaching empresarial	21
1.5.1 Beneficios estratégicos	21
1.5.2 Beneficios interpersonales	22
1.6 Beneficios del coaching ejecutivo	22
1.6.1 Competencias interpersonales.....	22
1.6.2 Desarrollo de técnicas	23
1.6.3 Capacidades organizativas	23
2. Gerente-Coach	23

2.1. Diferencias entre el Gerente-Coach y el Gerente-No Coach.....	23
2.1.1 La importancia de los directivos competentes	25
2.2. Rol del Gerente-Coach	26
2.3. Funciones del Gerente-Coach.....	27
2.4. Cualidades del Gerente-Coach	28
2.5 Habilidades	30
2.5.1 Habilidades Directivas	30
2.5.1.1 ¿Qué son las habilidades directivas?.....	31
2.5.1.2 El importante rol de las habilidades directivas	32
2.6 Habilidades en Coaching	32
2.7 Tipos de Habilidades del Coaching según McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin	33
2.7.1 Comunicación Abierta	33
2.7.2 Proximidad al equipo de trabajo	35
2.7.3 Valoración o Empatía hacia las personas.....	36
2.7.4 Ambigüedad aceptada.....	37
2.8 Desarrollo de habilidades	41
Capítulo IV. Marco Metodológico	43
1. Tipo y Diseño de investigación	43
2. Unidad de análisis, Población y Muestra.....	44
3. Definición conceptual y operacional de las variables.....	46
4. Estrategias para la recolección, procesamiento y Análisis de la información	49
5. Factibilidad de la investigación	56
6. Consideraciones éticas	57
Capítulo V. Análisis de Resultados	58
1. Análisis Descriptivo- Frecuencias	58
1.1 Variable Tenencia de una Certificación en Coaching	58
1.2 Variable Habilidades en Coaching	59
1.2.1 Comunicación abierta.....	59
1. Grupo # 1: Gerentes Coach	59
2. Grupo # 2: Gerentes No Coach	63
1.2.2 Orientación al trabajo en equipo	67
1. Grupo # 1: Gerentes Coach	67

2. Grupo # 2: Gerentes No Coach	71
1.2.3. Valoración o empatía hacia las personas	75
1. Grupo # 1: Gerentes Coach	75
2. Grupo # 2: Gerentes No Coach	78
1.2.4 Ambigüedad aceptada	82
1. Grupo # 1: Gerentes Coach.....	82
2. Grupo # 2: Gerentes No Coach.....	85
2. Análisis de la Media de la Variable Habilidades en Coaching.....	89
3. Análisis Correlacional de las Variables de estudio	91
3.1 Relación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y cada una de las Dimensiones de las Habilidades en Coaching.....	91
3.1.1 Comunicación abierta	91
3.1.2 Orientación al trabajo en equipo	92
3.1.3 Valoración o empatía hacia las personas	93
3.1.4 ambigüedad Aceptada.....	94
3.2 Relación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y las Habilidades en Coaching	94
Capítulo VI. Análisis de Resultados Conclusiones y Recomendaciones.....	96
1. Conclusiones.....	96
2. Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas	98
Anexo: Cuestionario para medir las habilidades en coaching	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Comparación entre el gerente-no coach y el gerente-coach	24
Tabla N° 2. Diferencias entre el Gerente y el Coach.....	25
Tabla N° 3. Operacionalización de la variable Habilidades en Coaching	48
Tabla N° 4. Alpha de la primera y segunda versión del estudio para la confiabilidad del instrumento	52
Tabla N° 5. Codificación del instrumento Habilidades en Coaching	53
Tabla N° 6. Ponderación de los valores para cada una de las dimensiones de la variable Habilidades en Coaching	55
Tabla N° 7. Tenencia de una Certificación en Coaching.....	58
Tabla N° 8. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach.....	60
Tabla N° 9. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #1 de la dimensión Comunicación Abierta.....	61
Tabla N° 10. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #2 de la dimensión Comunicación Abierta.....	61
Tabla N° 11. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #3 de la dimensión Comunicación Abierta.....	62
Tabla N° 12. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #4 de la dimensión Comunicación Abierta.....	62
Tabla N° 13. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #5 de la dimensión Comunicación Abierta.....	63
Tabla N° 14. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach.....	64
Tabla N° 15. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #1 de la dimensión Comunicación Abierta.....	64
Tabla N° 16. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #2 de la dimensión Comunicación Abierta.....	65
Tabla N° 17. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #3 de la dimensión Comunicación Abierta.....	65

Tabla N° 18. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #4 de la dimensión Comunicación Abierta.....	66
Tabla N° 19. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #5 de la dimensión Comunicación Abierta.....	66
Tabla N° 20. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach.....	68
Tabla N° 21. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #6 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	68
Tabla N° 22. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #7 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	69
Tabla N° 23. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #8 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	69
Tabla N° 24. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #9 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	70
Tabla N° 25. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #10 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	70
Tabla N° 26. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach.....	72
Tabla N° 27. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #6 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	73
Tabla N° 28. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #7 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	73
Tabla N° 29. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #8 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	74
Tabla N° 30. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #9 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	74
Tabla N° 31. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #10 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo.....	75
Tabla N° 32. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach.....	76
Tabla N° 33. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #11 de la dimensión.....	76
Tabla N° 34. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #12 de la dimensión.....	77
Tabla N° 35. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #13 de la dimensión.....	77
Tabla N° 36. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #14 de la dimensión.....	78

Tabla N° 37. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #15 de la dimensión.....	78
Tabla N° 38. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach.....	79
Tabla N° 39. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #11 de la dimensión.....	80
Tabla N° 40. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #12 de la dimensión.....	80
Tabla N° 41. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #13 de la dimensión.....	81
Tabla N° 42. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #14 de la dimensión.....	81
Tabla N° 43. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #15 de la dimensión.....	82
Tabla N° 44. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Ambigüedad Aceptada de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach.....	83
Tabla N° 45. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #16 de la dimensión.....	83
Tabla N° 46. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #17 de la dimensión.....	84
Tabla N° 47. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #18 de la dimensión.....	84
Tabla N° 48. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #19 de la dimensión.....	85
Tabla N° 49. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #20 de la dimensión.....	85
Tabla N° 50. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Ambigüedad Aceptada de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach.....	86
Tabla N° 51. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #16 de la dimensión.....	87
Tabla N° 52. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #17 de la dimensión.....	87
Tabla N° 53. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #18 de la dimensión.....	88
Tabla N° 54. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #19 de la dimensión.....	88
Tabla N° 55. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #20 de la dimensión.....	89
Tabla N° 56. Medias de las Dimensiones de las Habilidades en Coaching	90
Tabla N° 57. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching.....	91
Tabla N° 58. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching.....	92
Tabla N° 59. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching..	93
Tabla N° 60. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Ambigüedad aceptada de las Habilidades en Coaching.....	94
Tabla N° 61. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y las Habilidades en Coaching.....	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Tenencia de una Certificación en Coaching.....	59
Gráfico N° 2. Media Global y Medias de cada Dimensión de las Habilidades en Coaching.....	90

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene por objetivo general establecer la relación entre la Tenencia o no de una certificación de coach otorgada por una institución especializada y las Habilidades en coaching propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin, de esta forma se pretende establecer el grado de dichas habilidades en coaching, que son: comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas y ambigüedad aceptada en gerentes coach y gerentes no coach, para así identificar la relación entre ambas variables y de esta manera conocer si la tenencia o no de un certificación en coaching en gerentes influye en el desarrollo y grado de desarrollo de estas habilidades.

Esta investigación es de tipo correlacional y de diseño no experimental - transeccional. La población estará conformada por los gerentes formados en coaching por una institución especializada del Área Metropolitana de Caracas y gerentes no coach pertenecientes a los mismos lugares de trabajo donde se encuentren los coach seleccionados. El tipo de muestreo es no probabilístico intencional.

Las variables del estudio son: tenencia de una certificación en coach otorgada por una institución especializada y habilidades en coaching, esta última fue medida a través de un instrumento propuesto por Mclean et al (2005), el cual consiste en un cuestionario conformado por 20 ítems, 5 ítems por cada dimensión.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a realizar un análisis descriptivo y correlacional entre la Tenencia de una certificación en coaching y las Habilidades en Coaching, de forma global y con respecto a todas sus dimensiones, obteniendo como resultado una correlación muy fuerte negativa entre las variables de estudio.

Palabras claves:

Coaching, Coach, Gerentes coach, Gerentes (no coach), Coachee, Habilidades en Coaching, Tenencia de una Certificación en Coaching.

INTRODUCCIÓN

Desde los años 90, en las empresas exitosas los gerentes se han concentrado en crear ambientes de trabajo donde todos los empleados y supervisores aportan lo mejor de sí mismos para el logro de las metas. Dentro de este nuevo comportamiento se tiene que más productivo que controlar es facultar a otros para que se desarrollen y comprometan con los resultados de la organización, adquiriendo de esta manera ciertas competencias que optimicen su desempeño y desarrollen su potencial a través de los resultados generados por ellos mismos. De esta forma es como surge el coaching en las organizaciones.

El coaching ofrece al gerente del nuevo milenio una nueva herramienta de transformación para que deje de actuar como capataz, y de esta forma disuelva los obstáculos que impiden obtener un mejor desempeño a los trabajadores.

Por lo tanto el coaching requiere una nueva manera de observar, pensar, ser, y a pesar de que algunos gerentes pueden ser de modo natural buenos coach, existen algunas diferencias.

El auge de coaching en los últimos años en Europa, Estados Unidos y en América Latina, incluyendo Venezuela, ha motivado a estudiar más a fondo sobre esta técnica, sin embargo su implementación no está extendida a la mayoría de las empresas en industrias venezolanas, por lo cual se hacen pertinentes estudios sobre esta gestión debido a su poco conocimiento.

Luego de una revisión exhaustiva de estudios realizados con respecto al Coaching, se evidenció una gran cantidad de investigaciones enfocadas hacia el área de competencias

El coaching es capaz de desarrollar competencias en las personas. En el ámbito organizacional esta herramienta ha sido de mayor alcance en el área gerencial. Existen varios tipos de competencias, pero nos enfocaremos de manera más precisa en una de ellas: las habilidades, que tienen que ver con el poder hacer, las cuales se midieron en gerentes certificados en coaching por una consultora (Newfield Consulting) ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. También, se midieron las habilidades en gerentes que no se han formado ni se encuentran formándose en coaching, con el fin de compararlas y establecer su relación puesto que el gerente coach requiere para desarrollar sus habilidades, de un buen programa de entrenamiento que un gerente no coach no recibe.

Por lo tanto, en nuestro estudio partimos del supuesto de que los gerentes certificados en esta disciplina desarrollan mejor las habilidades en coaching que los gerentes que no lo han recibido ni lo reciben, por lo que se estableció la relación entre las habilidades de los gerentes-coach y gerentes-no coach. Para ello, nos basamos en un instrumento desarrollado por los autores: McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005), que mide las habilidades en coaching. Este instrumento provee a los futuros investigadores una herramienta valuable para medir las habilidades del coach en un estudio organizacional, y ofrece a los profesionales de Recursos Humanos un instrumento válido para desarrollar personas efectivas. En éste fueron medidas cuatro dimensiones: comunicación abierta, proximidad al equipo, valoración o empatía a las personas, y ambigüedad aceptada.

Las fuentes documentales investigadas presentan una postura a favor del coaching como herramienta gerencial eficaz, por lo que nuestra investigación parte de estas teorías.

Este estudio podrá ser de utilidad para investigadores que indaguen sobre el coaching, en especial, con respecto a las habilidades del coach. También podrá proporcionar información sobre si la tenencia o no de una certificación influye en el desarrollo de las habilidades en coaching de los gerentes. Igualmente proporcionará información de gran relevancia a directivos, porque estos podrán observar las diferencias que existen entre gerentes certificados en coaching y gerentes que no lo están y de esta manera evaluar la conveniencia o no de entrenarlos en esta herramienta. Nuestra investigación también será de gran ayuda para las consultoras que desarrollan

esta disciplina, en especial “Newfield Consulting”, puesto que podría proporcionarle mayor credibilidad a dicha organización, ya que permitirá saber si las habilidades estudiadas, son mejor desarrolladas en los gerentes-coach, que en los que no lo son.

De esta manera, nos resultó pertinente estudiar la relación entre el gerente coach y el gerente no coach, en cuanto a sus habilidades. De esta manera, se plantea: ¿Cuál es la Relación entre los Gerentes certificados en coaching y los Gerentes no certificados en cuanto a las habilidades propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin en el Área Metropolitana de Caracas en el 2008?. Por lo que el Objetivo General de la investigación consiste en establecer la relación entre los Gerentes con Tenencia de una certificación en coaching otorgada por una institución especializada y los Gerentes no certificados en coaching y las Habilidades en coaching propuestas por los autores mencionados.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual está caracterizado por su variabilidad, vulnerabilidad, competitividad y cambios continuos y permanentes, obligando de esta forma a las organizaciones a hacer más flexibles sus sistemas y procesos para adaptarse y elevar sus niveles de productividad, y así poder responder oportunamente a las repentinas modificaciones suscitadas (Useche, 2004). Se evidencia de esta forma una crisis en el área empresarial, en donde han sido afectadas las estructuras de las organizaciones. Por lo tanto, el principal de los desafíos que hoy enfrentan las empresas en el mundo consiste en resolver la profunda crisis en la que se encuentra el actual modelo de gestión empresarial, el cual es fundamentalmente obsoleto, debido a que aunque fue muy exitoso hace noventa años atrás, hoy en día representa la principal traba para alcanzar niveles de desempeño, rentabilidad y competitividad superiores (Echeverría, 2002).

Durante la década de los años 90, en las empresas exitosas, las creencias y prácticas que rigen las relaciones de trabajo ya no son las mismas, sino que, “gerentes y supervisores ahora se concentran en crear ambientes de trabajo donde todos aportan lo mejor de sí mismos para el logro de las metas, alineadas por una visión compartida” (Chirinos, 2000, p.32). Dentro de este nuevo comportamiento se tiene la creencia de que más productivo que controlar es facultar a otros para que desarrollen y fortalezcan su compromiso con los resultados, lo que implica que éstos puedan adquirir y poner en práctica competencias para poder optimizar su desempeño e influir así en decisiones relacionadas con las tareas a su cargo y que puedan desarrollar su potencial a través de los resultados que ellos mismos generan. En el ámbito de esta creencia hace su aparición el coaching en las organizaciones (Chirinos, 2000).

El coaching se ofrece como herramienta de transformación para que el gerente del nuevo milenio deje de actuar como capataz, a través de las sanciones y el control, ya que de esa manera los trabajadores de hoy no logran rendir adecuadamente, sino que

disuelve los obstáculos que impiden obtener un desempeño más alto de las personas (Echeverría, 2000 c.p. Pernas, 2004).

El directivo de la empresa actual requiere disponer de las competencias de un coach, las cuales le permiten observar lo que sus subordinados, o lo que es lo mismo, sus coachees, no logran observar por sí mismos, para detectar los obstáculos que interfieren en su desempeño, y conducirlos a emprender las acciones que los lleven a alcanzar los niveles de desempeño aspirados por ellos (Echeverría, 2002).

En una investigación realizada por Albani y Padilla (2004), se estudió lo siguiente: determinar la percepción con relación al desarrollo de competencias interpersonales, en una muestra de ejecutivos producto de haber recibido un programa de tutoría (coaching) ejecutiva, aplicando la metodología de 360°. El estudio fue de tipo descriptivo usando un diseño no experimental (no se manipularon las variables) y de tipo transeccional. La población estuvo conformada por todos los ejecutivos que participaron en un programa de tutoría. En el estudio se concluyó que fue posible evidenciar que los distintos actores involucrados en una metodología de 360° coinciden en que el grupo total de competencias que encierra la dimensión competencias interpersonales, están presentes “a menudo” en el actuar cotidiano laboral de los ejecutivos tutorados (coachees).

Una definición bastante amplia acerca de coaching es la expuesta por Salazar y Molano (2000):

El coaching (...) es 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 (...). (p.4)

Este proceso es esencialmente una conversación entre un coach y un coachee (Zeus y Skiffngton, 2002, p. 3), donde el primero, a través de una serie de herramientas y preguntas induce a que sea el mismo coachee quien decida la forma de proceder, ayudándolo a conseguir sus metas y diseñar un plan de acción para lograrlas. El coaching es utilizado en las organizaciones enfocándose en el capital humano, bajo el supuesto de que si éste funciona de manera eficiente, la empresa funcionará de igual forma, es decir, eficientemente (Zabaleta, 2007).

Entonces se tiene que el coaching requiere una nueva manera de observar, de pensar, de ser, y aunque muchos gerentes pueden ser de modo natural buenos coaches, existen algunas diferencias fundamentales, entre las cuales de acuerdo a Zeus y Skiffngton (2002) se encuentran:

Los gerentes ven su posición como el de dirigir y controlar la performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes. Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de los coachees y, alinean sus objetivos con los objetivos comunes de la empresa. Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a si misma. Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que los coachees sean responsables de si mismos y del juego que están jugando. Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y por qué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”, entre otras (p. 233).

El coach efectivo ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados, a diagnosticar problemas de desempeño y corregir su práctica insatisfactoria o inaceptable, a diagnosticar un problema de comportamiento y corregir su conducta insatisfactoria o inaceptable, a fomentar las relaciones laborales productivas, centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas, brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio, estimula comportamientos de autocoaching, mejora el desempeño y la actitud permitiendo que los empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo (Cook, 2000).

Para Useche (2004):

El auge de coaching en los últimos años en Europa, Estados Unidos y en América Latina ha motivado a ir mas allá de la información superficial sobre esta técnica, por lo que Venezuela no se escapa de esta nueva tendencia de la gestión del capital humano, sin embargo su implementación no está extendida a la mayoría de las empresas en industrias venezolanas, por lo cual se hacen pertinentes estudios sobre esta gestión debido a su poco conocimiento. (p. 126)

En un estudio realizado por Alfinguer y Núñez (1999) se demostró la percepción del gerente-coach de acuerdo a las variables formación en coaching ontológico y los cambios en su desempeño, así como establecieron la relación entre ambas. La variable formación en coaching ontológico se estudió a través del conjunto de competencias adquiridas por el gerente- coach por medio de su formación en coaching ontológico. Los cambios en el desempeño se evaluaron mediante las variaciones observables y medibles en la ejecución de las funciones del gerente – coach a partir de su formación en coaching ontológico. La investigación es de tipo no experimental, el diseño correlacional- descriptivo y transeccional. La población del estudio estuvo conformada por los gerentes – coaches certificados en coaching ontológico. La muestra fue elegida según las características que para el estudio resultaron importantes. Las variables se estudiaron a través de un cuestionario especialmente diseñado para ser autoadministrado en el que los gerentes autoevaluaron su formación en coaching y los cambios ocurridos en su desempeño luego de su formación. El análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva donde se utilizaron medidas de tendencia central, de dispersión, y distribuciones de frecuencias con la finalidad de estudiar cada una de las variables por separado y finalmente correlacionarlas. Concluyen que los altos valores de la formación en coaching ontológico se encuentran asociados con los altos valores de los cambios en el desempeño, que se manifiestan en las relaciones que se presentaron entre las variables y que van desde positivas medias hasta positivas considerables.

Otro estudio de García y Teixeira (2005) hace referencia al grado de desempeño que puede aportar el coaching en el área grupal. Esta investigación tuvo por objetivo: describir los cambios en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo, y la percepción del desarrollo de competencias de los miembros, después de recibir

entrenamiento en coaching grupal. El estudio fue de tipo descriptivo, usando un diseño pre- experimental pretest-postest de un solo grupo; a este grupo se le aplicó una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administró el tratamiento, y finalmente se le aplicó una prueba posterior al tratamiento. La población estuvo conformada por todas las personas que participaron en un programa de coaching grupal y que cumplieron con los siguientes requisitos: todas aquellas personas pertenecientes a un instituto venezolano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que recibirían un programa de coaching grupal, que se encontrasen residenciados en el Área Metropolitana de Caracas, y además formarían parte de un equipo de trabajo, cuyos miembros también participarían en el mismo programa. Como muestra se seleccionó a las personas que recibieron coaching grupal a través de un muestreo intencional, que consiste en un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas, lo cual se realiza mediante la inclusión de grupos típicos y que además constituye una modalidad de muestreo no probabilística en el que la selección de las unidades muestrales responden a criterios subjetivos. Como conclusión se obtuvo que en la variable percepción del desarrollo de competencias, sólo los participantes del programa perciben un cambio importante en relación a la competencia orientación al logro, el resto de los actores del feedback de 360° perciben cambios muy pequeños en cuanto a las competencias: reflexión, evaluación, cooperación, comprensión empática y comunicación eficaz. Con respecto al desempeño del equipo no se observan cambios importantes, sólo variaciones muy pequeñas en 5 de las 12 dimensiones estudiadas: consolidación en las capacidades, apoyo de los miembros, evaluación de la eficacia, clima de equipo y comunicación.

Aparte de mejorar en gran medida el desempeño de los gerentes, el coaching es capaz de desarrollar competencias en las personas. En el ámbito organizacional esta herramienta ha sido de mayor alcance en el área gerencial.

Un estudio realizado por Da Silva y Rodríguez (2003) tuvo por objetivo identificar el perfil de competencias real del coach y contrastarlo con el perfil de competencias ideal de éste, según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano (2000), y además determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y el comportamiento ético ideal del coach, para así establecer el perfil de competencias real del coach y finalmente contrastar este perfil de competencias real con el perfil de

competencias ideal del mentor o coach. Esta investigación fue de tipo descriptivo, y se utilizó un diseño no experimental-transeccional. La población estuvo conformada por las personas que fueron formadas en mentoría o coaching por una empresa de consultoría y capacitación del Área Metropolitana. La muestra fue seleccionada a través del muestreo al azar simple. El estudio llegó a la conclusión de que existe una diferencia muy pequeña entre el perfil de competencias real con el perfil de competencias ideal del mentor o coach, lo que quiere decir que durante el proceso de certificación de tutoría (coaching) existen algunos componentes de cada una de las competencias que pudieran reforzarse.

Existen cuatro elementos de competencias: conocimientos, habilidades, actitudes, aspectos de personalidad y comportamiento ético. Nos enfocamos de manera más precisa en una de ellas: las habilidades o destrezas, que tienen que ver con el poder hacer (Salazar y Molano, 2000), las cuales medimos en gerentes certificados en coaching por una consultora (Newfield Consulting) ubicada en Venezuela en el Área Metropolitana de Caracas. Esta es una empresa de formación gerencial que se dedica a construir una forma nueva y más poderosa de hacer empresa, la misma, se encarga de desarrollar competencias de directivos, gerentes y personal clave del negocio, enfocándose con su entrenamiento en coaching en obtener de esta manera resultados medibles que incrementen la efectividad en el desempeño individual y colectivo, que agreguen valor a la empresa (Newfield Consulting, consultado el: 13/06/07). También, medimos las habilidades en gerentes que no se han formado ni se encuentran formándose en coaching, con el fin de compararlas y establecer su relación puesto que el gerente coach requiere para desarrollar sus habilidades, de un buen programa de entrenamiento (Salazar y Molano, 2000) que un gerente no coach no recibe, por ello el adiestramiento requiere un cambio más grande que cualquier otro en el nuevo sistema de dirección, donde se ha vuelto a discutir el papel de gerente como coach (entrenador), siendo este un buen camino que cambia la relación entre el gerente y el empleado.

Por lo tanto, en nuestro estudio partimos del supuesto de que los gerentes certificados en esta disciplina desarrollan mejor las habilidades en coaching que los gerentes que no lo han recibido ni lo reciben, por lo que tuvimos como fin establecer la relación entre las habilidades de los gerentes-coaches y gerentes-no coaches para ver si

esto realmente ocurría. Para ello, nos basamos en un instrumento desarrollado por: McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005), que mide las habilidades del coach.

Evered y Selman, (1989) Geber, (1992) Orth et al., (1987 c.p. McLean et al., 2005) definen el entrenamiento en gerentes como "la técnica de dirección que está basada en el conocimiento sobre cómo las condiciones de los empleados se mejoran y crecen y sobre habilidades específicas que los gerentes tienen que practicar, desarrollar, e incorporar en su estilo de dirección." (p. 159)

De esta manera, los gerentes sienten la necesidad de aprender habilidades de entrenamiento y los subordinados tienen dificultad en una relación de adiestramiento si los gerentes no quieren cambiar sus percepciones de comportamiento y actitudes directivas. (Geber, 1992 c.p. McLean et al., 2005). Una investigación que resulta importante destacar es la realizada por Vivas (2005), la cual determinó cuáles competencias interpersonales adquiridas por un gerente producto de recibir un programa de Tutoría (Coaching) ejecutiva se encuentran presentes en sus subordinados. Este estudio fue de tipo descriptivo, utilizando un diseño no experimental-transversal. La población estuvo conformada por un grupo de subordinados de gerentes-tutores (coachs) que recibieron formación en tutoría (coaching) ejecutiva y que estuvieran ubicados en el Área Metropolitana de Caracas. Este autor obtuvo como resultado que las competencias interpersonales a saber, manejo de conflictos, flexibilidad, comunicación eficaz, comprensión empática y trabajo en equipo y cooperación que un Gerente-Tutor (Coach) adquirió luego de recibir formación en Tutoría (Coaching) ejecutiva, su grupo de subordinados presentan a menudo las mismas competencias interpersonales en su actuar cotidiano laboral.

En una investigación realizada por Van Den Bussche (2001), se estudió la percepción de un Gerente- Coach y la de sus subordinados, así como la relación que existe entre ambas con respecto al perfil de competencias del coaching adoptado en su organización. La variable percepción fue estudiada dentro de las competencias específicas que debe poseer el gerente formado en The Art of Business Coaching. Esta investigación fue de tipo descriptiva y transeccional, utilizando un diseño no experimental. La variable se midió por medio de un cuestionario, el cual fue diseñado para la investigación y fue aplicado vía personal. El objetivo del cuestionario fue medir

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 estuvo conformada por los gerentes- coaches certificados en el programa de Newfield Consulting y los subordinados a cargo de estos gerentes – coaches. La muestra fue no probabilística y arbitraria de acuerdo a las características del estudio. Llegaron a la conclusión que entre las dos percepciones se establece una relación directamente proporcional, ya que, mientras el gerente-tutor(coach) perciba el desarrollo de las competencias adquiridas en la tutoría (coaching) de manera positiva, esto será reflejado en la manera como sus subordinados perciben estas mismas competencias.

Luego de una revisión exhaustiva de estudios realizados con respecto al Coaching, se evidenció una gran cantidad de investigaciones enfocadas hacia el área de competencias en general, donde determinamos relevante estudiar de forma específica una de ellas, las habilidades, que se encuentran presentes en gerentes coach y gerentes no coach, específicamente nos enfocamos en las habilidades en coaching definidas por McLean et al. (2005) como “actividades gerenciales que demuestran la efectividad de las características del coaching”.

Para la medición de las habilidades del gerente-coach, nos basamos en un instrumento desarrollado y validado por McLean et al. (2005). Estos autores realizaron dos estudios, donde construyeron una medición válida y multidimensional de las habilidades en coaching. Luego de un análisis exhaustivo se llegó a un modelo adecuado de medida de habilidades en Coaching, el cual esta conformado por 4 dimensiones con 20 items, 5 por cada dimensión, con una escala dicotomica (si – no). De acuerdo a nuestro estudio consideramos pertinente modificar la escala a una con esquema de respuesta de 4 grados (nunca, pocas veces, con frecuencia, todo el tiempo), esto es para medir en qué grado se presentan, si es el caso, estas habilidades en gerentes coach y gerentes no coach.

Por lo tanto, esta escala de coaching provee a los futuros investigadores un instrumento valuable para medir las habilidades del coach en un estudio organizacional, y ofrece a los profesionales de Recursos Humanos un instrumento válido para desarrollar personas efectivas. En ésta, cuatro dimensiones fueron medidas: comunicación abierta, proximidad al equipo, valoración o empatía a las personas, y

ambigüedad aceptada. Estas sugieren las siguientes dicotomías: abrir vs. cerrar estilos de comunicación, equipo vs. tareas de proximidad individual, valoración de personas vs. tareas y creer en la ambigüedad vs. seguridad en el ambiente de trabajo. Con estas categorías en mente, estos autores llegaron a 20 ítems, cinco por cada dimensión. Estas categorías son definidas por McLean et al. (2005) de la siguiente manera:

Comunicación Abierta: se refiere a que el coach se siente cómodo compartiendo sus sentimientos, en trabajos difíciles su opinión es abierta, en conversaciones con otros comparte abiertamente sus sentimientos, en relaciones desarrolladas comparte de forma abierta sus valores personales, y cuando se le pregunta por sus experiencias profesionales está dispuesto a discutirlos.

Proximidad al equipo de trabajo: cuando se necesitan voluntarios para proyectos en trabajos relacionados el coach elige equipos de tareas, disfruta trabajar con otros para complementar las tareas, prefiere trabajar en consenso con el grupo de trabajo, participa con otros para la toma de decisiones y busca las entradas (inputs) de otros para alcanzar sus objetivos.

Valoración o Empatía hacia las personas: ocurre cuando al tomar decisiones el coach acentúa los sentimientos sobre la lógica, en discusiones con otros se centra en las necesidades de los individuos, cuando se facilitan reuniones de negocio el coach invierte de su tiempo para la construcción de relaciones, en el lugar de trabajo busca conectarse con otros, y se enfoca más en la gente.

Ambigüedad aceptada: esta categoría se observa cuando el coach ve el conflicto como algo constructivo, motiva a los que toman decisiones de carrera para que asuman riesgos, al buscar soluciones a los problemas le gusta intentar nuevas alternativas, encuentra regocijante el conflicto en el lugar de trabajo, y al trabajar con otros hace preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles.

Como se señaló anteriormente, el coaching es una herramienta que permite que el gerente actual deje de actuar como lo hacía en su rol tradicional, es decir, como capataz, debido a que de esa manera los trabajadores de hoy no logran rendir adecuadamente (Echeverría, 2000 c.p. Pernas, 2004). De esta forma, el directivo de la

nueva empresa también requiere disponer de las competencias de un coach, ayudando a sus subordinados (coachees) a detectar los problemas que dificulten su desempeño laboral y conducirlos a las posibles soluciones (Echeverría, 2002). Por lo tanto, “(...) el Coaching permite sustituir la figura poco efectiva [del jefe] por la de un gerente estimulador, capacitador, disolvente de obstáculos, que surge como fuente de energía y que logra proyectar a su equipo de trabajo hacia niveles de rendimientos superiores” (Echeverría, 2000 c.p. Newfield Consulting, 2000, 7).

De forma contraria, autores como McComb, Lewer y Burgess (s/f) opinan que si un gerente adopta el rol de coach, es probable que en la relación de gerente – subordinado implique un poder diferencial a favor del gerente, inhibiendo de esta manera el efecto del coaching. Existen dos razones principales por lo que esto podría ocurrir. En primer lugar, un gerente tiene legítima autoridad sobre sus subordinados por virtud de su posición. En segundo lugar, un gerente tiene una función de mando para afirmar esta autoridad sobre el subordinado a través de la planeación, organización, conducción y control. Esto es porque hasta cierto punto existe una necesidad del gerente de ser directivo, ejercer control y ser preceptivo. Según lo indicado anteriormente, el éxito de la relación de coaching depende de la ausencia de tal autoridad o de un poder diferencial que exista a favor del subordinado. Ambos de estos conflictos potenciales de poder son ejemplos de posibles barreras a la viabilidad o a la eficacia de un gerente para adoptar el rol de coach.

Sin embargo, de acuerdo a las fuentes documentales investigadas presentan una postura a favor del coaching como herramienta gerencial eficaz, por lo que nuestra investigación parte de estas teorías.

Este estudio podrá ser de utilidad para investigadores que indaguen sobre el tema de coaching, en especial, con respecto a las habilidades del coach, o si la tenencia o no de una certificación en coaching influye en el desarrollo de las habilidades en coaching de los gerentes. También proporcionará información de gran relevancia a directivos, porque podrán observar las diferencias que existen entre gerentes certificados en coaching y gerentes que no lo están y de esta manera evaluar mejor la conveniencia o no de entrenarlos en coaching. Nuestra investigación interesará también a las consultoras que desarrollan esta disciplina, en especial “Newfield Consulting”,

puesto que podría proporcionarle mayor credibilidad a dicha organización, ya que permitirá saber si las habilidades estudiadas, las cuales producen mayor rendimiento en los ejecutivos, son mejor desarrolladas en los gerentes-coach, que en los que no lo son.

En este sentido, nos resultó interesante estudiar la relación entre el gerente coach y el gerente no coach, en cuanto a sus habilidades. De esta manera, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la Relación entre los Gerentes certificados en coaching o no certificados con las Habilidades propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin en el Área Metropolitana de Caracas en el 2008?

CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- **Objetivo General:**

Establecer la relación entre los Gerentes con Tenencia de una certificación en coaching otorgada por una institución especializada o los Gerentes no certificados en esta disciplina con las Habilidades en coaching propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin.

- **Objetivos específicos:**

- a. Medir las habilidades en coaching (comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas, ambigüedad aceptada) presentes en gerentes que tienen certificación en coaching.
- b. Medir las habilidades en coaching (comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas, ambigüedad aceptada) presentes en gerentes que no tienen certificación en coaching.
- c. Establecer la relación entre los Gerentes certificados en coaching o los Gerentes no certificados como coach con las Habilidades en Coaching (comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas, ambigüedad aceptada).

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Este estudio trata acerca del coaching como herramienta gerencial, y comprende específicamente la relación entre el gerente-coach y el gerente-no coach, en función del inventario de habilidades propuestas por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005). En el presente capítulo se consideró explicar en un principio el origen del coaching, luego proporcionar varias definiciones de esta herramienta, las diversas tipologías del coaching empresarial y del coaching ejecutivo y los beneficios que proporcionan cada uno. En una segunda parte se hace referencia al gerente-coach, sus diferencias con respecto al gerente que no ha recibido ni recibe coaching, el rol del gerente-coach, sus funciones y sus cualidades personales. Y por último, abarcamos las habilidades directivas, las habilidades que se adquieren a través del coaching, y los tipos de habilidades del coaching propuestos por McLean et al. (2005), en los cuales nos basamos para esta investigación.

1. Coaching

1.1. Origen del coaching

Sobre el origen de esta herramienta gerencial, nos basamos en Zeus y Skiffngton (2002) que lo exponen de la siguiente forma:

Es probable que el origen de la disciplina del coaching se halle en la prehistoria. Muchos principios del coaching no son nuevos, sino que se derivan de la psicología y de la educación, lo que si es nuevo es que el coaching en sus tres tipos empresarial, ejecutivo y personal, se ha convertido actualmente en síntesis de esta disciplina.

Los orígenes del coaching actual están en los principios del aprendizaje adulto desarrollados en 1950 y 1960, en los que el autoconcepto de los adultos tiende a la orientación personal y no a la dependencia de otros.

El coaching empresarial proviene de los programas de desarrollo de liderazgo de 1980, al igual que éste, el coaching ejecutivo se define en 1985 para describir los cursos de desarrollo de liderazgo. En cambio el coaching personal tiene origen en los programas de educación de New York en 1960.

Algunos principios del coaching se derivan de la psicología deportiva, como el hecho de que el jugador debe rendir a su máximo potencial, debe establecer y alcanzar sus objetivos y convertirse en excelente jugador. Así, el coaching se relaciona con la concepción de los entrenadores modernos que consideran como elemento principal a los atletas y como secundario ganar, por lo que se enfatizan en los aspectos humanos del comportamiento, los cuales son esenciales para el desarrollo personal.

Los equipos deportivos de gran categoría tienen detrás de ellos principios, valores, nuevas formas de liderazgo, metodologías de trabajo, herramientas e instrumentos de medición y direccionamiento que llevan al grupo a cumplir sus metas, aunque mucho de esto ha estado presente durante años, es hoy en día que está llamando la atención desde el ámbito deportivo como un sistema integrado hacia el mundo empresarial, definiéndose como coaching. Cabe destacar, que el coaching no sólo es aplicable a un equipo, sino que también es transferible al área individual (Salazar y Molano, 2000).

La competencia en el mundo empresarial, se convierte cada día en un torneo de grandes ligas. Cada vez se incorporan más sectores con alto grado de competencia, debido a la globalización de los mercados, apertura comercial de los países, estrategias de mercado, etc., por lo que es oportuno trasladar los conocimientos, técnicas y herramientas, desarrollo de habilidades y estilos de liderazgo del ámbito deportivo al sitio de trabajo en el contexto empresarial (Salazar y Molano, 2000).

Para alumnos del IEEM (2005) tanto en el ámbito deportivo como en el empresarial, “(...) el buen *coach* no es el que obtiene resultados y forma un equipo ganador, sino el que logra que su gente se desarrolle al máximo de sus capacidades. De lo expresado anteriormente se deduce que el *coaching*, como práctica directiva, no es responsable directo de obtener resultados” (p. 56). Los resultados se producen en tanto

el coach como los miembros del equipo desarrollan al máximo sus competencias y habilidades para ser los mejores en sus puestos de trabajo.

Igualmente, para Varela (2008) “la palabra "Coaching" significa "Entrenamiento" y viene del ámbito de los deportes donde el coach es el director técnico que le dice a los jugadores cómo lograr un mejor performance”. Este autor centra su atención en un tipo de coaching llamado ontológico, donde se refiere al término ontología como una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. Es decir, de forma literal, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser. Para dicho autor:

El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

Hoy en día, el ser coach sigue siendo una profesión en evolución, esto quiere decir, que sus competencias, herramientas y técnicas no se han formalizado, y sus áreas de aplicación continúan desarrollándose (Zeus y Skiffngton, 2002).

1.2. Definiciones del coaching

El incremento en el desarrollo global, económico y tecnológico ha producido un cambio inevitable en el futuro de la vida organizacional. El desarrollo de la organización está jugando un creciente papel en ayudar a la organización a cambiar, a mejorar la efectividad organizacional y hacer buenos empleados para sobrevivir y prosperar. Una estrategia muy popular del desarrollo organizacional es el coaching, que consiste en el manejo filosófico que busca cambiar la relación entre los gerentes y los empleados (Ellinger, Ellinger, y Keller, 2003; Rothwell, Sullivan, y MacLean, 1995 citado en McLean et al., 2005).

Coaching es un diálogo que se produce “(...) entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización [el subordinado o coachee] y un consultor [el coach o tutor] que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquél alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento” (Kilburg, 1996 c.p. Zeus y Skiffngton, 2002, p. 58). La tarea del coach consiste en ayudar a sus coachees a acceder a lo que saben, formulando las preguntas adecuadas para lograrlo, apoya en el necesario e inevitable proceso de cambio y transformación de sus hábitos, se relaciona con la reconversión de las personas en nuevas identidades y nuevos futuros, y trabaja con las emociones de las mismas, para que comprendan sus sentimientos (Zeus y Skiffngton, 2002).

Para Zabaleta (2007) el coaching es:

Un proceso de mejora personal en el que intervienen dos personas, coach y coachee, en la que el primero ayuda al segundo a conseguir sus metas, a diseñar un plan de acción para conseguirlas y lo acompaña en todo este proceso. El coach utiliza preguntas y herramientas poderosas, para que sea el mismo coachee el que decida la manera de proceder y el que encuentre sus propias respuestas (...)

El coaching es una conversación que se puede producir en entornos formales, donde el directivo y el personal se reúnen en sesiones semanales, en las cuales se desarrollan objetivos y planes de acción, ó en sesiones regulares de equipo. El directivo como coach observa la situación que requiere coaching, luego elabora una hipótesis sobre las causas probables de esa situación, provee feedback y elige una respuesta adecuada (Zeus y Skiffngton, 2002).

Para Marturana (s/f c.p. Varela, 2008) "El ser humano puede realizar una mirada sobre su emociionar, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos".

Flores (s/f c.p. Varela, 2008) considera que “lo que somos se construye en nuestras conversaciones históricas acerca de nosotros mismos, incluyendo las narrativas históricas en las cuales nacemos sin tener conciencia de ello.”

Una definición bastante completa es la que exponen Salazar y Molano (2000):

El coaching es 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 (...). (p. 4)

1.3. Tipologías de coaching

Existen diversos tipos de coaching, entre los cuales de acuerdo a Salazar y Molano (2000) están:

1. Coaching personalizado: consiste en sesiones que abordan situaciones de desarrollo directivo, para mejorar las habilidades de directivos y empleados en sus respectivos trabajos.
2. Coaching Grupal: su objetivo es dinamizar grupos de personas.
3. Formación en Coaching: tiene por finalidad permitir a los directivos desarrollar las competencias del coach, para así impulsar el potencial de los trabajadores a su cargo y mejorar su rendimiento.

1.4. Tipos de coaching ejecutivo

Para Zeus y Skiffngton (2002) el coaching ejecutivo puede dividirse en las siguientes modalidades:

1. Coaching para las técnicas

El coach ayuda al coachee a aprender técnicas, actitudes y comportamientos para mejorar su productividad en el trabajo.

2. Coaching para el rendimiento

Consiste en el aprendizaje, con el fin de mejorar la eficacia del ejecutivo en sus tareas y se centra en el desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ocupa.

3. Coaching para el desarrollo

Se enfoca en valorar y clarificar las expectativas de los ejecutivos para el crecimiento futuro y en el desarrollo de sus competencias esenciales.

4. Coaching para la agenda del ejecutivo

Se relaciona con ejecutivos para tratar asuntos tanto personales como profesionales que quieran desarrollar. En cuanto a lo personal, se trata de equilibrar la vida laboral y privada, mientras que en lo profesional desarrolla la planificación estratégica y el liderazgo.

1.5. Beneficios del coaching empresarial

Según Zeus y Skiffngton (2002) los beneficios del coaching se agrupan en dos categorías:

1.5.1 Beneficios estratégicos:

- Atraer más negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proporcionar estructura, orientación y centro de atención.
- Controlar y evaluar las acciones.
- Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones

- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad
- Motivar y mantener la inercia.
- Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
- Aumentar las consciencia de los recursos y de cuándo hay que usarlos.
- Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles. (p. 37)

1.5.2 Beneficios interpersonales:

- Despertar el potencial y la creatividad.
- Coordinar la vida profesional y personal.
- Incrementar la capacidad de afrontar y adaptarse a los cambios y transiciones.
- Mejorar la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.
- Eliminar los temores y ansiedades derivados de la participación activa.
- Eliminar los agentes estresantes derivados de un trabajo en condiciones deficientes. (p. 25)

1.6. Beneficios del coaching ejecutivo:

Zeus y Skiffngton (2002) clasifican los beneficios del coaching ejecutivo en dos partes:

1.6.1 Competencias interpersonales:

El proceso de coaching permite que el gerente-coach pueda alcanzar conocimiento de sí mismo y de la organización, conocer y comprender los sentimientos, y aplicarlos de manera más eficaz en el trabajo para mejorar y desarrollar las relaciones profesionales, superar la resistencia al cambio, saber detectar cuándo un punto fuerte se convierte en obligación, gestionar de forma eficaz el estrés, enfrentar los conflictos, modificar el estilo personal, y desarrollar relaciones de confianza con clientes y compañeros de trabajo.

1.6.2 Desarrollo de técnicas:

El coaching mejora las técnicas de liderazgo del ejecutivo, amplía los conocimientos de las técnicas, clarifica los objetivos y valores, desarrolla excelentes estrategias de aprendizaje, incrementa el aprendizaje en un cargo nuevo, potencia las técnicas empresariales, mejora las técnicas de presentación, gestiona el tiempo eficazmente, desarrolla técnicas de planificación de estrategias, y mejora las técnicas de delegación.

1.6.3 Capacidades organizativas:

El coaching dirige y apoya el cambio organizacional, lidera iniciativas de reestructuración o reducción de plantilla, aumenta la productividad, y reposiciona a la organización en el mercado.

2. Gerente-Coach

Echeverría (2002) define el término coach de la siguiente forma:

(...) El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace 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 (...). Las competencias del coach a menudo le permiten mostrarle a la persona a la que guía, posibilidades que éste no lograba observar por sí mismo (...). (pp. 96-97)

2.1. Diferencias entre el Gerente-Coach y el Gerente-No Coach

La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización (Padilla, 1990), es decir, que implica la relación con otras personas para alcanzar el éxito organizacional.

Para el desarrollo de la administración actual se hace necesario que el gerente individual se desarrolle como la empresa y la sociedad. Para esto, debe permanecer

atento, afrontar problemas, y adquirir las habilidades que le proporcionarán efectividad mañana (Gómez, 2006).

A diferencia del gerente tradicional, el cual se basa en la autoridad formal, las sanciones y el control, donde los empleados no rinden mucho, la tarea primordial del gerente-coach es desbloquear y eliminar las barreras (físicas, psicológicas) que les impiden tener un alto desempeño (Pernas, 2004). Y la autoridad formal del jefe es remplazada por las competencias conversacionales.

Zeus y Skiffngton (2002, p. 25) hacen la siguiente comparación entre el gerente (gerente-no coach) y el gerente-coach:

Tabla 1. Comparación entre el gerente y el gerente-coach (Zeus y Skiffngton, 2002)

Gerente	Gerente Coach
<ul style="list-style-type: none"> - Habla mucho - Dice - Arregla - Presume - Busca el control - Ordena - Trabaja con base en - Pone el producto primero - Quiere razones - Asigna la culpa - Conserva su distancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha mucho - Pregunta - Previene - Analiza - Busca el compromiso - Desafía - Trabaja con - Pone el proceso primero - Busca resultados - Asume la responsabilidad - Hace contacto

Según Zeus y Skiffngton (2002), el coaching requiere una nueva manera de observar, pensar, de ser, y aunque muchos gerentes pueden ser de modo natural buenos coaches, existen algunas diferencias fundamentales, entre las cuales se encuentran:

Tabla 2. Diferencias entre el Gerente y el Coach (Zeus & Skiffngton, 2002)

Gerente	Coach
Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles.	Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos.	Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
Los gerentes tratan de motivar a la gente.	Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
Los gerentes son responsables por la gente que dirigen.	Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y por qué suceden las cosas.	Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
Los gerentes lideran equipos.	Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo.	Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean cómo realizarlos.
Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo.	Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas.	Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
Los gerentes son razonables.	Los coaches son irrazonables.
Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos.	Los coaches trabajan para la gente que coachean.
A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen.	Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden.	Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Los coaches crean una nueva cultura.

2.1.1 La importancia de los directivos competentes

Para González (s/f), la nueva definición de un gerente exitoso es “aquel que maximiza el potencial humano en el trabajo” (p. 10). Mediante el coaching, el gerente

puede estimular, motivar a las personas a lograr los cambios necesarios para incitar al desarrollo del capital humano.

Whetten y Cameron (2005) señalan que en estudios realizados a empresas, las que mostraban mejor manejo del capital humano eran las que solían ser más exitosas y tenían mayores oportunidades de sobrevivir a la competencia.

Los resultados de estos estudios han demostrado que el buen manejo del personal tiene mayor peso en la rentabilidad y competitividad de la empresa que otros factores que también intervienen en el éxito empresarial. Sin embargo, es difícil conseguir personas que realmente sepan administrar efectivamente al personal en las empresas.

2.2. Rol del Gerente-Coach

El rol del gerente-coach según Zeus y Skiffington (2002) se presenta de la siguiente manera:

En los últimos años la gerencia ha experimentado una gran variedad de cambios y transformaciones. Entre ellos se encuentra, que los directivos sean multifuncionales, que se enfoquen en la gente, que hagan más con menos personal, y estén preparados para formar equipos.

Anteriormente, los directivos eran seleccionados en base a sus conocimientos técnicos, pero hoy las técnicas interpersonales y las competencias personales cobran mayor relevancia, ya que facilitan un lugar de trabajo productivo, donde el directivo debe comprender sus emociones y las de los demás construyendo así relaciones efectivas.

En la actualidad el directivo requiere de técnicas para comunicarse y la capacidad de tratar con diversos empleados, los cuales son diferentes al estilo tradicional que existen en las organizaciones, en donde los mejores empleados buscan desarrollarse de forma personal. Sin embargo, no todos desarrollan naturalmente técnicas interpersonales, sino que a través del coaching las pueden adquirir o reforzar.

El rol del coach es observar y proporcionar una perspectiva objetiva de los problemas, puesto que no se deja influenciar por las políticas internas de las compañías y anticipa situaciones negativas antes que los empresarios o directivos. “El coach formula preguntas dirigidas a facilitar una decisión de las posibilidades y oportunidades, y orienta y respalda a los individuos a lo largo del proceso de rendimiento y desarrollo personal y organizativo”. (p. 34)

2.3. Funciones del Gerente-Coach

- Conocer a los empleados: estos se desempeñan mejor si se sienten valorados.
- Fomentar y apoyar un entorno de desarrollo y aprendizaje: los directivos deben desarrollar un entorno de confianza y aprendizaje, aunque los empleados son responsables de su desarrollo profesional.
- Trabajar con empleados para clarificar los valores y la visión: el coach ejecutivo tendrá éxito únicamente si es capaz de influir en que los empleados se comprometan con la visión de la organización.
- Asegurarse de que los empleados sepan lo que se espera de ellos: uno de los motivos del bajo rendimiento laboral es el que los empleados no conocen sus responsabilidades, por lo tanto, el coach debe saber cuáles son las que corresponden a cada individuo, para transmitir esa información a sus coachees de forma clara y precisa.
- Diagnosticar problemas: el directivo debería pedir a los empleados que se evalúen y revelen qué están obteniendo de su trabajo y qué desean lograr, para luego poder tratar de determinar la causa de los problemas.
- Encontrar soluciones: el coach y el empleado trabajan conjuntamente para encontrar respuestas para la solución de problemas.

- Establecer objetivos de rendimiento claros: el coach tiene que comprender las expectativas de las personas y posteriormente deberán trabajar juntos para establecer objetivos claros y realistas.
- Desarrollar un plan de acción: para llevar a cabo las estrategias que se acordaron.
- Proporciona un feedback eficaz: es una de las funciones más importantes del directivo como coach, que consiste en dar su evaluación del rendimiento del coachee. Dar y recibir retroalimentación es fundamental para verificar si se cumplen los objetivos individuales y de la empresa.

2.4. Cualidades del Gerente-Coach

Para Zeus y Skiffington (2002), aunque muchas de las técnicas de coaching pueden aprenderse, no todos pueden desempeñar la función de tutor, sino que se requieren ciertas cualidades personales como lo son:

- ◆ Capacidad de autoconciencia

Cuanto mayor sea la conciencia de sus motivos, mayores serán sus posibilidades de elección y libertad.

- ◆ Capacidad de inspirar a los demás

El verdadero coach es consciente de las necesidades de desarrollo de los coachees y los inspira, luchando para alcanzar sus objetivos.

- ◆ Capacidad de establecer relaciones

Los coaches deben ser personas amistosas y con inclinación natural a apoyar a los demás, dispuestos siempre a dar lo mejor de sí.

◆ Capacidad de ser flexible

La agenda de trabajo de un coach es totalmente flexible, puesto que se adapta constantemente a los cambios que se produzcan en los coachees.

◆ Capacidad de comunicarse

El coach debería disponer de una amplia gama de técnicas interpersonales y de comunicación, puesto que como se mencionó anteriormente, el coaching es un proceso de diálogo. Entre las técnicas que debe tener el coach para crear un clima adecuado donde el coachee pueda expresar libremente sus ideas y preocupaciones, se encuentran las siguientes:

Autenticidad: Los coaches intentan ser congruentes, es decir, saben lo que dicen y no ocultar lo que son.

Empatía: “El coach puede experimentar y comprender el mundo del coachee y satisfacer sus necesidades relacionadas con la preocupación y la comprensión. Aún así, esta empatía no es posesiva”. (p. 25)

Capacidad de escuchar: el coach escucha más de lo que él habla, formula preguntas, provee feedback (retroalimentación) oportuno.

Capacidad de tolerar la ambigüedad: “Los tutores deben tener la capacidad de afrontar el territorio desconocido, la paradoja y la incertidumbre mediante la confianza en sí mismo y el proceso de coaching”. (p. 25)

Coraje y voluntad de ofrecer feedback: Los coaches ofrecen retroalimentación a sus coachees, con el fin de ayudarlos a cambiar y evolucionar.

Capacidad de enfrentar a los demás: El coach desafía a los coachees en relación a su potencial.

◆ Capacidad de mirar al frente (horizonte amplio)

Aunque los coachees no obtengan buenos resultados al comienzo, el coach debe mantenerlos activos y buscar los obstáculos que impiden progresar, para luego ayudarlos a superarlos.

◆ Capacidad de disciplina

El coach debe concentrarse de manera disciplinada en los objetivos y planes estratégicos que influirán en el cambio deseado del comportamiento del coachee.

◆ Capacidad de diagnosticar situaciones y encontrar soluciones

El tutor tiene que mantenerse informado con respecto al coachee, para poder detectar los problemas y proporcionar soluciones a los mismos.

◆ Capacidad empresarial

Los coaches son seleccionados según la calidad de sus servicios con respecto a los beneficios que proporcionan sus programas de coaching.

2.5 Habilidades

2.5.1 Habilidades Directivas

Para Whetten y Cameron (2005), las habilidades directivas:

(...) Forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva. (p. 6)

A través de las habilidades directivas, los directivos demuestran su propio estilo, estrategias y herramientas o técnicas para llevarlas a la práctica.

2.5.1.1 ¿Qué son las habilidades directivas?

Whetten y Cameron (2005), explican el significado de las habilidades directivas de manera desglosada, siendo estas las siguientes:

Las habilidades directivas son **conductuales**. No son atributos de la personalidad, estas habilidades son un grupo identificables de acciones que los individuos realizan y que llevan a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por los demás, a diferencia de los atributos que son propios de la personalidad. Las personas pueden desarrollar diferentes habilidades, sin embargo existe un conjunto que son comunes en toda variedad de diferencias individuales.

Las habilidades directivas son **controlables**. “El desempeño de estas conductas se encuentran bajo el control del individuo (...). Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos” (p. 8). Las habilidades pueden implicar a otras personas y requieren trabajo cognoscitivo pero estas son conductas que el individuo puede controlar.

“Las habilidades directivas se pueden **desarrollar**. El desempeño puede mejorar (...)” (p. 8). Los individuos pueden mejorar su desempeño en cuanto a las habilidades a través de la práctica y la retroalimentación, esto es lo que lo hace diferente de los atributos de la personalidad que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida.

Las habilidades directivas están **interrelacionadas y sobrepuestas**. Esto quiere decir que las habilidades no se muestran aisladas de las demás, forman un conjunto en las que cada una están interrelacionadas con las demás. “Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas” (p. 8). Los directivos eficaces necesitan de una combinación de habilidades para lograr los resultados deseados. En fin, los directivos desarrollan un conjunto de habilidades que están relacionadas y que se apoyan unas en otras.

Las habilidades directivas a veces son **contradictorias o paradójicas**. Algunos directivos eficaces poseen un conjunto de habilidades que en ocasiones suelen ser contradictorias unas con otras, al punto de parecer incompatibles.

“El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio o un deporte (...)” (p. 11). Las habilidades directivas tienen un conocimiento mucho más profundo que otros tipos de habilidades y están conectadas a la interacción con otros individuos, por ello se hace difícil la administración de seres humanos.

Las habilidades, como se dijo anteriormente, pueden mejorar a través de la práctica. “Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas esta inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual”. (p. 11)

2.5.1.2 El importante rol de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2005) mencionan que a pesar de todos los cambios experimentados en el ambiente, hay algo que se ha mantenido relativamente constante y esto son las habilidades básicas que se encuentran en cada uno de los individuos, estas forman parte de las relaciones humanas afectivas, la cuales son satisfactorias y ayudan al crecimiento.

Para estos autores “(...) en otras palabras, a pesar de nuestras circunstancias, y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva”. (p. 2)

2.6 Habilidades en Coaching

Para Pastor y Mayo (2005) “(...) desarrollar habilidades de coaching implica mejorar en habilidades de observación, escucha activa y feedback (...)” (p. 28). Para desarrollar habilidades en coaching en los individuos o grupos, hay que ponerse en su puesto y entender la manera en que estos ven a la organización.

Dada la dificultad de desarrollar las habilidades y talentos, hoy día los empresarios están solicitando la ayuda de coach para solventar este problema (González, s/f).

2.7 Tipos de Habilidades del Coaching según McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin

McLean et al. (2005) definen las habilidades del coach como “actividades gerenciales que demuestran la efectividad de las características del coaching”.

Para la medición de las habilidades del gerente-coach, estos autores diseñaron y validaron un instrumento de medición que abarca cuatro dimensiones: comunicación abierta, proximidad al equipo, valoración o empatía a las personas, y ambigüedad aceptada. Estas cuatro dimensiones sugieren las siguientes dicotomías: abrir vs. cerrar estilos de comunicación, equipo vs. tareas de proximidad individual, valoración de personas vs. tareas y creer en la ambigüedad vs. seguridad en el ambiente de trabajo.

Con estas categorías en mente, estos autores llegaron a 20 ítems, cinco por cada dimensión. Estas categorías definidas por McLean et al. (2005) son:

- ◆ Comunicación Abierta
- ◆ Proximidad al equipo de trabajo
- ◆ Valoración o Empatía hacia las personas
- ◆ Ambigüedad aceptada

2.7.1 Comunicación Abierta

Para McLean et al. (2005) se refiere a que el coach se siente cómodo compartiendo sus sentimientos, en trabajos difíciles su opinión es abierta, en conversaciones con otros comparte abiertamente sus sentimientos, en relaciones desarrolladas comparte de forma abierta sus valores personales, y cuando se le pregunta por sus experiencias profesionales está dispuesto a discutirlos.

La comunicación efectiva es muy importante en el rol de los directivos. Según algunos estudios, la comunicación cara a cara es la más utilizada, pero la más problemática (Whetten y Cameron, 2005).

Whetten y Cameron (2005) dicen que “con frecuencia, la calidad de la comunicación entre los directivos y sus empleados es muy baja” (p. 212). Esta habilidad es muy importante para los directivos en cuanto a su éxito directivo futuro. “En un estudio de 88 organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, Crocker encontró que, de 31 habilidades evaluadas, las habilidades de comunicación interpersonal, incluyendo la de escuchar, estaban calificadas como las más importantes”. (p. 212)

Para Trotón (1966 c.p. Whetten y Cameron, 2005) “el problema número uno de un directivo se puede resumir en una palabra: comunicación” (p. 212). Schnake et al., (1990 c.p. Whetten y Cameron, 2005) “(...) señalan que la mayoría de los directivos siguen indicando que la comunicación pobre es su mayor problema”. (p. 213)

Es sorprendente que a pesar de que los directivos saben de la importancia que tiene una comunicación efectiva, este siga siendo su principal problema. Esto se debe a que ellos mismos piensan que son buenos comunicadores y no creen que puedan tener deficiencias en ello (Whetten y Cameron, 2005).

Para González (s/f) en la comunicación “la paciencia es una virtud esencial de un coach eficaz” (p. 3). Este debe explicar con calma cuantas veces sea necesario hasta que el coachee entienda. Por lo tanto, el coach debe tener buena información y saber comunicarse.

Por medio del coaching, los empresarios aprenden a cómo detectar y modificar sus comportamientos tanto personales como de sus equipos de trabajo, a través de una buena comunicación (González, s/f).

La comunicación es muy importante y si no se lleva de manera adecuada, suele ocasionar un coaching no efectivo (Maestres, 2006). Para este autor “(...) la comunicación exitosa estimula una interacción en la cual el líder motiva y crea un

ambiente de intimidad y confianza que estimula a la persona a reflexionar con libertad”.
(p. 10)

2.7.2 Proximidad al equipo de trabajo

Para McLean et al. (2005) esta se refiere a cuando se necesitan voluntarios para proyectos en trabajos relacionados el coach elige equipos de tareas, disfruta trabajar con otros para complementar las tareas, prefiere trabajar en consenso con el grupo de trabajo, participa con otros para la toma de decisiones y busca las entradas (inputs) de otros para alcanzar sus objetivos.

El coach debe tener sentido de trabajo en equipo. Un equipo se convierte en campeón cuando sincroniza todas sus partes y juega como uno solo, teniendo en cuenta el sentido del equipo por arriba de lo individual y todos los miembros son interdependientes, de esta manera suman sus esfuerzos individuales para lograr una unidad capaz de cumplir las metas propuestas en común, obteniéndose así mayores resultados. Por lo tanto, el trabajo en equipo es la agregación de talentos individuales (Whetten y Cameron, 2005).

El coach coordina el trabajo en equipo, evitando las preferencias individuales, comparte sus metas e ideales, busca la unidad del equipo, se comunica y participa junto a los integrantes para crear el compromiso (Whetten y Cameron, 2005).

Salazar y Molano (2000), se formulan preguntas como:

(...) imaginemos al director técnico de un equipo dando órdenes a control remoto sin estar en el campo, desconociendo las habilidades de sus jugadores (...) Pensemos en un director de campo que no “sude la camiseta” con el equipo, con información parcial y dando ordenes permanentemente (...) ¿Qué pasa cuando desconocemos lo que cada persona es, y no le brindamos la posibilidad de contribuir realmente al logro? (...). (p. 35-36)

En el desarrollo de equipos, todos los miembros se interesan por los demás. Todos forman parte integral del equipo (Pastor y Mayo, 2005).

Cada miembro anima o alienta a los demás, incluyendo a su líder. Se apoyan unos a otros. Para Pastor y Mayo (2005) “es fundamental que los líderes muestren habilidad para centrarse en los objetivos comunes del grupo” (p. 28). Las habilidades de colaboración necesitan que el líder entienda las necesidades de los integrantes del equipo para ajustar sus conductas a la de ellos y encontrar sinergias (Pastor y Mayo, 2005).

2.7.3 Valoración o Empatía hacia las personas

Para McLean et al. (2005) la empatía se da cuando al tomar decisiones el coach acentúa los sentimientos sobre la lógica, en discusiones con otros se centra en las necesidades de los individuos, cuando se facilitan reuniones de negocio el coach invierte de su tiempo para la construcción de relaciones, en el lugar de trabajo busca conectarse con otros, y se enfoca más en la gente.

El coach debe ser comprensivo, esto quiere decir que entienda, comprenda qué necesita para realizar su trabajo eficazmente y las herramientas que su personal necesite. También debe comprender las diferentes situaciones de los empleados y hacerlas suyas (González, s/f).

Una de las características del coach, descritas por Hendriks (s/f, c.p. Eslava, 2006) es empatía, el cual la define de la siguiente manera:

Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles. (p. 6)

En las competencias inter-personales de un líder se encuentra el carisma, el cual esta estrechamente relacionado con la empatía que este debe tener (Pastor y Mayo, 2005).

Para estos autores “el carisma de un líder es el rasgo más directamente relacionado con el compromiso afectivo” (p. 27). Al tener carisma, el líder posee buenas habilidades de comunicación, autoestima y autoconfianza, por lo que posee la sensibilidad necesaria para entender a sus seguidores.

Cuando el líder posee carisma y entiende las necesidades de sus subordinados tomando en cuenta sus emociones. Se identifican emociones por medio de un lenguaje no verbal.

Maestres (2006), al hacer referencia a algunos atributos que debe tener un coach, destaca entre ellos la empatía. Para él, este atributo se refiere a:

(...) La capacidad del líder para colocarse «en el lugar del otro» y entender genuinamente sus problemas, es decir, reemplazar la aproximación de «formalidad impersonal corporativa por otra más genuina que se apoye en el conocimiento de las verdaderas necesidades y motivaciones de la persona con quien interactúa. (p. 10)

Por ejemplo, un coach que tiene bajo nivel de empatía, le resulta difícil llevar a cabo un coaching efectivo, ya que no se coloca en la posición de los coachees y por ende se le hace difícil entender sus sentimientos y necesidades (Pastor y Mayo, 2005).

2.7.4 Ambigüedad aceptada

Según McLean et al. (2005) esta categoría se observa cuando el coach ve el conflicto como algo constructivo, motiva a los que toman decisiones de carrera para que asuman riesgos, al buscar soluciones a los problemas le gusta intentar nuevas alternativas, encuentra regocijante el conflicto en el lugar de trabajo, y al trabajar con otros hace preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles.

Aunque el conflicto es considerado inevitable en la naturaleza humana, la gran mayoría de los directivos prefiere no tener que enfrentarlo. Pero deberían verlo como algo beneficioso, puesto que el conflicto da la oportunidad de crecer y aprender, y estimula la resolución de problemas. Cabe destacar, sin embargo, que un exceso de conflicto es totalmente perjudicial. (Zeus y Skiffington, 2002)

En lo que se refiere a la tolerancia de la ambigüedad Whetten y Cameron (2005) la definen como el “(...) grado en el que los individuos se sienten amenazados o tienen problemas para manejar situaciones ambiguas, donde ocurren cambios rápidamente o en forma imprevista, donde la información es inadecuada o poco clara o donde existe complejidad”. (p. 73)

Para estos autores las personas varían en cuanto a sus reacciones sobre diversas situaciones. Las personas son diferentes a medida que le sea cognitivamente compleja o en el grado en que puede tratar con situaciones confusas, de poca información, poco estructuradas y poco constantes. Los individuos que toleran altamente la ambigüedad son individuos cognitivamente mas complejos, prestan mas atención al entorno y a la información que los individuos con menor tolerancia.

Se refieren a investigaciones en las que se han encontrado:

(...) que los individuos cognoscitivamente complejos y tolerantes son mejores transmisores de información, mas sensibles a las características internas (no superficiales) de los demás a la hora de evaluar su desempeño en el trabajo, y de comportamiento mas adaptable y flexible bajo condiciones ambiguas y sobrecargadas que los individuos menos tolerantes y menos cognitivamente complejos. (p. 74)

Los directivos con mayor calificación en tolerancia a la ambigüedad han demostrado que son mejores emprendedores en sus acciones, filtran menos información en un entorno complejo. También los individuos con alto grado de tolerancia a la ambigüedad demuestran que no se centran en un solo elemento de información sino que toman en cuenta la gran variedad que existe y pueden tener menor capacidad de concentración sin que sean distraídos por interrupciones.

Valls (2003), señala con respecto a la comunicación empática que para comunicarse bien el coach debe:

(...) no sólo (...) influir y motivar, sino que debe escucharse con total atención el contenido e intención de quien habla, y ver el mundo como lo ve el otro, creando de esta forma “relaciones interpersonales productivas, porque permite que las personas

encuentren conjuntamente soluciones para sus problemas personales, profesionales y organizativos. (p. 78)

Estas dimensiones, según McLean et al. (2005) también pueden definirse con respecto a su significado contrario, de la forma siguiente:

◆ **Comunicación (Abierta-Cerrada) - Comunicación abierta con otros (Cerrada-Abierta)**

Cuando se le pide al coach compartir sus sensaciones, se siente cómodo vs. incómodo.

En situaciones de trabajo difíciles, comparte sus opiniones vs. mantiene sus opiniones para sí.

En conversaciones con otros, comparte sus sentimientos abiertamente vs. guarda sus sentimientos para sí.

Cuando se desarrollan las relaciones, comparte abiertamente sus valoraciones personales vs. no comparte sus valores personales.

Cuando preguntan por sus experiencias profesionales, está dispuesto a discutir las vs. es renuente a discutir las.

◆ **Foco (Uno mismo-Otros) - Acercamiento del equipo a la tarea (Equipo-Uno mismo)**

Cuando se piden voluntarios para los proyectos que requieren trabajos relacionados, elige las tareas del equipo vs. tareas independientes.

Trabaja con otros como para completar las tareas vs. completa las tareas por sí solo.

Como parte de un grupo de trabajo, prefiere trabajar con el consenso del grupo vs. toma decisiones independientes.

Cuando debe tomarse una decisión, prefiere participar con otros para determinar el resultado vs. dirige el resultado.

Al pensar en maneras de alcanzar sus objetivos busca la entrada de otros vs. forma su propia estrategia.

◆ **Acercamiento/orientación (Tarea-Gente) - Empatía con las personas sobre tareas (Gente-Tarea)**

En la toma de decisiones, acentúa sus sentimientos sobre la lógica vs. lógica sobre sus sentimientos.

En discusiones con otros, se centra en las necesidades de los individuos vs. en las tareas actuales.

En reuniones de negocio, deja tiempo para la construcción de relaciones vs. se enfoca en terminar la agenda del negocio.

En el lugar de trabajo, busca las conexiones con otros vs. hechos que le permitan conseguir su trabajo hecho.

En su trabajo tiende a centrarse más en la gente vs. en la tarea.

◆ **Ambigüedad – Aceptar la ambigüedad natural del trabajo (la Ambigüedad-Certeza)**

Ve el conflicto como algo constructivo vs. destructivo.

Cuando otros están tomando decisiones de carrera, tensiona para que tomen riesgos vs. para mantenerse estables.

Al buscar soluciones a los problemas, le gusta tratar nuevas soluciones vs. utilizar los sistemas ya probados.

Al hallar conflicto en el lugar de trabajo, se regocija vs. se agota.

Al trabajar con otros, hace preguntas para cada uno, y para éstas hay muchas respuestas factibles vs. sólo una respuesta es correcta.

2.8 Desarrollo de habilidades

En el desarrollo de habilidades a nivel directivo, Salazar y Molano (2000) exponen lo siguiente:

El desarrollo de habilidades se hace cada vez más difícil, para ello se necesita de un mecanismo de entrenamiento y un entrenador. Los coachs son los que tienen la tarea de realizar ese entrenamiento.

Para estos autores “(...) otras veces el proceso puede ser apoyado por asesores o consultores externos de entrenamiento y desarrollo, bajo el supuesto de una inmersión dentro de la empresa que permita la realización de módulos de entrenamiento adecuados a las condiciones de la misma”. (p. 66)

Todo ese proceso de llevar conferencistas a las empresas, ayuda más a la creación de conocimientos que al desarrollo de las habilidades y destrezas.

Es el coach quien identifica las necesidades de entrenamiento para el grupo o individuo, a partir de esto es que este puede solicitar la ayuda de terceros y crear los respectivos espacios de dicho entrenamiento. El coach detecta qué habilidades tiene la persona y cuáles no, y en las que es débil implementa un entrenamiento específico en un área previamente diseñada para esto. Esta persona o vendedor queda en manos de un entrenador, quien tendrá la tarea de ayudar a que esa habilidad en la que era débil, se refuerce o aparezca.

Estos autores opinan que:

Si se revisan todo los conocimientos, las habilidades y los aspectos de personalidad y ética que se precisan para desarrollar a un grupo de vendedores talentosos, ganadores, pueden imaginarse todos los módulos posibles para perfeccionar esos múltiples aspectos y la dedicación de tiempo, esfuerzo y recursos que ello demanda. Esto es lo que ha movido a muchas organizaciones a crear sus propios centros de desarrollo y entrenamiento que, con un sentido de mayor cobertura hacia la empresa, se convierten en las modernas universidades empresariales o corporativas. (p. 66-67)

Los programas de formación y desarrollo que se implementan para el cambio de las actitudes en los directivos, deben destacar un crecimiento de la conciencia del empresario, con ello el directivo experimenta sentimientos de frustración, negatividad y una alta defensividad. Para esto, el coach es quien debe ayudar de manera profesional a superar esto, y obtener así un cambio en sus actitudes (Pastor y Mayo, 2005).

Para Pastor y Mayo (2005) “(...) el desarrollo de las habilidades se centra sobre todo en la repetición de las mismas” (p. 31). Siempre existe una serie de reglas y medidas que si se aprenden se hace mucho mas fácil su repetición.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Para el cumplimiento del objetivo de esta investigación se procedió a la elaboración del marco metodológico donde se describe el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población y muestra, definición conceptual y operacional de las variables, estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información, factibilidad de la investigación y consideraciones éticas.

1. Tipo y diseño de investigación

Debido a que el objetivo fundamental de esta investigación es establecer la relación entre el gerente coach y el gerente no coach, en cuanto a sus habilidades, el tipo de investigación es correlacional ya que según Hernández, Fernández y Baptista (1998) busca medir “(...) dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación”.

De la misma forma Salkind (1999), define el tipo de diseño correlacional como aquel que “describe la relación lineal de dos o más variables sin tratar en lo absoluto de atribuir a una variable el efecto observado en otra” (p. 223). La investigación correlacional es muy potente como técnica descriptiva, ya que señala si dos variables tienen algo en común.

El presente estudio se enmarca dentro del tipo denominado correlacional por cuanto busca relacionar dos variables: la variable Tenencia de una Certificación como coach otorgada por una institución especializada y la variable Habilidades en Coaching.

El diseño escogido para este estudio es no experimental y transeccional. Una investigación no experimental según Hernández et al. (1998) “(...) es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes (...)”, basándose en variables que ya ocurrieron en la realidad sin la intervención del investigador. En este

caso se utilizó este diseño ya que no se manipularon las variables sino que fueron estudiadas tal y como se presentan en la realidad. Asimismo, un estudio no experimental es aquel que presenta diversos métodos que describen relaciones entre variables. No establece, ni puede probar relaciones causales entre variables, es decir, no hace hipótesis respecto a relaciones de causa y efecto (Salkind, 1999), ya que nuestro estudio no establece ningún tipo de relación causal entre las variables: tenencia de una Certificación de coach otorgada por una institución especializada y Habilidades en Coaching, sino que indica si tienen algo en común dichas variables.

El tipo de diseño transeccional, según Hernández et al (1998), es aquel que recolecta datos en un solo momento. “Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 186). En este caso, busca interrelacionar las variables de este estudio en un tiempo único, es decir, analizar las diferencias entre las variables en el momento de realización del estudio.

2. Unidad de análisis, Población y Muestra

Unidad de análisis

Para Hernández et al (1998) la unidad de análisis es quiénes van a ser medidos, ya sean personas, organizaciones... En este estudio la unidad de análisis esta conformada por dos grupos. El primero, por los individuos que están certificados en mentoría o coaching por una empresa consultora ubicada en el Área Metropolitana de Caracas llamada Newfield Consulting, y que trabajan actualmente en empresas clientes de la misma. El segundo, por los gerentes que no están certificados en coaching pero que se encuentran en las mismas organizaciones que los que están certificados.

Población

La población es un grupo de posibles participantes, a quienes se quiere generalizar los resultados del estudio, es decir, que dichos resultados se podrán aplicar a diferentes poblaciones que tengan las mismas características, pero que están en diferentes situaciones (Salkind, 1999).

La población escogida para este estudio está conformada por dos grupos, los gerentes coach (certificados en coaching) y los gerentes no coach (no certificados en coaching), pertenecientes a las empresas clientes de la consultora Newfield Consulting. Cabe destacar que de acuerdo al número tomado de gerentes certificados en coaching por cada una de las empresas clientes que nos prestaron su colaboración se tomó una muestra proporcional de gerentes no certificados en coaching.

Las empresas clientes de la consultora Newfield Consulting conforman un total de trece (13) empresas, pero debido a que no todas estas empresas quisieron prestar su colaboración con nuestro estudio, tuvimos que tomar en cuenta a sólo cuatro (4) de ellas, que fueron las que tuvieron la disposición de ayudar, estas son: SIDOR - Siderúrgica del Orinoco, Electricidad del Caroní - EDELCA CVG, Nature's Sunshine Products de Venezuela C.A. y CANTV. En cada una se les aplicó el instrumento de recolección de datos (cuestionario) a los gerentes coach y los gerentes no coach pertenecientes a cada empresa, donde en la primera empresa mencionada se presentaron cuatro gerentes certificados en coaching y cuatro gerentes no certificados en coaching, en la segunda, cinco gerentes coach y cinco gerentes no coach, en la tercera empresa, tres de un grupo y tres del otro grupo, y en la cuarta, cuatro de uno y cuatro del otro respectivamente. Por lo tanto se tiene dieciséis (16) gerentes coach, y dieciséis (16) gerentes no coach, es decir, una población total de treinta y dos (32) personas.

Muestra

Se escogió un tipo de muestra no probabilística, ya que se desconocía la probabilidad de escoger a cualquier individuo de la población (Salkind, 1999), puesto que no tuvimos acceso al total de empresas clientes de la consultora Newfield Consulting, que es de trece (13) empresas, por lo que se tomó para la muestra a las empresas que prestaron colaboración con nuestro estudio, siendo estas un total de cuatro (4), de las cuales se obtuvo 16 gerentes coach y 16 gerentes no coach. La selección de las unidades de análisis dependen de los criterios personales del investigador (Ávila, 2006).

El tipo de muestreo que se aplicó es intencional, este consiste en un procedimiento que selecciona los casos característicos de la población y limita la

muestra a dichos casos (Ávila, 2006). Este muestreo se realiza deliberadamente para obtener muestras representativas, mediante la inclusión de sujetos típicos (Hernández et al., 1998).

En este estudio, los miembros escogidos para la muestra no tuvieron igual probabilidad de ser seleccionados, puesto que se escogieron sólo a gerentes certificados en coaching por una consultora en específico y a gerentes no certificados del mismo nivel laboral que se encuentran trabajando en las mismas empresas y que las mismas están ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

3. Definición conceptual y operacional de las variables

Las variables que se consideraron para este estudio son: (1) Tenencia de una Certificación de coach otorgada por una institución especializada y (2) Habilidades en Coaching.

La variable *Tenencia de una Certificación de Coach* otorgada por una institución especializada puede ser definida conceptual y operacionalmente de la siguiente forma: Conceptualmente se define como la finalización de un programa de formación en coaching que hayan recibido directivos, gerentes y/o el personal clave de una empresa durante un tiempo determinado en una consultora de coaching (Newfield Consulting). Las mismas trabajan con estos ejecutivos de alto nivel que quieran formarse para ser coach del personal que tengan a su cargo (Hay Group). En segundo lugar, la variable se define operacionalmente como la determinación de la presencia o ausencia de certificación en coaching por una institución especializada, es decir, tenencia o no de una certificación en coaching.

La variable *Habilidades en Coaching*, se compone de cuatro dimensiones, las cuales se miden a través de una serie de indicadores representados en los ítems del instrumento de recolección de datos. Dicha variable es definida conceptualmente según McLean et al. (2005) como “actividades gerenciales que demuestran la efectividad de las características del coaching” y operacionalmente como determinación de las habilidades en coaching del gerente coach que fueron comparadas con las del gerente no coach.

Por otra parte, McLean et al. (2005) definen las dimensiones de la variable *Habilidades en Coaching* de la siguiente manera:

- **Comunicación abierta:** se refiere a que el coach se siente cómodo compartiendo sus sentimientos, en trabajos difíciles su opinión es abierta, en conversaciones con otros comparte abiertamente sus sentimientos, en relaciones desarrolladas comparte de forma abierta sus valores personales, y cuando se le pregunta por sus experiencias profesionales está dispuesto a discutirlos.
- **Orientación al trabajo en equipo:** se refiere a que cuando se necesitan voluntarios para proyectos en trabajos relacionados el coach elige equipos de tareas, disfruta trabajar con otros para complementar las tareas, prefiere trabajar en consenso con el grupo de trabajo, participa con otros para la toma de decisiones y busca las entradas (inputs) de otros, para alcanzar sus objetivos.
- **Valoración o empatía hacia las personas:** la empatía se da cuando al tomar decisiones el coach hace énfasis en los sentimientos sobre la lógica, en discusiones con otros se centra en las necesidades de los individuos, cuando se facilitan reuniones de negocio el coach invierte de su tiempo para la construcción de relaciones, en el lugar de trabajo busca conectarse con otros, y se enfoca más en la gente.
- **Ambigüedad aceptada:** esta categoría se observa cuando el coach ve el conflicto como algo constructivo, motiva a los que toman decisiones de carrera para que asuman riesgos, al buscar soluciones a los problemas le gusta intentar nuevas alternativas, encuentra regocijante el conflicto en el lugar de trabajo, y al trabajar con otros hace preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles.

Seguidamente se presenta la Tabla N° 3. Operacionalización de la variable *Habilidades en Coaching*:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades en Coaching	Comunicación abierta	Respuesta al ítem que mide conocer si se siente cómodo o no compartiendo sus sentimientos.	1
		Respuesta al ítem que mide si comparte o no sus opiniones.	2
		Respuesta al ítem que mide si comparte o no sus sentimientos al conversar con otras personas.	3
		Respuesta al ítem que mide si comparte o no sus valores personales en relaciones desarrolladas.	4
		Respuesta al ítem que mide si está dispuesto o no a compartir acerca de sus experiencias profesionales.	5
	Proximidad al equipo de trabajo	Respuesta al ítem que mide si se elige o no hacer las tareas por equipo cuando se necesitan voluntarios para proyectos.	6
		Respuesta al ítem que mide si se trabaja o no con otros, para completar las tareas.	7
		Respuesta al ítem que mide si se prefiere o no trabajar con el consenso del grupo.	8
		Respuesta al ítem que mide si prefiere participar con otros para la toma de decisiones.	9
		Respuesta al ítem que mide si busca o no estrategias de otros para alcanzar sus objetivos.	10
	Valoración o Empatía hacia las personas	Respuesta al ítem que mide si resalta o no los sentimientos sobre la lógica en la toma de decisión.	11
		Respuesta al ítem que mide si se enfoca o no en las necesidades de los individuos en discusiones con otros.	12
		Respuesta al ítem que mide si deja tiempo o no para la construcción de relaciones en reuniones de negocio.	13
		Respuesta al ítem que mide si en el lugar de trabajo busco o no conectarme con otros para realizar mi trabajo.	14
		Respuesta al ítem que mide si en su trabajo se enfoca más o no en las personas.	15
	Ambigüedad aceptada	Respuesta al ítem que mide si ve el conflicto o no como constructivo.	16
		Respuesta al ítem que mide si presiona o no a las personas para que tomen riesgos en cuanto a decisiones de carrera.	17
		Respuesta al ítem que mide si al buscar soluciones a los problemas intento o no probar nuevas soluciones.	18
		Respuesta al ítem que mide si resiste o no al conflicto al existir en el lugar de trabajo.	19
		Respuesta al ítem que mide si al trabajar con otros, hago preguntas en las que encuentro o no muchas respuestas factibles.	20

4. Estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información

Un instrumento de medición “(...) consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (Hernández et al., 1998, p. 234). Las variables de este estudio son: Tenencia de una Certificación de coach otorgada por una institución especializada y la variable Habilidades en Coaching. Dichas variables fueron tomadas con el fin de establecer la relación entre la Tenencia o no de una certificación en coaching en gerentes y las habilidades en base al modelo propuesto.

Para recoger la información de esta investigación, se aplicó un cuestionario, que según Salkind (1999) consiste en “(...) un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas (...)” (p. 149). El instrumento está conformado por cuatro dimensiones de las habilidades en coaching las cuales fueron propuestas y validadas por McLean et al. (2005) y contiene cinco preguntas, cada una con una escala con esquema de respuesta de cuatro grados (nunca, pocas veces, con frecuencia, todo el tiempo). En total el instrumento cuenta con veinte preguntas, a través del cual se obtuvo la relación entre el gerente-coach y el gerente-no coach en función del inventario de habilidades propuestos por estos autores.

Validación del instrumento de recolección de datos

Nuestra investigación se basa en un instrumento diseñado y validado por McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005). Estos autores realizaron dos estudios en donde construyeron una medición válida y multidimensional de las habilidades en coaching. En el primero se realizó una versión inicial del instrumento de medición de las habilidades del coaching en los negocios en base a una propuesta teórica de la estructura de trabajo y una revisión de la literatura. Esto se hizo de la siguiente manera:

McLean et al. (2005), identificaron en un principio ochenta ítems, que fueron seleccionados por un instrumento de perfil, todos fueron revisados por diez expertos nacionales en el área de Recursos Humanos, con el objetivo de examinar la validez del contenido. Además, fueron administrados en un formato examinado por cincuenta y seis estudiantes graduados en universidades de Estados Unidos, en dos clases particulares: Desarrollo Organizacional (DO) y Comunicación Gerencial, a todos ellos los

interrogaron para hacer comentarios y dar recomendaciones del instrumento. Como resultado, McLean et al. (2005) probaron que los ochenta ítems no eran exitosos, porque presentaban grandes discrepancias. Una totalidad de análisis psicométricos fueron corridos para identificar una medida adecuada de ítems, y así reducir el espacio del instrumento, determinar la validación de cuatro factores hipotéticos y determinar la confiabilidad. Otros ítems fueron descartados por ser considerados como socialmente deseables para los respondientes a la encuesta. Este proceso eliminó 13 de 80 ítems de la aproximación inicial, dejando 67 ítems. Un test de ítem-total de correlación se corrió para cada uno del resto de los ítems, obteniendo como estimación confiable (alpha de Cronbach) 83%, donde 7 ítems produjeron una relación negativa, entonces se removieron de la encuesta, dejando así 60 ítems. Luego se eliminaron 11 ítems porque no se ajustaban adecuadamente a medir las habilidades en coaching, la encuesta total se redujo de esta forma a 49. Se eliminaron posteriormente 3 ítems porque no proveían retroalimentación confiable, resultando en una encuesta final de 46 ítems.

Seguidamente se realizó un segundo estudio el cual fue designado para validar la escala desarrollada en el estudio número uno y aumentar su consistencia interna. La primera parte de este incluyó la revisión y refinamiento del instrumento y la parte dos usó un segundo ejemplo para examinar la dimensionalidad, confiabilidad y la estructura del factor subyacente.

Con la información obtenida en el primer estudio, se decidió que se necesitaba una mejor variabilidad para reforzar los ítems porque en la restricción en variabilidad encontraron una escala dicotómica. El instrumento fue reescrito usando una escala de Likert, y fue presentado a un panel de diez expertos y a ocho estudiantes graduados y empleados en el área de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH). Todos ellos revisaron el instrumento, de donde resultó un instrumento de 37 ítems, basado en una propuesta de cuatro factores de las habilidades en coaching.

El instrumento fue revisado nuevamente por cuatro graduados en Desarrollo Organizacional y uno en Desarrollo de Recursos Humanos. Los resultados sugirieron que el instrumento fue una medida confiable del total de las competencias del coaching, pero sólo dos de las escalas proveerían información confiable a nivel de detalle, por lo que nuevamente fue desarrollada una escala dicotómica para dicho instrumento.

Basado en la información anterior, se condujo a otra revisión del instrumento, con atención particular hacia dos factores con menor estimación confiable. Una versión revisada del instrumento de coaching fue administrada a 272 participantes.

Un examen del modelo de matriz reveló que no todos los ítems designados para cada una de las cuatro dimensiones cargaron significativamente en éstas, y se tuvo como resultado que mientras los cuatro factores propuestos en la estructura de las habilidades del coaching pueden ser parcialmente confirmados por la data, algunos ítems medidos no pueden desarrollarse tan bien como los otros. Consecuentemente, los autores seleccionaron los cinco ítems con el factor más alto cargados por cada una de las 4 dimensiones para el análisis futuro confirmado (Van Prohíjen y Van der Kloot, 2001, c.p. McLean et al., 2005).

En el segundo escenario de la data análisis, usaron un factor conforme de programa de análisis LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1993 c.p. McLean et al., 2005) para examinar la validación construída del instrumento futuro. En todo caso, el propósito de este análisis fue examinar los 20 ítems seleccionados en el primer escenario para formar un modelo adecuado de medida de habilidades en Coaching. Los resultados del método de un análisis de factor confirmado (CFA) indicaron que esos 20 ítems formaron un modelo razonable de 4 factores con una escala dicotómica (si - no). En ésta, cuatro dimensiones fueron medidas: comunicación abierta, proximidad al equipo, valoración o empatía a las personas, y ambigüedad aceptada.

Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento de coaching desarrollado recientemente, los autores utilizaron el método convencional del alfa del coeficiente de Cronbach y el modelo congeneric (Joreskog, 1969, c.p. McLean et al., 2005). Este modelo fue utilizado debido a sus asunciones más realistas sobre la medida (Bollen, 1989; Fleishman y Benson, 1987; Señor y Novick, 1968, c.p. McLean et al., 2005). La siguiente tabla presenta las alfas del coeficiente para la primera y segunda versión del estudio.

Tabla N° 4. Alpha de la primera y segunda versión del estudio para la confiabilidad del instrumento: McLean et al, 2005

Escala	Medición inicial (a)	Medición refinada (b)	
	Coficiente alpha	Coficiente alpha	Modelo Congeneric
Comunicación abierta	.76	.76	.89
Proximidad al equipo de trabajo	.70	.71	.79
Valoración o empatía hacia las personas	.82	.75	.84
Ambigüedad aceptada	.69	.69	.77
Total	.88	.84	.83

(a) Aquí habían 37 ítems.

(b) Aquí habían 20 ítems.

Estimaciones de la confiabilidad para la versión refinada

La escala habilidades en coaching y la mayor parte de sus sub-escalas presentaban estimaciones aceptables de confiabilidad. La sub-escala ambigüedad aceptada tenía una estimación relativamente baja de confiabilidad y necesitaba así más atención en el futuro refinamiento del instrumento. El alfa del coeficiente alcanzó .88 para el instrumento total con 37 ítems originales para la medición. Para la medición refinada con 20 ítems el alfa del coeficiente para la escala total era .84, lo cual era perceptiblemente más alto que las estimaciones para las cuatro sub-escalas (las alfas se extendieron a partir de .69 a .76). Sin embargo, la estimación de la confiabilidad bajo el modelo congeneric para la escala total (.83) era comparable no sólo con el alfa del coeficiente para la escala total sino también con las estimaciones para las cuatro sub-escalas (que se extienden a partir de .77 a .89). Estos resultados demuestran que el modelo congeneric tiende a ofrecer estimaciones adecuadas de confiabilidad (Crocker y Algina, 1986, c.p. McLean et al., 2005).

Por lo tanto, esta escala de habilidades en coaching provee a los futuros investigadores un instrumento valuable para medir las habilidades del coach en un estudio organizacional, y ofrece a los profesionales de recursos humanos un instrumento válido para desarrollar personas efectivas.

Cabe destacar que la escala que presenta originalmente el instrumento (dicotómica, si-no) la modificamos por una escala con esquema de respuesta de cuatro grados, esto es, con el fin de medir el grado en que se desarrollan las habilidades en coaching en los sujetos estudiados.

Procesamiento de los datos

En un principio se procedió a codificar cada una de las respuestas posibles a obtener en el Cuestionario “Habilidades en Coaching” para facilitar de esta forma el procesamiento de datos, como se detalla a continuación:

Tabla N° 5. Codificación del instrumento Habilidades en Coaching.

VARIABLE	ÍTEM	CATEGORÍA DE RESPUESTA	CÓDIGO
Tenencia de Una Certificación en Coaching		Si	0
		No	1
HABILIDADES EN COACHING	1	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	2	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	3	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	4	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	5	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	6	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4

	7	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	8	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	9	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	10	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	11	Nunca	1
		Pocas Veces	2
Con Frecuencia		3	
Todo el Tiempo		4	
12	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
13	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
14	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
15	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
16	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
17	Nunca	1	
	Pocas Veces	2	
	Con Frecuencia	3	
	Todo el Tiempo	4	
18	Nunca	1	

		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	19	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4
	20	Nunca	1
		Pocas Veces	2
		Con Frecuencia	3
		Todo el Tiempo	4

En la siguiente tabla n° 5, se muestran los valores ponderados para cada dimensión de la variable Habilidades en Coaching. Estos valores se calcularon tomando en cuenta el número de ítems que miden cada una de las dimensiones, asignándoles un valor porcentual. Este instrumento contiene 20 ítems el cual equivale al 100%, los cuales se distribuyen para medir cada una de las dimensiones.

Tabla N° 6. Ponderación de los valores para cada una de las dimensiones de la variable Habilidades en Coaching

DIMENSIONES	No. ITEMS	PTOS. MAX	%	%ACUMULADO
Comunicación abierta	5	20	25	25
Proximidad al equipo de trabajo	5	20	25	50
Valoración o Empatía hacia las	5	20	25	75
Ambigüedad aceptada	5	20	25	100
TOTAL	20	80	100%	100%

Una vez aplicado el instrumento de medición a los sujetos de la muestra, se procedió al procesamiento y análisis de los datos, la información de los ítems fue codificada y a su vez vaciada en una matriz de datos (en el programa computacional SPSS), la cual se estructuró de la siguiente manera: la columna de la izquierda está enumerada con los sujetos del estudio la fila superior contienen los ítems clasificados en

sus respectivas dimensiones, donde cada dimensión se representa por un código, y a la derecha una serie de columnas contiene las respuestas de los sujetos, especificados en los códigos mencionados.

Luego de vaciada la información, se procesaron los datos a través de un análisis correlacional porque se relacionaron los niveles de presencia de las habilidades en coaching tanto en gerentes coach como en gerentes no coach mediante un cuestionario que contiene cinco preguntas para cada una de las cuatro dimensiones del estudio, lo cual es de un total de 20 preguntas, cada una con una escala con esquema de respuesta de cuatro grados (nunca, pocas veces, con frecuencia, todo el tiempo), y se estableció la correlación a través del coeficiente r de Pearson.

El Coeficiente r de Pearson o coeficiente de correlación de momento- producto es el tipo de correlación más usado frecuentemente, el mismo se representa como “ r ” y este símbolo es seguido de otros dos que representan las variables que se estén correlacionando, estas son “ x ” y la variable “ y ”, entonces quedaría como r_{xy} (Salkind, 1999). En nuestro estudio estas variables están constituidas por las siguientes: Tenencia de una Certificación de coach otorgada por una institución especializada (definida operacionalmente por la tenencia o no de dicha certificación) y la variable Habilidades en Coaching; las cuales fueron consideradas como variable “ x ” y variable “ y ” respectivamente, con el fin de determinar la correlación entre ambas a través del uso de este coeficiente, el cual “(...) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables”. (Correlación y coeficiente de Pearson, consultado el: 24/10/07).

5. Factibilidad de la investigación

En cuanto a la disponibilidad de recursos humanos y alcance, esta investigación es viable, puesto que fue posible encontrar la población la cual se encuentra ubicada en la zona Metropolitana de Caracas. Además, la consultora de coaching, Newfield Consulting, posee su propia página web, de la cual se obtuvo información acerca de

cuáles eran sus empresas clientes. Luego se contactó tanto vía telefónica como personalmente a cada una de estas empresas, y se les explicó el propósito de la investigación así como la información a recolectar que se requería para el estudio.

Se presentó dificultad para establecer contacto con la empresa consultora, puesto que no nos proporcionó directamente el listado de gerentes coach certificados en la misma, ni accedió a pasar ella misma el instrumento a dicha población, ya que para esta consultora era información confidencial. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, se procedió a contactar a cada una de las empresas clientes, de las cuales solo cuatro empresas de un total de trece prestaron colaboración con nuestro estudio. De cada una de estas empresas contactamos a los gerentes certificados en coaching y de acuerdo al número de este grupo, se tomó la misma cantidad de gerentes no certificados en coaching, y en ambos grupos fue aplicado el cuestionario.

Por otro lado, esta investigación fue factible en cuanto a los recursos financieros y materiales, ya que el levantamiento de la información para el estudio no requirió de un gasto considerable.

6. Consideraciones éticas

En esta investigación se tomó en cuenta los derechos de autor, es decir, cada obra o estudio utilizado fue citado de forma adecuada. La data del estudio fue confidencial, ya que no se proporcionó ninguna información personal acerca de los grupos estudiados (gerente-coach y gerente-no coach), ni de las organizaciones donde trabajan actualmente.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente Capítulo se hace un análisis descriptivo de las variables Tenencia de una certificación en coaching y las dimensiones que integran a la variable Habilidades en coaching. Luego se realiza un análisis correlacional para dar respuesta a las preguntas específicas de la investigación.

1. Análisis Descriptivo- Frecuencias

Para medir el grado de presencia de las variables estudiadas se procedió a realizar un análisis a través del programa SPSS, donde se calculó la frecuencia de cada una de las variables del estudio así como la de sus respectivas dimensiones.

1.1 Variable Tenencia de una Certificación en Coaching

La siguiente tabla N° 7, muestra el número de gerentes coach y gerentes no coach a quien fue aplicado el cuestionario indicando en la muestra la misma cantidad de gerentes para ambos grupos. Por lo que la muestra esta conformada por un 50% de gerentes coach y el otro 50% por gerentes no coach. Igualmente en el grafico N° 1 se puede observar la distribución de la muestra de estudio.

Tabla N° 7. Tenencia de una Certificación en Coaching

Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Certificado	16	50,0	50,0	50,0
Certificado	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tenencia de una Certificación en Coaching

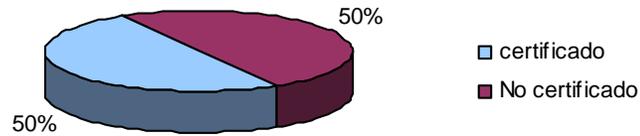


Grafico N° 1. Tenencia de una Certificación en Coaching

1.2 Variable Habilidades en Coaching

1.2.1 Comunicación abierta

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos y frecuencias de cada uno de los ítems que mide la dimensión comunicación abierta, cabe destacar que se dividieron en dos grupos: primero el de los gerentes coach y segundo el de los gerentes no coach con el fin de observar de manera mas detallada sus diferencias en cuanto a esta habilidad.

1. Grupo # 1: Gerentes Coach

La Tabla N° 8 muestra el grupo de gerentes coach, el cual estuvo conformado por dieciséis personas, su media por cada una de las preguntas que miden la dimensión Comunicación Abierta y el punto mínimo y máximo según la escala establecida por opciones de respuesta, según se muestra a continuación: 1,00(nunca); 2,00(pocas veces); 3,00(con frecuencia) y 4,00(todo el tiempo). En esta tabla se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia la Pregunta N° 2: “En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión”, con una media de $X = 3,7500$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre un mínimo de 3 “con frecuencia” y un máximo de 4 “todo el tiempo”, lo que quiere decir que en la dimensión comunicación abierta los gerentes coach tuvieron

mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X= 3,6875$ se encuentra la pregunta n° 4: “Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales”, donde las opciones de respuesta también estuvieron entre 3 (min.) y 4 (máx.); en tercer lugar la pregunta n° 5: “Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las” con una media de $X= 3,6250$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 3 (min.) y 4 (máx.) y por último con una media de $X= 3,0625$ las preguntas n° 1: “Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo” y la n° 3: “En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente”, ambas con opciones de respuesta entre 2 (min.) y 4 (máx.).

Tabla N° 8. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo	16	3,0625	2,00	4,00
En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión	16	3,7500	3,00	4,00
En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente	16	3,0625	2,00	4,00
Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales	16	3,6875	3,00	4,00
Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las	16	3,6250	3,00	4,00

A continuación se presentan las respuestas del grupo de gerentes coach a cada uno de los ítems:

En la siguiente tabla n° 9, el 56,3% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” al ítem “cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad Comunicación Abierta. El 25% respondió “todo el tiempo” y el restante 18,8 % de la población contestó “pocas veces”, demostrando así poca relación y afinidad hacia la pregunta por parte de los gerentes coach.

Tabla N° 9. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #1 de la dimensión Comunicación Abierta

Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	3	18,8	18,8
Con Frecuencia	9	56,3	75,0
Todo el Tiempo	4	25,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 10, el 75% de la muestra poblacional de los gerentes Coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “en situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión”, con lo que demuestra una alta afinidad y relación hacia la habilidad comunicación abierta. El 25% restante respondió “con frecuencia”, mostrando igualmente afinidad hacia la variable.

Tabla N° 10. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #2 de la dimensión Comunicación Abierta

En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	4	25,0	25,0
Todo el tiempo	12	75,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 11, el 56,3% de la muestra de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” al ítem “en conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad comunicación abierta. El 25% respondió “todo el tiempo” y solo el 18,8% de la población contestó “pocas veces”, demostrando así poca relación y afinidad hacia la variable.

Tabla N° 11. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #3 de la dimensión Comunicación Abierta

En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	3	18,8	18,8
Con Frecuencia	9	56,3	75,0
Todo el Tiempo	4	25,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 12, el 68,8% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales”, con lo que demuestra una alta afinidad y relación hacia la habilidad Comunicación Abierta. El 31,3% restante respondió “con frecuencia” mostrando igualmente afinidad hacia la variable.

Tabla N° 12. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #4 de la dimensión Comunicación Abierta

Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	5	31,3	31,3
Todo el Tiempo	11	68,8	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 13, el 62,5% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las”, con lo que demuestra una alta afinidad y relación hacia la habilidad comunicación abierta. El 37,5% restante respondió “con frecuencia” mostrando igualmente afinidad hacia la variable.

Tabla N° 13. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #5 de la dimensión Comunicación Abierta

Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	6	37,5	37,5
Todo el Tiempo	10	62,5	100,0
Total	16	100,0	

2. Grupo # 2: Gerentes No Coach

En la Tabla N° 14 se observa que la muestra conformada por los gerentes no coach tienen una mayor tendencia hacia la pregunta n° 2: “En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión”, con una media de $X = 2,3750$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (max.), lo que quiere decir que en la dimensión comunicación abierta los gerentes no coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X = 2,1875$ se encuentra la pregunta n°4: “Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.); en tercer lugar la pregunta n° 5: “Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las” con una media de $X = 2,1250$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.); en cuarto lugar con una media de $X = 1,8125$ la pregunta n° 1: “Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.) y por ultimo con una media de $X = 1,75$ la pregunta n° 3: “En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.). Se puede observar de manera general que las opciones de respuesta de este grupo en cada ítem, se encuentran hacia un menor desarrollo de las habilidades en coaching en comparación con el grupo de Gerentes Coach.

Tabla N° 14. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo	16	1,8125	1,00	3,00
En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión	16	2,3750	2,00	4,00
En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente	16	1,7500	1,00	3,00
Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales	16	2,1875	1,00	3,00
Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las	16	2,1250	1,00	3,00

A continuación se presentan las respuestas del grupo de Gerentes No Coach a cada uno de los ítems:

En la siguiente tabla N° 15, el 68,8% de la muestra poblacional de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia el desarrollo de la habilidad Comunicación Abierta. El 25% respondió “nunca” y solo el 6,3% de la población contestó “con frecuencia”.

Tabla N° 15. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #1 de la dimensión Comunicación Abierta

Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	4	25,0	25,0
Pocas Veces	11	68,8	93,8
Con Frecuencia	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 16, el 68,8% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “en situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi

opinión”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia el desarrollo de la habilidad comunicación abierta. El 25% respondió “con frecuencia” y solo el 6,3% de la población contestó “todo el tiempo”.

Tabla N° 16. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #2 de la dimensión Comunicación Abierta

En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	11	68,8	68,8
Con Frecuencia	4	25,0	93,8
Todo el tiempo	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 17, el 62,5% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “en conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia el desarrollo de la habilidad comunicación abierta. El 31,3% respondió “nunca” y solo el 6,3% contestó “con frecuencia”.

Tabla N° 17. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #3 de la dimensión Comunicación Abierta

En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	5	31,3	31,3
Pocas Veces	10	62,5	93,8
Con Frecuencia	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 18, el 68,8% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia el desarrollo de la

habilidad Comunicación Abierta. El 25% respondió “con frecuencia” y solo el 6,3% contestó “nunca”.

Tabla N° 18. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #4 de la dimensión Comunicación Abierta

Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	1	6,3	6,3
Pocas Veces	11	68,8	75,0
Con Frecuencia	4	25,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 19, el 62,5% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia el desarrollo de la habilidad comunicación abierta. El 25% respondió “con frecuencia” y el 12,5% contestó “nunca”.

Tabla N° 19. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #5 de la dimensión Comunicación Abierta

Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	2	12,5	12,5
Pocas Veces	10	62,5	75,0
Con Frecuencia	4	25,0	100,0
Total	16	100,0	

1.2.2 Orientación al trabajo en equipo

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos y frecuencias de cada uno de los ítems que mide la dimensión orientación al trabajo en equipo.

1. Grupo # 1: Gerentes Coach

En la tabla N° 20 se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia la pregunta n° 3: “Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo”, con una media de $X= 3,9375$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre un min. de 3 y un max. de 4, lo que quiere decir que en la dimensión orientación al trabajo en equipo los gerentes coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X= 3,5625$ se encuentran las preguntas n° 1: “Cuando se piden voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo” y la pregunta n° 4: “Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros”, donde las opciones de respuesta para ambas preguntas también estuvieron entre 3 (min.) y 4 (máx.); en tercer lugar la pregunta n° 5: “Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros” con una media de $X= 3,3125$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.) y por último con una media de $X= 3,25$ la pregunta n° 2: “Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas”, con opciones de respuesta entre 2 (min.) y 4 (máx.).

Tabla N° 20. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo	16	3,5625	3,00	4,00
Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas	16	3,2500	2,00	4,00
Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo	16	3,9375	3,00	4,00
Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros	16	3,5625	3,00	4,00
Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros	16	3,3125	2,00	4,00

A continuación se presentan las respuestas del grupo de gerentes coach a cada uno de los ítems:

En la siguiente tabla N° 21, el 56,3% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 43,8% restante respondió “con frecuencia”, ambas opciones de respuesta indican un alto desarrollo por parte de lo gerentes coach en cuanto a conformar trabajos en equipo en el lugar de trabajo.

Tabla N° 21. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #6 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	7	43,8	43,8
Todo el Tiempo	9	56,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 22, el 62,5% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” al ítem “disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas”, lo que demuestra una alta afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 31,3% respondió “todo el tiempo”, ambas opciones de respuesta indican que gerentes coach desarrollan significativamente el trabajo en equipo y la cooperación. El 6,3% restante respondió “pocas veces” lo cual no es significativamente representativo.

Tabla N° 22. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #7 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	1	6,3	6,3
Con Frecuencia	10	62,5	68,8
Todo el Tiempo	5	31,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 23, el 93,8% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo”, lo que demuestra una alta afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo ya que la población en su mayoría prefiere trabajar en consenso con el grupo. El 6,3% restante respondió “con frecuencia”. Ambas opciones de respuesta demuestran en este ítem un alto desarrollo del consenso en los gerentes coach.

Tabla N° 23. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #8 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	1	6,3	6,3
Todo el Tiempo	15	93,8	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 24, el 56,3% de la población de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros”, lo que demuestra una afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 43,8% restante respondió “con frecuencia”. Ambas opciones de respuesta demuestran en este ítem un alto desarrollo de la toma de decisiones con otros miembros de un equipo por parte de los gerentes Coach.

Tabla N° 24. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #9 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	7	43,8	43,8
Todo el Tiempo	9	56,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 25, el 56,3% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” al ítem “cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (inputs) de otros”, lo que demuestra una afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 37,5% respondió “todo el tiempo”. Ambas opciones de respuesta demuestran en este ítem un alto desarrollo en la capacidad de diagnosticar situaciones y encontrar soluciones por parte de los gerentes coach.

Tabla N° 25. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #10 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	1	6,3	6,3
Con Frecuencia	9	56,3	62,5
Todo el Tiempo	6	37,5	100,0
Total	16	100,0	

2. Grupo # 2: Gerentes No Coach

En la tabla nº 26 se observa que la muestra conformada por los gerentes no coach tienen una mayor tendencia hacia la pregunta nº 3: “como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo”, con una media de $X= 3$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (max.), lo que quiere decir que en la dimensión orientación al trabajo en equipo los gerentes no coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X= 2,75$ se encuentra la pregunta nº 1: “cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo”, donde las opciones de respuesta también estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.); en tercer lugar la pregunta nº 5: “Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros” con una media de $X= 2,3125$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 3 (máx.); en cuarto lugar con una media de $X= 2,1875$ la pregunta Nº 2: “disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 4 (máx.) y por ultimo con una media de $X= 2,0625$ la pregunta Nº 4: “cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.). Se puede observar de manera general que las opciones de respuesta de este grupo en cada ítem, se encuentran hacia un menor desarrollo de las habilidades en coaching en comparación con el grupo de gerentes coach, sin embargo existen algunas diferencias entre algunos de estos gerentes en cuanto a que consideran y aceptan beneficioso el trabajo en equipo.

Tabla N° 26. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo	16	2,7500	2,00	4,00
Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas	16	2,1875	1,00	4,00
Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo	16	3,0000	2,00	4,00
Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros	16	2,0625	1,00	3,00
Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros	16	2,3125	2,00	3,00

A continuación se presentan las respuestas del grupo de gerentes no coach a cada uno de los ítems:

En la siguiente tabla n° 27, el 50% de los gerentes no coach respondieron “con frecuencia” al ítem “cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 37,5% respondió “pocas veces” y 12,5% restante respondió “todo el tiempo”. Aquí se puede observar que más del 50% de los gerentes no coach se inclina a conformar equipos de trabajo en el lugar de trabajo, sin embargo se encuentra la otra población que eligió “pocas veces” pero que es significativamente importante porque no muestran mucho interés en realizar estos equipos de trabajo.

Tabla N° 27. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #6 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elij tareas de equipo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	6	37,5	37,5
Con Frecuencia	8	50,0	87,5
Todo el Tiempo	2	12,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 28, el 68,8% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 12,5% respondió “nunca”; otro 12,5% respondió “todo el tiempo”. Y el 6,3% restante respondió “con frecuencia”. Cabe destacar que una población relativamente baja de gerentes no coach si están de acuerdo o muestran algún desarrollo de esta dimensión.

Tabla N° 28. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #7 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	2	12,5	12,5
Pocas Veces	11	68,8	81,3
Con Frecuencia	1	6,3	87,5
Todo el Tiempo	2	12,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 29, el 50% de los gerentes no coach respondieron “con frecuencia” al ítem “como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 25% respondió “pocas veces” y el 25% restante respondió “todo el tiempo”. En este ítem más del 50% de gerentes no coach presentan cierto desarrollo hacia la orientación al trabajo en equipo.

Tabla N° 29. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #8 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	4	25,0	25,0
Con Frecuencia	8	50,0	75,0
Todo el Tiempo	4	25,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 30, el 37,5% de los gerentes no coach respondieron “con frecuencia” al ítem “cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 31,3% respondió “pocas veces” y el 31,3% restante respondió “nunca”, lo que quiere decir que demuestran muy poco desarrollo de esta dimensión, sin embargo existen algunos gerentes no coach que si la desarrollan.

Tabla N° 30. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #9 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	5	31,3	31,3
Pocas Veces	5	31,3	62,5
Con Frecuencia	6	37,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 31, el 68,8% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros”, lo que demuestra baja afinidad y relación hacia la habilidad orientación al trabajo en equipo. El 31,3% restante respondió “con frecuencia”, lo que quiere decir que a pesar de no mostrar un alto desarrollo de en de esta dimensión existen gerentes no coach que si las desarrollan.

Tabla N° 31. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #10 de la dimensión Orientación al trabajo en equipo

Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	11	68,8	68,8
Con Frecuencia	5	31,3	100,0
Total	16	100,0	

1.2.3 Valoración o empatía hacia las personas

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos y frecuencias de cada uno de los ítems que mide la dimensión Valoración o empatía hacia las personas

1. Grupo # 1: Gerentes Coach

La Tabla N° 32 muestra en el grupo de gerentes coach, su media por cada una de las preguntas que miden la dimensión valoración o empatía hacia las personas y el punto mínimo y máximo según la escala establecida por opciones de respuesta. En esta tabla se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia las preguntas: n° 12: “En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica”, con una media de $X= 3,3125$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.), y en la n° 14: “En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros”, con una media de $X= 3,3125$, donde las opciones de respuesta también estuvieron entre un min. de 2 y un max. de 4, lo que quiere decir que en la dimensión valoración o empatía hacia las personas los gerentes coach tuvieron mayor afinidad hacia estas dos preguntas; en segundo lugar con una media de $X= 3,2500$ se encuentra la pregunta n°15: “En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.); en tercer lugar la pregunta n° 13: “En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones” con una media de $X= 3,1250$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.) y por último con una media de $X= 2.6250$ la pregunta n° 11: “En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica” con opciones de respuesta entre 2 (min.) y 4 (máx.).

Tabla N° 32. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica	16	2,6250	1,00	4,00
En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos	16	3,3125	2,00	4,00
En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones	16	3,1250	2,00	4,00
En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros	16	3,3125	2,00	4,00
En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente	16	3,2500	2,00	4,00

En la siguiente tabla n° 33, el 43.8% de la población de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” al ítem “En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica” y el 12.5% respondió “todo el tiempo”, lo que demuestra afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas. El 37,5% respondió “pocas veces” y el restante 16.3% contestó “nunca”, demostrando así el 53,8%, es decir la mayor parte de los gerentes coach, poca relación y afinidad hacia esta pregunta.

Tabla N° 33. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #11 de la dimensión

En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	1	6,3	6,3
Pocas Veces	6	37,5	43,8
Con Frecuencia	7	43,8	87,5
Todo el tiempo	2	12,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 34, el 56.3% de los Gerentes Coach respondieron “con frecuencia” y el 37.5% respondió “todo el tiempo” al ítem “en discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos”, con lo que demuestra gran afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Solo el 6.3 % respondió “pocas veces”, mostrando un muy pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 34. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #12 de la dimensión

En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	1	6,3	6,3
Con Frecuencia	9	56,3	62,5
Todo el Tiempo	6	37,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 35, el 50% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” y el 31.3% respondió “todo el tiempo” al ítem “en reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones”, con lo que demuestra gran afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Solo el 18.8 % respondió “pocas veces”, mostrando pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 35. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #13 de la dimensión

En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	3	18,8	18,8
Con Frecuencia	8	50,0	68,8
Todo el Tiempo	5	31,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 36, el 56.3% de los gerentes coach respondieron “Con Frecuencia” y el 37.5% respondió “todo el tiempo” al ítem “En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros”, con lo que demuestra gran afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Solo el 6.3% respondió “pocas

veces”, mostrando un muy pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 36. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #14 de la dimensión

En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	1	6,3	6,3
Con Frecuencia	9	56,3	62,5
Todo el Tiempo	6	37,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 37, el 62.5% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” y el 31.3% respondió “todo el tiempo” al ítem “en mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente”, con lo que demuestra gran afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Sólo el 6.3% respondió “pocas veces”, mostrando un muy pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 37. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #15 de la dimensión

En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	1	6,3	6,3
Con Frecuencia	10	62,5	68,8
Todo el tiempo	5	31,3	100,0
Total	16	100,0	

2. Grupo # 2: Gerentes No Coach

La Tabla N° 38 muestra en el grupo de gerentes coach, su media por cada una de las preguntas que miden la dimensión valoración o empatía hacia las personas y el punto mínimo y máximo según la escala establecida por opciones de respuesta. En esta tabla se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia la pregunta: n° 14: “En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros”, con una media de $X = 2.1875$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.)

y 4 (máx.), lo que quiere decir que en la dimensión valoración o empatía hacia las personas los gerentes coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X = 2.1250$ se encuentra la pregunta nº13: “En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 3 (máx.); en tercer lugar la pregunta nº 15: “En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente” con una media de $X = 2.0000$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.), en cuarto lugar la pregunta nº 12: “En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos” con una media de $X = 1.9375$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 3 (máx.), por último con una media de $X = 1.6875$ la preguntas nº 11: “En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica” con opciones de respuesta entre 1 (min.) y 3 (máx.). Se puede observar que las opciones de respuesta de este grupo en cada ítem, se encuentran hacia un menor desarrollo de las habilidades en coaching en comparación con el grupo de gerentes coach, sin embargo existen algunas diferencias entre algunos de estos gerentes en cuanto a que consideran y aceptan beneficioso la empatía hacia las personas en el lugar de trabajo.

Tabla N° 38. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach

	N	Media	Mínimo	Máximo
En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica	16	1,6875	1,00	3,00
En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos	16	1,9375	1,00	3,00
En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones	16	2,1250	2,00	3,00
En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros	16	2,1875	2,00	4,00
En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente	16	2,0000	1,00	3,00

En la siguiente tabla N° 39, el 56.3% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “en la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica” y el 37.5% respondió “nunca”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas, y el restante 6.3% contestó “con frecuencia”, mostrando así un muy pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 39. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #11 de la dimensión

En la toma de decisiones, acentúo sentimientos sobre lógica

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	6	37,5	37,5
Pocas Veces	9	56,3	93,8
Con Frecuencia	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 40, el 56.3% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos” y el 25% respondió “nunca”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas, y el restante 18.8% de la población con “con frecuencia”, mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 40. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #12 de la dimensión

En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	4	25,0	25,0
Pocas Veces	9	56,3	81,3
Con Frecuencia	3	18,8	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 41, el 87.5% de la población de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas, y el restante 12.5% contestó “con frecuencia”,

mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 41. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #13 de la dimensión

En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	14	87,5	87,5
Con Frecuencia	2	12,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 42, el 87.5% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas, el 6.3 % respondió “con frecuencia” y el restante 6.3% contestó “todo el tiempo”, mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 42. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #14 de la dimensión

En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	14	87,5	87,5
Con Frecuencia	1	6,3	93,8
Todo el Tiempo	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 43, el 62.5% de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente y el 18.8% respondió “nunca”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad valoración o empatía hacia las personas, y el restante 18.8% contestó “con frecuencia”, mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 43. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #15 de la dimensión

En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	3	18,8	18,8
Pocas Veces	10	62,5	81,3
Con Frecuencia	3	18,8	100,0
Total	16	100,0	

1.2.4 Ambigüedad aceptada

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos y frecuencias de cada uno de los ítems que mide la dimensión Ambigüedad aceptada.

1. Grupo # 1: Gerentes Coach

La tabla n° 44 muestra en el grupo de gerentes coach, su media por cada una de las preguntas que miden la dimensión ambigüedad aceptada y el punto mínimo y máximo según la escala establecida por opciones de respuesta. En esta tabla se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia las preguntas: n° 18: “Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones”, con una media de $X = 3.7500$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 3 (min.) y 4 (máx.), lo que quiere decir que en la dimensión ambigüedad aceptada los gerentes coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta. En segundo lugar se encuentra la pregunta n° 20: “Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles” con una media de $X = 3,6250$, donde las opciones de respuesta también estuvieron entre un min. de 3 y un max. de 4, en tercer lugar con una media de $X = 3.3750$ se encuentra la pregunta n°17: “Cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.); en cuarto lugar la pregunta n° 16: “veo el conflicto como algo constructivo” con una media de $X = 3.3125$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.) y por último con una media de $X = 3.0000$ la preguntas n° 19: “Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante” con opciones de respuesta entre 2 (min.) y 4 (máx.).

Tabla N° 44. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Ambigüedad Aceptada de las Habilidades en Coaching en Gerentes Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Veo el conflicto como algo constructivo	16	3,3125	2,00	4,00
Cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos	16	3,3750	2,00	4,00
Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones	16	3,7500	3,00	4,00
Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante	16	3,0000	2,00	4,00
Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles	16	3,6250	3,00	4,00

En la siguiente tabla N° 45, el 43.8% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” al ítem “veo el conflicto como algo constructivo” y el 43.8% respondió “todo el tiempo”, lo que demuestra gran afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, y el restante 12.5% contestó “pocas veces”, demostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 45. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #16 de la dimensión

Veo el conflicto como algo constructivo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	2	12,5	12,5
Con Frecuencia	7	43,8	56,3
Todo el Tiempo	7	43,8	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 46, el 50% de la población de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” y el 37.5% respondió “con frecuencia” al ítem “cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos”, con lo que demuestran gran afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada hacia las

personas. Sólo el 12.5% respondió “pocas veces”, mostrando un pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 46. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #17 de la dimensión

Cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	2	12,5	12,5
Con Frecuencia	6	37,5	50,0
Todo el Tiempo	8	50,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 47, el 75% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” y el 25% respondió “con frecuencia” al ítem “Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones”, con lo que demuestran una gran afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada hacia las personas.

Tabla N° 47. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #18 de la dimensión

Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	4	25,0	25,0
Todo el tiempo	12	75,0	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 48, el 62.5% de los gerentes coach respondieron “con frecuencia” y el 18.8% respondió “todo el tiempo” al ítem “encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante”, con lo que demuestran gran afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada hacia las personas. Solo el 18.8% respondió “pocas veces”, mostrando un pequeño porcentaje de los gerentes coach poca relación y afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 48. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #19 de la dimensión

Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	3	18,8	18,8
Con Frecuencia	10	62,5	81,3
Todo el Tiempo	3	18,8	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 49, el 62.5% de los gerentes coach respondieron “todo el tiempo” y el 37.5% respondió “con frecuencia” al ítem “Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles”, con lo que demuestran una gran afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada hacia las personas.

Tabla N° 49. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #20 de la dimensión

Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Con Frecuencia	6	37,5	37,5
Todo el tiempo	10	62,5	100,0
Total	16	100,0	

2. Grupo # 2: Gerentes No Coach

La tabla n° 50 muestra en el grupo de gerentes no coach, su media por cada una de las preguntas que miden la dimensión ambigüedad aceptada y el punto mínimo y máximo según la escala establecida por opciones de respuesta. En esta tabla se observa que la muestra conformada por los gerentes coach tienen una mayor tendencia hacia la pregunta: n° 18: “Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones”, con una media de $X = 2.7500$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.), lo que quiere decir que en la dimensión ambigüedad aceptada los gerentes coach tuvieron mayor afinidad hacia esta pregunta; en segundo lugar con una media de $X = 2.6250$ se encuentra la pregunta n°20: “Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles”, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 2 (min.) y 4 (máx.); en tercer lugar la pregunta n° 16: “veo el conflicto como algo constructivo” con una media de $X = 2.1250$, donde las opciones de respuesta estuvieron

entre 1 (min.) y 4 (máx.), en cuarto lugar la pregunta n° 17: “cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos” con una media de $X=1.8750$, donde las opciones de respuesta estuvieron entre 1 (min.) y 4 (máx.), por último con una media de $X=1.7500$ la pregunta n° 19: “encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante” con opciones de respuesta entre 2 (min.) y 4 (máx.). Se puede observar que las opciones de respuesta de este grupo en cada ítem, se encuentran hacia un menor desarrollo de las habilidades en coaching en comparación con el grupo de gerentes coach, sin embargo existen varias diferencias entre algunos de estos gerentes en cuanto a que consideran y aceptan como beneficioso la ambigüedad aceptada en el lugar de trabajo.

Tabla N° 50. Estadísticos descriptivos de la Dimensión Ambigüedad Aceptada de las Habilidades en Coaching en Gerentes No Coach

	N	Media	Minimo	Máximo
Veo el conflicto como algo constructivo	16	2,1250	1,00	4,00
Cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos	16	1,8750	1,00	4,00
Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones	16	2,7500	2,00	4,00
Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante	16	1,7500	1,00	3,00
Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles	16	2,6250	2,00	4,00

En la siguiente tabla n° 51, el 68.8% de la población de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “veo el conflicto como algo constructivo” y el 12.5% respondió “nunca”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, por su parte el 12.5% respondió “con frecuencia” y el restante 6.3% de la población contestó “todo el tiempo”, mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 51. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #16 de la dimensión

Veo el conflicto como algo constructivo

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	2	12,5	12,5
Pocas Veces	11	68,8	81,3
Con Frecuencia	2	12,5	93,8
Todo el Tiempo	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 52, el 43.8% de los gerentes no coach respondieron “nunca” al ítem “cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos” y el 37.5% respondió “pocas veces”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, por su parte el 12.5% respondió “todo el tiempo” y el restante 6.3% contestó “con frecuencia”, mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 52. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #17 de la dimensión

Quando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	7	43,8	43,8
Pocas Veces	6	37,5	81,3
Con Frecuencia	1	6,3	87,5
Todo el Tiempo	2	12,5	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla n° 53, el 62.5% de los gerentes no coach respondieron “con frecuencia” al ítem “Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones”, y el 6.3% contestó “todo el tiempo”, lo que demuestra mucha afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, por su parte, el 31.3 % respondió “pocas veces” mostrando así un pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 53. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #18 de la dimensión

Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	5	31,3	31,3
Con Frecuencia	10	62,5	93,8
Todo el tiempo	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 54, el 62.5% los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante” y el 31.3% respondió “nunca”, lo que demuestra muy poca afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, y el restante 6.3 % contestó “con frecuencia”, mostrando así un muy pequeño porcentaje de los gerentes no coach afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 54. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #19 de la dimensión

Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	5	31,3	31,3
Pocas Veces	10	62,5	93,8
Con Frecuencia	1	6,3	100,0
Total	16	100,0	

En la siguiente tabla N° 55, el 56.3% de la población de los gerentes no coach respondieron “pocas veces” al ítem “al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles”, lo que demuestra poca afinidad y relación hacia la habilidad ambigüedad aceptada, por su parte el 25% respondió “con frecuencia” y el restante 18.8% contestó “todo el tiempo”, mostrando así un menor porcentaje de los gerentes no coach con afinidad hacia la pregunta.

Tabla N° 55. Frecuencia de las opciones de respuesta al ítem #20 de la dimensión

Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pocas Veces	9	56,3	56,3
Con Frecuencia	4	25,0	81,3
Todo el tiempo	3	18,8	100,0
Total	16	100,0	

2. Análisis de la Media de la Variable Habilidades en Coaching

En la tabla n° 56 se observa que los gerentes coach presentan una mayor tendencia a la proximidad al equipo de trabajo, con una media de $X= 3,525$; en segundo lugar con una media de $X=3,4375$ se encuentra la comunicación abierta; en tercer lugar ambigüedad aceptada con una media de $X= 3,4125$, y por último con una media de $X=3,125$ se encuentra valoración o empatía hacia las personas. Y como media global, es decir, tomando en cuenta a todas las dimensiones en conjunto arroja como resultado $X= 3,375$.

Con respecto al segundo grupo de estudio, es decir, los gerentes no coach, estos presentan una mayor tendencia hacia la dimensión proximidad al equipo de trabajo, con una media de $X= 2,4625$, como segundo lugar la ambigüedad aceptada con una media de $X= 2,225$, en tercer lugar con una media de $X= 2,05$ la comunicación abierta, y por último la dimensión valoración o empatía hacia las personas con una media de $X=1,9875$. Y como media global, es decir, tomando en cuenta a todas las dimensiones en conjunto arroja como resultado $X= 2,18125$.

Esto quiere decir, que al relacionar las medias de cada una de las dimensiones en coaching y las medias globales de cada grupo de la muestra de estudio, resulta que los gerentes coach desarrollan más estas habilidades en coaching con respecto a todas sus dimensiones tomadas de forma particular y en conjunto, que los gerentes no coach.

También podemos observar que tanto los gerentes coach como los gerentes no coach presentan mayor tendencia, es decir, desarrollan de mayor manera la dimensión

proximidad al equipo de trabajo. En segundo lugar, los gerentes coach desarrollan la habilidad comunicación abierta, pero los gerentes no coach desarrollan como segunda tendencia la ambigüedad Aceptada, En tercer lugar, los coach desarrollan de mayor forma la dimensión ambigüedad aceptada y los no coach la habilidad en coaching comunicación abierta, Y por último tanto los gerentes coach como los gerentes no coach desarrollan la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Es decir, en cuanto al orden de mayor desarrollo e importancia para los gerentes coach y no coach y al de menor desarrollo del tipo de habilidad en coaching, estos dos grupos presentan una igual tendencia, pero en cuanto a la dimensión comunicación abierta, como orden de preferencia, los gerentes coach tienden a desarrollar más la comunicación abierta que la ambigüedad aceptada y para los gerentes no coach sucede lo contrario, esto es, tienden más hacia la dimensión ambigüedad aceptada que hacia la comunicación abierta.

Tabla N° 56. Medias de las Dimensiones de las Habilidades en Coaching

	Media Global	Comunicación Abierta	Proximidad al equipo de trabajo	Valoración o Empatía hacia las personas	Ambigüedad aceptada
Coach	3,375	3,4375	3,525	3,125	3,4125
No Coach	2,18125	2,05	2,4625	1,9875	2,225

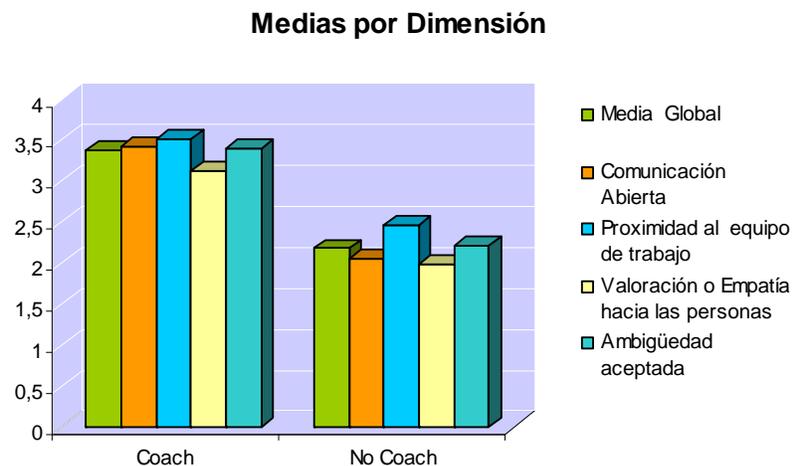


Grafico N° 2. Media Global y Medias de cada Dimensión de las Habilidades en Coaching

3. Análisis Correlacional de las Variables

3.1 Relación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y cada una de las Dimensiones de las Habilidades en Coaching

A continuación se presentan las correlaciones entre las variables del estudio, es decir, se relacionan la Tenencia de una certificación en coaching (definida operacionalmente como la tenencia o no de esta certificación) con las Habilidades en coaching.

3.1.1 Comunicación abierta

La tabla n° 57 muestra la correlación r de Pearson calculada por el programa estadístico SPSS entre la tenencia de una certificación en coaching y la habilidad comunicación abierta. Se puede observar que la relación que muestra esta variable con la tenencia de una certificación en coaching es muy fuerte con un $r = -0,891$ ya que es mayor a 0.8 y según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) es considerado de esta forma.

Tabla N° 57. Correlación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Comunicación Abierta de las Habilidades en Coaching

Correlations			
		Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	MEDIAD1
Pearson Correlation	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	1,000	-,891**
	MEDIAD1	-,891**	1,000
N	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	32	32
	MEDIAD1	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.1.2 Orientación al trabajo en equipo

La tabla n° 58 muestra la correlación r de Pearson calculada por el programa estadístico SPSS entre la tenencia de una certificación en coaching y la habilidad orientación al trabajo en equipo. Se puede observar que la relación que muestra esta variable con la tenencia de una certificación en coaching es fuerte con un $r = -0,800$ ya que es igual a 0.8 y según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) es considerado de esta forma.

Tabla N° 58. Correlación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Orientación al trabajo en equipo de las Habilidades en Coaching

Correlations			
		Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	MEDID2
Pearson Correlation	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	1,000	-,800**
	MEDID2	-,800**	1,000
N	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	32	32
	MEDID2	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.1.3 Valoración o empatía hacia las personas

La tabla n° 59 muestra la correlación r de Pearson calculada por el programa estadístico SPSS entre la tenencia de una certificación en coaching y la habilidad valoración o empatía hacia las personas. Se puede observar que la relación que muestra esta variable con la tenencia de una certificación en coaching es muy fuerte con un $r = -0,805$ ya que es mayor a 0.8 y según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) es considerado de esta forma.

Tabla N° 59. Correlación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Valoración o empatía hacia las personas de las Habilidades en Coaching

Correlations

		Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	MEDID3
Pearson Correlation	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	1,000	-,805**
	MEDID3	-,805**	1,000
N	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	32	32
	MEDID3	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.1.4 Ambigüedad aceptada

La tabla n° 60 muestra la correlación r de Pearson calculada por el programa estadístico SPSS entre la tenencia de una certificación en coaching y la habilidad ambigüedad aceptada. Se puede observar que la relación que muestra esta variable con la tenencia de una certificación en coaching es muy fuerte con un $r = -0,804$ ya que es mayor a 0.8 y según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) es considerado de esta forma.

Tabla N° 60. Correlación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y la Dimensión Ambigüedad aceptada de las Habilidades en Coaching

Correlations

		Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	MEDID4
Pearson Correlation	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching MEDID4	1,000 -,804**	-,804** 1,000
N	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching MEDID4	32 32	32 32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.2 Relación entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y las Habilidades en Coaching

La siguiente tabla n° 61 muestra la correlación r de Pearson calculada por el programa estadístico SPSS, tomando en cuenta la media global del total de dimensiones de la variable habilidades en coaching, donde se puede observar que la relación que muestra esta variable con la tenencia de una certificación en coaching es muy fuerte negativa con un $r = -0,864$. Con lo que se puede concluir que la relación entre las dos variables de la investigación es muy intensa, puesto que mientras más se aproxime el coeficiente de correlación a 1 o -1,00, que es lo que ocurre en este caso, más sólida es la relación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), por lo tanto las muestra poblacional de gerentes desarrolla de mayor forma las habilidades en coaching al tener certificación como coach que al no tenerla.

Tabla N° 61. Correlaciones entre la Tenencia de una Certificación en Coaching y las Habilidades en Coaching

Correlations

		Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	MEDIGLOB
Pearson Correlation	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	1,000	-,864**
	MEDIGLOB	-,864**	1,000
N	Actualmente Ud. tiene una certificación en coaching	32	32
	MEDIGLOB	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los Gerentes con Tenencia de una certificación en coaching otorgada por una institución especializada o los Gerentes no certificados en esta disciplina con las Habilidades en coaching propuestas por los autores McLean, Yang, Kuo, Tolbert y Larkin (2005). Se dio respuesta a la pregunta de investigación y objetivos específicos establecidos, a través del análisis estadístico de las frecuencias, medias, y correlaciones presentes entre las variables, como se describe a continuación:

Con respecto a la variable Tenencia de una certificación en coaching, definida operacionalmente como la tenencia o no de esta certificación, se muestra una relación muy fuerte negativa con la variable habilidades en coaching, y en cuanto a sus dimensiones: comunicación abierta, valoración o empatía hacia las personas y ambigüedad aceptada, sin embargo con respecto a la dimensión proximidad al equipo de trabajo, esta presenta una relación negativa fuerte con respecto a la Tenencia de una certificación en coaching.

Se puede concluir entonces que el tener o no certificación en coaching si afecta al desarrollo con mayor o menor intensidad de las habilidades en coaching, donde la tenencia de esta certificación en gerentes hace que se desarrollen mejor o de mayor forma las habilidades en coaching que los gerentes que no poseen esta certificación, los cuales desarrollan en menor proporción e intensidad estas habilidades.

2. Recomendaciones

- Incluir y analizar variables demográficas y posicionales, como lo son: edad, sexo, área laboral, antigüedad dentro de la empresa, entre otros, las cuales permitirían ampliar la investigación.
- Ampliar la muestra, puesto que no tuvimos la oportunidad de presentar una muestra muy grande, debido a la baja colaboración de las empresas con nuestra investigación.
- Complementar el cuestionario que mide las habilidades en coaching con otro instrumento de recolección de datos.
- Hacer una comparación entre diferentes consultoras que apliquen coaching para ver si existe alguna diferencia entre el programa de certificación que realiza cada una.
- Si los valores de las empresas involucradas en este estudio se relacionan con las Habilidades en Coaching descritas, es decir, comunicación abierta, proximidad al equipo de trabajo, valoración o empatía hacia las personas y ambigüedad aceptada, estas deberán considerar el entrenar a todos sus Gerentes en Coaching.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albani, R. y Padilla, M. (2004). *Percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (Coaching) ejecutiva*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Alfinguer, J. y Núñez, R. (1999). *Formación en coaching ontológico y desempeño gerencial*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Antiguos alumnos del IEEM (2005). Coaching y resultados, *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 56-57.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Extraído el 5 julio, 2007, de www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Cea, M. A. (1998). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- Cook, M. J. (2000). *Coaching Efectivo*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Correlación y coeficiente de Pearson. Extraído el 24 octubre, 2007, de http://www.cca.org.mx/dds/cursos/estadistica/html/m14/coef_pearson.htm
- Chirinos, E. (2000). Coaching y negocios, *Calidad Empresarial*, 32-34.

- Da Silva, P. y Rodríguez, K. (2003). *Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Echeverría, R. (2002). *La Empresa Emergente*. Argentina: Ediciones Granica.
- Eslava, E. (2006). *Coaching en la gestión del capital humano*. Extraído el 17 abril, 2007, de http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano
- García, E. y Teixeira, N. (2005). Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Gómez, C. (2006). *Liderazgo, Gerencia y Carisma*. Extraído el 14 junio, 2007, de <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>
- González, A. (s/f). *Coaching. La nueva tendencia en consultoría*. Extraído el 30 marzo, 2007, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/coach/Index.html>
- Hay Group. Extraído el 14 julio, 2007, de <http://www.haygroup.com.ve/Enfoque/COACHING.php?PHPSESSID=6095ed09d7a692d384fc5b6472195880>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Maestres, R. (2006). Liderazgo y coaching en la organización, *Debates IESA*, 9-11.

- McComb, C., Lewer J., y Burgess J. (s/f). The Workplace Coach as a Facilitator. Extraído el 19 marzo, 2008, de http://www.canterbury.ac.uk/centres/enterprise-businessdevelopment/iera/Papers/1%20The%20Workplace%20Coac%20as%20Facilitator_McComb,%20Lewer%20and%20Burgess.pdf
- McLean, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A. y Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 2, 157-178.
- Newfield Consulting (2000). La era del Coaching, *Revista Producto*, 1.
- Newfield Consulting. Extraído el 13 junio, 2007, de <http://www.newfieldconsulting.com/>
- Padilla, R. (1990). *Modelos de gerencia en investigación y desarrollo*. Extraído el 14 junio, 2007, de <http://www.revistaespacios.com/a90v11n01/90110130.html>
- Pastor, J. y Mayo, M. (2005). Liderando una organización global: desarrollo de nuevas competencias de liderazgo, *Revista Altadireccion*, 25- 31.
- Pernas, M. (2004). *Cómo debe ser un gerente coach*. Extraído el 17 mayo, 2007, de <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2004/06/13/n-01501.htm>
- Salazar, G. y Molano, M. (2000). *Coaching en acción: cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. Tercera edición. México: Editorial Prentice Hall.

- Useche, M. (2004). *El Coaching desde una perspectiva epistemológica*. Extraído el 24 marzo, de 2007, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/>
- Valls, A. (2003). *Las 12 habilidades directivas clave* (4^a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, s, a.
- Van Den Bussche, L. (2001). *El Perfil de competencias del gerente coach: evaluación desde dos perspectivas*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Varela, P. (2008). *¿Qué es el Coaching Ontológico?*. Extraído el 19 marzo, de 2008, de <http://chasquido.blogspot.com/2008/02/qu-es-el-coching-ontolgico.html>
- Vivas, S. (2005). *Presencia en subordinados de las competencias interpersonales, adquiridas por su gerente - tutor (Coach)*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Prentice Hall.
- Zabaleta, A. (2007). *Coaching*. Extraído el 30 marzo, de 2007, de <http://www.zabaletaconsultor.es/quienessomos.html>
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Coaching en el trabajo*. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.

ANEXO:
Cuestionario para medir las
Habilidades en Coaching

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Instrucciones: marque con una "x" la opción que considere más adecuada para Ud.:

➤ ¿Actualmente Ud. está certificado en coaching?

Si

NO

Sección I: Comunicación abierta

1. Cuando se pide que comparta mis sentimientos, me siento cómodo

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
2. En situaciones de trabajo difíciles, soy abierto y sincero con mi opinión

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
3. En conversaciones con otros, comparto mis sentimientos abiertamente

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
4. Al desarrollar relaciones con otros, comparto abiertamente mis valores personales

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
5. Cuando preguntan por mis experiencias profesionales, estoy dispuesto a discutir las

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo

Sección II: Proximidad al equipo de trabajo

6. Cuando se pide voluntarios para proyectos de trabajo relacionados, elijo tareas de equipo

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
7. Disfruto generalmente el trabajar en tareas, trabajo con otros para completarlas

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
8. Como parte de un grupo de trabajo, prefiero trabajar en consenso con el grupo

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
9. Cuando una decisión debe tomarse, prefiero participar con otros

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo
10. Cuando pienso en las formas de alcanzar los objetivos, busco la entrada (los inputs) de otros

Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Todo el tiempo

Sección III: Valoración o Empatía hacia las personas

11. En la toma de decisiones, acentúo sentimiento sobre lógica
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con Frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
12. En discusiones con otros, me enfoco en las necesidades de los individuos
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
13. En reuniones, dedico tiempo para la construcción de relaciones
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
14. En el lugar de trabajo, busco conexiones con otros
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
15. En mi trabajo tiendo a centrarme más en la gente
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |

Sección IV: Ambigüedad aceptada

16. Veo el conflicto como algo constructivo
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
17. Cuando otros toman decisiones de carrera, hago presión para que tomen riesgos
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
18. Para resolver los problemas, me gusta intentar nuevas soluciones
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
19. Encuentro el conflicto en el lugar de trabajo regocijante
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |
20. Al trabajar con los demás, hago preguntas para las cuales hay muchas respuestas factibles
- | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|
| Nunca | Pocas veces | Con frecuencia | Todo el tiempo |
| | | | |