



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
Mención: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

Percepción del estado de competencias al recibir *coaching* ejecutivo
(Caso: Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico)

Tesista: Luisanna Moreau Pallotta

Tutor: José Ramón Naranjo Mora

Caracas, septiembre de 2008



PRÓLOGO:

Octavio Paz; La vida sencilla

Llamar al pan y que aparezca
sobre el mantel el pan de cada día;
darle al sudor lo suyo y darle al sueño
y al breve paraíso y al infierno
y al cuerpo y al minuto lo que piden;
reír como el mar ríe, el viento ríe,
sin que la risa suene a vidrios rotos;
beber y en la embriaguez asir la vida,
bailar el baile sin perder el paso,
tocar la mano de un desconocido
en un día de piedra y agonía
y que esa mano tenga la firmeza
que no tuvo la mano del amigo;
probar la soledad sin que el vinagre
haga torcer mi boca, ni repita
mis muecas el espejo, ni el silencio
se erice con los dientes que rechinan:
estas cuatro paredes? papel, yeso,
alfombra rala y foco amarillento?
no son aún el prometido infierno;
que no me duela más aquel deseo,
helado por el miedo, llaga fría,
quemadura de labios no besados:
el agua clara nunca se detiene
y hay frutas que se caen de maduras;
saber partir el pan y repartirlo,
el pan de una verdad común a todos,
verdad de pan que a todos nos sustenta,
por cuya levadura soy un hombre,
un semejante entre mis semejantes;
pelear por la vida de los vivos,
dar la vida a los vivos, a la vida,
y enterrar a los muertos y olvidarlos
como la tierra los olvida: en frutos...
Y que a la hora de mi muerte logre
morir como los hombres y me alcance
el perdón y la vida perdurable
del polvo, de los frutos y del polvo.



A mis padres, Sandra Pallotta y Bernardo Moreau, quienes con mucho esfuerzo se han dedicado a enseñarme todo lo necesario para triunfar en la vida y me han apoyado y aconsejado para lograr ser una persona exitosa en la vida con humildad y perseverancia.

A Rafael Herrera, por prestarme su apoyo cada vez que lo necesitaba, y acompañarme a lo largo de la realización de la investigación.

A mis hermanas, Mayi y Fabi “Las Pollas”, por apoyarme a lo largo de la vida y compartir junto a mi momentos maravillosos, GRACIAS POR TODO! Son las mejores hermanas del mundo!

A mi Nonno, por ser parte importante de mi día a día, aunque no estés presente hoy con nosotros, te dedico este logro de mi vida que en parte es tuyo, gracias a ti soy lo que soy ahora!

A la Universidad Católica Andrés Bello, por darme la oportunidad de ser estudiante UCABISTA, y formarme como estudiante Integral. Como a todos aquellos profesores que formaron parte importante de mi formación como profesional, especialmente a José Naranjo como Mikel de Viana, Freddy Martin, Víctor Maldonado, Ingrid Ochoa, Francisco Herrera.

Y por último, a mi persona, por este logro tan importante en mi vida... lo logré!



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por estar a mi lado siempre, apoyarme en cada momento y nunca dejarme caer, MIL GRACIAS! A la familia Aulestia por brindarme su apoyo y abrirme las puertas de su casa para lograr la culminación del Trabajo de Grado.

A varios profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, que con su gran apoyo académico entre otros, fue posible culminar con éxito el Trabajo de Grado. Varios de éstos son: Pedro Navarro, Alberto Santana, Censar Sánchez e Hilda Ruiz.

A la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” por abrirme las puertas para realizar el Trabajo de Grado, y brindarme su apoyo en cada momento.

A todas las personas que fueron parte de la muestra del estudio, por su colaboración para la aplicación de los instrumentos.

Un especial agradecimiento a Paola Romero, por su paciencia y apoyo, por no dejarme caer en los momentos difíciles durante la realización del Trabajo de Grado y por ser una excelente amiga a lo largo de la carrera. Gracias amiga!

De igual manera quiero agradecer a Vera Aulestia, por brindarme su apoyo y amistad incondicional tanto en la carrera como en mi vida personal, gracias amiga por ser una hermana más!

En general queremos agradecerle a todas y cada una de las personas que han vivido con nosotras la realización de ésta Tesis de Grado, con sus altos y bajos y que no son necesarias nombrar porque tanto ellas como nosotras sabemos que desde lo más profundo de nuestros corazones les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad. Algunas de éstas son: Andreína Cabré, William Paz Castillo, Tahina Torres y Patricia Álvarez, por brindarme su apoyo en la realización del Trabajo de Grado.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
La importancia de Recursos Humanos y el desarrollo:.....	15
Formación y desarrollo de personal.....	25
OBJETIVOS.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	25
I. El Coaching.....	26
Historia del coaching:.....	26
Definiciones.....	27
Tipos de coaching:.....	27
Coaching Ontológico:.....	27
Coaching personal:.....	28
Coaching empresarial:.....	29
Coaching ejecutivo:.....	29
Lo que es y no es el coaching:.....	31
El consueling:.....	32
El Mentoring:.....	32
Características de un coach eficaz.....	34
Coaching para liderazgo.....	34
Coaching y la formación:.....	35
Coaching para el desarrollo:.....	35
II. Estado de competencias:.....	36
Resumen de las Competencias de Hay Mcber.....	38
¿Para qué necesitamos identificar, desarrollar y evaluar competencias?.....	39
III. Percepción:.....	40
El proceso perceptivo:.....	40
IV. Evaluación 180°:.....	41
V. Evaluación de la Formación según Modelo de Kirkpatrick.....	43
MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE TIENDA.....	43
MARCO REFERENCIAL.....	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	49
I. TIPO DE ESTUDIO.....	50
II. TIPO DE DISEÑO.....	50
III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	50
IV. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
V. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	53
VI PROCEDIMIENTOS.....	55
VII TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	56



CONSIDERACIONES ÉTICAS	56
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	59
Descripción de los Datos Personales.....	59
Resultados de la prueba de conocimientos sobre el coaching	63
Evaluación de impacto del programa de coaching ejecutivo.....	81
Resultados de la evaluación de Impacto	82
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	88
EPÍLOGO	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
BIBLIOGRAFIA:	90
HEMEROTECA.....	91
CONSULTAS WEB:	92
Anexo A. Cuestionario de evaluación del programa de coaching.....	93
Anexo B. Prueba de conocimientos del coaching.....	95
Anexo C. Cuestionario de percepción de presencia de competencias (Versión para el Participante)	96
Anexo D. Cuestionario de percepción de presencia de competencias (Versión para el Participante)	96



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla # 1. Empresa tradicional vs. Empresa emergente</i>	12
<i>Tabla # 2. Similitudes y diferencias entre coaching y mentoring</i>	33
<i>Tabla # 3. Resumen de competencias de Hay McBer.</i>	38
<i>Tabla # 4. Sistemas de evaluación multifuente</i>	42
<i>Tabla # 5. Operacionalización de la variable de estudio</i>	52
<i>Tabla #6. Escala de cuestionario de percepción de presencia de competencias</i>	54
<i>Tabla #7. Escala de cuestionario de evaluación de impacto</i>	55
<i>Tabla #8 Frecuencia y Porcentaje de las variables de edad por sexo y grupo.</i>	59
<i>Tabla #9 Frecuencia y Porcentaje de las variables Antigüedad en el cargo por cargo y grupo.</i>	60
<i>Tabla #10 Frecuencia y Porcentaje de las variables Sexo por Antigüedad y grupo.</i>	62
<i>Tabla #11. Escala de cuestionario de evaluación de impacto</i>	63
<i>Tabla #12. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 1 de la prueba de conocimientos</i>	63
<i>Tabla #13. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 2 de la prueba de conocimientos</i>	65
<i>Tabla #14. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 3 de la prueba de conocimientos</i>	66
<i>Tabla #15. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 4 de la prueba de conocimientos</i>	68
<i>Tabla #16. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 5 de la prueba de conocimientos</i>	69
<i>Tabla #17. Percepción de los actores sobre la presencia de competencias (Pre-test)</i>	70
<i>Tabla N#18. Percepción De Los Actores Sobre La Presencia de Competencias (Post-test)</i>	72
<i>Tabla #19. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Desarrollo de Otros por grupos.</i>	75
<i>Tabla #20 Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Liderazgo por grupos.</i>	75
<i>Tabla #21. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Dirección a otros por grupos.</i>	76
<i>Tabla #22. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Desarrollo a otros por grupos.</i>	77
<i>Tabla #23. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Liderazgo por grupos.</i>	78
<i>Tabla #24. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia Dirección a otros por grupos.</i>	79



ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico #1 Porcentaje de las variables de edad por sexo y grupo.</i>	60
<i>Gráfico #2 Porcentaje de las variables de antigüedad en el cargo por cargo y grupo.</i>	61
<i>Gráfico #3 Porcentaje de las variables de sexo, por antigüedad y grupo.</i>	62
<i>Gráfico #4. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 1 de la prueba de conocimientos</i>	64
<i>Gráfico #5. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 2 de la prueba de conocimientos</i>	65
<i>Gráfico #6. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 3 de la prueba de conocimientos</i>	67
<i>Gráfico #7. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 4 de la prueba de conocimientos</i>	68
<i>Gráfico #8. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 5 de la prueba de conocimientos</i>	69
<i>Gráfico #9. Percepción de los actores sobre la presencia de competencias (Pre-test)</i>	70
<i>Gráfico #10. Percepción De Los Actores Sobre La Presencia de Competencias (Post-test)</i>	73

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura #1. Ciclo de aplicación de Coaching para el Desarrollo</i>	36
<i>Figura #2. El proceso perceptivo.</i>	41
<i>Figura # 3. Modelo de Competencias del Gerente de Tienda</i>	45



RESUMEN

La gran preocupación de las empresas hoy en día es: querer lograr hacer cada vez más con menos recursos, siendo el recurso humano el más importante de todos y para ello necesitan personal con características y destrezas que los diferencien de los demás para así hacer de la empresa un ente cada vez más competitivo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el capital humano calificado no se consigue fácilmente, y es aquí donde la empresa se haya frente a la necesidad de buscar herramientas de capacitación y adiestramiento que permitan potenciar el trabajo de empleados pero de sus líderes principalmente. Es aquí donde el *coaching* juega un rol protagónico como una herramienta que permite que se desarrollen las competencias de los directivos y líderes de la organización, para que así sean capaces de combinar los retos de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías con el manejo de su equipo y el cumplimiento de las metas organizacionales. El objeto de la investigación fue determinar la percepción del estado de competencias a través de una evaluación 180°. Para el logro de este objetivo, se planteó una investigación de tipo descriptivo, aplicando un estudio longitudinal. La población de estudio estuvo conformada por el personal supervisorio de una “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” que participaron en un programa de *coaching* ejecutivo.

La variable de estudio se midió a través de un cuestionario, conformado por diez (10) ítems basados en preguntas cerradas, con una escala de respuesta del uno (1) al cinco (5), en donde: uno (1) representaba “Muy poca presencia”, dos (2) “Poca Presencia”, tres (3) “Alguna presencia”, cuatro (4) “Alta Presencia” y cinco (5) “Muy alta presencia”.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística a través de un análisis descriptivo, del cual fue posible evidenciar que los distintos actores involucrados en una metodología de 180° coinciden en que el grupo total de competencias que encierra la dimensión *Competencias Gerenciales*, están “Altamente Presentes” en las funciones cotidianas del personal supervisorio tutorado.

Palabras claves: *Coaching*, *Competencias Gerenciales*, Estado de competencias, Formación gerencial.



INTRODUCCIÓN

Es vital para el desarrollo y la competitividad de la empresa el aprovechamiento al máximo del potencial de los mandos medios y directivos y esto se logra a través del *coaching*, elevando la eficacia personal y modificando comportamientos improductivos o insatisfactorios, y desarrollando competencias; generando beneficios para la propia persona y para la organización. (Gueli, M., s/f). Por ello, las compañías que apuestan decididamente por el desarrollo del capital intelectual encuentran en el *coaching* un modelo tremendamente resolutivo.

El *coaching* es una herramienta invaluable para el desarrollo de líderes y gerentes según sus necesidades, ya que provee un espacio para el desarrollo personal, que harán a éstas personas más competitivas en un futuro y mejores en su desempeño, que inmediatamente hace que haya un mejor y mayor desarrollo organizacional, al estar alineados los fines personales con los de la organización. (Wales, 2002).

Asimismo, el *coaching* permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores. (Tormo, s/f).

La investigación, se encuentra desarrollada en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación a través de varios aspectos y formulaciones en cuanto al *coaching* y el estado de competencias, cerrando con una pregunta que representa el punto de partida de la investigación.



El segundo capítulo comprende el Marco Teórico, donde se definen puntos claves para comprender la investigación:

1. Definiciones de *coaching*.
2. Historia del *coaching*.
3. Las diferentes modalidades de *coaching*.
4. Se presenta también las diferencias de lo que es y no es el *coaching*, ya que tiende a confundir un poco con otras herramientas.
5. *Coaching* para liderazgo.
6. Competencias.
7. Percepción
8. Evaluación de 180°

El tercer capítulo contiene las características de la investigación: el tipo de investigación que se realiza, la población y muestra a estudiar, así como las técnicas de medición y análisis y las consideraciones éticas.

El cuarto capítulo es la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos.

El quinto capítulo se refiere a las conclusiones y recomendaciones establecidas para la presente investigación.

Al final se anexan un conjunto de elementos utilizados a lo largo de la investigación a manera de anexos.



CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas están afrontando cambios que se producen a un ritmo exponencial increíble. El cambio ha inundado por completo todas las compañías. Los empresarios tienen que hacer malabarismos difíciles y, en ocasiones, aparentemente imposibles: contratar personal auto motivado y de alto rendimiento, planificar el futuro y conseguir que los clientes, empleados e inversores se sientan satisfechos (Zeus y Skiffington, 2002).

Además, las organizaciones están en transición de un viejo paradigma de constancia (estabilidad y ambiente uniforme), aceptación de normas sin mostrar iniciativa (cegados por la rutina) y mando (dar órdenes y recetar soluciones) a un nuevo tipo de paradigma de cambio (impredecible y con ambiente variable, ambiguo), que requiere colaboración (gerencia compartida y equipos de trabajo) y *coaching* (dar un seguimiento y preparar a otros para el desarrollo personal). (Brocato, 2003).

Lo mismo se puede observar en una comparación que hace Echeverría (2001), donde se exponen los cambios de la empresa tradicional, a lo que son las empresas que están surgiendo hoy en día. (Ver Tabla #1).



Tabla # 1. Empresa tradicional vs. Empresa emergente

Crterios	Empresa Tradicional	Empresa Emergente
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	“Mando y Control”	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	“Techo”	“Piso”
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	Coach
Tipo de Organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y Flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje Organizacional

Fuente: Echeverría, 2001. pp. 101.

Como se puede observar, se pasa de una empresa rígida a una más flexible, donde el aprendizaje continuo y las competencias son claves para la productividad, debido al continuo cambio que se ha reflejado en los últimos años.

Este nuevo paradigma de cambio ha creado mucha incertidumbre y presión en las organizaciones, sobretodo en sus niveles directivos, pues tienen la consciencia de lo que está funcionando en el presente no será suficiente en el futuro. La tensión resulta, en gran parte, del hecho de que quienes dirigen la empresa suelen no tener claro el sentido de la transformación: cuál es el camino a tomar y adónde hay que llegar. (Echeverría, 2001). Toda empresa reconoce, hoy en día, la importancia y la necesidad de la transformación, así como que toda empresa sabe que si no se transforma compromete su supervivencia. (Echeverría, 2001).



En los últimos quince años, el aprendizaje y el desarrollo se han convertido en factores esenciales de las compañías y organizaciones al tener que afrontar cambios rápidos en el mercado. En la actualidad, el modelo de adiestramiento tradicional se halla ante un enorme desafío al ser incapaz de fomentar un cambio sostenido en el comportamiento, lo cual ha dado lugar a la evolución de nuevos modelos de adiestramiento como lo es el *coaching*, basados en los principios de la psicología y la educación para satisfacer las necesidades de las compañías y organizaciones de todo el mundo. Estos modelos e intervenciones tutelares se han filtrado paulatinamente en la esfera empresarial, y hoy en día el *coaching* esta proliferando a un ritmo extraordinario. (Zeus y Skiffington, 2002).

Una manera de enfrentar el cambio o estar preparados para cuando llegue, es a través del continuo aprendizaje, que exista en la organización y las modalidades a implementar para que se lleve a cabo. Francés (2006) dice que la capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, es uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes en la Venezuela de hoy.

Estas modalidades, deberán ser aplicadas por los líderes en la organización, ya sean gerentes o líderes en equipos de trabajo, lo importante es generar una herramienta orientada a los resultados, que aplicada a las personas dentro de la organización, ayude a obtener los resultados esperados en ellas y a su vez, les de crecimiento personal, es decir, una herramienta que no sólo ataque las situaciones inmediatas, sino que genere en las personas las competencias necesarias para que en algún momento en el futuro puedan hacerle frente a situaciones diversas sin necesidad de contar con una nueva herramienta, y esta solución la ofrece el *coaching*.

El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”, el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente. (Fernández, 2002). Así como también depende de su capacidad de innovar, ser ágiles, trabajar en red y fluir con saldos positivos en sus interacciones con el ambiente marcadamente competitivo.



Cabe destacar, que a las empresas les está resultando cada vez más difícil conseguir y conservar una ventaja competitiva. No es pues de extrañar que cada vez sea mayor el número de compañías y organizaciones que acuden a *coaches* empresariales para que les ayuden a navegar entre los cambios y exigencias constantes del mercado, de ahí la importancia de la gestión de recursos humanos dentro de la organización; que ayude a la captación y desarrollo de su personal, ya que es el factor humano lo que en realidad diferencia una empresa del resto. Como dicen Zeus y Skiffington (2002), el potencial de cualquier compañía depende de su personal.

Las organizaciones deben usar herramientas más efectivas que mejoren el desempeño organizacional y hacerlas más competitivas en el mercado, a la vez tomando en cuenta lo señalado anteriormente; la necesidad de desarrollar el talento humano en la organización, ya que no se consigue fácilmente, y con el continuo cambio con el que se vive día a día, es necesario formar en el capital humano las herramientas necesarias para afrontar las diversas situaciones que se presenten en la organización y brindarles a su vez las herramientas necesarias para su crecimiento personal.

Desde hace algunos años, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave (Fernández, 2002).

En tal sentido (Cheese; Thomas y Craig, 2008) indican que el Talento en las empresas de éxito o empoderadas como un todo integral son aquellas que responden a los retos de:

1. Mantener un liderazgo visible que mantenga a la organización permanentemente focalizada sobre ejecuciones centradas en Talento para ser marcadores en el nicho de mercado respectivo.
2. Todos claramente motivados para alcanzar retos a todo nivel y todo el tiempo.



3. Tener un departamento de centrado en entrenamiento y desarrollo modernizado que retenga las capacidades para ser excelentes consejeros, apoyadores, distribuidores de fronteras de innovación, desarrollo y despliegue de Talento en las organizaciones. (Cheese; Thomas y Craig, 2008. p 2 – 3)

La importancia de Recursos Humanos y el desarrollo:

La realidad humana se ha convertido en el elemento diferenciador de cualquier empresa. Los recursos humanos ya no son recursos, ni un coste para la empresa. Son la realidad básica sobre la que se asienta toda posibilidad de desarrollo. (Salinas, s/f).

El gran custodio es el departamento de recursos humanos que debe tener los sentidos atentos para fortalecer los comportamientos que respalden el logro de los objetivos, y para sancionar aquellos que se desvían. Mucho se hace en planificar, pero poco se hace para garantizar que se alcancen los resultados proyectados. Buena parte de la evaluación de desempeño de las personas en la organización, está en manos de recursos humanos. (Ángel, 2006).

Sin embargo, es difícil asumir la responsabilidad de la gestión de recursos humanos sin contar con todas las partes que conforman la organización. El reto es enseñar a todos los miembros de la organización a asumir responsabilidades, a compartir métodos, conceptos y criterios, y contribuir a que se asuma la gestión de la gente como una pieza clave en la construcción de una organización de gran valor. (Ángel, 2006).

El desarrollo de directivos no es opcional para las organizaciones, es una necesidad del negocio. (Salinas, s/f). Cada vez son más importantes las habilidades que permiten a los gerentes relacionarse con otras personas. Los líderes visibles, individualistas, están siendo gradualmente sustituidos por líderes capaces de manejar problemas complejos en el negocio, en los que el capital humano y la gerencia del conocimiento exigen mejores relaciones personales. (Rodríguez y Martínez, 2006).



Según Blanchard (1996), el líder debe convertirse en una figura de *coach* para ayudar a sus seguidores a conseguir alcanzar su máximo potencial, es decir, debe ser el guía que forje su camino dentro de la organización para lograr unos objetivos fructíferos tanto para el trabajador como para la organización, dándose de esta manera una dinámica de ganar-ganar. El gerente es un importante agente de cambio, por su responsabilidad en las decisiones y en la administración de recursos. A su vez, está condicionado por su entorno. El éxito del gerente está en función de su capacidad para manejarse en el ambiente donde labora, la comunicación y el trabajo en equipo. (Francés, 2006).

Echeverría (2001) cita a Warren Bennis, donde insiste que la empresa exige un nuevo tipo de líder: un líder de líderes que potencie a otros líderes creando las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo.

Brocato (1995), señala que la nueva noción para los gerentes y líderes de la organización, es hacer más con menos, por lo que se enfocan más en lo que se refiere a planificación, organización y toma de decisiones, entre otros y por esto, es que la función gerencial está cambiando del tradicional rol de jefe a lo que se llama *coach*.

Para Casado (2003), la necesidad de desarrollar líderes no ha sido nunca tan acuciante como lo es en este paso de página entre dos siglos. El mundo desarrollado está inundado de dinero pero tiene una gran falta de talento directivo que sea capaz de combinar los retos de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías con una, cada vez más, necesitada cultura emprendedora.

En una investigación del *Human Resources Institute* (Lara, 2004), entre 312 grandes compañías, a las que se les pedía que clasificasen los aspectos más críticos para las empresas, se descubrió algo elemental y sabido por todos: el liderazgo es la competencia fundamental para la dirección efectiva de las personas. Como consecuencia, los directivos presentes y futuros deben empezar a aprender a desarrollar sus habilidades de liderazgo, de forma proactiva. En este sentido, la formación directiva, debe pasar de la tradicional formación



pasiva de “esponja”, a una preparación basada en principios de aprendizaje acción. (Lara, 2004).

Piñango y Malavé (2006) en un artículo sobre el capital humano, expone los puntos clave en los que gira lo que se considera hoy en día un buen sistema de gerencia:

- Incorporación a la organización de personas con gran potencial para contribuir al logro de objetivos estratégicos.
- Invertir en la formación del capital humano
- Crear o fortalecer la cultura, el clima y los sistemas (evaluación, carrera, incentivos).

Sin embargo, se debe tomar en cuenta, que las personas con gran talento no se consiguen fácilmente. Las empresas hoy en día tienen dos opciones: una de ellas es buscar talento afuera de la organización; la otra es explotar el talento con el que cuentan. Aquellos líderes ocultos adentro de la organización que muchas veces por causas de la misma empresa no se les ha dado la oportunidad de desarrollo. Es de aquí donde se parte de la premisa de que los líderes no nacen sino que se hacen. (Lara, 2004). Los empleados son la empresa. Son los empleados y no los procesos los que contribuyen al máximo al éxito o fracaso de una organización. El potencial de cualquier compañía depende de su personal. (Salinas, s/f).

El *coaching* está asociado al cambio, y el cambio implica aprendizaje. Por su parte, el aprendizaje no consiste únicamente en la adquisición de conocimientos, sino que también requiere ser capaz de demostrar este conocimiento a través de la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones. El rol de coach consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas, es transformador. (Zeus y Skiffington, 2002).

El *coaching* permite abordar la adquisición de competencias y comportamientos que producen resultados (auto eficacia, seguridad, motivación de logro, etc.). Estos aspectos se han convertido en una urgencia crítica para los profesionales. Es en el campo del liderazgo donde el coaching ha dado mayores frutos (Martínez, 2006). El mayor centro de pruebas para la constatación de su eficacia se revela en entornos de directivos y gerentes, en los que se orienta el proceso de *coaching* hacia el desarrollo de su potencial de liderazgo. Esto es, liderazgo en



sus comportamientos, liderazgo en sus relaciones con los demás, liderazgo en su relación con los clientes y, por último, liderazgo en su entorno personal y social. (Martínez, 2006).

El *coaching* se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del cliente, aumentando la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. Es un servicio profesional para compañías que desean dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar sus objetivos empresariales. (Zeus y Skiffington, 2002).

Para Secadas (2007), el *coaching* ha tenido un creciente interés en los últimos años porque:

- Los puestos de trabajo son más complejos.
- Los retos del liderazgo son más complejos.
- Se necesita feedback, y pocas veces se recibe.
- Las organizaciones son menos jerárquicas, por lo que las cuestiones relativas a las personas ganan importancia.
- En períodos de cambios rápidos, el liderazgo pasa a ser vital.
- La cultura de las compañías fomenta progresivamente el que los directivos reciban ayuda externa.
- Es una excelente inversión.

Todos estos motivos atraen a la mayoría de las organizaciones porque lo que les interesa es optimizar su desarrollo y ser cada vez más competitivos. El *coaching* es una buena inversión de tiempo y recursos, sencillamente porque, si se hace bien, funciona. Y cuando funciona, eleva el rendimiento tanto del individuo como de la organización, con su correspondiente reflejo en la cuenta de resultados. (Secadas, 2007).

Según Martínez (2006), las razones por las cuales el *coaching* es importante para las empresas es porque:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.



- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- En el mundo de hoy no se tiene límites técnicos, sino que se tiene límites paradigmáticos.

Después de abrirse mercado en EUA y en algunos países europeos, cada vez son más las ocasiones donde se escucha la palabra *coaching*. Pero, ¿qué significa?

Para Zeus y Skiffington (2002), el *coaching* consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El *coach* observa pautas, define el escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica. El *coaching* entraña aprendizaje. Mediante diversas técnicas de tutoría, tales como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información, los tutores (*coaches*) se convierten en entes auto correctores (aprenden a modificar su comportamiento) y autogeneradores (crean sus propias preguntas y respuestas). Un *coach* se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos como a un supervisor y un individuo; o en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. (Martínez, 2006).

La noción de *coaching* se funda en el conocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino



discontinua. (Echeverría, 2001). El 99,9 % del cambio personal reside en la decisión firme y contundente de cambiar, algo que puede durar segundos. El otro 0,01% dura más tiempo, puede durar años o incluso toda la vida. Se podría asegurar, que el cambio es una puerta que sólo se puede abrir desde adentro; es algo interno y personal que implica, por encima de todo, tener la voluntad de hacerlo (Peters, 1995)

Se quiere hacer las cosas de otra manera pero simplemente no se sabe cómo. No se logra romper el círculo que lleva a repetir esos resultados negativos. No se logra detectar siquiera qué es aquello que se hace mal que compromete negativamente el desempeño. Es ahí cuando se abre el espacio para el *coach*, alguien 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 aprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. (Echeverría, 2001).

El *coaching* para el liderazgo es una herramienta vital para el talento en la organización (Wakefield, 2006). Cuando es llevado a cabo por un líder organizacional implica múltiples riesgos. Su éxito depende, en gran medida, de la capacidad del líder para generar la confianza necesaria y ser positivamente percibido en un papel diferente del habitual. Lograr esta situación ideal supone que el líder ha logrado mantener una conexión profunda con su gente; las organizaciones que logran colocar a sus líderes fundamentales en la función de *coaches* internos, añaden valor a la integración y a la cohesión de los equipos de trabajo. (Maestres, 2006).

La prioridad del directivo o líder, debe centrarse no sólo en sistemas y procesos, sino sobre todo, en las personas y en sus comportamientos, para obtener las mejores respuestas de todos los individuos a favor de la empresa. Para ello, la dirección debe comunicar, motivar e inspirar. Comunicar los objetivos y visión de futuro, motivar a todos los individuos a mejorar continuamente para ser útiles a la organización e inspirar una nueva forma de actuar. En este sentido, si alguien en la empresa debe desaprender y aprender nuevos comportamientos, éstos son sus directivos. (Lara, 2004).

Las organizaciones eficaces utilizan el desarrollo del liderazgo tanto en planes de sucesión como en fortalecimiento interno. En este contexto, el coaching para el liderazgo



ayuda a las organizaciones a optimizar sus recursos, a asegurarse de disponer del número de empleados y el tipo de talento adecuado en la posición justa. Así se consigue cultivar las fortalezas inherentes a la organización y corregir las debilidades. (Secadas, s/f).

Es importante señalar, que cada día salen a relucir muestras de la enorme efectividad del desarrollo personal en las empresas a través del *coaching*. Un estudio de *Fortune 1000 Companies*, 2001 (Menéndez, 2006), mostró los siguientes resultados en relación con la utilización del *coaching* en el ámbito empresarial:

- Incremento del 53% en la productividad.
- Mejora de un 39% en el servicio al cliente.
- Mejora de un 32% en la retención del personal senior de la empresa.
- Reducción de costos en un 23%.

Este mismo estudio mostró que los individuos que recibieron *coaching* obtuvieron:

- Mejoras en las relaciones laborales con sus compañeros.
- Mejoras con sus supervisores directos.
- Mejoras en el trabajo de equipo.
- Reducción de conflictos.
- Mejoras en las relaciones con sus clientes. (Menéndez, 2006)

Según otro estudio, realizado por *The Chartered Management Institute* en Inglaterra, se mostró que el 80% de los ejecutivos que recibieron *coaching* estaban de acuerdo con el enorme beneficio que les aportó. Además, el 96% expresó que el *coaching* debería estar disponible para todos los empleados, sin exclusividad de ser sólo para ejecutivos seniors. (Menéndez, 2006). *The International Personnel Management Association* con sede en Virginia (USA) (1997) aporta otro dato de investigación, (sacado de Menéndez, 2006) donde se muestra que mejoró el desempeño de los equipos en las empresas en un 22%. El beneficio real fue visto cuando los programas de formación fueron apoyados por un *coaching* continuado. En este momento, la mejora del día a día en el desempeño empresarial fue



incrementada hasta un 88%. Esto quiere decir que si una empresa desea formar a sus directivos o trabajadores, debe considerar realizar un proyecto donde la formación se vea reforzada con el *coaching*, para que ese aprendizaje se impregne y consolide a la vez que se moldea a las necesidades individuales, dentro del objetivo común de la organización. (Menéndez, 2006).

Existen varios estudios realizados en Venezuela sobre *coaching*, entre ellos está el trabajo de grado de Albani y Padilla (2004) sobre la percepción del estado de competencias interpersonales, producto de un programa de coaching ejecutivo, en una empresa cementera venezolana, utilizando la metodología de 360°, donde el total de los estadísticos descriptivos señalan que la auto percepción emitida por los ejecutivos tutorados (*coachees*) en la evaluación de 360° es la que presenta la mayor media (3,3964). Le sigue la percepción de sus supervisores, con un promedio de 3,3820, la de los supervisados con una media de 3,2511 y por último los colegas con una media aritmética de 3,2382. Los actores de la metodología de 360° concurren en la opción de respuesta tres (3) “a menudo”, en una escala del uno (1) al cuatro (4), lo que podría interpretarse como un desarrollo medianamente alto del grupo total de Competencias Interpersonales. La competencia Trabajo en Equipo y Cooperación fueron las de mayor puntaje, arrojando una media de 3,50. Luego, la competencia Manejo de Conflictos, con un promedio de 3,3927 y en tercer lugar, se observa que la Comprensión Empática es la competencia que se desarrolló en los ejecutivos, con una media de 3,3318. Le sigue, la competencia Flexibilidad, con una media aritmética de 3,2164.

Otro trabajo de grado es el de García y Texeira (2005) sobre percepción del desempeño de equipos de trabajo y estado de competencias de los miembros al recibir *coaching* grupal, donde se pudo observar que al recibir *coaching* grupal los participantes percibieron que sus competencias estaban medianamente desarrolladas. Cabe destacar, que los puntajes de auto percepción fueron mayores en el pos test (3.31) que los del Pre-test (3.15). De igual manera sucedió con la percepción de sus supervisores: Pre-test (3.04) y en el pos test (3.10). En esta investigación, se concluyó que las competencias más desarrolladas fueron Trabajo en Equipo y Cooperación y una de las más bajas fue Manejo de Conflictos, la cual es una de las competencias a estudiar en esta investigación, por lo que sería interesante



contrastar los resultados entre la percepción de las competencias desarrolladas en cuanto a los dos estudios de grado mencionados anteriormente.

En Venezuela, el uso de *coaching* no es muy usual, es una herramienta que no es conocida por todos. Según datos proporcionados por la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico”, líder en la rama farmacéutica y cosmética en Venezuela, posee un programa de formación y desarrollo de gerentes y líderes en la organización, entre ellos programas de *coaching*. No obstante, de acuerdo a información suministrada por la misma organización, no se han realizado planes de seguimiento y evaluación tras haber realizado programas de *coaching* ejecutivo, por lo que no se consta el desarrollo de capacidades luego de haber participado en el programa de desarrollo.

Los estudios siguen siendo pocos, y por eso surge la iniciativa de investigar si realmente el *coaching* ejecutivo es efectivo como herramienta de adiestramiento para los gerentes de una Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico y desarrollar sus competencias.

Por ello, la relevancia de este estudio: dar a conocer la percepción de los gerentes que participan el programa de desarrollo efectos de recibir *coaching* ejecutivo, y a su vez la percepción de sus supervisores inmediatos, que son los que evidencian de manera más directa, su comportamiento y cambios en el trabajo. Además, el poder brindar información, contribuyendo así a ampliar conocimientos sobre la materia y tratando así que el *coaching* pase de ser un tema casi desconocido, a uno manejado por todos, y se comprenda su importancia como nuevo modelo a incluir en las organizaciones para mejorar el desempeño. Lo que ha llevado a plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción del estado de competencias de gerentes de una Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico para el año 2008, a través de una metodología de 180° y producto de recibir un programa de *coaching* ejecutivo?



OBJETIVOS

Objetivo General:

- Determinar la percepción del estado de competencias, en una muestra de ejecutivos de una Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico, producto de haber recibido un programa *coaching* ejecutivo, aplicando la metodología de 180°.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la percepción de los actores que participan en la evaluación de 180°:
 - Determinar la auto percepción de los supervisores en cuanto al estado de competencias, producto de recibir un programa de *coaching* ejecutivo
 - Determinar la percepción de los supervisados de los participantes en cuanto al estado de competencias, producto de recibir un programa de *coaching* ejecutivo.
2. Determinar los conocimientos de los participantes sobre el *coaching*, antes y después de programa de formación.
3. Comparar y evaluar la percepción de los actores, en los efectos que tuvo para el estado de competencias el programa de *coaching* ejecutivo.
4. Determinar la opinión de los participantes acerca del programa de *coaching* ejecutivo.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer los elementos teóricos necesarios para entender por qué surge la necesidad del *coaching* como nueva herramienta de capacitación y en qué consiste, a través de su historia, tipos e implicaciones; se expone también el estado de competencias y su relación con el *coaching*, siguiendo con percepción, sus elementos básicos e implicaciones y finalizando con lo referente a la metodología de 180°.

Formación y desarrollo de personal

Hacer carrera gerencial o aspirar ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional implica adecuar las competencias en cantidad y calidad. Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad. (Aulaglobal, s/f).

Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. (Aulaglobal, s/f). El conocimiento esencial que centra el interés de las empresas es el que de forma sustancial produce beneficio, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja en el mercado. (Calero, 1999).

La gestión del conocimiento se centra prioritariamente, por tanto, en buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno y el interior de las empresas, aquellos conocimientos clave para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito. (Calero, 1999). Estas competencias, resultado de la interacción sinérgica entre tecnologías empleadas y conocimientos, complementadas con



las habilidades y experiencias que se adquieren en el tiempo, deben ser, entre otras cosas, el objetivo clave de cualquier plan estratégico de formación.. (Calero, 1999)

I. El *Coaching*

Historia del *coaching*:

La noción de *coaching* se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas, no es lineal ni homogénea, sino discontinua. (Echeverría, 2001).

El *Coaching Ontológico* es una creación de Fernando Flores, Humberto Marturana, en la década de los 80's, tomando como base el postulado de los seres humanos como entes lingüísticos, a partir de investigaciones derivadas de Ciencias Biológicas, la Filosofía, la Pragmática Lingüística y la Epistemología, entre otras disciplinas. Lo que se conoce hoy como *Coaching Ontológico* fue una actividad creada a partir de la disciplina acuñada por Flores como *Diseño Ontológico*: en ella, apuntó a lograr la sistematización de un nuevo tipo de intervención en la actividad de consultoría individual y organizacional, tomando como punto de partida los hallazgos de su tesis doctoral sobre "Comunicación y gestión en la oficina del futuro". Veinte años después, esa actividad ha ganado terreno en todo el mundo, especialmente en América Latina

Desde hace unos años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas empiezan a interesarse por el tema del *coaching*. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los *coaches* mundialistas más famosos: Don Shula, *coach* del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. (Martínez, 2006). Dado al éxito que esto trajo a los equipos deportivos, es que quiso implementarse la herramienta del *coaching* dentro de las organizaciones para ver si se obtenían los mismos resultados de éxito. Aunque inicialmente, Marturana, Flores y Echeverría hablaron de *coach ontológico* en las organizaciones que luego fue adaptándose más al mundo organizacional y eso tuvo como consecuencia una división profesional entre ellos.

**Definiciones:**

El *coaching* es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. (Martínez, 2006).

Básicamente el *coaching*, es una conversación, enfocada a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño dentro de un contexto productivo y orientado a resultados. El *coach* observa pautas y patrones limitantes, define el escenario de las nuevas acciones, fija metas y objetivos que le permitan al individuo, acortar la distancia entre donde está y dónde le gustaría estar. (Hayas, 2006).

Tipos de coaching:**Coaching Ontológico:**

Según Salinas (s/f), es un modelo de transformación y aprendizaje aplicado con éxito en la vida personal. Permite comprender en profundidad cómo actuamos, nuestros logros y fracasos, nuestras dificultades, nuestras interrelaciones, es decir, comprender mejor nuestra existencia como seres humanos. Entiende que las acciones que cada persona es capaz, o no, de realizar determinan los resultados que obtiene. ¿Qué hace que actuemos de una forma u otra? Se dice, que el tipo de observador que somos determina las acciones y, por lo tanto, los aciertos y desaciertos. (Salinas, s/f).

¿Qué hace el coach ontológico?

La intervención del *coach* ontológico ayuda a la persona a convertirse en un observador distinto, orientándolo hacia un nuevo modo de actuar, hacia una nueva modalidad de ser. A partir de la observación de las acciones del *coachee* y sobre la base de un conjunto de habilidades conversacionales, el *coach* facilita el camino hacia un nuevo aprendizaje



detectando los obstáculos o limitaciones que interfieren en la concreción de los resultados propuestos, inadvertidos hasta ese momento por el *coachee*. (Salinas, s/f).

Beneficios del coaching ontológico

Una intervención de coaching *ontológico* permitirá al *coachee*:

- · Ser un observador diferente de sí mismo y del entorno.
- · Decidir qué tipo de vida quiere, salir al mundo y concretarla.
- · Transformar conductas reactivas, haciéndose cargo del futuro.
- · Diseñar conversaciones que abran nuevas oportunidades y concreten posibilidades.
- · Diseñar conversaciones para la acción que produzcan resultados extraordinarios que antes parecían imposibles de alcanzar.
- · Coordinar acciones para alcanzar objetivos con efectividad.
- · Establecer una relación diferente con la acción.
- · Anticiparse al problema y diseñar un futuro poderoso.
- · Generar un modelo que logre transformaciones profundas en las culturas organizacionales.
- · Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.
- · Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto desempeño. (Salinas, s/f).

Coaching personal:

Se desarrolló en Nueva York en la década de 1960, fue introducido como un modelo para programas de grupos antipobreza. Desde finales de la década de 1980, se ha infiltrado en el sector privado y se ha convertido en una relación individual entre un coach y un pupilo (*coachee*) destinado a fomentar las experiencias de transformación de la vida. (Zeus y



Skiffington, 2002). En realidad para esta época la frontera entre Counseling y Coaching se dilucidaba en esa época, aquel estaba centrado en un proceso de acompañamiento para orientar, clarificar sentimientos (www.aca.org)¹

El *coaching* personal trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. (Zeus y Skiffington, 2002).

Coaching empresarial:

El *coaching* empresarial es una actividad fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa (Zeus y Skiffington, 2002).

El rol de *coach* empresarial, consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas (de lo que funciona y no funciona). (Zeus y Skiffington, 2002).

Los beneficios del *coaching* empresarial son numerosos que van desde la reducción de horario laboral, desarrollo de relaciones mas estrechas con los clientes, hasta el desarrollo de una base de mercado más amplia. (Zeus y Skiffington, 2002).

Coaching ejecutivo:

El *coaching* ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach, con el objeto de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional. Aunque el coaching ejecutivo siempre

¹ N.A.: American Counseling Association (ACA) es una asociación que agrupa a los profesionales en USA que se dedican a dar apoyo a personas en situación de riesgo y que requieren soporte de carácter emocional para superar esas carencias o dificultades temporales o no.



se centra en la vida laboral del individuo, a menudo, las sesiones hacen un hincapié muy especial en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación. (Zeus y Skiffington, 2001).

Según el modelo de Zeus y Skiffington (2002), se pueden distinguir cuatro (4) focos del *coaching*:

- *Coaching* para técnicas, se centra en el área actual del ejecutivo. El *coach* ayuda al *coachee* a aprender técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejorarán automáticamente su rendimiento en el trabajo.
- *Coaching* para el rendimiento, consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y estado de competencias ejecutivas en el cargo que ocupa.
- *Coaching* para el desarrollo, se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo, e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el estado de competencias esenciales.
- *Coaching* para la agenda del ejecutivo, consiste en trabajar con ejecutivos en cualquier aspecto personal y/o profesional que deseen abordar.

Otras áreas que cubre el *coaching* ejecutivo son las siguientes:

- Asistir a los ejecutivos para enseñarles a ser *coaches* en lugar de directivos
- Proporcionar apoyo constante y mas intenso durante o después de un programa de formación o desarrollo
- Trabajar con un ejecutivo tras haber efectuado una valoración de 360` de su rendimiento para establecer objetivos y desarrollar un plan de acción tendente a la consecución de un desarrollo continuado.
- Asistir al ejecutivo a través de los desafíos de un nuevo cargo. (Zeus y Skiffington, 2001).



Lo que es y no es el coaching:

- Es una competencia que le ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.
- Es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño.
- Es un acuerdo entre las partes, donde se establecen los objetivos a alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el "asistido" va alcanzando.
- Es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta sobresaliente en la gestión de empresas y una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales
- El *coaching* no es terapia: En el *coaching* hay clientes, en terapia pacientes. Por lo general las personas acuden a la terapia para profundizar en algunos temas y al *Coach* para moverse hacia sus objetivos y metas.
- Un *Coach* acompaña a su cliente en el diseño de futuro sin que el pasado limite al desarrollo.
- El *Coach* trabaja pasando temas rápidamente, avanzando, no profundiza en ellos. En terapia se analiza el ¿por qué? de las cosas, en el *Coaching* se trabaja en el ¿Por qué no? Incluso en el ¿Para qué? de lo que quiere el cliente.
- En el *Coaching* generalmente se trabaja hacia el futuro que quiere ser diseñado por el cliente modificando el presente, la terapia suele comenzar por el pasado.
- La terapia se enfoca en lo que está mal mientras el *Coach* se enfoca en lo que se puede mejorar y desarrollar.
- El *Coaching* se centra en lo que se desea y es posible para uno, no se centra en lo que pasó.



- Un *Coach* trabaja exclusivamente en objetivos y metas con el cliente está comprometido. Una terapia psicoanalítica puede llevar años, el *Coaching* puede durar sólo unas sesiones (Asesco, 2006).

Existen otros tipos o herramientas que se han aplicado a través de los años y de hecho siguen siendo aplicadas hoy en día en innumerables organizaciones, por lo que es necesario ver en qué consisten y las diferencias que tienen éstas con el *coaching* para poder captar su innovación y las ventajas que su aplicación aporta a diferencia del resto.

El consueling:

Es un procedimiento que, tras la aplicación de una serie de cuestionarios cumplimentados por las personas que conocen y/o trabajan directamente con el directivo, permite realizar una reflexión y asesoría a cada directivo al comparar las debilidades y fortalezas que son destacadas por el propio directivo, con las señaladas por las personas que con él se relacionan. . (Lara, 2004)

Por tanto, la diferencia entre *coaching* y *consueling* está en que este último se basa en el pasado y despierta la motivación del directivo y se intervienen en los sentimientos para que tenga confianza en sus fortalezas y ánimo de mejora sobre sus debilidades. (Lara, 2004)

Los programas tradicionales de formación de directivos intentaban desarrollar en ellos alguna habilidad y/o capacidad que tuviera que ver con un perfil homogéneo y previamente predeterminado. Por eso, hoy día, para que estos programas sean realmente útiles y efectivos, se debe comenzar con un paso previo, que cada directivo, que cada líder, se auto conozca mejor, sea consciente de sus motivaciones y preferencias personales, y reconozca su tolerancia al riesgo. (Lara, 2004)

El Mentoring:



El *mentoring* es otra disciplina que suele confundirse con el coaching o considerarse como algo igual a él. El *mentoring* es una forma natural de transmitir conocimientos, técnicas y experiencias por parte de alguien que suele ser mayor, más letrado y dotado de experiencias en la vida y que tiene un conocimiento específico más amplio, a alguien más joven, enérgico y dinámico, pero menos experto. (Zeus y Skiffington, 2001).

A manera de juzgar mejor las similitudes y diferencias que pueda tener el *mentoring* frente al *coaching*, se presentan a manera de cuadro para clarificarlas y así no prestar a confusiones.

Tabla # 2. Similitudes y diferencias entre *coaching* y *mentoring*

Similitudes	Diferencias
<ul style="list-style-type: none">• Ambos requieren técnicas interpersonales bien desarrolladas.• Requieren la capacidad de generar confianza, respaldar compromiso y generar nuevas acciones mediante el uso de técnicas de escucha y expresión oral.• Acortan la curva de aprendizaje• Tiene como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo.• Requieren un cierto grado de know-how organizativo.• Se centran en el aprendizaje y el desarrollo para mejorar las técnicas y competencias.• Estimulan el crecimiento personal para desarrollar nuevas capacidades.• Son modelos de rol.• Pueden hacer las veces de orientación profesional para revisar sus objetivos laborales e identificar los valores, la visión y los puntos fuertes en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• El <i>mentoring</i> inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo.• El <i>mentoring</i> suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral.• Los mentores dan consejos y opiniones independientemente de las estrategias y políticas, mientras que el coaching evoca respuestas en el individuo.• Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo.

Fuente: Zeus y Skiffington, 2002. *Guía completa de coaching en el trabajo* pp. 11.



Características de un coach eficaz

Zeus y Skiffington (2001) plantean los diez componentes que caracterizan al *coach* eficaz y de éxito, y que se pueden reformular en los siguientes términos:

- Capacidad de autoconciencia: nivel de autoconfianza y de autoconocimiento.
- Capacidad de influencia: inspirar a los demás a lograr sus máximos objetivos y cumpliendo su destino.
- Capacidad de relación: el éxito del coaching depende en gran medida de la naturaleza de la relación entre el tutor y el pupilo.
- Capacidad de flexibilidad. Debe satisfacer las necesidades cambiantes del individuo.
- Capacidad de comunicación: técnicas interpersonales y de comunicación.
- Capacidad de anticipación del futuro: reflexión y autoconciencia.
- Capacidad de disciplina: debe mostrar dedicación y resistencia y concentración disciplinada en los objetivos y planes de acción.
- Capacidad de gestión del entorno: el *coach* debe ser consciente de sus capacidades y limitaciones.
- Capacidad de análisis y solución de problemas: determinar las necesidades específicas que hay que satisfacer.
- Capacidad de conocimiento empresarial: el *coach* no sólo vende la calidad de sus servicios, sino que también a él como *coach*.

Coaching para liderazgo

Por liderazgo se entiende: la habilidad de quien dirige un equipo para crear una visión compartida y convertirla en realidad, mediante la motivación y el compromiso de cada uno de sus miembros. Cuando un líder organizacional conduce el coaching de manera adecuada, suele producir un impacto permanente y profundo en su equipo y, por ende, en la organización. (Maestres, 2006).

Principios y fundamentos del Coaching para el liderazgo (Lara, 2004)



El *Coaching* para el liderazgo, entra como una modalidad del *coaching* ejecutivo, se centra fundamentalmente en las “*soft skills*” (aspectos más intangibles), ya que Lara (2004) considera que las “*hard skills*” (conocimientos y habilidades más técnicas, tales como finanzas, producción, organización, marketing, etc.) pueden ser aprendidas, de forma más fácil y rápida.

Este procedimiento tiene sus raíces en el modelo socrático (llamado La mayéutica)², que se puede sintetizar con el acrónimo de CAPRA:

Conocer respuestas,

Añadir matizaciones,

Preguntar,

Repetir y

Ampliar información.

Coaching y la formación:

Las organizaciones de todo el mundo invierten millones de dólares anuales en programas de formación, sin embargo, no asiste la cantidad necesaria de participantes ya que no se ponen en práctica las técnicas aprendidas y no existe un feedback o apoyo continuado. Cuando sucede esto, el empleado se ve obligado a regresar a sus comportamientos anteriores, debido a una ausencia absoluta de mecanismos de apoyo in situ y su nivel técnico se deteriora. (Zeus y Skiffington, 2000).

Coaching para el desarrollo:

² NA: La **mayéutica** era el método socrático de carácter inductivo que se basaba en la dialéctica (que supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano): se le preguntaba al interlocutor acerca de algo y luego se procedía a rebatir esa respuesta por medio del establecimiento de conceptos generales, demostrándole lo equivocado que estaba, llegando de esta manera a un concepto nuevo, diferente del anterior, el cual era erróneo. En <http://www.mayeutica.org.ar/>



Se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo, e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el estado de competencias esenciales. Implica un cierto grado de autoconciencia y autoexploración en lo que se refiere a puntos débiles y fuertes e a persona, sobretodo cuando se espera un cambio. Para ello, es necesario cumplir una serie de pasos para que se logre de manera eficaz el desarrollo. (Ver Figura 1)



Figura #1. Ciclo de aplicación de Coaching para el Desarrollo
Fuente: http://www.coaching-spain.com/imagenes/art14_grafico.gif

II. Estado de competencias:

Actualmente en el mundo gerencial existe una urgente necesidad de que cada miembro de la organización se haga más responsable por los resultados de su trabajo (*accountability*) y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo (*empowerment*). (Fernández, 2004).

Existen numerosas definiciones, una de ellas es la de Alamillo y Villamar, citada por Bolívar (2002): Competencia es el "conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en



desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa".

Rodríguez, N (s/f) en su publicación sobre la selección efectiva de personal basado en competencias, cita a varios autores sobre la definición de competencias:

- Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).
- Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".
- Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76).
- Guión (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"
- Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".
- Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona,



2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
3. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
4. Pueden ser generalizables a más de una actividad. (Rodríguez, (s/f)

Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

A los efectos de tener la estructura general de la propuesta de en materia de competencias, en la próxima página se tendrá una tabla muy particular que orienta en una taxonomía generalmente muy utilizada:

Tabla # 3. Resumen de competencias de Hay McBer.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ol style="list-style-type: none">1. Orientación al Logro2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión3. Iniciativa4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	<ol style="list-style-type: none">5. Comprensión Interpersonal6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	<ol style="list-style-type: none">7. Impacto e Influencia8. Conciencia Organizacional9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	<ol style="list-style-type: none">10. Desarrollo de Otros11. Asertividad y Uso del Poder Posicional12. Trabajo en Equipo y Cooperación13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	<ol style="list-style-type: none">14. Pensamiento Analítico15. Pensamiento Conceptual16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	<ol style="list-style-type: none">17. Autocontrol18. Autoconfianza19. Flexibilidad20. Compromiso Organizacional



Fuente: (sacado de Rodríguez, s/f).

Para tener éxito profesional, se necesita algo más que actualizar los conocimientos, es imprescindible desarrollar las competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de vida profesional y personal en una interacción de ajuste permanente. El *coaching* ejecutivo, a través de sus distintas fases, facilita el desarrollo real y estratégico de las competencias del *coachee*, teniendo en cuenta el sistema al que pertenece y las limitaciones y oportunidades reales que se dan en él.

¿Para qué necesitamos identificar, desarrollar y evaluar competencias?

- Para crear un lenguaje común e integrar prácticas de trabajo.
- Para alinear las prácticas de trabajo con las estrategias del negocio.
- Trasladar estrategias en acciones en forma rápida.
- Para permitir que la gente se haga más responsable, se autogereencie, asuma riesgos, innove y dé el extra.
- Para facilitar el rol de cambio de recursos humanos. Menos trabajo administrativo y más trabajo estratégico.
- Para facilitar un diseño de trabajo flexible y proveer estructura en un mundo sin empleos
- Para usar y adoptar nuevos valores y estrategias en un mundo en constante cambio (Fernández, 2002).

McClelland (citado por Huse y Bowditch, 1980), en su examen del afán al éxito, ofrece algunas pruebas de la necesidad de autorrealización. A un grupo de personas que se sometieron a sus experimentos, McClelland les pidió que escribieran una historia sobre un conjunto de fotografías que luego fueron clasificadas con arreglo a testimonios de realización; en esta “técnica proyectiva”, las fotografías eran relativamente ambiguas y la persona sometida a la prueba se veía obligada a “proyectarse” al escribir sobre ellas. McClelland comprobó que las historias escritas por ejecutivos de nivel medio contenían más referencias a la necesidad de triunfar (logro o Poder según sea el caso) que las escritas por ejecutivos situados más abajo en la



jerarquía organizacional. McClelland afirma, que la necesidad de triunfar, impulsa a un hombre hacia arriba hasta los puestos directivos. (Huse y Bowditch, 1980)

III. Percepción:

Aunque dos personas pueden recibir los mismos estímulos visuales y auditivos, pueden percibirlos de un modo diferente. El proceso perceptivo no solamente nos ayuda a seleccionar y separar los estímulos no deseados, sino que también es muy valioso para ayudarnos a organizar lo que se ve y se oye para convertirlo en algo significativo para las personas. (Huse y Bowditch, 1980).

El proceso perceptivo:

Como se puede apreciar en la Figura 2. Todos los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo *selecciona, organiza e interpreta* los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión. La complejidad del proceso de transformación, depende en alto grado de la situación en la que se encuentre, de los efectos sociales como la estereotipación y el efecto halo

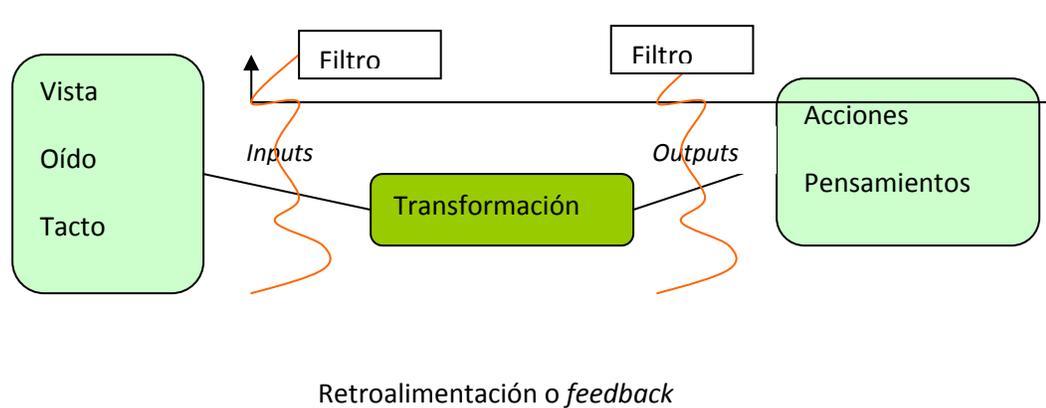


Figura #2. El proceso perceptivo.
Fuente: Huse y Bowditch, 1980, pp 94.

IV. Evaluación 180°:

Es una herramienta empleada para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias de sus participantes. (Alles, 2002).

Para Lara (2004), herramientas como la evaluación 180° miden y aportan información sobre:

- La capacidad que tiene el directivo para trabajar sinérgicamente.
- Las formas distintas y dominantes que un directivo utiliza en las relaciones de supervisión y desarrollo de sus colaboradores, además de valorar el estilo directivo en situación de fuerte presión y estrés.
- Las diferencias entre los tipos de poder que ejerce un directivo en situaciones de trabajo: procesos delegativos y/o de *empowerment*.
- Sin entrar en grandes profundizaciones psicológicas, detectar los rasgos predominantes de la personalidad del individuo que le ayuden a ser más conscientes de su comportamiento diario.



El directivo se fija cada vez objetivos más exigentes que le permiten superar sus propios *records*, ello aumenta la confianza del participante y su propia motivación y estima, que influye en una mejora del ambiente de las personas que colaboran con él. (Lara, 2004).

Tabla # 4. Sistemas de evaluación multifuente

Sistema de evaluación	Jefe	Pares	Colaboradores	Auto evaluación
360°	x	x	x	Opcional
180° ascendente		x	x	Opcional
180° descendente	x	x		Opcional
Evaluación ascendente			x	Opcional

Fuente: *Peoplematters. Hebrero, 2007.*



Para qué sirve este tipo de evaluación: el individuo suele haber aprendido a dirigir autodidácticamente y no sabe si lo está haciendo bien o mal, está en una situación de *Incompetencia Inconsciente*. Esta herramienta, permite situar al individuo en situación de *Incompetencia Consciente*, es decir, que el directivo tome conciencia de sus puntos fuertes y débiles. Para conseguir llegar a esta situación se requiere el contraste de opiniones recabadas de sus colaboradores iguales y/o superiores sobre su forma de actuar, y compararlo con la opinión que el propio directivo tiene de sí mismo. (Lara, 2004).

V. Evaluación de la Formación según Modelo de Kirkpatrick

Todos sabemos la necesidad que tienen las empresas de ser capaces de medir el impacto que tiene la inversión de tiempo y dinero que se realiza en formación. Un modelo que se ha aceptado y probado en múltiples organizaciones con el suficiente éxito es el Modelo de Kirkpatrick. (Kirkpatrick, s/f). En él, se describen técnicas de evaluación de programas de formación en cuatro niveles:

- **Nivel 1. Reacción:** Los participantes con una buena reacción tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- **Nivel 2. Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- **Nivel 3. Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales
 - Establecer un clima para la transferencia
- **Nivel 4. Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE TIENDA



El modelo de Competencias del Gerente de Tiendas está compuesto por un conjunto de características asociadas al desempeño excelente en el cargo. Especifica conductas que deben ser demostradas por los Gerentes para desempeñar sus responsabilidades y asumir retos de manera sobresaliente.

Es importante señalar, que se utiliza el modelo de competencias del Gerente de Tienda en la investigación, ya que el objeto del programa de *coaching* es fortalecer o desarrollar competencias para los cargos en los niveles supervisorios de Tiendas (Gerente, Subgerente y Regente) a los niveles de competencias que requiere el cargo de Gerente de Tienda.

Las competencias del modelo están organizadas en tres “agrupaciones”, cada una de ellas apunta a resultados distintos, pero complementarios para el cargo como un todo. Estas tres agrupaciones son:

- Impulsando a la Tienda, competencias requeridas para potenciar los resultados de la Tienda a corto y largo plazo.
- Controlando la Gestión, competencias asociadas a manejar la operación de la Tienda a su cargo.
- Fortaleciendo su Equipo, competencias asociadas a manejar a su equipo de trabajo, manteniéndolos comprometidos y alineados con lo que quiere alcanza la Tienda.

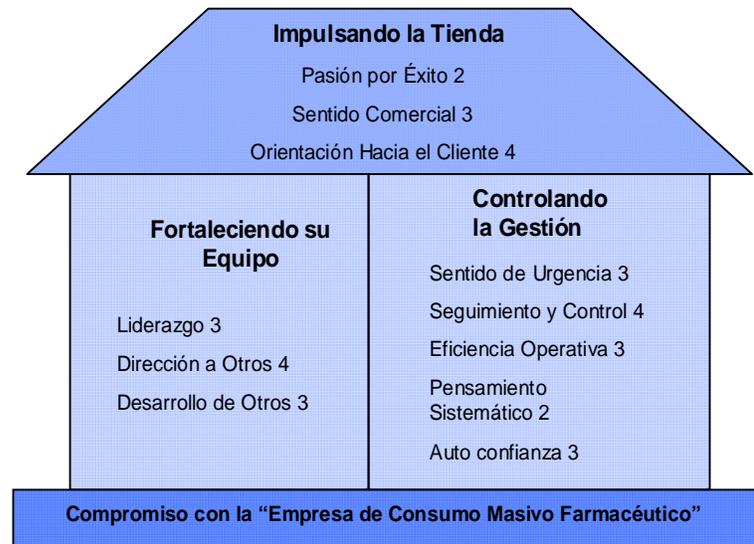


Figura # 3. Modelo de Competencias del Gerente de Tienda

De estas agrupaciones, Fortaleciendo su Equipo fue la considerada para hacer el estudio. Como se puede observar en la figura anterior, cada agrupación está compuesta por competencias, y cada una de ellas tiene un número, indicando el nivel que la competencia requiere para el cargo.

Desarrollo de Otros : Es el interés y la disposición de realizar un esfuerzo genuino por proveer la formación y el desarrollo de los asistentes y demás personal a su cargo, a partir de un apropiado análisis de necesidades de cada individuo y de la "Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico" como organización.

La persona con esta competencia:

1. Da instrucciones de "cómo hacerlo"
 - Dedicar tiempo para dar instrucciones detalladas sobre procesos y tareas, asegurándose que las mismas hayan quedado claras.



2. Da apoyo

- Hace demostraciones prácticas en la Tienda, brinda soporte y herramientas de apoyo como tácticas de entrenamiento en el trabajo
- Ofrece apoyo para facilitarle aprendizaje del trabajo a su gente
- Hace reuniones de grupo, simulaciones, preguntas o utiliza otros métodos alternos para verificar la comprensión de lo enseñado

3. Anima a otros y da retroalimentación

- **Estimula y capacita a su equipo para asumir nuevas responsabilidades**
- **Comunica la evolución del desempeño de su gente en términos de conductas específicas para promover su desarrollo.**
- **Da crédito públicamente, a aquéllos que se han desempeñado bien**

4. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo

- Toma acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su personal, a través de tareas especiales, suplencias u otros medios.
- Promueve que su gente resuelva por si misma los problemas enfrentados, en vez de darles simplemente la respuesta.

- **Liderazgo:** es la capacidad de movilizar, integrar y comprometerse a su equipo, con el sentido de urgencia que permita a la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” lidera y diferenciarse en el mercado, por su capacidad de respuesta y atención diferenciada hacia el cliente.

La persona con esta competencia:

1. Promueve la moral del equipo

- Manifiesta públicamente su confianza en el equipo de trabajo
- Refuerza la cultura de cooperación, confianza y apoyo entre los miembros del equipo.

2. Promueve la efectividad del equipo

- Establece los objetivos individuales y del grupo y los comunica a su equipo, focalizando la atención al logro de resultados esperados



- Se interesa y actúa para contar con los recursos humanos, materiales y de equipo requeridos para que su grupo de trabajo alcance los resultados esperados.
- Defiende la reputación del equipo y se siente responsable de apoyarlo en las situaciones difíciles.

3. Crea una visión común

- **Transmite una visión clara y permite que las demás la compartan y participen de sus objetivos.**
- **Es el modelo de actuación para los demás.**
- **Fomenta un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la comunicación**

4. Se posiciona como líder

- Es un líder con un carisma especial, modela las conductas deseadas en el equipo de trabajo.
 - Es visto como una persona creíble y justa.
-
- **Dirección de Otros:** es la habilidad para orientar eficaz y adecuadamente el desempeño de su equipo. Implica la capacidad para fijar estándares, hacer seguimiento, y dar retroalimentación, así mismo, incluye la habilidad para identificar y/o anticipar problemas de personal de las Tiendas en el desempeño.

La persona con esta competencia:

1. Explica detalladamente

- Establece y comunica a su equipo las expectativas de desempeño y verifica que esté claro lo que se espera de ellos en términos de resultados.
- Da pautas claras del trabajo por hacer y cómo tomar decisiones

2. Da retroalimentación oportuna

- Hace seguimiento al desempeño individual o del equipo, comparándolo con los objetivos establecidos, prevé problemas o situaciones y toma acciones. Por ejemplo, monitorea indicadores de desempeño de su gente, hace reuniones de seguimiento de resultados, etc.



- Da retroalimentación con miras a que la persona mejore el desempeño en la ejecución de sus actividades, comunicando qué se puede hacer para mejorar su desempeño.
 - Es firme pero justo al comparar desempeño con objetivos
3. Responsabiliza a la gente por su desempeño
- Confronta de manera asertiva problemas de desempeño
 - Relaciona el reconocimiento y las posibilidades de crecimiento de las personas en su equipo directamente con el desempeño de ellos.
 - Actúan para que otros asuman la responsabilidad de sus conductas, visualizan el impacto de éstas en el desempeño de la Tienda.
4. **Promueve una cultura orientada al desempeño superior**
- **Toman decisiones de impacto (movimiento, despidos, etc.) ante problemas de desempeño recurrentes**

MARCO REFERENCIAL



La “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” es la cadena pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela. Su visión es consolidarse como la Cadena #1 de Farmacias Autoservicio en Venezuela y tiene como misión, ofrecer al cliente servicios de calidad bajo el concepto de Farmacias Autoservicio

Gracias al equipo humano, comprometido con el *bienestar* de los clientes, se ha logrado mantener un crecimiento sostenido que los coloca como líderes del mercadota que en la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” se está siempre buscando nuevas formas de servir mejor a sus clientes, muestra de ello es la introducción del concepto de *Farmacia Autoservicio en Venezuela*, lo cual significó un cambio de paradigma en el sector.

Actualmente la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, está realizando diversos cursos y entrenamientos para el desarrollo personal y profesional de los empleados, entre ellos, el programa de estudio: *Coaching*: el Gerente como Facilitador, el cual es dado al personal supervisorio de las Tiendas con el fin de desarrollar sus competencias gerenciales y desarrollo personal.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO



I. TIPO DE ESTUDIO

Se trata de un estudio descriptivo, porque busca medir las características que presentan los gerentes de las organizaciones producto de recibir *coaching* ejecutivo. Mide, evalúa y recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del *coaching* ejecutivo. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables pertinentes a la investigación. (Hernández et al., 2004).

II. TIPO DE DISEÑO

Su objeto es proporcionar un “modelo de verificación” que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo (Hernández et al., 2004).

Se basa en un **estudio de campo**, los datos primarios serán obtenidos directamente de la realidad por el investigador. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. (Sabino, 1992). **No experimental**, ya que se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Se observarán los fenómenos tal y como se den en su contexto natural porque los sujetos ya pertenecen a un nivel determinado de la variable independiente y luego analizarlos; y de tipo **longitudinal** ya que es un estudio que analiza datos en diferentes puntos del tiempo para realizar comparaciones acerca del cambio, sus causas y sus efectos (Hernández et al., 2004).

III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES



1. Percepción del estado de competencias de gerentes de “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutica”, producto de haber recibido *coaching* ejecutivo, aplicando la metodología de 180°.

Definición conceptual: Proceso mediante el cual los participantes interpretan sus impresiones sobre la mejoría o no de todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior, producto de haber recibido *coaching* ejecutivo.

Definición operacional: Determinación de la percepción del estado de competencias de los participantes, luego de haber recibido *coaching* ejecutivo, aplicando la metodología de 180°.

Dimensión a medir de competencias:

Fortaleciendo al Equipo de Trabajo: competencias asociadas a manejar a su equipo de trabajo, manteniéndolos comprometidos y alineados con lo que quiere alcanza la Tienda, es decir, *Competencias Gerenciales*.

Subdimensiones a ser investigadas:

- *Liderazgo inspirador:* Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros. .
- *Desarrollo de otros:* Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- *Dirección de otros:* Capacidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño del equipo.



Tabla # 5. Operacionalización de la variable de estudio

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMS			
Percepción del estado de competencias de gerentes de Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico, producto de haber recibido un programa de <i>coaching</i> ejecutivo.	Proceso mediante el cual los gerentes interpretan sus impresiones con fin de darle significado a la mejoría o no de sus capacidades en el puesto de trabajo, producto de haber participado en un programa de <i>coaching</i> ejecutivo.	Determinación de la percepción del estado de competencias de gerentes de Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico, producto de haber recibido un programa de <i>coaching</i> ejecutivo.	<i>Liderazgo inspirador:</i> Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.	Promueve la moral del equipo	5			
				Promueve la efectividad del equipo.	5			
				Crea una visión común.	5			
				Se posiciona como líder.	6			
			<i>Desarrollo de otros:</i> Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.	Da instrucciones de cómo hacer las cosas	3	Da apoyo	1	
							Anima a otros y da retroalimentación	2
						Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.	4	
						<i>Dirección de otros:</i> Capacidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño del	Explica detalladamente	7
							Da retroalimentación oportuna	8



			equipo.	Establece limites al bajo desempeño	9
				Toma acciones organizacionales	10

IV. POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población y muestra

Cada uno de los supervisores que hayan participado en programas de *coaching* ejecutivo en la Empresa de Consumo Masivo Farmacéutica, para el año 2008.

Para ello, se procederá a un muestreo intencional, o de sujetos tipo ya que se busca las características sobre las cuales se requiere investigar con mayor profundidad (Hernández et al, 2004) tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo y voluntad para ser parte de la investigación y que efectivamente las sesiones de entrenamiento ocurran dentro del espacio de tiempo preparado para realizar el trabajo de campo.

- Unidad de análisis:

La unidad de análisis del estudio (quienes serán medidos) está constituida por supervisores participantes del programa de *coaching* ejecutivo de una Empresa de Consumo Masivo Farmacéutica, que cumplan con las condiciones para ser evaluados con la metodología de 180°.

V. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Una técnica de recolección es, según Hernández et al., (2004), cualquier recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.



- Se realizó un cuestionario adaptado a cada actor de la evaluación de 180°, que logró determinar la percepción de los participantes antes y después de haber recibido el programa de *coaching*, y se hará otro cuestionario para los supervisores de los participantes del programa, ya que ellos pueden determinar de otra perspectiva los cambios de las competencias en los participantes.
- El instrumento para medir la presencia de las competencias estuvo conformado por diez (10) ítems, estructurados en base a las Competencias Gerenciales del personal supervisorio de la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico”, las mismas se representaron en el cuadro de operacionalización de la variable
- El cuestionario se basó en preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de los datos. Se diseñó una escala de Likert, que iba desde el uno (1) al cinco (5), donde:

Tabla #6. Escala de cuestionario de percepción de presencia de competencias

1	2	3	4	5
Muy poca Presencia	Poca Presencia	Alguna Presencia	Alta Presencia	Muy Alta Presencia

- De esta manera la persona señalaba con qué frecuencia se presentaba la competencia. Se procuró que cada uno de los ítems pudiesen ser contestados mediante esta escala, de modo que uno (1) reflejase que nunca se presentaba la conducta y en consecuencia la *Competencia Gerencial* y cinco (5) reflejase que siempre se presentaba la conducta y por lo tanto, la *Competencia Interpersonal*.
- Es importante señalar que el cuestionario diseñado para el participante (formato ejecutivo) del programa de tutoría (*coaching*) ejecutiva tenía adicionalmente, dos secciones: la primera, referida a datos personales, que incluyen el sexo, la edad y la antigüedad dentro de la empresa.



En el caso del instrumento para medir el impacto del programa de coaching estuvo conformado por diez (13) ítems de preguntas cerradas, se diseñó una escala de Likert que iba del uno (1) al cinco (5), donde:

Tabla #7. Escala de cuestionario de evaluación de impacto

1	2	3	4	5
En total Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	Algo de Acuerdo	De total acuerdo

- De esta manera la persona señalaba si estaba de acuerdo o en desacuerdo en base a la apreciación del programa.

VI PROCEDIMIENTOS

1. Se procedió a revisar el programa de cursos que tiene la Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico para el año 2008, entre ellos, el programa de *coaching* ejecutivo que fue el programa de objeto de estudio para esta investigación.
2. Antes de iniciar el programa de coaching, se pasó un cuestionario para captar los datos personales y los conocimientos técnicos acerca del programa, y otro cuestionario para la auto percepción.
3. Una vez finalizado el curso, se pasó de nuevo la prueba corta de conocimientos para medir los cambios en las respuestas de los participantes e identificar lo aprendido.
4. Pasados 60 días de haber recibido el curso, se contactó a los participantes para coordinar la aplicación del cuestionario de percepción de competencias, y así poder determinar los cambios en cuanto al pre-test.
5. De igual manera se realizó con los supervisados de los participantes..



6. Una vez obtenidos los datos, se procedió a transcribir los datos a una base de EXCEL 2000 y SPSS 15.0, para realizar tablas de distribución de puntajes y así observar y analizar los resultados.

VII TÉCNICAS DE ANÁLISIS

La variable percepción del estado de competencias del personal supervisorio de la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico” al haber recibido un programa de *coaching*, se pudo analizar a través del programa SPSS versión 15.0 y EXCEL 2000, donde se obtuvo gráficas y tablas que ayudan en la interpretación de los resultados, a través de análisis descriptivos y tablas de frecuencias.

Para establecer una comparación del estado de competencias de los participantes antes y después de recibir *coaching* ejecutivo, se procedió a realizar una distribución de puntajes a través de EXCEL 2000, a través de una diferencia de medias, donde se pudo determinar el porcentaje de desarrollo que hubo para cada uno de los actores que formaron parte de la evaluación de 180°.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación siempre consideró una postura ética en base a los acuerdos establecidos entre la empresa participante y la investigadora, en tal sentido a continuación se indican los puntos de acuerdo entre las partes:

- Confidencialidad de resultados y nombre de la empresa.
- Aceptación por parte de la empresa de ser objeto de estudio para la investigación.
- Aceptación voluntaria de la población a ser estudiada para contestar los instrumentos.
- La información utilizada a lo largo de la investigación, cumple con las formalidades referidas al uso y manejo de bibliografía.





CAPITULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Criterios generales

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: *¿Cuál es la percepción del estado de competencias de gerentes de una Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico para el año 2008, producto de recibir un programa de coaching ejecutivo?*, y en consecuencia, lograr dar cumplimiento a los objetivos planteados, se procedió a organizar todos los datos obtenidos en base a la aplicación del instrumento. Para calcular los estadísticos pertinentes, se analizaron los datos de la siguiente manera:

- Una vez recolectados todos los instrumentos, se verificó que no hubiera campos vacíos para evitar “*missing error*” en el procesamiento.
- En el caso de las preguntas abiertas, se hizo una codificación en base a las respuestas dadas por los participantes, para poder realizar los estadísticos y el análisis de contenido respectivo y necesario.
- Se procedió a vaciar los datos en Excel 2000 y SPSS 15.0 para obtener los estadísticos pertinentes al estudio.
- Una vez realizadas las tablas y gráficos, se procedió a la interpretación de los mismos a través del análisis y discusión de resultados que se presenta a continuación



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados en base a los datos obtenidos a través de los instrumentos. Dichos resultados están apoyados en tablas y gráficos con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo propuesto en la presente investigación: *determinar la percepción de ejecutivos, producto de haber recibido un programa de coaching, aplicando la metodología de 180°.*

En primer lugar, se presenta la descripción de los datos personales por grupos, tomadas en cuenta para este estudio: sexo, edad, cargo y antigüedad en la empresa. Y luego, se muestran los resultados por grupos de la variable estudiada: *percepción del estado de competencias gerenciales, producto de haber recibido un programa coaching ejecutivo*, finalizando con un resumen y comparación entre los grupos y la satisfacción de los mismos en base al programa de *coaching* ejecutivo recibido.

Descripción de los Datos Personales

Tabla #8 Frecuencia y Porcentaje de las variables de edad por sexo y grupo.

EDAD \ SEXO	26-30 años		31-35 años		37 años o más		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
GRUPO 1	9	56%	3	50%	0	0%	12	50%
Femenino	2	13%	1	17%	0	0%	3	13%
Masculino	7	44%	2	33%	0	0%	9	38%
GRUPO 2	7	44%	3	50%	2	100%	12	50%
Femenino	3	19%	3	50%	1	50%	7	29%
Masculino	4	25%	0	0%	1	50%	5	21%
Total general	16	100%	6	100%	2	100%	24	100%

Para el Grupo 1, en la tabla anterior, se puede observar que de los participantes en el estudio, un 13% del total de los participantes son del sexo femenino y son del Grupo 1, mientras que en el Grupo 2, el 29% son del sexo femenino, por lo que podemos ver, en el



Grupo 2 hay más mujeres que en el Grupo 1. Pero al enfocarse en los participantes del sexo masculino, se puede decir que ocurre lo contrario, es decir, en el Grupo 1 hay más hombres que en el Grupo 2, donde para el Grupo 1, el 38% y en el Grupo 2, el 13% son hombres.

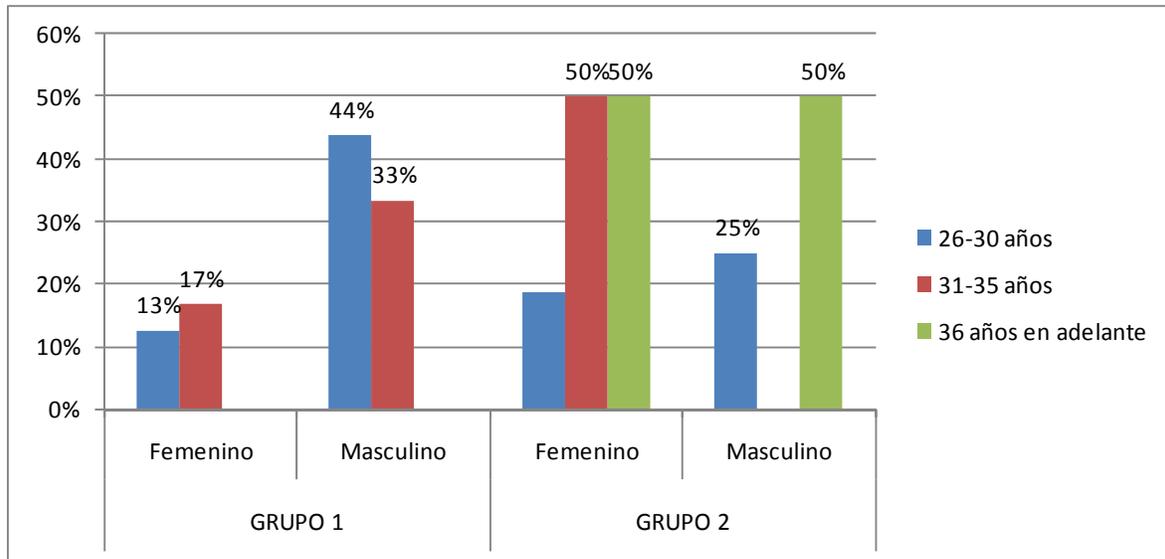


Gráfico #1 Porcentaje de las variables de edad por sexo y grupo.

Ahora, al analizar la situación del sexo por edad, se puede decir, que en el Grupo 1, de los participantes que tienen entre 26 y 30 años, el 13% de los participantes son del sexo femenino y el 44% de los participantes son del sexo masculino, mientras que en el Grupo 2 de los participantes que tienen entre 26 y 30 años, el 19% son del sexo femenino y el restante 25% son del sexo masculino. Por lo que se puede decir que de los participantes que tienen edades entre 26 y 30 años, hay más hombres que mujeres. Pero al observar, los participantes que tienen entre 31 y 35 años, se puede observar que para el Grupo 2, no hay hombre con ese rango de edades, a diferencia del Grupo 1, en el cual el 33% si tiene entre 31 y 35 años. Pero al referirnos a las mujeres, el 50% tiene edades entre 31 y 35 años para el Grupo 2 y para el Grupo 1, el restante 17% son mujeres. Esto nos indica que para los participantes que tienen entre 31 y 35 años de edad, la gran mayoría es femenina. Y por último, en el Grupo 1 no hay participantes con edades mayores a 36 años, mientras que en el Grupo 2, el 50% son mujeres y lo restante hombres.

Tabla #9 Frecuencia y Porcentaje de las variables Antigüedad en el cargo por cargo y grupo.



ANTIGÜEDAD EN EL CARGO / CARGO	Menos de 1 año		1 año		2 años		más de 2 años		TOTAL	
GRUPO 1	1	33%	1	25%	5	71%	5	50%	12	50%
Gerente	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
Regente		0%	0	0%	1	14%	0	0%	1	4%
SubGerente		0%	1	25%	4	57%	5	50%	10	42%
GRUPO 2	2	67%	3	75%	2	29%	5	50%	12	50%
Gerente		0%	1	25%	0	0%	0	0%	1	4%
Regente		0%	1	25%	0	0%	1	10%	2	8%
SubGerente	2	67%	1	25%	2	29%	4	40%	9	38%
Total general	3	100%	4	100%	7	100%	10	100%	24	100%

Para el Grupo 1, en la tabla anterior, se puede observar que de los participantes en el estudio, un 42% son Sub.gerentes, mientras que para el Grupo 2, el 38%. Por lo que se puede observar que en el Grupo 1 hay más Sub-gerentes que en el Grupo 2.

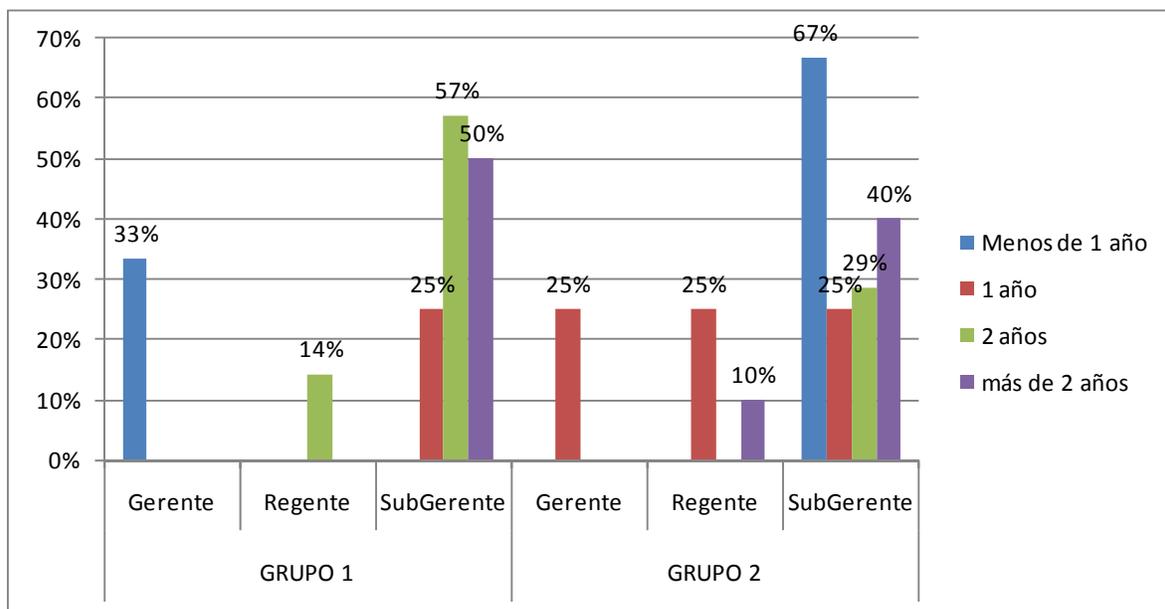


Gráfico #2 Porcentaje de las variables de antigüedad en el cargo por cargo y grupo.

Ahora, al analizar la situación del cargo por antigüedad en el mismo, se puede decir, que en el Grupo 1, de los participantes el 57% tiene más de 2 años en el cargo de Sub-gerente, mientras que en el Grupo 2, apenas el 29% tiene 2 años en el cargo de Sub.gerente. Pero al enfocarse en los gerentes, se puede decir, que el 67% del grupo 2 tienen menos de 1 año en su cargo, mientras que en el Grupo 1 solo el 33% tiene menos de 1 año para el cargo de Gerente.



Tabla #10 Frecuencia y Porcentaje de las variables Sexo por Antigüedad y grupo.

SEXO \ ANTIGÜEDAD	Femenino		Masculino		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
GRUPO 1	3	30%	9	64%	12	50%
De 1 a 3 años	2	20%	3	21%	5	21%
de 3 a 5 años		0%	3	21%	3	13%
Más de 5 años	1	10%	3	21%	4	17%
GRUPO 2	7	70%	5	36%	12	50%
De 1 a 3 años	1	10%	2	14%	3	13%
de 3 a 5 años	2	20%		0%	2	8%
Más de 5 años	3	30%	2	14%	5	21%
Menos de un año	1	10%	1	7%	2	8%
Total general	10	100%	14	100%	24	100%

Al analizar la tabla anterior, se puede decir, que en el Grupo 1, el 21% de los participantes tiene entre 1 y 3 años de Antigüedad, mientras que en el Grupo 2 el 21% tiene más de 5 años de antigüedad.

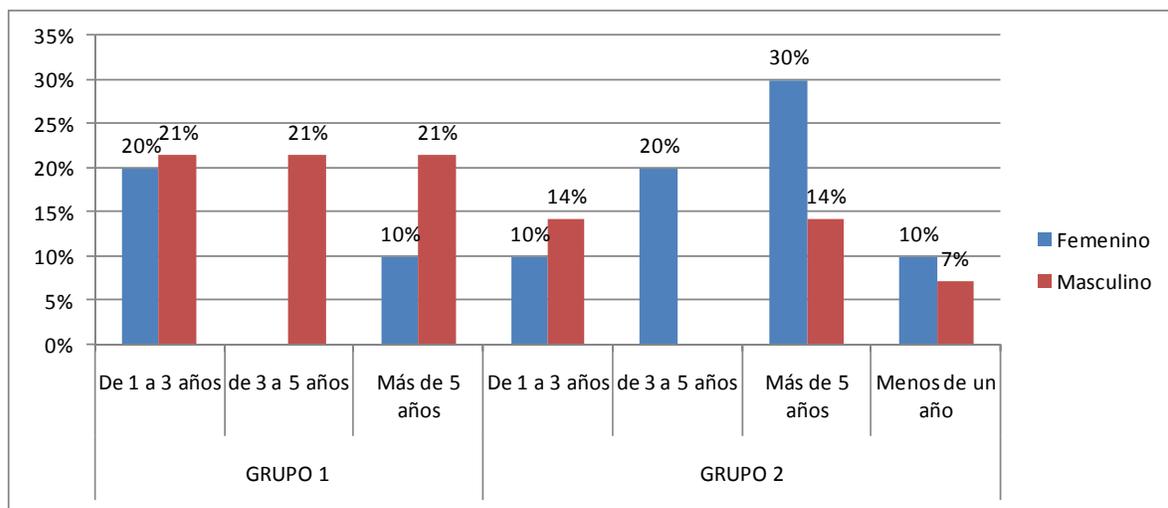


Gráfico #3 Porcentaje de las variables de sexo, por antigüedad y grupo.

Ahora, al analizar la situación del sexo por antigüedad, se puede decir, que en el Grupo 1, de los participantes que tienen entre 1 y 3 años, el 21% son del sexo masculino y el 20% son del sexo femenino, mientras que en el Grupo 2 de los participantes que tienen entre 1 y 3 años de antigüedad, el 10% son del sexo femenino y el restante 14% son del sexo masculino. Por lo que se puede decir que de los participantes que tienen una antigüedad entre 1 y 3 años, hay más hombres que mujeres. Pero al observar, los participantes que tienen más de 5 años de antigüedad, se puede observar que para el Grupo 2, el 30% son del sexo femenino y un 14%



del sexo masculino, a diferencia del Grupo 1, en el cual el 21% de los participantes que tienen más de 5 años de antigüedad, son del sexo masculino y el 10% del sexo femenino.

Resultados de la prueba de conocimientos sobre el coaching

Antes de iniciar el programa de coaching, se realizó una prueba para determinar los conocimientos que tenían los participantes sobre el *coaching*. La prueba estaba compuesta con cinco (5) preguntas cerrada, en una escala de Likert del uno (1) al cinco (5) donde:

Tabla #11. Escala de cuestionario de evaluación de impacto

1	2	3	4	5
En total Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	Algo de Acuerdo	De total acuerdo

De esta manera la persona señalaba si estaba de acuerdo o en desacuerdo en base a la apreciación del programa.

Resultados Pregunta 1

El *coaching* es una metodología para aprender a mirar

- a. Verdadero
- b. Falso

Tabla #12. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 1 de la prueba de conocimientos



TIPO DE PRUEBA	Item1	GRUPO1		GRUPO 2		TOTAL	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
PRE-TEST	VERDADERO	2	8%	3	13%	5	10%
	FALSO	10	42%	9	38%	19	40%
Total PRE-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
POST-TEST	VERADERO	2	8%	1	4%	3	6%
	FALSO	10	42%	11	46%	21	44%
Total POST-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
TOTAL GENERAL		24	100%	24	100%	48	100%

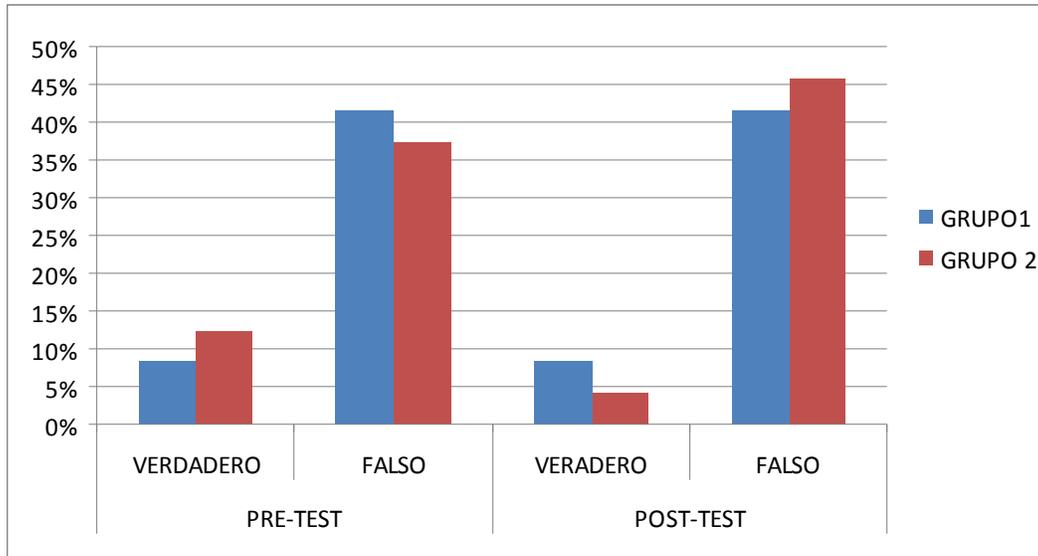


Gráfico #4. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 1 de

la prueba de conocimientos

Como se puede observar en la tabla y gráfico anterior, la mayoría de las personas del Grupo 1 acertó la respuesta la primera pregunta, indicando que el *coaching* no es una metodología para aprender a mirar (opción b), manteniendo sus respuesta de igual manera en el post-test. En el caso del Grupo 2, se puede apreciar que igual manera que la mayoría de los participantes del grupo acertó en su respuesta antes del programa, y 2 participantes cambiaron de opinión luego del programa logrando así que sólo una persona contestara de forma incorrecta la pregunta después del programa de *coaching*.

Pregunta 2

El programa de coaching consiste en b para maximizar el desempeño



- a. Un entrenamiento
- b. Desarrollar potencialidades
- c. .Una terapia
- d. Todas éstas
- e. Ninguna de éstas

Tabla #13. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 2 de la prueba de conocimientos

TIPO DE PRUEBA	Item2	GRUPO1		GRUPO 2		TOTAL	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
PRE-TEST	DESARROLLA LAS POTENCIALIDADES	10	42%	9	38%	19	40%
	UN ENTRENAMIENTO	2	8%	3	13%	5	10%
Total PRE-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
POST-TEST	DESARROLLA LAS POTENCIALIDADES	10	42%	10	42%	20	42%
	UN ENTRENAMIENTO	2	8%	2	8%	4	8%
Total POST-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
TOTAL GENERAL		24	100%	24	100%	48	100%

Tabla 1

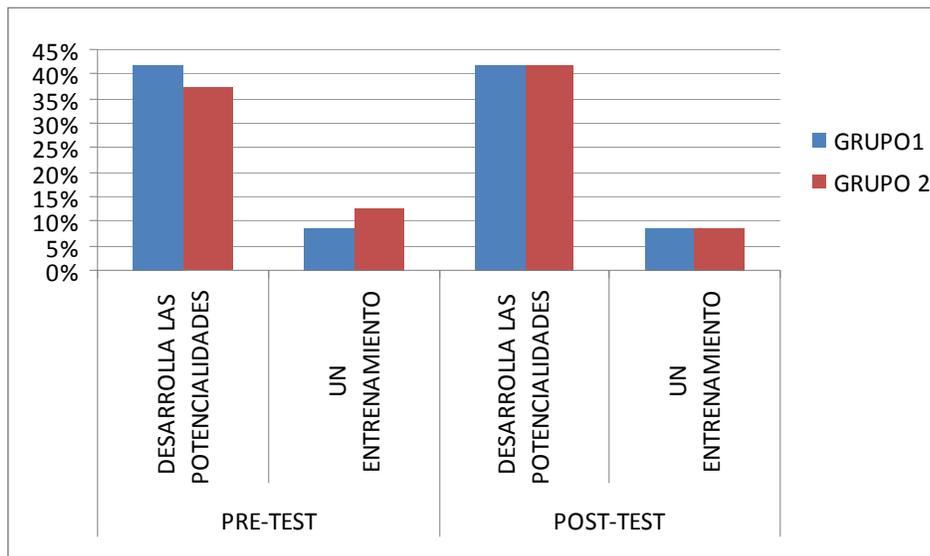


Gráfico #5. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 2 de la prueba de conocimientos



Como se puede observar en la tabla y gráfico anterior, casi todos los participantes tanto del Grupo 1 como del Grupo 2 acertaron en su respuesta, al colocar la opción b (Desarrollar potencialidades) antes del programa de *coaching*. Es interesante señalar, que después del programa de *coaching*, una persona cambió de parecer optando por una respuesta que no era la acertada, de igual manera, como se puede observar en la tabla anterior, si sumamos los totales de personas que acertaron en los dos grupos, obtenemos un 82% de acierto para esta pregunta, al estar conscientes que el *coaching* consiste en desarrollar potencialidades para maximizar el desempeño.

Pregunta 3

El *coaching* es una técnica para evaluar personal que uno supervisa

- a. Definitivamente si
- b. Algunas veces no
- c. Definitivamente no

Tabla #14. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 3 de la prueba de conocimientos

TIPO DE PRUEBA	Item3	GRUPO1		GRUPO 2		TOTAL	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
PRE-TEST	ALG. VECES NO		0%	2	8%	2	4%
	ALG. VECES SI	1	4%		0%	1	2%
	DEFITE NO	4	17%	4	17%	8	17%
	DEFTE SI	7	29%	6	25%	13	27%
Total PRE-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
POST-TEST	ALG. VECES NO	1	4%		0%	1	2%
	DEFTE NO	4	17%	4	17%	8	17%
	DEFTE SI	7	29%	8	33%	15	31%
Total POST-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
TOTAL GENERAL		24	100%	24	100%	48	100%

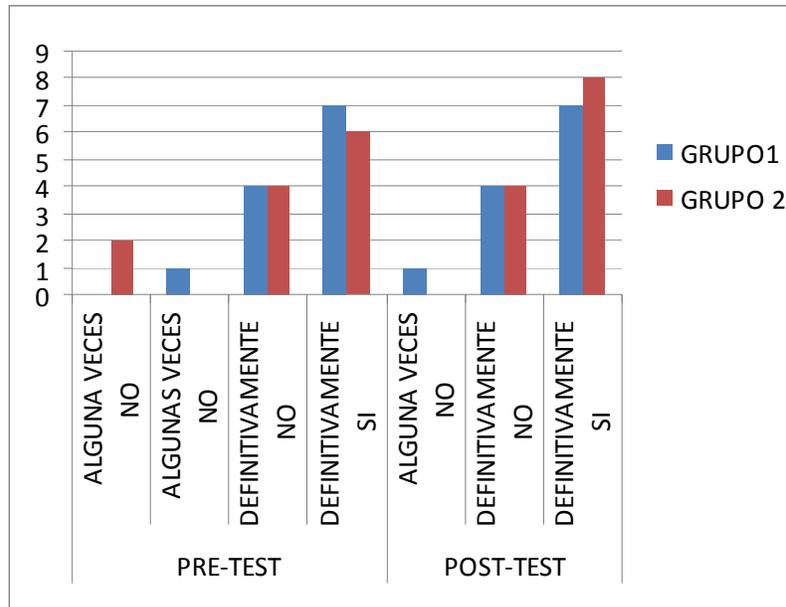


Gráfico #6. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 3 de la prueba de conocimientos

Según la tabla y gráfico anterior, se puede observar que para la pregunta 3, antes del programa de *coaching*, 7 participantes acertaron su respuesta en ambos grupos, al colocar la opción “c” (Definitivamente no), mientras que después del programa, se puede observar que en el Grupo 1, baja el nivel de en una persona y en el Grupo 2 aumentó en una, por lo que si sumamos el total de aciertos en los dos grupos, se tiene un total de 16 personas sobre un total de 24 participantes que acertaron su respuesta después del programa al considerar que el *coaching* no es una técnica para evaluar personal que supervisan.

Pregunta 4

La comunicación efectiva no es una habilidad clave para alcanzar los objetivos de la organización

- a. Verdadero
- b. Falso



Tabla #15. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 4 de la prueba de conocimientos

TIPO DE PRUEBA	Item4	GRUPO1		GRUPO 2		TOTAL	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
PRE-TEST	FALSO	12	50%	12	50%	24	50%
Total PRE-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
POST-TEST	FALSO	12	50%	12	50%	24	50%
Total POST-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
TOTAL GENERAL		24	100%	24	100%	48	100%

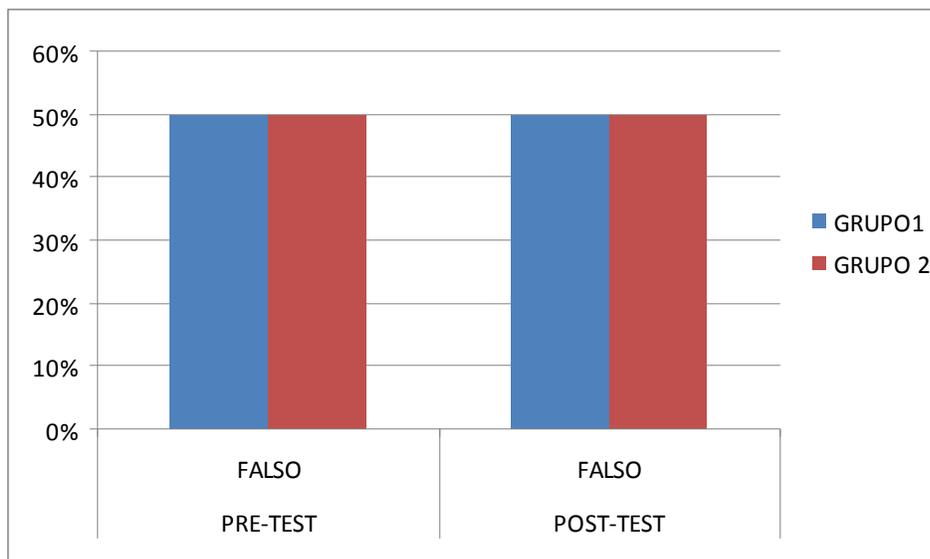


Gráfico #7. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 4 de la prueba de conocimientos

Como se puede apreciar en el gráfico y tabla anterior, se aprecia que todos los participantes acertaron en su respuesta antes y después del programa, lo que evidencia que los participantes están claros que la comunicación efectiva una habilidad clave para alcanzar sus objetivos.

Pregunta 5

El potenciar sus habilidades lo llevará a un mejor desempeño con su equipo de trabajo.

- a. Si
- b. No

Tabla #16. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 5 de la prueba de conocimientos

TIPO DE PRUEBA	Item5	GRUPO1		GRUPO 2		TOTAL	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
PRE-TEST	NO	1	4%	2	8%	3	6%
	NO	1	4%		0%	1	2%
	SI	10	42%	10	42%	20	42%
Total PRE-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
POST-TEST	NO	1	4%	1	4%	2	4%
	SI	11	46%	11	46%	22	46%
Total POST-TEST		12	50%	12	50%	24	50%
TOTAL GENERAL		24	100%	24	100%	48	100%

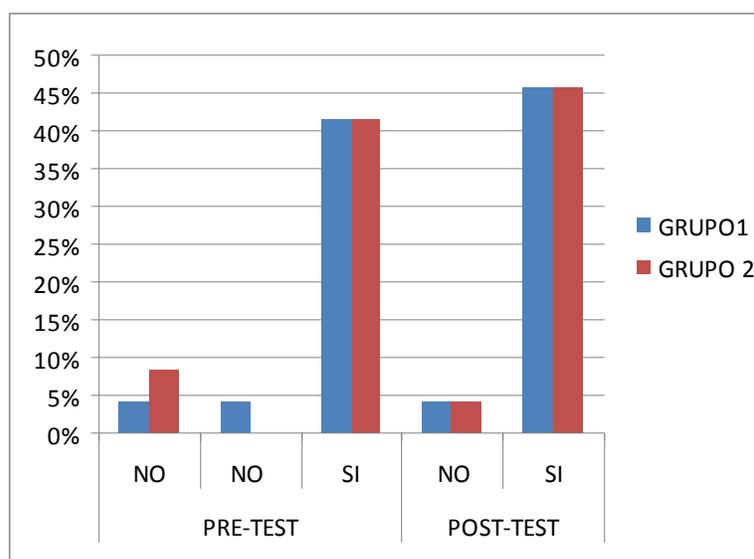


Gráfico #8. Frecuencias y Porcentajes de respuestas para el ítem 5 de la prueba de conocimientos

En el caso de la Pregunta 4, se puede observar en la tabla y gráfico anterior, la gran mayoría de los participantes (21 de 24 de la muestra total) acertó su respuesta antes y después del programa, indicando que sólo 3 participantes colocaron la respuesta errada. Esto demuestra, que los participantes consideran que potenciar sus habilidades los llevará a un mejor desempeño con su equipo de trabajo.

Resultados de determinar la percepción de los actores que participaron en la evaluación de 180°:



Tabla #17. Percepción de los actores sobre la presencia de competencias (Pre-test)

Grupo	Actor	Variable	Media Pre-test
Grupo 1	Participante	Desarrollo de Otros	3,81
		Liderazgo	3,71
		Dirección a Otros	3,65
	Supervisado	Desarrollo de Otros	3,83
		Liderazgo	3,79
		Dirección a Otros	3,92
Grupo 2	Participante	Desarrollo de Otros	4,13
		Liderazgo	4,04
		Dirección a Otros	3,96
	Supervisado	Desarrollo de Otros	3,96
		Liderazgo	3,83
		Dirección a Otros	3,88

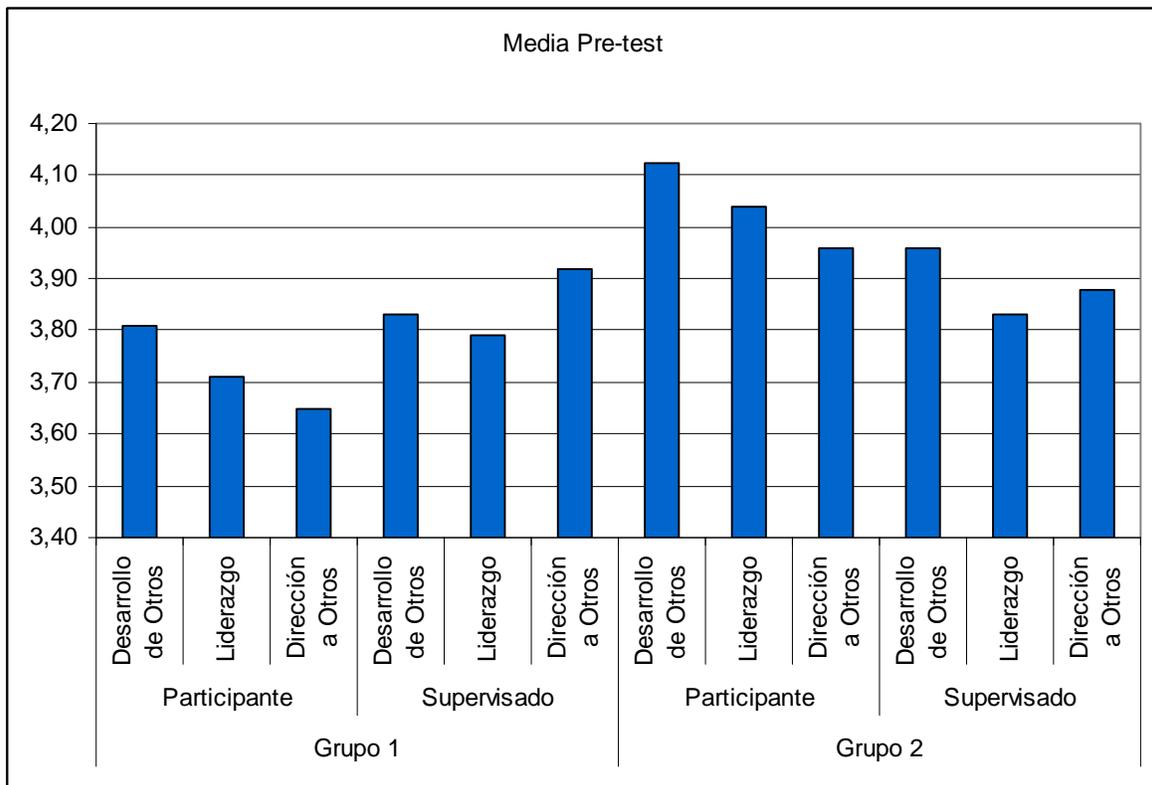


Gráfico #9. Percepción de los actores sobre la presencia de competencias (Pre-test)



Como se puede apreciar en la tabla anterior y el Gráfico #9, los participantes del Grupo 1 perciben que las tres competencias están altamente presentes en sus funciones cotidianas antes de recibir el programa de *coaching*, al presentar las tres un puntaje cercano a 4 en la escala. Cabe destacar, que la competencia que perciben con mayor presencia es *Desarrollo de Otros* (3,79), por lo que se puede determinar que identifican los puntos fuertes y débiles de su equipo de trabajo y les facilitan los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente. La competencia que perciben más baja es *Dirección a Otros*, lo cual indica que orientar adecuada y eficazmente el desempeño del equipo no está tan presente como la anterior. En el caso de los supervisados del grupo, coinciden con sus supervisores en que las tres competencias están altamente presentes, pero éstos, difieren en que la competencia con mayor presencia es *Dirección a Otros* y la menos presente *Liderazgo*, lo cual indica, que perciben que son más orientados a lograr un buen desempeño en sus funciones diarias.

Para el Grupo 2, se puede observar que ambos actores reflejan un mayor puntaje en la presencia de las competencias en comparación al Grupo 1, ubicándose de igual manera en un puntaje alrededor a 4 en la escala pero con algunas diferencias en medias. Para los participantes del grupo, la competencia que consideran más presente en sus funciones diarias, es *Desarrollo de Otros* al igual que los participantes del Grupo 1, en el caso de los supervisados, difieren con los supervisados del Grupo 1 al percibir ellos que la competencia con mayor presencia en sus supervisores es *Desarrollo de Otros*, reflejando así que para el Grupo 2 tanto participantes como los supervisados, están de acuerdo en que en las funciones diarias, se identifican los puntos fuertes y débiles del equipo de trabajo y se facilitan los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.

Es interesante resaltar, que las competencias que los actores perciben con menor presencia, coinciden entre los grupos: Para los participantes del Grupo 1 y 2, la competencia con menor presencia es *Dirección a Otros*, por lo que orientar adecuada y eficazmente el desempeño del equipo de trabajo no está tan presente en sus funciones diarias como el resto de las competencias. Para los supervisores del Grupo 1 y 2, perciben que *Liderazgo* es la menos presente de las tres competencias en sus supervisores, indicando que no perciben con tanta



presencia como en el resto de las competencias que sus supervisores no ejercen el papel de líder en el grupo o equipo y no generan ilusión y compromiso entre sus miembros.

a. Post-test

Una vez finalizado el programa, se aplicó el instrumento que fue aplicado antes del programa de *coaching* a los participantes, para determinar su percepción en cuanto a la presencia de competencias en sus funciones diarias, pasado un tiempo de 60 días de haber recibido el programa de *coaching*.

Tabla N#18. Percepción De Los Actores Sobre La Presencia de Competencias (Post-test)

Grupo	Actor	Variable	Media Post-test
Grupo 1	Participante	Desarrollo de Otros	3,83
		Liderazgo	3,79
		Dirección a Otros	3,92
	Supervisado	Desarrollo de Otros	3,69
		Liderazgo	3,88
		Dirección a Otros	4,08
Grupo 2	Participante	Desarrollo de Otros	4,29
		Liderazgo	4,08
		Dirección a Otros	4
	Supervisado	Desarrollo de Otros	4
		Liderazgo	3,79
		Dirección a Otros	4,06

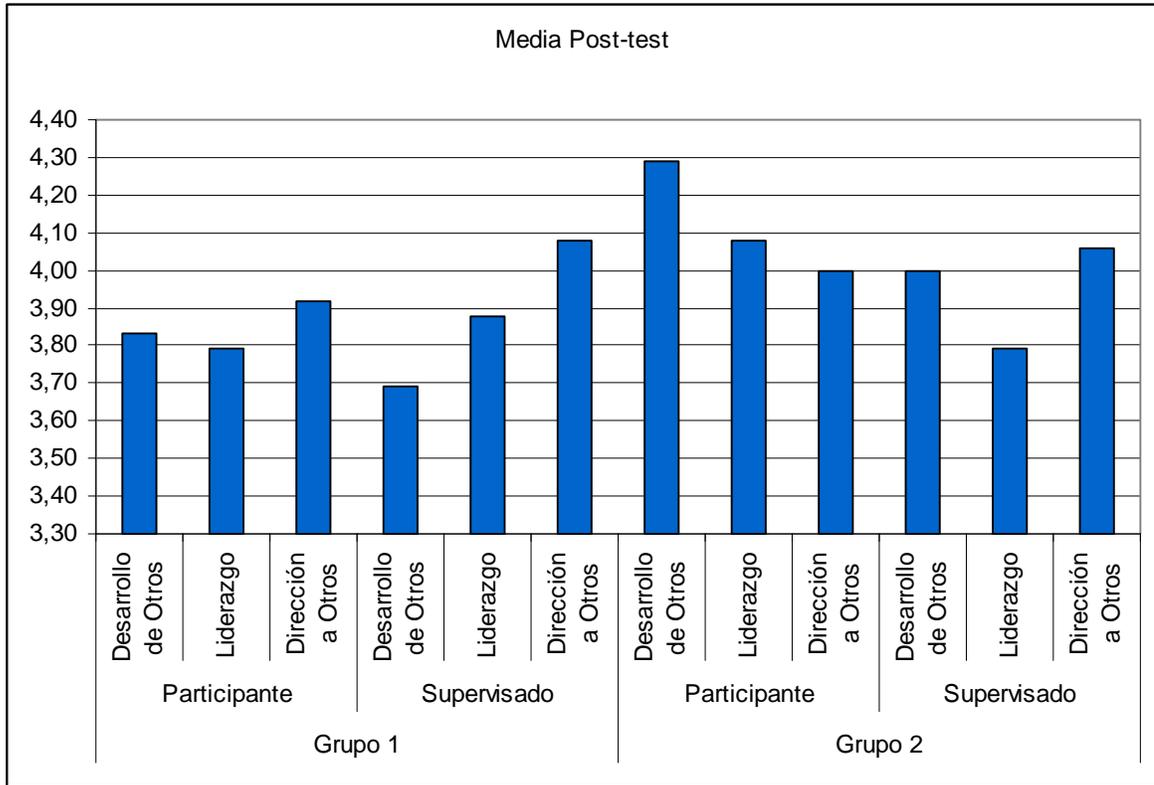


Gráfico #10. Percepción De Los Actores Sobre La Presencia de Competencias (Post-test)

Como se puede apreciar en la tabla anterior y el Gráfico #10, los participantes del Grupo 1 perciben que las tres competencias están “altamente presentes” en sus funciones cotidianas después de recibir el programa de *coaching*, al presentar las tres un puntaje cercano a 4 en la escala. La competencia que perciben con mayor presencia es *Dirección a Otros* (3,92), por lo que se puede determinar que perciben que explican detalladamente, dan retroalimentación oportuna.

La competencia que perciben más baja es *Dirección a Otros*, lo cual indica que orientar adecuada y eficazmente el desempeño del equipo no está tan presente como la anterior. En el caso de los supervisados del grupo, perciben que después del programa de *coaching*, la competencia con mayor presencia en sus supervisados es *Dirección a Otros* (4,08) indicando que coinciden con sus supervisados en que se les da retroalimentación oportuna y se les orienta efectivamente en el desempeño de sus funciones diarias.



Para el Grupo 2, se puede observar que ambos actores reflejan un mayor puntaje en la presencia de las competencias en comparación al Grupo 1, ubicándose de igual manera en un puntaje alrededor a 4 en la escala pero con algunas diferencias. Para los participantes del grupo 2, la competencia que consideran más presente en sus funciones diarias después del programa de *coaching*, es *Desarrollo de Otros* (4,29), en el caso de los supervisados, coinciden con los supervisados del Grupo 1 al percibir ellos que la competencia con mayor presencia en sus supervisores es *Dirección a Otros*, reflejando así que perciben que se les da retroalimentación oportuna y se les orienta efectivamente en el desempeño de sus funciones diarias.

Es importante señalar, que las competencias que los actores perciben con menor presencia, coinciden entre los grupos menos en el caso de los participantes del Grupo 2: Para los participantes del Grupo 1, la competencia con menor presencia después del programa de *coaching* es *Liderazgo*; con ellos coinciden tanto los supervisores del Grupo 1 como los del Grupo 2, por lo que es importante señalar que la gran mayoría de la muestra total, percibe que después del programa de *coaching*, no se promueve la moral del equipo, ni su efectividad, no se crea una visión común y no perciben que los supervisores se estén posicionando como líderes con tanta presencia como el resto de las competencias.

Resultados de Comparar y evaluar la percepción de los actores, en los efectos que tuvo para el estado de competencias Gerenciales el programa de coaching ejecutivo

A continuación, se presenta una serie de tablas, donde se comparan las medias del pre-test y post-test de los participantes y los supervisados, arrojando la diferencia de medias para cada uno de ellos, e indicando así el porcentaje de desarrollo para cada competencia.

A manera de hacer un poco más cómoda la lectura, se presentan los datos más relevantes en círculos de colores donde: los círculos de color verde representan aquéllos porcentajes más significativos en estado de competencia, y los círculos rojos el caso contrario, desarrollo negativo o desmejora en el desarrollo de las mismas.

• Participantes

DESARROLLO DE OTROS

Tabla #19. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Desarrollo de Otros* por grupos.

PARTICIPANTES					
GRUPO 1			GRUPO 2		
DESARROLLO A OTROS			DESARROLLO A OTROS		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
3,50	4,50	29%	4,75	4,50	-5%
3,50	3,25	-7%	3,50	4,75	36%
4,50	4,75	6%	5,00	3,75	-25%
3,50	4,25	21%	5,00	4,75	-5%
3,50	3,00	-14%	3,50	5,00	43%
3,75	3,25	-13%	5,00	3,75	-25%
4,75	4,50	-5%	4,25	5,00	18%
3,75	3,75	0%	3,75	4,25	13%
3,75	3,50	-7%	3,50	4,25	21%
3,75	4,00	7%	2,75	3,75	36%
3,25	4,25	31%	4,00	4,00	0%
4,25	3,00	-29%	4,50	3,75	-17%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,81	3,83	1%	4,13	4,29	4%

Como se puede observar en la tabla anterior, para los participantes del Grupo 1, se obtuvo una media de 3,83 para la competencia *Desarrollo a Otros*, lo cual según la escala de percepción de presencia de competencia, es percibida con una “Alta presencia” tanto para el pre-test como para el post-test, debido a que la percepción del porcentaje de desarrollo de la competencia fue mínimo, es decir, de apenas un 1%. A diferencia del Grupo 2, el cual obtuvo una media de 4,29, donde se obtuvo un 4% de mejoría sobre la percepción de desarrollo de ésta competencia.

Al analizar más detalladamente, se puede observar que para el Grupo 1, de los 12 participantes, solo dos perciben como “Muy Alto” ésta competencia después de haber recibido el programa de *coaching*, uno con un porcentaje de percepción de desarrollo de 31% y el otro con 29%. A diferencia de otros dos donde la relación es inversa, es decir, perciben que en vez de mejorar, lo que se logró fue una desmejora. Y en el Grupo 2, la gran mayoría percibe que mejoraron ésta competencia, donde los que más se destacan, obtuvieron un porcentaje de desarrollo equivalente a 43%, otros dos 36%, entre otros.

LIDERAZGO

Tabla #20 Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Liderazgo* por grupos.



PARTICIPANTES					
GRUPO 1			GRUPO 2		
LIDERAZGO			LIDERAZGO		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
4,50	4,00	-11%	4,00	4,00	0%
2,50	3,00	20%	3,50	4,00	14%
5,00	4,00	-20%	4,50	4,00	-11%
3,50	5,00	43%	4,50	4,50	0%
4,00	3,50	-13%	3,50	4,50	29%
3,00	3,50	17%	5,00	3,50	-30%
4,50	3,00	-33%	3,50	4,50	29%
4,00	3,50	-13%	4,00	4,00	0%
4,00	4,00	0%	3,50	3,50	0%
3,50	4,00	14%	4,00	4,00	0%
3,00	5,00	67%	4,50	4,50	0%
3,00	3,00	0%	4,00	4,00	0%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,71	3,79	2%	4,04	4,08	1%

En el caso de la competencia Liderazgo, se puede observar en la tabla anterior que el Grupo 1 después del programa obtuvo una media de la competencia de 3,79, indicando según la escala del instrumento “Alta Presencia” de la misma en las funciones al haberse desarrollado en un 1% desde que se recibió el programa, el Grupo 2 presentó una media mayor (4,08), sin embargo su porcentaje de desarrollo fue sólo del 1%, lo que indica que la competencia no se desarrolló significativamente en general.

Se puede observar detalladamente, que para unos casos, el desarrollo de la competencia si fue significativo, tal es el caso de un participante del Grupo 1, al indicarse un 17% de desarrollo y dos participantes del Grupo 2 con un 29% de desarrollo. Es importante señalar, que para el Grupo 2, hubo dos participantes que perciben que la competencia no fue desarrollada sino más bien perciben desmejora en ella, como se puede observar en la tabla, existe un valor de -30% para uno de los participantes y para el otro -11%.

DIRECCIÓN A OTROS

Tabla #21. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Dirección a otros* por grupos.



PARTICIPANTES

GRUPO 1			GRUPO 2		
DIRECCIÓN A OTROS			DIRECCIÓN A OTROS		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
3,25	4,25	31%	4,25	4,00	-6%
3,75	4,00	7%	3,75	4,00	7%
4,75	4,25	-11%	4,50	3,50	-22%
3,25	4,50	38%	4,75	4,50	-5%
3,25	4,25	31%	3,50	4,75	36%
4,00	3,75	-6%	5,00	4,00	-20%
3,75	4,00	7%	4,00	5,00	25%
3,50	3,75	7%	3,75	3,75	0%
3,50	3,50	0%	3,25	3,75	15%
3,50	3,50	0%	2,50	3,50	40%
3,00	4,00	33%	4,25	2,75	-35%
4,25	3,25	-24%	4,00	4,50	13%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,65	3,92	7%	3,96	4,00	1%

Como se puede apreciar en la tabla anterior, para los participantes del Grupo 1, Dirección a Otros ha sido desarrollada en un 7% con una media de 3,92 después de haber recibido el programa de coaching. Se puede apreciar en la tabla, el desarrollo en tres participantes en particular, donde perciben un desarrollo que pasa el 30% después de haber participado en el programa de *coaching*. A pesar de que es el porcentaje más alto hasta los momentos, se puede observar que hay valores negativos que llaman la atención en el grupo, tales como -24% y -11%. En el caso del Grupo 2, presenta una media mayor al Grupo 1 y sin embargo el porcentaje de desarrollo de la competencia fue tan sólo al 1%, llama la atención, que 5 de 12 participantes, percibieron que hubo una desmejora en el desarrollo, y otro de los participante no percibe ningún cambio.

Una vez analizada la percepción de los participantes del estado de competencias después del programa de coaching, se procede a analizar la del otro actor de la evaluación 180° (los supervisados).

- **Supervisados**

DESARROLLO DE OTROS

Tabla #22. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Desarrollo a Otros* por grupos.



SUPERVISADOS

GRUPO 1			GRUPO 2		
DESARROLLO A OTROS			DESARROLLO A OTROS		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
3,75	3,75	0%	4,00	4,00	0%
4,50	4,50	0%	4,50	4,50	0%
4,75	4,75	0%	4,00	4,00	0%
4,25	3,25	-24%	3,25	4,25	31%
4,25	3,50	-18%	3,50	5,00	43%
3,00	3,75	25%	4,00	4,25	6%
3,50	3,25	-7%	4,75	3,50	-26%
3,75	3,75	0%	4,00	3,25	-19%
3,00	4,00	33%	3,75	3,50	-7%
4,00	3,75	-6%	4,00	4,00	0%
3,50	3,75	7%	5,00	4,25	-15%
3,75	3,75	0%	2,75	3,50	27%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,83	3,81	-1%	3,96	4,00	1%

Como se puede observar en la Tabla #22 los supervisados del Grupo 1, perciben una desmejora en la competencia Desarrollo a Otros en sus supervisores, se puede apreciar en la tabla cómo la mayoría de ellos no percibe ningún cambio o percibe que ha desmejorado, dejando así a sólo tres supervisados que perciben desarrollo positivo en la competencia. A diferencia de esto, se puede comparar al Grupo 2, donde se obtuvo una media de 4, lo que representa “Alta Presencia” según la escala del cuestionario, pero sólo un 1% de desarrollo para la competencia

LIDERAZGO

Tabla #23. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Liderazgo* por grupos.



SUPERVISADOS

GRUPO 1			GRUPO 2		
LIDERAZGO			LIDERAZGO		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
4,50	4,50	0%	4,50	4,50	0%
4,00	4,00	0%	4,50	4,50	0%
4,00	4,00	0%	4,50	4,00	-11%
4,50	4,50	0%	3,50	3,50	0%
5,00	5,00	0%	3,50	4,00	14%
3,00	3,50	17%	3,50	3,50	0%
3,50	3,50	0%	4,00	4,00	0%
4,00	4,00	0%	3,50	3,50	0%
3,00	3,50	17%	4,00	3,50	-13%
3,50	3,50	0%	3,00	3,00	0%
3,00	3,00	0%	5,00	5,00	0%
3,50	3,50	0%	2,50	3,50	40%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,79	3,88	2%	3,83	3,88	1%

En cuanto al Liderazgo, se puede observar en la tabla anterior, que los supervisados en su mayoría no perciben ningún cambio de conducta en sus supervisados y los que sí lo hicieron, presentan valores positivos en el desarrollo de la misma. Se puede observar que el desarrollo en general de la competencia fue del 2%, por lo que no presenta ningún cambio significativo. Para el Grupo 2, la media de la competencia después del programa coincide con la del Grupo 1, sin embargo, este Grupo presenta valores negativos en el desarrollo de la competencia para dos de los supervisados, lo que indica que perciben que se ha desmejorado el Liderazgo por parte de sus supervisores.

DIRECCIÓN A OTROS

Tabla #24. Porcentaje del Desarrollo de la Competencia *Dirección a otros* por grupos.



SUPERVISADOS

GRUPO 1			GRUPO 2		
DIRECCIÓN A OTROS			DIRECCIÓN A OTROS		
PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Media	Media		Media	Media	
3,75	3,75	0%	4,25	4,25	0%
4,00	4,00	0%	4,25	4,25	0%
4,50	4,50	0%	4,25	4,75	12%
5,00	5,00	0%	3,00	4,50	50%
4,75	4,00	-16%	3,75	4,75	27%
3,25	4,00	23%	3,75	3,00	-20%
4,25	4,75	12%	4,00	4,00	0%
3,75	4,00	7%	4,25	4,25	0%
2,50	4,50	80%	3,50	3,50	0%
3,50	3,25	-7%	3,75	3,75	0%
4,00	3,75	-6%	5,00	5,00	0%
4,25	4,00	-6%	2,75	2,75	0%
TOTAL GENERAL			TOTAL GENERAL		
3,96	4,13	4%	3,88	4,06	5%

Según la tabla anterior, se puede observar porcentajes de desarrollo más notables, en comparación a los que se venía analizando, para el Grupo 1 la ganancia en desarrollo para Dirección a Otros es de un 4% y para el Grupo 2 de un 5%. Es interesante resalta, que para uno de los participantes, la ganancia fue del 80% y para un participante del Grupo 2, la ganancia fue del 50%; éstos valores representan que después de haber participado en el programa de coaching, perciben que ha mejorado en muy alto nivel la competencia en cuestión.

Tabla #25. Resumen de Porcentaje general del Estado de competencias por grupos



			PRE-TEST	POST-TEST	% DESARROLLO DE LA COMPETENCIA
Actores	Competencia	Media	Media		
Grupo 1	Participantes	Desarrollo de Otros	3,81	3,83	1%
		Liderazgo	3,71	3,79	2%
		Dirección a Otros	3,65	3,92	7%
	Supervisados	Desarrollo de Otros	3,83	3,81	-1%
		Liderazgo	3,79	3,88	2%
		Dirección a Otros	3,96	4,13	4%
Grupo 2	Participantes	Desarrollo de Otros	4,13	4,29	4%
		Liderazgo	4,04	4,08	1%
		Dirección a Otros	3,96	4,00	1%
	Supervisados	Desarrollo de Otros	3,96	4,00	1%
		Liderazgo	3,83	3,88	1%
		Dirección a Otros	3,88	4,06	5%

A manera de resumen de los resultados anteriores, se presenta la tabla #25 donde se puede observar por cada grupo las competencias que fueron evaluadas en el pre-test. y post-test y en la última columna el porcentaje general, a su vez, se presentan círculos verdes indicando las competencia con mayor nivel de desarrollo según cada actor de los grupos que conformaron el estudio, y en un caso, el círculo rojo, indicando el nivel de desarrollo negativo en el caso de Desarrollo de Otros para los supervisados del Grupo 1.

Evaluación de impacto del programa de coaching ejecutivo

Para proceder al análisis de la evaluación del programa de coaching, es necesario recordar que existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación como se mencionó anteriormente en el marco teórico (Kirkpatrick, s/f).

- **Criterio 1. Reacción:** Los participantes con una buena reacción tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.



- **Criterio 2. Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- **Criterio 3. Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambian una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales
 - Establecer un clima para la transferencia
- **Criterio 4. Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para poder obtener una apreciación de los participantes del programa de coaching, se realizó una evaluación de impacto comprendida por 13 preguntas (Ver Anexo A) con una escala del 1 al 5, donde el valor 1 indica estar “En total desacuerdo” y 5 “En total acuerdo” con respecto a la actividad, el facilitador y la metodología del programa.

Resultados de la evaluación de Impacto

Como parte del modelo de Kirkpatrick presentado anteriormente, se presentan los resultados de la evaluación de impacto del programa de coaching, a fin de determinar la satisfacción del mismo, a fin de conocer la apreciación de los participantes en base a su reacción después de haber participado en el programa.

Para ellos, se aplicó un instrumento de evaluación de la actividad de formación a través de un cuestionario de 13 ítems de preguntas cerradas, con una escala del uno (1) al cinco (5) donde:

Tabla #26. Escala de cuestionario de evaluación de impacto

1	2	3	4	5
En total Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	Algo de Acuerdo	De total acuerdo

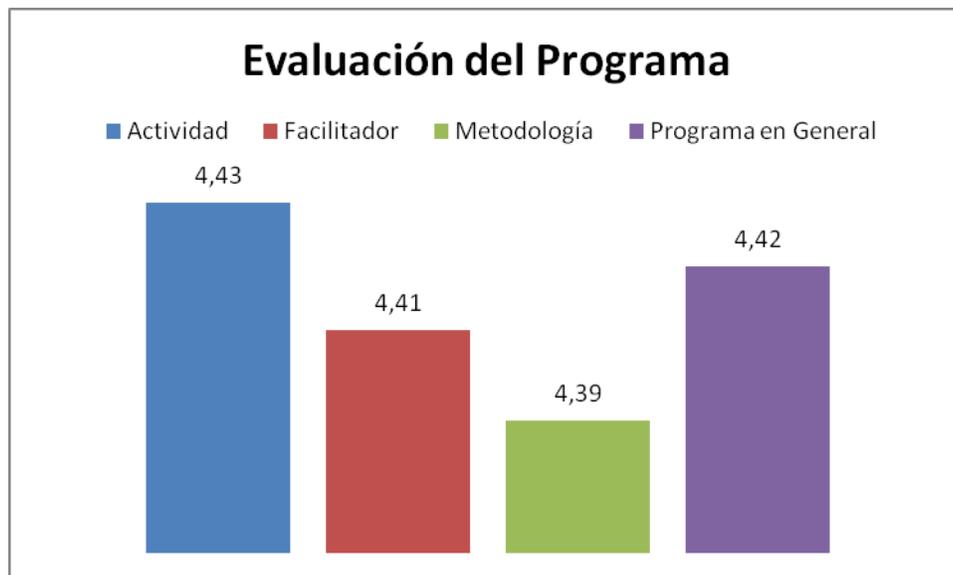


Gráfico #11. Medias de la evaluación de impacto del programa de coaching

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, considerando que la escala va del 1 al 5 donde 1 significa “en desacuerdo” y 5 “de acuerdo”, la media de la apreciación para cada una de las variables a considerar son altas. En cuanto a la *actividad*, la media apreciada es de 4,43 lo que significa que están “de acuerdo” con el contenido del programa, la utilidad para su aplicación práctica en sus funciones y desarrollo profesional. En cuanto al *facilitador*, igualmente están “de acuerdo” con que el ponente demostró dominio del tema, generó interés usando ejercicios adecuados y demostró capacidad para resolver dudas y consultas al arrojar un puntaje alto en la media (4,41). El puntaje para la *metodología* del programa fue igualmente alta (4,39) en la que los participantes apreciaron que la documentación y material entregado fue claro, comprensible y de utilidad para ellos, al igual que la realización de los ejercicios durante el programa.

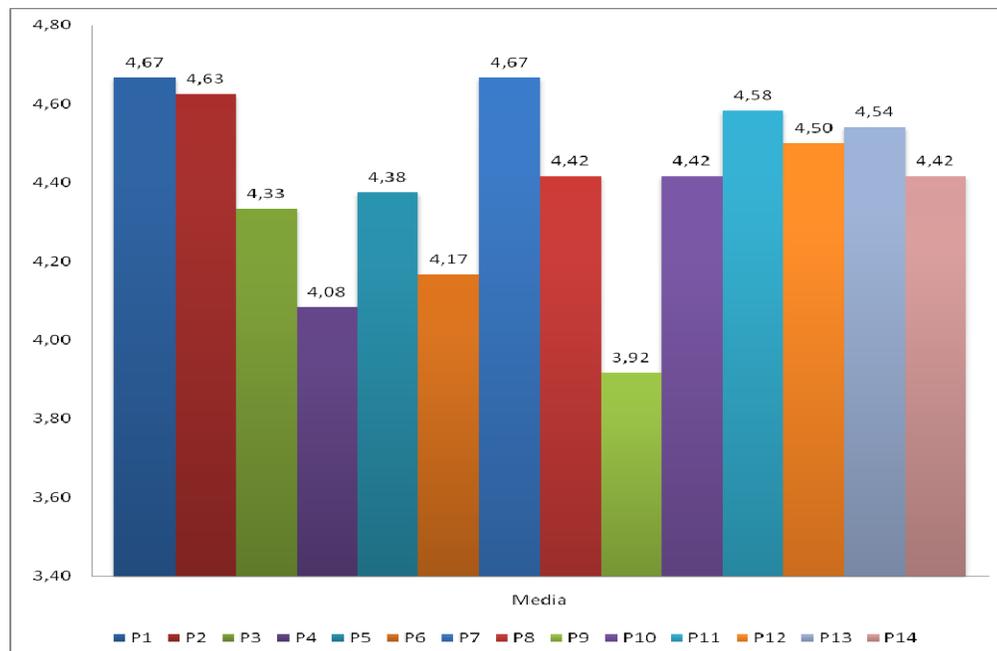


Gráfico #12. Medias por pregunta de la evaluación de impacto

En el gráfico anterior, se puede observar la apreciación de los participantes por pregunta en la evaluación de impacto, donde el puntaje más alto fue apreciado para la pregunta 1 (Los contenidos del programa responden a mis necesidades y expectativas) y la pregunta 7 (El facilitador demostró para resolver consultas y dudas, en general su actitud fue receptiva y cordial). En el caso de la pregunta 9 (La duración en horas de la actividad me resultan suficientes para cumplir mis objetivos) se puede observar que obtuvo el menor puntaje según la escala (3,92) indicando que los participantes están “algo de acuerdo” con la duración del programa de *coaching*. La segunda pregunta con menor puntaje, corresponde a la pregunta 4 (Los conocimientos y habilidades obtenidas me ofrecen posibilidades de desarrollo profesional). Cabe destacar, que a pesar de que son las preguntas con menores puntajes, se encuentran de igual manera dentro de la escala con un alto puntaje, ya que se ubican en el nivel 4 en la escala que indica “estar algo de acuerdo”.



CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para iniciar, es importante recordar la caracterización de la muestra que formó parte de la presente investigación; al analizar las variables demográficas, se determinó que en la muestra predominó el sexo masculino para el Grupo 1 y el femenino para el Grupo 2 con unas edades comprendidas entre 26 y 30 años en ambos grupos. De igual manera, en ambos grupos se determinó que el cargo que la mayoría de los participantes ocupaba en la empresa era el de Subgerente y en el caso de la antigüedad, se determinó que en su mayoría los participantes tienen una antigüedad alrededor de los 2 años. Ahora bien, el objeto de la presente investigación consistió en determinar el estado de competencias producto de haber recibido un programa de *coaching* ejecutivo para lo cual, se aplicó un instrumento al inicio del programa (pre-test) y otro pasado un tiempo de haber recibido dicho programa (post-test).

En primer lugar, se discutirán los resultados de la percepción del estado de competencias por parte de los actores que conforman la evaluación de 180°: como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, todos los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión. La complejidad del proceso de transformación, depende en alto grado de la situación en la que se encuentre, de los efectos sociales como la estereotipación y el efecto halo, por lo que la percepción se puede ver distorsionada por diferentes factores que afectan las emociones y está determinada por la situación en la que se encuentre el actor. (Huse y Bowditch, 1980).



Antes de recibir el programa de *coaching*, los participantes perciben que en promedio, sus competencias están altamente desarrolladas, en cuanto a los puntajes mínimos y máximos en una escala que va del 1 al 5, las puntuaciones van del 2 al 5 en la mayoría de los casos correspondientes a “poca presencia” y “alta presencia” en cuanto a la presencia de competencias. La competencia con mayor puntaje fue *Desarrollo de Otros* para ambos grupos determinando que identifican los puntos fuertes y débiles de su equipo de trabajo y les facilitan los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente, mientras que la más baja corresponde igualmente para ambos grupo a *Dirección a Otros*, por lo que orientar adecuada y eficazmente el desempeño del equipo de trabajo no está tan presente en sus funciones diarias.

En el caso de los supervisados, perciben que las competencias de sus supervisores antes de recibir el programa de *coaching* están de igual manera altamente desarrolladas, los puntajes mínimos y máximos correspondientes a la escala, van del 2 al 5 en la mayoría de los casos, lo cual corresponde a “poca presencia” y “alta presencia” en cuanto a la presencia de la competencia en sus supervisores. La competencia con mayor puntaje para el caso de los supervisados, fue *Dirección a Otros* para los supervisados del Grupo 1, lo cual no coincide con la percepción de los participantes al haber sido para ellos las competencias *Desarrollo de Otros* la más presente. En cuanto a los supervisados del Grupo 2, se determinó que coinciden con sus supervisados en cuanto a que *Desarrollo de Otros* era la competencia más presente antes de recibir el programa de *coaching*, por lo que se está de acuerdo en que se identifican los puntos fuertes y débiles del equipo de trabajo se facilitan los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente

Después de recibir el programa de *coaching*, los participantes perciben que en general que las competencias fueron poco y medianamente desarrolladas, a diferencia de la competencia *Desarrollo de Otros* en el caso de los supervisados del Grupo 1 donde se, *Dirección a Otros* para los participantes del Grupo 2, y *Liderazgo* para los supervisados del Grupo 2. Para los participantes del Grupo 1, se determinó que la competencia con mayor puntaje corresponde a *Dirección a Otros* coincidiendo con los supervisados de dicho grupo, al ser esta competencia la de mayor puntaje. En cuanto al Grupo 2, se determinó que la competencia con mayor puntaje para los participantes fue *Desarrollo de Otros*, a diferencia de los supervisados del



grupo, al ser *Dirección a Otros* la competencia determinada con mayor puntaje por lo que se puede determinar que perciben que explican detalladamente y dan retroalimentación oportuna a su equipo de trabajo.

Se puede concluir, a manera de resumen, los participantes del Grupo 2 se auto percibieron con mayores puntajes a los del Grupo 1 tanto en el pre-test como en el post-test, sin embargo, ambos grupos coincidieron en que *Desarrollo de Otros* era la competencia con mayor presencia antes del programa de *coaching*, y luego de recibirlo cambió la percepción para los participantes del Grupo 1 al ser determinada *Dirección a Otros* como la competencia con mayor presencia luego del programa. En el caso de los supervisados, ocurre de igual manera, en el que los supervisados del Grupo 2, presentan mayores puntajes frente a los del Grupo 1 para el pre-test y post-test, y coinciden en que *Dirección a Otros* es determinada como la competencia con mayor presencia en sus supervisados después que éstos participaron en el programa de *coaching*. Por lo que se puede determinar que la mayoría de los actores de la evaluación 180°, percibe que se explica detalladamente, se da retroalimentación oportuna, se toman acciones organizacionales y se establecen límites al bajo desempeño en las funciones diarias de los actores.

Es interesante mencionar, que a pesar de que las competencias en su mayoría presentan puntajes que indican desarrollo de las mismas, éstos no son muy significativos, lo que refleja, que el programa de formación a pesar de contribuir al desarrollo de las competencias de los participantes, no genera mucha diferencia entre un tiempo de medición y el otro.

Una vez realizada la evaluación de impacto sobre el curso, se pudo determinar que los participantes estuvieron “de acuerdo”, indicando una postura positiva hacia el programa de *coaching*, y se determinó que las horas en las que les fue dictado el programa generó un poco de desacuerdo en dichos participantes.



RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el estudio, es posible realizar algunas recomendaciones con el fin de que a futuras investigaciones se logre profundizar más sobre el tema y lograr contribuir así al enriquecimiento de los conocimientos en el área.

En primer lugar, se recomienda realizar un estudio similar al presente, extendiendo el tiempo de medición para realizar el post-test, para lograr así determinar con mayor exactitud el desarrollo de las competencias.

Para profundizar en la materia, sería interesante realizar un estudio, donde se evalúen diferentes tipos de entrenamiento y hacer una comparación entre ellos para así determinar la efectividad del *coaching*.

Como recomendaciones a la “Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico”, se propone hacer mayor seguimiento a los programas de estado de competencias en los niveles supervisorios. Se podría hacer un estudio correlacional donde se relacionen variables como el clima organizacional, carga de trabajo, tiempo en el que se realice el estudio, es decir; tomar en cuenta las variables externas al programa que puedan afectar a la percepción de los participantes, y así determinar los factores que afecten la percepción de la muestra. Se recomienda de igual manera, considerar agregar el rol de *coach* en el manual de competencias para los niveles supervisorios.



EPÍLOGO

Árbol de sangre, el hombre siente,
piensa, florece
y da frutos insólitos: palabras.
Se enlazan lo sentido y lo pensado,
tocamos las ideas: son cuerpos y
son números.

Y mientras digo lo que digo
caen vertiginosos, sin descanso,
el tiempo y el espacio. Caen en
ellos mismos.

El hombre y la galaxia regresan al
silencio.

¿Importa? Si -pero no importa:
sabemos ya que es música el
silencio
y somos un acorde del concierto.

Octavio Paz

Respuesta y Reconciliación (1996)



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA:

- Alles, M (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Granica S.A, pp. 301
- Blanchard, K. (1996). *La pirámide organizacional puesta al revés*. The Drucker Foundation, Deusto.
- Casado, J. (2003) “*Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*”. Fundamentos y práctica del *Coaching*. Cap.2. pp. 50-87. Ed. Ariel. Barcelona.
- Echeverría, R. (2001) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica S.A. Buenos aires/Argentina. Pp. 95/156.
- Gómez-Mejía et al (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Cap. 7.
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. 3ª edición. Mc. Graw Hill.
- Huse, E y Bowditch, J. (1980) *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano, S.A. pp. 440.
- Gubman E. *El talento como solución*. Capítulo 14. pp. 239-261
- Peters, T. (1995), “*En busca del boom*” ED, Bilbao.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, Caracas. Pp 216.
- Zeus, P; Skiffington, S; (2003), *Guía completa de coaching en el trabajo*. Serie Mc Graw-Hill de Management, Madrid, España 2002. pp. 3-4/224.

**HEMEROTECA:**

- Albani, R y Padilla, M (2004). Trabajo de Grado: *Percepción del estado de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (coaching) ejecutiva*. UCAB, Caracas.
- Ángel, R. (2006). *El porvenir de la gestión de recursos humanos*. Debates IESA, Vol. 11(1) pp. 38.
- Brocato, R (2003). Coaching for improvement: an essential role for team leaders and managers, *Journal of Quality & Participation*, Vol. 26. (s/p)
- Brocato, R. (1995). *Empowering the Leader Within*. Baltimore: Virtus Press.
- Calero, J. (1999). Sobre Gestión del Conocimiento, una intangible clave en la globalidad. *Revista Economía Global*, Vol. VI, N° 30, pp 61-70.
- Cheese, P.; Thomas, R. y Craig, E.. *The Talent Powered Organization: Strategies for globalization, Talent Mangement and High Perfomance*. Accenture. Autumm. 2008
- Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. *Debates IESA*, Volumen XI (1) pp. 13-17.
- García, E y Texeira, N. (2005). Trabajo de Grado: *Percepción del desempeño de equipos de trabajo y estado de competencias de los miembros al recibir coaching grupal*. UCAB.
- HayGroup, (s/f). *Guías de Desarrollo*. Material otorgado por la Empresa de Consumo Masivo Farmacéutico. Pp 94
- Kirkpatrick, D (s/f). "Evaluating Training Programs, The Tour Levels", Second Edition. Pp. 289
- Maestres, M. (2006). Liderazgo y coaching en la organización. *Debates IESA*, Vol. XI (1) pp. 9-10.
- McClelland, D (1962). "Business Drive and National Achivement". *Harvard Business Review*. Vol 40, Issue 4. Julio- Agosto. Pp 99-112.
- Menéndez, J. (2006) 'La abuela' y las evidencias del éxito del coaching en la empresa. *Training & Development Digest*. Vol. Septiembre-Octubre 2006. pp. 39-40.



- Piñango, R; Malavé, J. (2006), *Capital Humano y subversión al orden*. Debates IESA, Vol. XI (1), pp. 78-82.
- Rodríguez, A; Martínez, L; (2006), *¿Hacia dónde va la gerencia en Venezuela?* Debates IESA, Vol. XI (1) pp. 57-72.
- Wales, S. (2002). *Why Coaching?* Journal of Change Management Vol. 3, 3, pp. 275–282.
- Wakefield, M. (2006), *New Views on Leadership Coaching*. *The Journal for Quality & Participation*. Pp. 9-12.

CONSULTAS WEB:

- American Counseling Association (ACA). Fuente: <http://www.counseling.org/>
- Aulaglobal, (s/f). Estado de competencias gerenciales. Campus virtual gerencia y empresa. www.aulaglobal.net.ve
- Asesco “Asociación Española de coaching” (2006). *El Coaching*. Fuente: <http://www.asescoaching.org/elcoaching.html>
- Bolivar, C. (s/f). Más allá de la formación: el estado de competencias. Fuente: <http://www.arearh.com/formacion/masallaformacion.htm>
- Chediek, S (s/f). Que es el coaching ontologico. Fuente: <http://www.exclusivenutrition.com.ar/QueeselCOACHINGONTOL%C3%93GICO.pdf>
- Fernández, E (2002). *Competencias y Desarrollo Gerencial* Fuente: Revista Gerente, Edición Aniversaria 2004, No. 205 <http://www.forja.com/competenciasydes.HTM>
- Fernández, E (2004). *Gerentes y líderes*. Fuente: Revista Gerente, Edición Aniversaria 2004, No. 205 <http://www.forja.com/competenciasydes.HTM>
- Gueli, M. (s/f). *El rol del coaching en RRHH*. Fuente: http://www.bumeran.com.ve/articulos_aplicantes/1/83480/elroldelcoachingenrrhh.html
- Hayas, M. (s/f). *Coaching: Un espacio de aprendizaje para aumentar la productividad*. Fuente: <http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/coaching.asp>
- Hebrero, C. (2007). *La competencia y la evaluación multifuente*. Capital Humano, N° 213 Septiembre, pp. 16-17.



- Lara G., F. (2004) *De la Gestión de conocimiento al coaching Directivo*. Fuente: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres20002004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/10.pdf>.
- Martínez J. (2006). *El Coaching*, Estrategia magazine, Edición N° 67, Junio 10, 2006. Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0067/administracion.asp>
- Rodríguez, N. (s/f). Selección efectiva de personal basado en competencias. Fuente: Organización Internacional del Trabajo, http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm.
- Salinas, J. (s/f) ¿Qué es el coaching? Fuente: <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/coaching.asp>
- Secadas, E. (s/f) *Coaching para el liderazgo*. Fuente: <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/coaching.asp>
- Sherman y Freas (2005). *Los secretos del coaching ejecutivo*. Harvard Business Review. (octubre 2007) Fuente: <http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=19725&b=8>
- Tormo.com (s/f). *Coaching: una práctica cada vez más frecuente*. Fuente: <http://www.tormo.com/articulosfranquiadores/294/Coaching: una practica cada vez mas frecuente en el circulo empresarial .htm>
- Mayéutica Institución Psicoanalítica. Fuente: <http://www.mayeutica.org.ar/>

Anexo A. Cuestionario de evaluación del programa de coaching



EVALUACIÓN DE IMPACTO DE ACCIONES FORMATIVAS

Nombre de la Actividad:

Fecha de realización:

Por favor, valora en una escala de 1 a 5 la opción que mas se ajuste a tu apreciación sobre el aspecto en mención, tomando como referencia la última actividad de formación realizada. Te pedimos responder a todas y cada una de las preguntas. Muchas Gracias Tu opinión es muy importante para nosotros !!.....

Table with 5 columns: En Total Desacuerdo, Algo en desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo de acuerdo, De Total Acuerdo

DE LA ACTIVIDAD:

- 1 Los contenidos responden a mis necesidades y expectativas.
2 Encuentro utilidad en los contenidos para su aplicación práctica en mis funciones.
3 Los conocimientos y habilidades obtenidos me ofrecen oportunidad de mejorar mis labores.
4 Los conocimientos y habilidades obtenidos me ofrecen posibilidades de desarrollo profesional.

DEL FACILITADOR

- 5 El ponente/ facilitador demostró dominio del tema, expresándose con claridad.
6 Generó interés usando ejercicios adecuados y otras actividades
7 Demostró capacidad para resolver consultas y dudas, en general su actitud fue receptiva y cordial.
8 Fue capaz de facilitar las condiciones para el aprendizaje autónomo y crítico en los asistentes.

DE LA METODOLOGÍA:

- 9 La duración en horas de las actividades me resultan suficientes, para cumplir los objetivos.
10 La documentación y materiales entregados (guías, manuales, fichas...) es clara, comprensible y de utilidad.
11 Se han utilizado métodos y técnicas (juego de roles, talleres, etc...) que han facilitado el aprendizaje
12 Se han utilizado medios didácticos audiovisuales (cintas audio, vídeo,DVD...) que han reforzado el aprendizaje
13 La realización de ejercicios prácticos y experimentación ha sido útil



Anexo B. Prueba de conocimientos del coaching



NOMBRE: _____
EDAD: _____
GÉNERO: F ____ M ____
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____
CARGO: _____ TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO: _____
ZONA EN LA QUE TRABAJA (Área Geográfica): _____

Instrucciones

A continuación se presenta una serie de preguntas cortas que tiene como finalidad
Por favor, conteste cada una de las preguntas encerando con un círculo su respuesta. Las
respuestas pueden ser de gran utilidad para la mejora de planificación de su carrera.

1. El coaching es una metodología para aprender a mirar
 - a. Verdadero
 - b. Falso

2. El programa de coaching consiste en ____ para maximizar el desempeño
 - a. Un entrenamiento
 - b. Desarrollar potencialidades
 - c. .Una terapia
 - d. Todas éstas
 - e. Ninguna de éstas

3. El coaching es una técnica para evaluar personal que uno supervisa
 - a. definitivamente si
 - b. Algunas veces no
 - c. Definitivamente no

4. La comunicación efectiva no es una habilidad clave para alcanzar los objetivos de la organización
 - a. Verdadero
 - b. Falso

5. El potenciar sus habilidades lo llevará a un mejor desempeño con su equipo de trabajo.
 - a. Si
 - b. No

Gracias por su colaboración!



Anexo C. Cuestionario de percepción de presencia de competencias (Versión para el Participante)

Versión para el Participante					
Nombre y Apellido:					
<p>Instrucciones: A continuación aparece una lista de enunciados relacionados con los comportamientos asociados a las competencias gerenciales. Conforme vaya leyendo los enunciados, piense en las situaciones en las que Ud. Ha interactuado con sus supervisados orientándolos, dándoles apoyo o discutiendo las soluciones de un problema. trate de recordar los detalles. A partir de esto, para cada uno de los enunciados, coloque una "x" en el número que de la escala que más se aproxima al grado con que Ud. percibe que se muestra la conducta (marque sólo una "x" por cada pregunta).</p>					
	Muy Poca Presencia	Poca Presencia	Alguna Presencia	Alta Presencia	Muy Alta Presencia
	1	2	3	4	5
1. Ayudo a mis subordinados a fijar sus metas tomando en cuenta los objetivos de su cargo.					
2. Doy a mi gente oportunidades para mejorar sus habilidades.					
3. Me reúno periódicamente con mi gente para revisar y discutir objetivos de mejoramiento del desempeño.					
4. Apoyo en forma activa el desarrollo de mi gente (ejemplo: con mi tiempo, adiestramiento, recursos).					
5. Le pregunto a mi gente que identifique cómo se podrán beneficiar al mejorar su desempeño.					
6. Mi objetivo es lograr un compromiso genuino para mejorar el desempeño, y no sólo un acuerdo por salir del paso.					
7. Me concentro en identificar áreas específicas de mejoramiento del desempeño de mi gente (ejemplo: actual vs proyectado).					
8. Las reuniones para promover el desarrollo de mi gente se caracterizan por establecer de mutuo acuerdo objetivos y planes de acción.					
9. Persisto en mis intentos de facilitar el desarrollo a pesar de la resistencia inicial al cambio.					
10. Cuando facilito el aprendizaje de mi gente, cito ejemplos específicos, acciones y resultados para ilustrar mis planteamientos.					
Muchas Gracias por su Colaboración!					

Anexo D. Cuestionario de percepción de presencia de competencias (Versión para el Participante)



Versión para el Supervisado

Nombre y Apellido:

Instrucciones: A continuación aparece una lista de enunciados relacionados con los comportamientos asociados a las competencias gerenciales. Conforme vaya leyendo los enunciados, imagínese en una sesión de desarrollo o en una sesión de resolución de problemas con su superior. Trate de recordar una o varias sesiones que vivió en el pasado. A partir de esto, para cada uno de los enunciados, coloque una "x" en el número que de la escala que más se aproxima al grado con que Ud. percibe que se muestra la conducta (marque sólo una "x" por cada pregunta).

	Muy Poca Presencia	Poca Presencia	Alguna Presencia	Alta Presencia	Muy Alta Presencia
	1	2	3	4	5
1. Mi supervisor me ayuda a establecer mis propias metas, dentro del abanico de objetivos de mi trabajo.					
2. Mi supervisor me da muchas oportunidades para mejorar mis habilidades					
3. Mi supervisor periódicamente se reúne conmigo para discutir sobre objetivos de mejora del desempeño.					
4. Mi desarrollo es activamente apoyado por mi supervisor					
5. Mi supervisor me pide que identifique cómo me beneficiaría si mejorase mi desempeño					
6. Mi supervisor busca mi compromiso real –no apariencias- para obtener la mejora de mi desempeño.					
7. Mi supervisor identifica áreas de específicas de mejora para mi (ejemplo: comportamiento actual vs deseado)					
8. Las reuniones de desarrollo con mi supervisor siempre incluyen planes y objetivos mutuamente acordados.					
9. Mi supervisor persiste dando retroalimentación a pesar de la resistencia inicial de la persona a cambiar su comportamiento					
10. Cuando mi supervisor me asesora, habla sobre acciones específicas y resultados concretos para clarificar sus afirmaciones.					

Muchas Gracias por su Colaboración!

