



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DE DE COMPETENCIAS
COMO CONSECUENCIA DE UN PROGRAMA DE COACHING

(CASO: ENTIDAD BANCARIA)

Realizado por: Katherine Cimino y María Tapias

Profesor guía: Héctor Rodríguez

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
PERCEPCIÓN DEL DESARROLLO DE DE COMPETENCIAS COMO CONSECUENCIA
DE UN PROGRAMA DE COACHING
(CASO: ENTIDAD BANCARIA)

Tesista: Cimino Katherine

Tesista: Tapias Maria

Tutor: Rodríguez Héctor

Caracas, Septiembre 2013.

DEDICATORIA

Ante todo a Dios, que siempre me ha acompañado y ha guiado mis pasos a lo largo de mi vida, brindándome la luz necesaria con su amor para redescubrir mis fortalezas y mostrarme siempre el camino correcto a seguir.

A mis padres, Nelly Gutierrez y Pedro Cimino por todo su amor, apoyo incondicional, consejos, enseñanzas y por confiar siempre en mí y motivarme a lograr mis metas en todo momento, a través de sus alentadoras palabras y sus acciones.

A mis cinco abuelos, ya que Dios me bendijo con uno más, por ser mi ejemplo a seguir, por sus sabios consejos, por su amor, por su apoyo y la gran pasión que tienen hacia la vida que me ha servido como base fundamental para la consecución de todos mis logros.

A mi hermana Albany por ser siempre mi mejor aliada, ¡te adoro!

A mi tía Romina por cuidar siempre de mí.

A mis amigos, los de “siempre”, a los sociólogos y a Javi, a mis amigas de la “Uni”, en especial a Mariana, quien me dio el mejor ejemplo de resiliencia, a los de la “avenida”, a Ori, a todos, por permitirme contar con ellos siempre y por la alegría que le han brindado a mi vida, iluminando mis días con su presencia.

A Frank quien, en muchas ocasiones me ha recordado cuales son mis capacidades y que la vida en sí misma es un reto. Gracias por ser aquella voz compañera de mi conciencia. Te amo.

A mi compañera de tesis María, por confiar en mí y dar lo mejor de sí para esta tesis.

A la Universidad Católica Andrés Bello y a todos los profesores con los que tuve la oportunidad de aprender, gracias por todas las lecciones dadas, tanto académicas como de vida. Ustedes forman un pilar importante en mi formación en todos los sentidos.

Katherine Cimino.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar este proyecto y guiar mis pasos para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de mis estudios universitarios, por llenarme de fortaleza, paciencia, luz, y constancia para llegar al final, y confiar en Él a pesar de las circunstancias.

A mis padres y hermano, Margarita y Jhony y Gabriel, por ser los pilares de mi vida, por su apoyo y amor incondicional, por su confianza y motivación para seguir adelante y alcanzar esta meta; por creer en mí en todo momento. A ustedes les debo todo lo soy. **LOS AMO**

A ti Wilfred, por dejarme compartir tu vida junto a la mía, por aceptar acompañarme en el logro de esta meta, por los sueños, por ser cómplices en los momentos alegres y por tu apoyo en todo este proceso, porque tus palabras, ayuda y apoyo en los momentos difíciles me hicieron recordar que si puedo lograr todo lo que me propongo. **TE AMO**

A todas aquellas personas que no creyeron en mí y que representaron un obstáculo, porque me ayudaron a creer y a conocer el valor de la perseverancia. **GRACIAS**

A mis amigas, Kharelys y María Lourdes, porque ustedes forman parte importante de este camino llamado universidad, fuimos compañeras y amigas, y por alcanzar este logro juntas.

POR LAS PROXIMAS METAS!!!

A mi compañera de tesis, Katherine por aceptar emprender este camino juntas.

Y por último, a mí porque este proyecto representa el inicio de grandes retos y por alcanzar esta meta y poder decir finalmente... **LO LOGRÉ!**

María Auxiliadora

RECONOCIMIENTOS

A nuestro tutor, el profesor Héctor Rodríguez, por su conocimiento invaluable, esencial para la elaboración de este trabajo de grado, por su paciencia y confianza en nosotras, por guiarnos, apoyarnos en todo momento y encauzarnos en el camino correcto sin lo cual no hubiese sido posible el logro de esta investigación.

A la persona que labora en la organización en estudio, que sirvió de enlace con las otras personas que también laboran ahí y llenaron las encuestas, gracias a ésta persona por su paciencia y su apoyo que fue vital para la realización de este trabajo de grado y también a aquellos quienes dedicaron parte de su tiempo para llenar las encuestas y permitirnos así realizar esta investigación.

RESUMEN

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en un mercado altamente dinámico, por lo cual es necesario que estén preparadas para asumir retos cada vez mayores en la búsqueda del logro de sus objetivos. Ante esto resulta importante contar con un capital humano calificado, motivo por el que las organizaciones emplean herramientas de adiestramiento y capacitación que permitan potenciar la labor de sus empleados, en especial de aquellos que lideran la organización, entre éstas herramientas se encuentra el Coaching. El siguiente estudio tiene como objetivo determinar cuál es la percepción del desarrollo de competencias, en una muestra de directivos, de una entidad bancaria como consecuencia de un programa de coaching, aplicando una metodología de 180°.

Para la consecución del objetivo estipulado se planteó una investigación de tipo descriptivo, aplicando un estudio transeccional y usando un diseño no experimental, cuya población estuvo conformada por ejecutivos de una organización del sector bancario.

La variable de estudio se midió a través de un cuestionario conformado por diez (10) ítems, basado en preguntas cerradas, con una escala de respuesta del uno (1) al cinco (5), donde: uno (1) representaba “Nunca”, dos (2) “Rara vez”, tres (3) “Algunas veces”, cuatro (4) “Casi siempre” y cinco (5) “Siempre”.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante un análisis descriptivo, del cual se derivaron las siguientes conclusiones: se determinó, mediante una evaluación de 180°, que la percepción de todos los actores involucrados, fue que del desarrollo de competencias como consecuencia de coaching fue medianamente alto.

Palabras Claves: Coaching, Competencias, Percepción.

INDICE DE CONTENIDO

iv

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
CAPÍTULO II	19
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1. Objetivo General:.....	19
2. Objetivos Específicos:.....	19
CAPÍTULO III	20
MARCO TEÓRICO	20
1. El Coaching.....	20
1.1 Historia del Coaching:.....	20
1.2 Definiciones:.....	22
1.3 Tipos de coaching.....	27
1.4 Características del coaching:.....	30
1.5 Beneficios del coaching:.....	31
1.6 El coaching y otras herramientas de desarrollo profesional.....	32
1.7 El coaching y el desarrollo de Competencias.....	34
2. Competencias.....	35
2.1 Historia de las competencias:.....	35
2.2 Definición de Competencias.....	36

2.3 Características de las Competencias.....	37
2.4 Clasificación de las Competencias:.....	38
2.5 Distintos enfoques sobre Competencias:.....	39
2.6 Resumen de las competencias según Spencer y Spencer:.....	39
3. Percepción.....	41
3.1 Definición de Percepción.....	41
3.2 Proceso Perceptivo:.....	41
3.3 Factores que influyen en la percepción:.....	42
4 Evaluación 180°.....	43
CAPÍTULO IV.....	44
MARCO REFERENCIAL.....	44
CAPÍTULO V.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
Tipo de investigación y diseño de investigación.....	46
Población.....	47
Técnicas e Instrumento de Recolección de los datos.....	52
Procedimiento de Recolección de los Datos.....	54
Análisis Estadístico de la información.....	55
CAPÍTULO VI.....	55
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
CAPÍTULO VII.....	79
CONCLUSIONES.....	79

CAPÍTULO VII	81
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83
ANEXOS	85
ANEXO A	86
Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión participante.	86
ANEXO B	87
Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión Colegas.	87
ANEXO C	88
Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión Colaboradores/ Supervisados.	88
ANEXO D	89
Tabla de codificación de Spss	89

ÍNDICE DE TABLA

v

Tabla1 Lo que es y lo que no es un coach.....	24
Tabla2 Actitudes erróneas del coachee	26
Tabla 3. Competencias según Spencer y Spencer	40
Tabla 4. Sistemas de evaluación multifuente	43
Tabla 5 Datos de Muestra.....	49
Tabla 6 Operacionalización de las variables	51
Tabla 7 Escala de Cuestionario	53
Tabla 8 Distribución por género.....	57
Tabla 9 Distribución por edades.....	57
Tabla 10 Distribución por antigüedad en la empresa	59
Tabla 11 Distribución por tiempo de certificación en coaching.....	60
Tabla 12 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos.....	61
Tabla 13 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia desarrollo de otros	62
Tabla 14 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia liderazgo	63
Tabla 15 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia dirección de otros	64
Tabla 16 Total de medias de las competencias según la autopercepción de los ejecutivos	65
Tabla 17 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados	66
Tabla 18 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia dirección de otros	67

Tabla 19 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia liderazgo	68
Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia Dirección de Otros	69
Tabla 21 Total de medias de las competencias según la percepción de los supervisados.....	70
Tabla 22 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados	71
Tabla 23 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia desarrollo de otros	71
Tabla 24 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia liderazgo.....	72
Tabla 25 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia dirección de otros	73
Tabla 26 Total de medias de las competencias según la percepción de los colegas o pares	74
Tabla 27 Total de medias con relación a las competencias según los distintos actores de la evaluación 180°	75
Tabla 28 Estadístico descriptivo de las distintas percepciones de ejecutivos, supervisados y colegas..	76
Tabla 29 Estadísticos descriptivos de las distintas percepciones por competencias	77

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

vi

Figura 1. Objetivos del Coaching.....	21
Figura 2. Proceso Perceptivo.....	42
Gráfico 1 Distribución por Edad	58
Gráfico 2 Distribución por antigüedad en la empresa	59
Gráfico 3 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia desarrollo de otros	62
Gráfico 4 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia liderazgo	63
Gráfico 5 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia dirección de otros	64
Gráfico 6 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia desarrollo de otros	67
Gráfico 7 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia liderazgo	68
Gráfico 8 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia dirección de otros	69
Gráfico 9 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia desarrollo de otros.....	72
Gráfico 10 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia liderazgo.....	73
Gráfico 11 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia dirección de otros.....	74
Gráfico 12 Estadístico descriptivo de las distintas percepciones de ejecutivos, supervisados y colegas	76

Gráfico 13 Estadísticos descriptivos de las distintas percepciones por competencias	77
---	----

INTRODUCCIÓN

El Coaching es un tema que a pesar de ser utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, no ha sido estudiado en profundidad en el campo de las Relaciones Industriales, lo cual propone una interesante oportunidad para dilucidar diversos factores y ampliar la comprensión sobre el mismo aplicado en las organizaciones. En esta tesis específicamente, se parte del lineamiento de investigación referido a la percepción del desarrollo de competencias que tienen determinados agentes claves de las organizaciones luego de haber recibido coaching.

La manera en la cual los distintos miembros de una organización perciben el desarrollo de las competencias luego de haber recibido un programa de coaching depende de varios factores, como por ejemplo el perceptor, que en este caso son los empleados que han recibido coaching y los empleados que están bajo su cargo; el objeto a percibir que serian las competencias y la situación en la que se de esto, que es luego de haber sido empleado el coaching como herramienta para desarrollar dichas competencias; por otro lado las competencias estudiadas pueden ser vista desde diversos enfoques como el conductista, funcional o constructivista. El creciente interés en el tema del Coaching, los diversos estudios teóricos desarrollados sobre el mismo y la práctica cada vez más frecuente de esta herramienta en diversas organizaciones o empresas, ha evidenciado como el uso de dicha herramienta se ha expandido en diversos sectores hasta llegar al Bancario.

En el caso del sector bancario, la búsqueda del desarrollo de competencias para el logro más efectivo de los resultados esperados del trabajo esta creciendo con bastante rapidez en los últimos tiempos en nuestro país, por lo cual no es extraño que en este sector se estén implementando programas de coaching para la obtención esta meta.

Sin embargo, en la literatura revisada para este estudio no existe mucha información del tema del coaching aplicado en el área del sector bancario; lo encontrado en la literatura

sobre el coaching en relación con el desarrollo de competencias trata sobre el desarrollo de competencias de manera general en las organizaciones y los diversos niveles de las mismas.

Esta situación se ve reflejada también en el caso venezolano, hay diversos estudios realizados en los que se tocan elementos como del desarrollo de competencias tras la aplicación de programas de coaching, fuertemente vinculado con el estado del desempeño; el trabajo en equipo y otros; pero estos estudios han sido realizados con distintas organizaciones y con la búsqueda de arrojar resultados para las organizaciones en general y no para sectores específicos, como es el caso de este estudio.

Por ello se encauzo esta investigación hacia la tarea de buscar información sobre la influencia del coaching en las competencias, según lo percibido por empleados del sector bancario. Para evaluar esto, habrá que tomarse una pequeña muestra de diversos bancos y aplicar un instrumento que permita medir la percepción con respecto al desarrollo de las competencias como consecuencia de un programa de coaching, tanto de quienes lo recibieron como de aquellos que están bajo el cargo de estos.

Este trabajo ha sido dividido en varias partes o capítulos, con el fin de orientar a los lectores, vamos a presentarlo según cada uno de estos capítulos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el capítulo I está conformado por el planteamiento del problema de investigación, en el que se abarcan los antecedentes del tema, tanto de manera general como en nuestro país, el avance que han tenido los programas de coaching desde sus inicios hasta ahora, los tipos en los cuales se clasifican, la estrecha conexión del coaching con temas gerenciales y concretamente, la relación del mismo con respecto a las competencias, tomando en cuenta también este elemento por separado y la influencia del mismo en el ámbito organizacional. En este capítulo se expresa el enunciado o pregunta de investigación y los objetivos de la misma, de los cuales surge la interrogante expresada, implicada en el campo de las Relaciones Industriales por un lado y precisando el contexto por otro.

El capítulo II hace referencia al Marco Teórico implementado para llevar a cabo la investigación, en el cual se habla del Coaching en primer lugar, partiendo desde sus inicios, el surgimiento del mismo, sus antecedentes, las nociones de diversos autores sobre éste y los principios básicos que lo rigen, para luego abarcar las distintas definiciones existentes según diversos autores y enfoques, incluyendo a los agentes que participan en esta definición como lo son el Coach o Tutor y el Coachee o Tutoreado; siguiendo la secuencia correspondiente, luego se presentan los tipos de coaching que existen actualmente, las características de ésta herramienta y los beneficios que se obtienen de ella, entre los que cabe destacar que el coaching contribuye a la mejora del desempeño, que se puede decir, está ligado al desarrollo de competencias. Luego se habla sobre el Coaching y otras herramientas de desarrollo profesional y finalmente, en ésta primera parte del Marco Teórico se abarca el tema del coaching y el desarrollo de competencias, siendo éste último aspecto, las competencias, elemento esencial para el desarrollo de la investigación, tema que corresponde a la siguiente parte de éste capítulo.

El tema de las competencias, se aborda comenzando con la historia de las mismas, luego con la definición de ésta, según diversos autores reconocidos y seguido se presenta sus características, clasificación y los distintos enfoques mediante los cuales pueden ser analizadas las competencias, para cerrar con un resumen de las competencias según Spencer y Spencer.

Finalmente se toca el tema de Percepción, que no puede pasarse por alto, ya que la investigación tiene como fin determinar la percepción sobre el desarrollo de competencias. Se plantea una definición del mismo, derivada de la literatura revisada, se describe brevemente el proceso perceptivo y se señalan los factores que influyen en la percepción.

Luego se habla de la evaluación 180°, que es el tipo de evaluación que se empleó para el logro de los objetivos.

En el siguiente capítulo se hace una breve descripción del Marco Referencial, es decir, el contexto en el cual se desarrolla la investigación que es una entidad bancaria, se habla de su historia, su desarrollo y expansión global, su visión y principios que orientan sus acciones.

En el capítulo V se encuentra el Marco Metodológico, el engloba varios aspectos como el tipo de investigación a realizar, el tipo de diseño metodológico, la población, la unidad de análisis, la muestra, la Operacionalización de la variable en estudio, las técnicas de recolección e instrumento que se utilizó para ello, el procesamiento de datos y finalmente el procesamiento estadístico de los mismos. Finalmente en los capítulos VI, VII y VIII se presentan el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones respectivamente.

Resulta importante determinar cuál es la percepción del desarrollo de competencias como consecuencia de un programa de coaching, porque ésta es una herramienta de adiestramiento y capacitación muy utilizada hoy en día, que guarda una estrecha relación con el desarrollo de competencias ya que busca potenciar las fortalezas de las personas que lo reciben, para orientar su comportamiento hacia la mejora continua en diversos aspectos. Tomando en cuenta que todas las organizaciones tienen como fin el alcance de sus objetivos estratégicos y buscan lograr ventaja competitiva para mantenerse a largo plazo en el mercado, las mismas deben estar preparadas lo mejor posible para enfrentar los retos que trae consigo el recorrido hacia el alcance de sus metas y es por ello que deben capacitar y desarrollar las competencias de su recurso más valioso: el capital Humano. Al determinar la percepción del desarrollo de competencias como consecuencia de un programa de coaching, se puede tener una referencia de la medida en que ésta herramienta puede llegar a influir en el desarrollo de competencias.

Con esta investigación se espera obtener resultados que no solo ayuden a la comprensión de este tema con respecto a las organizaciones empleadas para el desarrollo de la investigación, sino también que la información obtenida permita el análisis y la evaluación del tema de

manera general, ya sea para su uso en otras organizaciones del sector que deseen sumergirse en el mundo del coaching, como en organizaciones de otras áreas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los mercados donde se desenvuelven las organizaciones están en constante cambio, sumergidos en un mundo globalizado y altamente competitivo; el cual demanda mayor participación por parte de todos los integrantes de la organización, mayor velocidad de respuestas a las necesidades de los clientes y ante las acciones de los competidores y un máximo desempeño para el alcance de las metas, elementos que conllevan a obtener una ventaja competitiva (Escribá, 2007).

Como el diseño de la organización debe estar abocado al logro de la estrategia de la misma, es importante señalar que en el presente parecen requerirse organizaciones con estructuras más planas, en las que haya descentralización, flexibilidad y mejor comunicación para la toma de decisiones, en vez de organizaciones con muchos niveles jerárquicos que son las que se han empleado en el pasado, debido a que frecuentemente resulta difícil encontrar en los sistemas y normas estandarizadas de organizaciones con estructura alta una guía efectiva para manejar los cambios y lo más recomendable en ese caso es capacitar a los empleados para pensar por sí mismos, aprovechando al máximo el capital intelectual que poseen para responder rápidamente a los cambios (Jones, G. 2008).

Frente a esta realidad los enfoques tradicionales de capacitación parecen no ser suficientes para llevar a cabo dichos retos de manera efectiva y surge la necesidad de aplicar enfoques innovadores ante nuevos escenarios, en los cuales los gerentes o líderes de la organización puedan maximizar el potencial, desarrollando las capacidades y competencias de los recursos que la integran (Zeus y Skiffington, 2004).

Para ello es necesario tomar en cuenta el aprendizaje constante y la modificación sostenida de comportamientos como agentes esenciales para lograr desarrollar el potencial de

los individuos que integran la empresa y enfrentar los cambios resultantes de la globalización, a través del desarrollo de carreras como parte de la estrategia organizacional para poder mantenerse en el mercado. Esta necesidad ha dado paso a la creación de nuevas herramientas entre las cuales se encuentra el coaching, que se basa en parte en el aprendizaje ya que sus orígenes derivan de la andragogía o aprendizaje del adulto según Zeus y Skiffington (2004). El coaching en términos generales se refiere a una interacción entre un coachee o un grupo de coachees, que son las personas tutoradas y un coach quien es el tutor, para desarrollar o facilitar el desarrollo de las competencias que requieren los primeros con el apoyo de los segundos, para obtener uno o varios resultados deseados; en el trabajo de grado de García y Texeira, se habla del concepto del coaching que proponen Salazar y Molano (2000, p.4), el cual expresa que “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupo de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo... un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia de grupo; un sistema motivacional de trabajo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada día”. Otros autores como Perry Zeus y Suzanne Skiffington (2004) lo definen como una “conversación” entre las partes que lo conforman, en sí todos coinciden en que el mismo se orienta hacia el desarrollo de las competencias por medio de una serie de estrategias, que permiten liberar el potencial de aquellos que lo reciben para obtener resultados extraordinarios a través de acciones innovadoras; es decir, los beneficios que esperan obtener del programa de entrenamiento, basados en el compromiso como valor fundamental para el éxito del coaching. Otro aspecto que cabe resaltar es que del coaching se esperan siempre buenos resultados, sino deja de ser coaching, por ello se puede decir que de este programa lo esperado es obtener beneficios al recibir de él, el aprendizaje requerido para satisfacer determinadas necesidades.

En el presente existen tres áreas donde se desenvuelve el Coaching que definen las siguientes divisiones del mismo: el coaching personal, que está dirigido a las personas con

objetivos fuera del ámbito empresarial u organizacional, el coaching empresarial que se enfoca en la organización como un todo, incluye a los altos directivos, no desde el aspecto personal y profesional, sino para ayudarles a llevar a la organización hacia otros niveles, a alcanzar metas retadoras, orientado al cambio organizacional, o a la estrategia y el coaching ejecutivo (o Executive Coaching) que está orientado a directivos que buscan mejorar su desempeño profesional, también incluye el coaching que se les ofrece a empresarios (Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005). Según (Ospina, 2010) muchas veces los límites entre los distintos tipos de *coaching* no es clara; debido a que en algunas ocasiones, por ejemplo, un ejecutivo que busca mejorar algunas de sus competencias puede necesitar a su vez mejorar algunos aspectos determinados de su vida personal.

Y dentro del coaching ejecutivo, según Zeus y Skiffington (2004) existen otras subdivisiones del coaching, de las que podemos destacar las siguientes: el coaching ejecutivo para las técnicas, el coaching ejecutivo para el rendimiento, el coaching ejecutivo para el desarrollo y el coaching ejecutivo para la agenda del ejecutivo.

Por otro lado Escribá (2007) indica que dentro del coaching ejecutivo existen las siguientes modalidades: el coaching individual o personalizado, el coaching grupal y la formación en coaching.

Referido al ámbito organizacional, se entiende al coaching como el acompañamiento que se da a personas (*Coachees*) en el cual se ofrece un *feedback*, se da apoyo y seguimiento a la persona, para que ésta pueda lograr sus objetivos y a su vez a mejorar habilidades, competencias o aspectos de la vida en general, según Ospina (2010). Según (Díaz Anna, 2001) el coaching consiste en la creación de espacios conversacionales que permitan procesos reflexivos, que se traduzcan en un trabajo óptimo y con resultados deseados por la organización (citado en García y Texeira, 2005).

En tal sentido podemos decir que el coaching busca mejorar el rendimiento de los que lo reciben, y hacer permanente el mejoramiento de su desempeño a través del desarrollo de

competencias, que son un elemento que surge por primera vez al inicio de la década de los setenta, considerando lo planteado por Ospina (2010).

En este orden de ideas, siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias pueden definirse como características esenciales en las personas, que apuntan a formas de comportamiento, generalizadas frente a diversas situaciones, y las cuales permanecen a largo plazo (citado en Alles, 2004). Por otro lado, Alamillo y Villmor indican que son el conjunto de habilidades, actitudes, conocimientos y comportamientos, que conllevan a un desempeño favorable en el trabajo y que las organizaciones están interesadas en desarrollar en sus integrantes para lograr los objetivos estratégicos de su empresa (citado por Bolívar, 2007. [Homepage] <http://www.arearh.com/formacion/masallaformacion.htm>). Estas competencias, Zeus y Skiffington (2004), pueden llamarse interpersonales cuando se refieren a las diversas capacidades que permiten a las personas obtener una interrelación social efectiva con las demás personas. En este sentido se puede decir que las competencias interpersonales en el ámbito organizacional son aquellas que bien desarrolladas pueden contribuir al logro de la estrategia organizacional al permitir relaciones de trabajo eficaces y eficientes dentro de la estructura formal de la empresa.

Se puede decir entonces que el coaching es una herramienta que permite desarrollar efectivamente las competencias necesarias en la organización para poder obtener ventaja competitiva, uno de los beneficios clave obtenidos de éste, porque apuesta al logro de resultados dándole la importancia merecida a las personas que lo hacen posible, ofreciéndoles un feedback personal, cara a cara, que permite una comunicación más fluida entre las partes, confidencial, lo cual hace posible que la información derivada de esta interacción sea más honesta de lo que sería si fuese pública y si el coach es externo ofrece la ventaja de ver los problemas de la organización desde otro punto de vista distinto a quienes se encuentran en ella, permitiendo abarcar temas poco notorios a simple vista.

Para Zeus y Skiffington (2004) 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, aumento de 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

La noción de coaching se funda, según (Echeverría, 2001), en el conocimiento de qué tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprender de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. 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 entonces, como lo sugirió (Peters, 1995), que el cambio es una puerta que solo se puede abrir desde adentro; es algo interno y personal que implica, por encima de todo, tener la voluntad de hacerlo (citado en Moreau, 2008).

Se encuentran diversos estudios publicados en revistas acerca de la efectividad del coaching en el desarrollo personal y profesional de los empleados de empresas ubicadas en varios lugares del mundo que han utilizado esta herramienta para aumentar su competitividad.

Aquí en Venezuela se han realizados pequeños estudios, en su mayoría trabajos de grados; como el de (Albani y Padilla, 2004), (García y Teixeira, 2005) y (Moreau, 2008), ya que no es muy usual el uso del coaching, porque es una herramienta aun no muy conocida por todas las organizaciones.

En la investigación de Albani y Padilla (2004), se planteó un objetivo general que buscó “Determinar la percepción con relación al desarrollo de competencias interpersonales, en una muestra de ejecutivos, producto de haber recibido un programa de tutoría (*coaching*) ejecutiva, aplicando la metodología de 360°”, en el estudio se concluyó que hubo un desarrollo medianamente alto de las competencias estudiadas, producto de haber recibido un programa de tutoría (*coaching*) ejecutiva.

Mientras que en el trabajo de grado de García y Teixeira (2005) el objetivo era “Describir los cambios experimentados en la percepción del desempeño de los equipos de trabajo y en la percepción de desarrollo de competencias de los miembros, producto de haber recibido un entrenamiento de coaching grupal”, los resultados del mismo señalan que el coaching es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para el desarrollo de competencias en el ámbito organizacional, pues según (Robbins, 1996) su fin último es incrementar el desempeño del individuo y contribuir con su éxito profesional. En este trabajo se utilizaron como instrumentos un pre test y un post test, con los cuales determinaron que no se produjo cambios en la percepción del desempeño de los equipos luego de recibir coaching grupal; sin embargo los resultados arrojaron variaciones en el nivel de percepción del dominio de las competencias evaluadas, aunque en magnitudes muy pequeñas. Por su parte Moreau (2008) planteo en su trabajo de grado como objetivo: “Determinar la percepción del desarrollo 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°”, en este estudio también se aplicaron un pre test y post test como instrumentos, pero a dos grupos, los resultados arrojados fueron “que a pesar 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 generan muchas diferencias entre un tiempo de medición y otro”.

Es por ello que surge la iniciativa de investigar si realmente el coaching influye en el desarrollo de competencias de los empleados y de esta manera contribuir en la ampliación del conocimiento sobre la materia, permitiendo que el coaching deje de ser un tema desconocido y se entienda que esta es una herramienta fundamental en las organizaciones de hoy día.

Lo que ha llevado a plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción del desarrollo de competencias en una muestra de ejecutivos, de una entidad bancaria, como consecuencia de un programa de coaching?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General:

Determinar la percepción del desarrollo de competencias, en una muestra de ejecutivos, de una entidad bancaria como consecuencia de un programa de coaching.

2. Objetivos Específicos:

1. Determinar la percepción de los distintos actores involucrados en la evaluación de 180°:
 - 1.1. Determinar la autopercepción de los ejecutivos con relación al desarrollo de sus competencias, como consecuencia de un programa de coaching.
 - 1.2. Determinar la percepción de los supervisados con relación al desarrollo de competencias en su supervisor, como consecuencia de un programa de coaching.
 - 1.3. Determinar la percepción de los colegas de los ejecutivos con relación al desarrollo de las competencias en sus pares, como consecuencia de un programa de coaching.
2. Comparar las percepciones de los actores con relación al desarrollo de las competencias, como consecuencia de un programa de coaching.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

1. El Coaching

Algunas de las características del coaching, como lo es la clarificación de valores, el apoyo, el estímulo y la planificación de nuevas ideas de acción, las encontramos en nuestras interacciones y conversaciones diarias. A un nivel más formal, mucho de los principios del coaching, se derivan de la psicología y de la educación. Lo que sí es una novedad, es ver al coaching, en sus tres categorías: empresarial, personal y ejecutiva como una tutoría que se ha convertido hoy en día en una síntesis de estas disciplinas, incluyendo, a la vez a la filosofía y la espiritualidad según Zeus y Skiffington (2004).

1.1 Historia del Coaching:

Para Zeus y Skiffington (2004) el nacimiento de los términos *coaching* ejecutivo y *coaching* empresarial se remontan a los programas de desarrollo de liderazgo de la década de 1980, mientras que el *coaching* personal, se deriva de los programas de educación desarrollados en Nueva York en la década de 1960. El *coaching* es una herramienta en evolución, donde sus competencias y técnicas aún no se han estandarizado o formalizado, y sus áreas de aplicación continúan develándose y desarrollándose día a día.

Algunos de los principios básicos del *coaching*, siguiendo a los autores, Zeus y Skiffington (2004), se derivan de la psicología deportiva, como lo es el hecho de rendir al máximo del potencial, establecer y alcanzar todos los objetivos propuestos y convertirse en un excelente jugador de equipo. Los entrenadores deportivos contemporáneos, dejaron atrás el modelo

tradicional “triunfo-derrota” y adoptaron la filosofía de “primero los atletas, y después ganar”, un enfoque que está altamente relacionado con los objetivos globales del *coaching*:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.
- Mantener al individuo concentrado hacia adelante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de autosabotaje o autolimitación.
- Conservar el equilibrio entre la vida privada y profesional.

Estos autores presentan los objetivos del coaching siguiendo un enfoque organizacional:

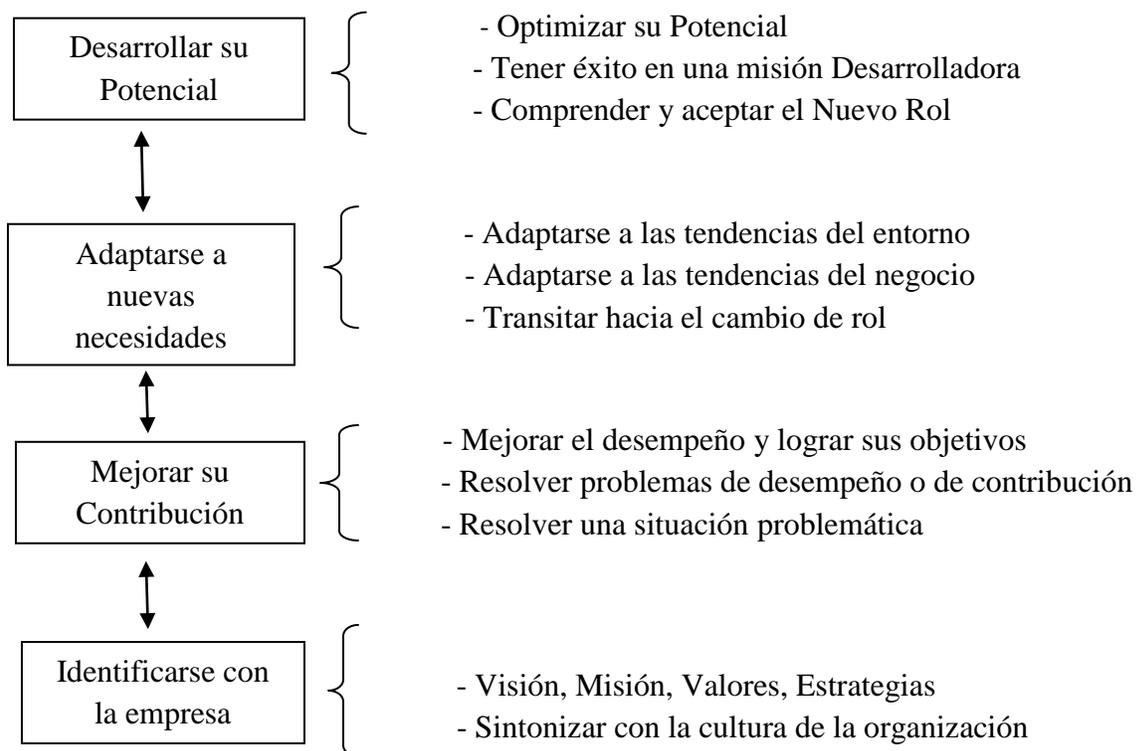


Figura 1. Objetivos del Coaching

(Bayón Fernando y otros, 2006)

El *coaching*, según Zeus y Skiffington (2004), está relacionado también con el aprendizaje. Los orígenes de la tutoría actual, se encuentran en los principios del aprendizaje adulto desarrollados en las décadas de 1950 y 1960, en donde se incluye la suposición de que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros, y que el aprendizaje adulto está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz.

El coaching debe verse como un enfoque integral e integrador que se ha desarrollado con el paso del tiempo a partir de una amplia gama de enfoques de liderazgo y técnicas de desarrollo. (Vilallonga, Alcaide y Casado, 2003)

1.2 Definiciones:

El concepto de coaching, al igual que otros términos empleados actualmente en el mundo de management, no es una innovación reciente, sino una innovación que cuenta con una larga historia, sus raíces más profundas pueden encontrarse en las distintas etapas del pensamiento.

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

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

Siguiendo a los autores, el coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias. Cambiar viejas pautas y hábitos puede resultar difícil, aun reconociendo que son perjudiciales o que nos impiden avanzar. El tutor o *coach* observa

estos hábitos, abre nuevas posibilidades y presta su apoyo en el proceso de cambio, en ocasiones complejo. En el plano emocional, de igual manera opera el *coaching*. Toda emoción lleva implícita una tendencia a la acción. El *coach* trabaja con las emociones, pues sólo reconociendo y comprendiendo los sentimientos es posible tomar conciencia de las diferentes posibilidades de conducta.

El *coaching*, mediante una metodología de trabajo, involucra a dos actores, los cuales se explican a continuación:

Coach o Tutor. La misión principal, es mostrarle a la persona tutelada las diferentes opciones que tiene para enfrentar una situación de vida. Esta situación puede ser de índole personal, de carrera, o un cambio de vida. <http://www.coachvenezuela.com.ve/coach.php>

Las características de un coach profesional según Zeus y Skiffington (2004) son las siguientes:

- Los coaches trabajan en una amplia variedad de áreas específicas
- El coaching es una actividad profesional del sector servicios
- Los coaches a diferencia de otros grupos profesionales, proceden de un amplio espectro de profesiones
- Los coaches suelen ser individuos de fuera de la empresa que trabajan dentro de la misma

García y Teixeira (2005) en su trabajo de grado señalan que el coach puede ser visto como un acompañante que observa, cuestiona, confronta, pero no da respuesta ni soluciones ni señala cambios. Con preguntas centradas y esenciales permite que las personas encuentren en sí mismas las herramientas para manejar los problemas y alcanzar los objetivos (Ortiz María, 2003).

Tabla1 Lo que es y lo que no es un coach

Bayón Fernando y otros. (2006)

QUÉ NO ES	QUÉ ES
Un amigo: Los amigos consienten cosas para no dañar la amistad	Un espejo: Transmite al coachee una imagen lo más fiel posible de sí
Un confesor: No trabaja con ni enjuicia pecados y faltas	Un Facilitador: Facilita el desarrollo, siempre que el coachee lo quiera
Un consejero: Evalúa la actuación de la persona, equipo, etc....	Alguien Generoso: Actúa desde la escucha atenta y la influencia honesta
Un consultor: Muestra y aplica soluciones hechas	Alguien que ayuda a Descubrir: Ayuda a descubrir puntos fuertes y oportunidades de mejora
Una estrella: No es el protagonista del proceso	Alguien que ayuda a Desarrollar: Es un apoyo que ayuda a conseguir los objetivos Bpropuestos
Un protagonista: No proyecta su pasado y su presente	Alguien Centrado en los Efectos: Contribuye a visualizar el futuro deseado y hacerlo posible
Un psicólogo/psiquiatra: No busca traumas ni terapias	Un Catalizador: Se centra en las soluciones

Coachee o Tutoreado. Es aquella persona que solicita los servicios de un coach para que le ayude a enfocar un momento crítico de su vida, que puede estar vinculado a su carrera profesional y/o a su evolución personal. Quien a través del programa de coaching, tiene la oportunidad de aprender a gestionar sus emociones y a maximizar su potencial de éxito. [Homepage] <http://human-coaching.net/un-coachee-es>

El coachee debe sentirse comprendido y aceptado para que pueda desprenderse fácilmente de los mecanismos de defensa que pueda poseer y de esta manera emprender el camino hacia

el desarrollo de su potencial, mediante el programa de coaching; es por ello que es vital que el proceso de coaching esté libre de juicios y evaluaciones, de modo tal que para el coachee sea más sencillo llegar a la comprensión de que lo que más importa es su propio juicio según lo planteado por Bayón Fernando y otros (2006).

Tabla2 Actitudes erróneas del coachee

Bayón Fernando y otros (2006)

Existen diversas actitudes que pueden surgir por parte del coachee, cuyos compartimientos asociados pueden entorpecer el proceso de coaching:

Actitud errónea	Comportamientos asociados
No comprometerse	<ul style="list-style-type: none"> • No comprende la dinámica del Coaching • Percibe el Coaching como una evaluación más • No confía en el coach • La desconfianza es una característica propia
Tener expectativas poco realistas	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento se cambia fácilmente, “no lo hago porque no es el momento, cuando haga falta ya lo haré” • El comportamiento se cambia rápido • Se pueden cambiar muchos comportamientos a la vez
Tener una actitud defensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar las excusas para probar su punto de vista • Culpar a los demás: “no trabajo en equipo porque los demás no quieren” • Negación: negar las evidencias que aprueban aspectos que no quiero aceptar.
Mantener una actitud pasiva	<ul style="list-style-type: none"> • Da el protagonismo al coach • No descubre, pregunta qué debe hacer • No hace preguntas al coach, espera respuestas • Se ciñe a lo acordado, no explora nuevos comportamientos
Jugar a la segura	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona áreas fáciles de desarrollar o ya desarrolladas • Desvía la atención de temas realmente importantes para él • Se auto-engaña y/o engaña a los demás para partir de una posición errónea
No involucrar a los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta que los demás no se enteren del proceso de Coaching • Es muy efectivo hacerlo público porque: Aumenta el compromiso Predispone a los demás a ayudarte en el proceso, tanto en proporcionar oportunidades para poner en práctica los nuevos conocimientos, como para dar feedback

Para que exista una relación eficaz entre coach y coachee, esta debe fomentarse en diversos aspectos como los siguientes: un clima basado en la confianza, el establecimiento de reglas claras y precisas, al menos en el inicio de la relación, la revisión del objeto del Coaching, la escucha activa basada en la empatía, que el coach le dé la oportunidad al coachee de sacar sus propias conclusiones, la discusión de sorpresas y/o frustraciones, el énfasis en las fortaleza, la identificación de las áreas de desarrollo y mejora y el trabajo en conjunto para la consecución de los objetivos, según Bayón Fernando y otros (2006).

1.3 Tipos de coaching

1.3.1 Coaching Ontológico

Según Salinas (s/f), (citado en Moreau, 2008) plantea que el coaching ontológico es un modelo de transformación que abre paso a la comprensión de cómo se actúa, de los logros y fracasos que derivan de ese actuar, de las dificultades y las interrelaciones. Mediante este tipo de coaching se entiende que las acciones que cada persona es capaz, o no, de realizar determinan los resultados que obtiene y, por lo tanto, los aciertos y desaciertos.

La intervención del coach ontológico según Salinas (s/f), 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 actividades convencionales, 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 para el coachee.

1.3.2 Coaching Personal

El coaching personal según Zeus y Skiffington (2004), 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 (2004) afirman que 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.

1.3.3 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 según lo planteado por Zeus y Skiffington (2004).

Zeus y Skiffington (2004) indican que 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) y además aseguran que los beneficios del coach empresarial son numerosos, ya que van desde la reducción del horario laboral, desarrollo de relaciones más estrechas con los clientes, entre otras cosas, hasta el desarrollo de una base de mercado más amplia.

1.3.4 Coaching Ejecutivo

Zeus y Skiffington (2004) plantean que 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 se centra en vida laboral del individuo, a menudo, las sesiones hacen un hincapié muy especial en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación.

Según el modelo de Zeus y Skiffington (2004), se pueden distinguir cuatro (4) focos o modalidades del coaching ejecutivo:

- ***Coaching para técnicas***, es aquel que se dedica en específico a que la persona pueda mejorar la tarea que realiza actualmente. El *coach* ayuda al *coachee* a aprender técnicas, actitudes y comportamientos concisos que harán posible que éste último aumente su rendimiento en el trabajo.
- ***Coaching para el rendimiento***, se enfoca en el aprendizaje para que, la persona que lo recibe pueda mejorar en su trabajo mediante el desarrollo de competencias ejecutivas según su cargo. Es posible que un ejecutivo piense que puede rendir más y de mejor manera en un área determinada, lo que puede hacer que los objetivos no sean tan claros como en el *coaching* para las técnicas y que una parte del tiempo en el programa del *coaching* haya que destinarlas a la clarificar los objetivos y las áreas específicas a tratar.
- ***Coaching para la agenda del ejecutivo***, se basa en trabajar con ejecutivos sobre aspectos personales y/o profesionales que deseen abordar. En el ámbito personal puede referirse a establecer un balance entre la vida laboral y la personal, mientras que en el ámbito profesional puede enfocarse en temas como el liderazgo o el desarrollo de una planificación estratégica. A diferencia de las otras categorías, el *coaching* para la agenda se desarrolla en el contexto de una relación de *coaching* a largo plazo.
- ***Coaching para el desarrollo***, está centrado en la carrera profesional futura de la persona o un nuevo rol de liderazgo que la misma deba asumir, por lo que es necesario realizar la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias esenciales. A menudo, el *coaching* para el desarrollo incluye una revisión de los objetivos, los valores y la visión del ejecutivo. Puede ser un tipo de *coaching* más polémico que el *coaching* para las técnicas o para el rendimiento,

debido a que implica un alto grado de autoconciencia y autoexploración por parte del coachee con respecto a las debilidades y las fortalezas que posee.

1.4 Características del coaching:

Según Salazar y Molano (2000) el coaching posee cinco características esenciales, las cuales se presentan a continuación:

- **Concreto:** hace énfasis en conductas que pueden ser mejoradas, para esto el coach emplea un lenguaje sencillo y directo, que motiva a la persona que está siendo "coacheada". Además se focaliza en los aspectos descriptivos del desempeño, ya que, para poder ser mejorado dicho desempeño, éste debe describirse de forma clara y precisa, de manera tal que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que está en diálogo.
- **Interactivo:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se realizan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **Responsabilidad compartida:** Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **Forma específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación que está claramente definida y el flujo de la conversación que implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

1.5 Beneficios del coaching:

John Whitmore plantea en su libro Coaching for Performance, los siguientes beneficios del Coaching:

- **Mejora del desempeño y la productividad:** El coaching favorece a que individuos y equipos pongan lo mejor de sí en las tareas que realizan, algo que la capacitación tradicional, en general, no consigue.
- **Desarrollo de las personas:** Desarrollar a las personas no sólo implica enviarlos a realizar cursos breves o workshops una o dos veces por año. El coaching brinda a los managers una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo.
- **Mejora del aprendizaje:** El coaching favorece el aprendizaje y cataliza dicho proceso, sin pérdidas de tiempo, ya que permite lograrlo “on line” sin dejar las tareas habituales ni el lugar de trabajo.
- **Mejora de las relaciones interpersonales:** El mismo acto de realizar una pregunta poderosa, agrega valor. Si las preguntas se hacen con intención de ayudar a otros a crecer y mejorar, transmiten implícitamente un mensaje: “me importas”.
- **Mejora de la calidad de vida en el trabajo:** El empleo efectivo por parte de los managers de técnicas de coaching para el desarrollo de su gente, requiere de ellos una mayor consciencia en las respuestas que dan a cada una de las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral. El respeto de valores tales como la humildad, la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la confianza, produce un impacto directo en el bienestar que las personas comienzan a experimentar al perseguir sus objetivos de trabajo.
- **Más creatividad:** El ambiente de coaching fomenta el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir mayor efectividad. La actitud de aprendizaje y diálogo, posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo, en lugar del miedo al ridículo, a la burla o a la descalificación.

- **Mejor uso de habilidades y recursos:** Dado que uno de los pilares culturales a los que aspira una cultura que favorece el coaching y el aprendizaje es la responsabilidad e integridad incondicional, se promueven y valoran los comportamientos de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todos los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades, respetando sus valores.
- **Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia:** En una atmósfera en la cual las personas son valoradas por su capacidad de aprender, impera la iniciativa, y al encontrarse ante un imprevisto o una emergencia la gente toma acción y riesgos incluso antes de que sus jefes, alejados del lugar donde ocurren dichas situaciones, les digan qué hacer. En una cultura donde impera el miedo a ser castigado ante el error, nadie se mueve sin la aprobación o el pedido explícito de su jefe.
- **Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio:** La esencia misma del coaching está empapada del espíritu de cambio y responsabilidad. Hacer lo mismo que hice hasta ahora no resulta una estrategia efectiva para mejorar. Cada vez es más evidente que la flexibilidad y la resiliencia constituyen factores de supervivencia organizacional. [Homepage]. <http://andresubierna.com/2009/9-beneficios-del-coaching/#ixzz29Q93wSas>

1.6 El coaching y otras herramientas de desarrollo profesional.

1.6.1 La Terapia

Según Zeus y Skiffington (2004), el coaching tiene sus raíces en la psicología, por lo cual en diversas ocasiones algunos coaches formados en psicología utilizan modelos terapéuticos en los programas de coaching como: la terapia enfocada a la solución, el análisis transaccional, la programación neurolingüística, la terapia constructivista y la terapia psicodinámica; sin embargo es importante tener en cuenta que la terapia y el coaching son

herramientas distintas, debido a que la primera se centra en la resolución de conflictos y sufrimientos pasados, haciendo énfasis en los sentimientos, mientras que el coaching se centra en impulsar las acciones del individuo, en fomentar una actitud proactiva en él, orientándolo a hacer un manejo inteligente de sus emociones; es decir, toma en cuenta incidencia histórica de la persona pero no profundiza en ésta.

1.6.2 El Consejo Psicológico (Counselling)

Según (Méndez & Worth, 2002), el consejo psicológico es un tipo de intervención orientada a la resolución de problemas de conducta, a un nivel menos profundo que la psicoterapia, en donde, se realiza previa demanda de la persona que lo solicita, (citado por Albani y Padilla, 2004).

La finalidad del mismo es lograr que los empleados tomen conciencia de la brecha que existe entre su rendimiento actual y el deseado, a través de la identificación de las causas que subyacen al problema que esta brecha representa y el desarrollo de un plan de acción para corregirla, como afirman Zeus y Skiffington (2004).

Esta herramienta se enfoca en afrontar dificultades puntuales que pueden surgir tanto en la vida personal como en la vida profesional y al ser menos profunda que la terapia podría interpretarse como “ayuda personal” [Homepage] <http://www.tuconsultor.net>.

1.6.3 La formación (training)

Según Méndez & Worth (2002), (citado en Bayón Fernando y otros, 2006), la formación busca potenciar el talento y preparar habilidades profesionales. La principal diferencia entre ésta herramienta y el coaching es que la formación se centra en la empresa o en un grupo de personas mientras que el coaching en el individuo.

1.6.4 La Mentoría (mentoring):

Bayón Fernando y otros (2006) la definen como un proceso de asesoramiento cuya finalidad es ampliar los conocimientos de una persona, de una forma flexible, continúa y tutelada. Implica el reconocimiento de la organización a un empleado al considerar su experiencia, conocimiento e idoneidad para apoyar a otras personas que integran la organización, favoreciendo de esta manera la adquisición de conocimientos y habilidades en el ámbito profesional.

Zeus y Skiffington, (2004) indican que por su parte, el autor Lewis la define como una manera de transmitir experiencias, conocimientos y técnicas a otros, por parte de una persona que suele ser con frecuencia mayor y dotada de más experiencia.

Un mentor profesional es un consultor con gran preparación y experiencia en múltiples campos, que además se ha especializado en guiar y tutelar formalmente al cliente en asuntos, aspectos o ámbitos, en los que pretende avanzar con más certidumbre, seguridad y eficiencia [Homepage] <http://www.tuconsultor.net>. La mayoría de las veces este mentor proviene de la misma organización que solicita su tutela para algunos empleados, es por ello que Bayón Fernando y otros (2006) señalan que esta herramienta implica el reconocimiento de la organización a un empleado.

1.7 El coaching y el desarrollo de Competencias

Según Isel león el desarrollo de competencias se define como el conjunto de actividades ligadas a determinados comportamientos objetivos, en el cual existe un entrenamiento guiado; es decir un mejoramiento continuo de los comportamientos y actitudes de la persona, haciendo énfasis en las competencias, lo que conlleva a la evolución de la persona con respecto al perfil del rol correspondiente al cargo que tiene en la organización. Para que las organizaciones obtengan ventaja competitiva resulta entonces de vital importancia que todos sus integrantes actúen de manera sinérgica, por lo cual es necesario que el desarrollo de competencias se extienda en toda la organización (citado por García y Texeira, 2005).

2. Competencias

2.1 Historia de las competencias:

Según Albani y Padilla (2004) en su trabajo de grado:

El contexto y los límites de las organizaciones ya no sólo se refieren a lo físico y tangible, sino a ciertas características que diferencian y distinguen a las organizaciones y a sus respectivos miembros. Una categorización las define como competencias y se corresponde con un portafolio complejo de aprendizajes y de sus aplicaciones prácticas, en una consideración integral a partir de cultura, contexto, atributos y tarea en un ambiente de situaciones dinámicas (Naranjo, 1997).

Desde finales de la década de 1960 y principios de 1970, en la psicología industrial y organizacional norteamericana especialmente, ha habido un movimiento importante hacia el conocimiento de las competencias. Durante estos años, autores como McClelland y Fallows, publicaron un creciente número de estudios, en los cuales se demostraba que los tests tradicionales de aptitud y de conocimientos, en primer lugar, no servían para producir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida y, en segundo lugar, muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, tales como las mujeres o las personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos inferiores (Hay Group, 1998). Estos descubrimientos llevaron a McClelland a identificar una serie de principios con los cuales investigar unas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo y, que a su vez, no estuviesen sesgadas. Los principios más importantes son los siguientes: utilización de muestras representativas, a fin de identificar aquellas características que estén asociadas con el éxito y, examinar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados favorables (Hay Group, 1998).

El reto que se le presentaba a McClelland era el de encontrar respuesta a la pregunta: ¿Si los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, qué método servirá? En sus resultados, analizó, tanto a las personas que habían

triunfado en su trabajo como a aquellas que no lo habían logrado, con la finalidad de detectar las características que diferían entre ambas muestras; estas diferencias se traducen a unas definiciones objetivas codificables, las cuales se pueden interpretar de forma fiable por diversos observadores. Por consiguiente, los investigadores pudieron comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por las personas con actuación superior en un puesto de trabajo, para luego, definir el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, es decir, sus competencias (Hay Group, 1998).

2.2 Definición de Competencias

Existen numerosas definiciones de competencias, entre ellas la de Alamillo y Villamar, citada por Bolívar, (2000): Competencias 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”.

Por otro lado Moreau (2008) ofrece las siguientes definiciones de competencia según varios autores:

- *Spencer y Spencer (1993)*: “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”.
- *Rodríguez y Feliú (1996)*: “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.
- *Ansorena Cao (1996)*: “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”.

- *Guión (s/f)*: “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)*: “Dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.
- *Boyatzis (1982)*: “Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”
- *McClelland (1973)*: “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular” (Moreau, 2008, p.38).

2.3 Características de las Competencias

Según la perspectiva de la autora francesa Levy- Leboyer, (citada en Alles, 2004), los siguientes rasgos característicos deben ser contemplados en las competencias:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas (Alles, 2004, p.25-26).

2.4 Clasificación de las Competencias:

Spencer y Spencer además de ofrecer una definición para las competencias, también clasifican las mismas de la siguiente manera:

- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Estos intereses son los que orientan el comportamiento que conlleva a la consecución de determinados objetivos, a través de ciertas acciones.
- **Características:** características físicas o respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Otra clasificación que hacen *Spencer y Spencer* sobre las competencias es una basada en el criterio de desempeño laboral, es decir, como las competencias que poseen las personas pueden ayudar a predecir cual será el desempeño laboral de las mismas a futuro.

- **Competencias de punto inicial:** son características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- **Competencias diferenciales:** estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Aquellas personas que poseen éstas competencias están orientadas a conseguir objetivos más altos que los que la organización requiere.

2.5 Distintos enfoques sobre Competencias:

Hetcher (1992) según lo citado por Naranjo, J. 1997, plantea los siguientes “*Enfoques distintivos para la calificación de las competencias*”:

2.5.1 Conductista (Psicológico): Grupos de Competencia Desarrollados por investigación, con Normas orientadas a resultados (validadas por criterios), proceso educacional (desarrollo de la competencia), especificaciones de rendimiento superior definido por investigación laboral o educativa. Cuyo Producto es: Competencias Blandas

2.5.2 Funcional (Ing. Industrial): Normas de Rendimiento Desarrolladas y convenidas, Normas basadas de resultados (validadas por referencias o criterios), Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo), Marca fija convenida sectorialmente de rendimientos competentes. Cuyo Producto es: Competencias Duras.

2.5.3 Constructivista (*Ontológico-Educativo*) Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje, Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje, Procesos de Aprendizaje: asignaciones, rotación, etc. Especificaciones definidas por los alcances logrados por los trabajadores. Cuyo Producto es: Competencias Contextuales.

2.6 Resumen de las competencias según Spencer y Spencer:

Con la finalidad de tener una guía sobre las competencias existentes, tomamos en cuenta la síntesis de las competencias propuesta por Spencer y Spencer:

Tabla 3. Competencias según Spencer y Spencer

(Alles, 2004)

Conglomerado	Competencias
Logro y Acción	1. Orientación al logro. 2. Preocupación por el Orden, Calidad y Precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.
Ayuda y Servicio	5. Entendimiento Interpersonal. 6. Orientación al Cliente.
Influencia	7. Influencia e Impacto. 8. Conciencia Organizacional. 9. Construcción de relaciones.
Gerencia	10. Desarrollo de Otros. 11. Desarrollo de personas. 12. Trabajo en Equipo y Cooperación. 13. Liderazgo.
Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento Conceptual. 16. Experiencia técnica/profesional/ de dirección.
Eficacia Personal	17. Autocontrol. 18. Confianza en sí mismo. 19. Flexibilidad. 20. Comportamiento ante los fracasos.

3. Percepción.

3.1 Definición de Percepción

“La percepción puede ser definida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente” (Robbins, 1996, p. 132); lo que implica que varias personas pueden recibir un mismo estímulo pero cada quien puede interpretarlo de manera distinta al otro según sea su percepción. Gibson e Ivancevich y Donnely, (1996) lo definen como un proceso cognoscitivo ya que ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una comprensión coherente del mundo y esto es de gran importancia porque les permite a las personas convertir lo que ven y oyen en algo significativo (Huse y Bowditch, 1980).

3.2 Proceso Perceptivo:

Según Moreau (2008) todas las personas reciben sensaciones o como lo plantea impresiones sensoriales, que evidentemente obtienen a través de sus cinco sentidos, pero no todo lo que se siente es lo que se percibe, esas impresiones pasan por un proceso de transformación que es el correspondiente a la percepción, donde el individuo selecciona, organiza, almacena e interpreta esos estímulos y cuyo resultado final va a depender de diversos factores como los estereotipos o el grado de la situación. A continuación presentamos una adaptación del proceso perceptivo (J. Echano y otros, 1993, pág. 76).

Lo percibido es una **construcción del sujeto**; no es una **copia de la realidad**, ni una **invención del sujeto**

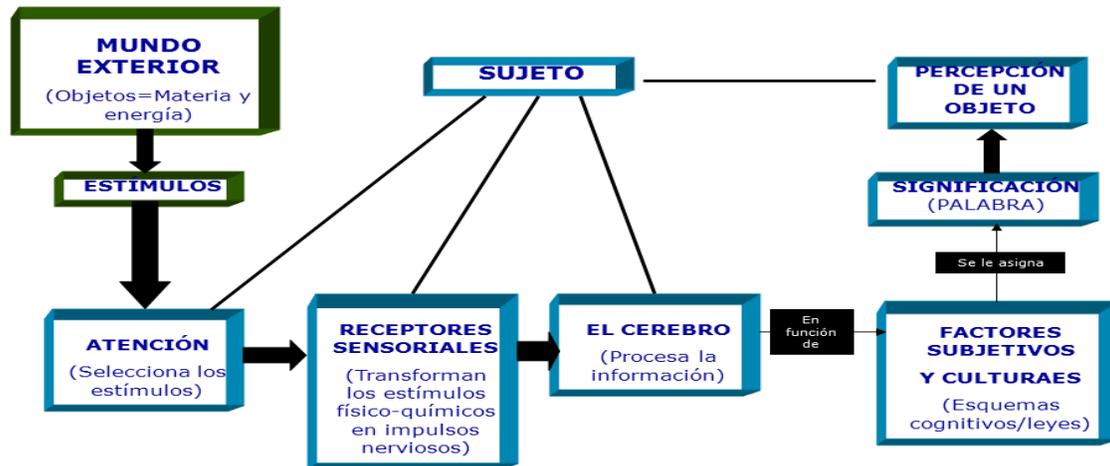


Figura 2. Proceso Perceptivo

(J. Echano y otros, 1993, pág. 76. <http://www.slideshare.net/wylzon76/proceso-perceptivo>)

3.3 Factores que influyen en la percepción:

En el trabajo de grado de Moreau (2008), se establecen como factores que influyen en la percepción los propuestos por Robbins, los cuales son:

- a. El perceptor: es la persona que recibe las impresiones sensoriales y las selecciona, organiza e interpreta, para poder comprenderlas y finalmente almacenar aquellas que tengan cierto grado de significancia. Según Robbins (1996), las características personales del perceptor, van a influir directamente en como este interprete los estimulos que recibe, entre las características que este autor considera mas importantes se encuentran: las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

- b. El objeto: es aquel estímulo que el perceptor recibe del mundo exterior, según Robbins (1996) las características del objeto como: movimiento, sonido, tamaño, antecedentes, proximidad y novedad, pueden afectar lo que se percibe.
- c. La situación: este es otro factor planteado por Robbins (1996) quien propone que el momento o el contexto en el cual la persona recibe el estímulo influye en como éste será percibido.

4 Evaluación 180°

Según Lara (2004), ésta evaluación puede medir y aportar información sobre: la capacidad que el directivo posee para trabajar de manera sinérgica, las diversas maneras que un directivo emplea al supervisar y desarrollar a otros, las diferencias existentes con respecto al poder que ejerce un directivo en determinadas situaciones de trabajo mediante procesos delegativos y como el directivo puede detectar los rasgos que predominan en la personalidad de las personas, lo que puede ayudarlas a ser conscientes de su comportamiento (citado por Moreau, 2008).

Tabla 4. Sistemas de evaluación multifuente

(Moreau, 2008)

Sistemas de Evaluación	Jefe	Pares	Colaboradores	Autoevaluación
360°	√	√	√	Opcional
180° ascendente		√	√	Opcional
180° descendente	√	√		Opcional
Evaluación ascendente			√	Opcional

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

El presente proyecto se realizó en una entidad bancaria, fundada en el año 1857, como una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico. En la década de 1960, se amplía al integrar a otros bancos y crear un grupo financiero; por lo que, se consolida como un banco universal y moderno.

En 1997, inicia sus operaciones en Venezuela, considerada hoy en día como la institución financiera más importante y sólida del país, posición de liderazgo que ocupa desde el año 1983.

La Visión de esta empresa se fundamenta en un trabajo conjunto encaminado hacia un mejor futuro para todos aquellos que forman parte de esta entidad, por lo que la visión tiene relevantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura, el comportamiento de los empleados y la comunicación en general.

Los siete principios que rigen el actuar de la organización son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.

7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

El área de Recursos Humanos reconoce la importancia de su capital humano en alcance de sus objetivos organizacionales, por este motivo está comprometido en la formación laboral y personal de los mismos, para que puedan acercarse de manera humana, y efectiva a las necesidades de una sociedad en constante cambio.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como finalidad indicar la metodología aplicada para la recolección y procesamiento de datos, para poder dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

A continuación se presentan los siguientes aspectos que dan respuesta a la elaboración de la investigación como tipo de investigación a realizar, diseño de investigación, definición conceptual y operacional de las variables, unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección y finalmente el procesamiento estadístico de los datos.

Tipo de investigación y diseño de investigación

Esta investigación tiene un diseño de tipo no experimental, que según (Hernández Sampieri, 2010), se define como aquel donde no se manipula deliberadamente las variables, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, por lo que no se construye ninguna situación. En este estudio se busca medir la percepción del desarrollo de las competencias que presentan empleados de una institución bancaria luego de haber recibido un programa de coaching, por lo cual no se interviene en el fenómeno, sino que se observan los hechos tal y como se dan en el contexto real.

Es un estudio de tipo transeccional, como indica Hernández Sampieri (2010), es en el que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. De esta manera, se realizó la recolección de los datos por medio de un instrumento de medición que se aplicó en un momento determinado, es decir, específicamente luego de haber recibido el programa de coaching.

Además, es un estudio de tipo descriptivo, como indica (Tamayo y Tamayo, 2006) por medio del cual se realiza la descripción, análisis y comprensión de la naturaleza, composición y resultados del fenómeno; por lo cual, las conclusiones se basan en personas o grupos dominantes que funcionan en el presente. Es decir, se midieron las variables que participan en el estudio para luego poder describirlas.

Hernández et al. (2006) resaltan que los estudios descriptivos miden de manera independiente las variables que tienen relación con el fenómeno o evento de interés, es posible integrar las mediciones de cada una de las variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno.

Como señala (Carlos Sabino 2002), un estudio de tipo descriptivo busca conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento, es decir, seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Con esta investigación se buscó determinar la percepción del desarrollo de competencias, en una muestra de empleados, como consecuencia un programa de coaching, aplicando la metodología de 180° por lo que, se midieron las variables que componen el presente estudio para luego poder describirlas.

Población

Según (Jacqueline Hurtado 2010), el conjunto de seres que poseen las características o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión conforman la población. En la presente investigación, la población a considerar está conformada por todos los empleados de la institución bancaria que han recibido un programa de coaching para el año 2013, que hubiese transcurrido un lapso mínimo de tres (3) meses desde que culminaron el programa y además, que cuenten con un equipo de trabajo donde tengan mínimo tres (3) supervisados y con tres (3) colegas.

Estas características se tomaron en cuenta para la escogencia de la población porque cumplen con la consecución del objetivo del estudio y además permiten que se facilite la recolección de los datos.

Unidad de Análisis

Una vez definido el evento o eventos a estudiar, es necesario determinar en qué o en quién se va a investigar dicho evento, es decir, en cuál o cuáles seres se manifiesta la situación a estudiar; estos seres son las unidades de estudio. Las unidades de estudio son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio. Hurtado (2010)

Por lo tanto, la unidad de análisis del presente estudio está constituida por cada uno de los empleados de la institución bancaria que se encontrasen residenciados en el territorio nacional, que hubiesen recibido un programa de coaching para el año 2013; que hubiese transcurrido un periodo de tiempo mínimo de tres (3) meses desde su culminación y participación; y que, además, tuviesen un equipo de trabajo conformado por mínimo tres (3) supervisados y con tres (3) colegas.

Muestra

Según Sabino (2002), la muestra es entendida como un subconjunto representativo de una población y su cualidad principal radica en que los resultados que se obtengan con el estudio de la muestra sean susceptibles de ser generalizadas al conjunto de la población.

Para el presente estudio se procederá a seleccionar a los empleados de instituciones financieras que hayan recibido un programa de coaching por medio de un muestreo intencional, donde la muestra se escoge en términos de criterios teóricos, que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son mas convenientes para acceder a la información que se requiere . En este caso, la lógica utilizada para el muestreo no es la lógica de la representatividad (porque ninguna unidad representa a las demás), sino la lógica de la

significatividad. (Hurtado, 2010, p. 146), el cual constituye una modalidad de muestreo no probabilístico en el que la selección de las unidades de muestra responden a criterios subjetivos (Cea, 1998) impuestos a conveniencia del investigador.

De esta manera, se procederá a seleccionar un grupo de empleados adscritos a las instituciones bancarias, que cumplieren con los requisitos expuestos en la población y unidad de análisis, tomando en cuenta se disponibilidad de tiempo y voluntad para ser parte de la investigación y que efectivamente las reuniones ocurran dentro del espacio de tiempo determinado para el trabajo de campo.

La muestra estuvo conformada por un total de 9 personas que participaron en un programa de coaching para el año 2013, a continuación, en la siguiente tabla se presentan los datos de la muestra seleccionada

Tabla 5 Datos de Muestra

Empresa	Directivos certificados en coaching	Muestra de Directivos certificados	Muestra total real 180°
Banco A	17	9	63

La evaluación utilizada para la medición de la percepción del desarrollo de las competencias fue la metodología 180°, la cual incluye auto-evaluaciones, evaluaciones de supervisados y colegas.

En conjunto, las evaluaciones con relación a la percepción del desarrollo de competencias suman un total de 63 evaluaciones, las cuales están conformadas de la siguiente manera:

- Las auto-evaluaciones de la percepción del desarrollo de competencias de 9 ejecutivos de la entidad bancaria que recibieron un programa de certificación de coaching.
- La evaluación u opiniones de 27 colegas o pares de los empleados que participaron en un programa de coaching.
- Las evaluaciones de la percepción del desarrollo de competencias de 27 supervisados.

Operacionalización de las variables

Según Tamayo y Tamayo (2006), cuando se hace referencia a variables, básicamente se menciona un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores.

El proceso de investigación, permite presentar la variable de manera operacionalizada, esto significa “encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables” Carlos Sabino (2002), en el mismo orden de ideas, los indicadores son los eventos que se corresponden con los conceptos teóricos que interesan. Este proceso de operacionalización, refleja entonces, todos aquellos aspectos que se desean medir con el instrumento de recolección.

En presente investigación se considero como variable de estudio, *la percepción del desarrollo de competencias de empleados de una empresa del sector bancario como consecuencia de un programa de coaching*, conformada por tres dimensiones denominadas, *Liderazgo, Desarrollo de otros y Dirección de otros*, y que están integradas por diferentes indicadores.

A continuación se presenta la variable a estudiar, su conceptualización y las distintas dimensiones de la misma que se buscan estudiar en esta investigación.

Tabla 6 Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones de la Variable	Indicadores	Ítems
Percepción del desarrollo de competencias de directores de una entidad financiera como consecuencia de un programa de coaching.	Proceso mediante el cual los empleados interpretan sus impresiones con el fin de darle significado a la mejoría o no de sus capacidades en el puesto de trabajo, luego de haber participado en un programa de coaching.	Liderazgo: capacidad de ejercer el papel de líder de un grupo o equipo.	Promueve la moral del equipo	5
			Promueve la efectividad del equipo.	5
			Crea una visión común.	5
			Se posiciona como líder.	6
		Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarle los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.	Da instrucciones de cómo hacer cosas.	
			Da apoyo.	
			Anima a otros y da retroalimentación	
			Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.	
		Trabajo en Equipo y Cooperación: capacidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de otros.	Se explica de manera coherente y detallada.	7
			Da retroalimentación oportuna.	8
Establece límites al bajo desempeño.	9			
Decide y toma acciones organizacionales.	10			

Técnicas e Instrumento de Recolección de los datos

Sabino (2002), define una técnica de recolección de datos como cualquier recurso del cual se vale el investigador para acercarse al fenómeno de interés y extraer información que permita medirlo. Para la presente investigación se utilizó un instrumento que permitió cumplir con los objetivos y por medio del cual se midió la variable en estudio.

Se aplicó un cuestionario, el cual estaba previamente diseñado y que según Hurtado (2000), se define como un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Y el cual está fundamentado en la operacionalización de la variable en estudio, tomando en cuenta las dimensiones allí señaladas.

Se utilizó un formato del instrumento para cada actor involucrado en la evaluación 180°, es decir: una autoevaluación (para cada participante del programa de coaching), supervisado y colega o par. La selección de esta técnica se debió a que la misma generó una visión más amplia e integradora, además de reducir los sesgos y prejuicios propios de los procesos de autoevaluación, permitiendo determinar otras perspectivas de la variable en estudio.

Todos los cuestionarios contenían los mismos ítems redactados de acuerdo al rol que ocupa cada actor con relación al participante del programa de coaching, así como su respectiva carta de presentación.

El cuestionario se conformó por dos secciones, la primera estaba compuesta por los datos demográficos, los cuales son: edad, sexo, antigüedad en la empresa, tiempo de certificación, área a la que pertenece.

Por otro lado, la segunda sección estuvo constituida por diez (10) ítems, basados en las Competencias Gerenciales de los ejecutivos de la “entidad bancaria”, con los cuales se

recolectó la información de manera precisa y sencilla. Además se diseñó una escala tipo Likert con 5 categorías de respuesta, para que la persona señalara con qué frecuencia se presenta la conducta representada en cada ítem. A continuación se presenta dicha categorización:

Tabla 7 Escala de Cuestionario

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De esta manera la persona señalaba con qué frecuencia se presentaba la conducta representada en cada ítem. 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 Gerencial.

En el mismo orden de ideas, se buscaba que el resultado de cada competencia fuese el resultado de la sumatoria de los ítems correspondientes a cada grupo de competencia entre el número de ítems. De esta forma, el resultado promedio estaría entre uno (1) y cinco (5), coincidiendo con la escala de respuesta. Por lo tanto, uno (1) representaría que no existió desarrollo de la competencia, el dos (2) representaría un desarrollo medianamente bajo de la competencia, tres (3) representaría un desarrollo medio de la competencia, cuatro (4) representaría un desarrollo medianamente alto de la competencia y cinco (5) un desarrollo alto de la competencia, como consecuencia de un programa de coaching.

Procedimiento de Recolección de los Datos

El procedimiento de recolección de los datos se desarrolló de la siguiente manera:

- Se hizo una búsqueda de aquellas empresas del sector bancario que hubiesen implantado programa coaching.
- Se procedió a contactar vía telefónica y electrónica a cada una de estas empresas.
- Se concertó una cita con el representante de una de estas organizaciones, específicamente con un especialista del área de Recursos Humanos, quien accedió a que se realizara la investigación en las instalaciones de la misma, hizo entrega de los listados de aquellos empleados que cumplían con los requisitos de la población, así como los contactos de su equipo de trabajo.
- Luego se hizo contacto vía telefónica con cada uno de los participantes para conocer su disponibilidad de tiempo y voluntad para participar en el estudio.
- Posteriormente, se procedió a aplicar personalmente el instrumento de recolección junto con su respectiva carta de presentación, tanto a los ejecutivos que participaron en los programas de coaching como a todos los actores de la evaluación 180°. De esta manera, se exponían las instrucciones claramente de manera que las personas no tuviesen dudas al contestar.
- Una vez obtenida la información se procedió a dar inicio al vaciado de los datos, cada ítems del cuestionario fue codificado para su procesamiento estadístico y analítico.

Análisis Estadístico de la información

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y en consecuencia cumplir con los objetivos planteados en la misma, se procedió al análisis de los datos por medio de los programas SPSS versión 20 y Excel 2013, a través de los cuales se obtuvieron gráficos y tablas que permitieron la interpretación de los resultados, con análisis descriptivos y tablas de frecuencia.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos luego del procesamiento de los datos con el apoyo de las herramientas Excel 2013 y SPSS V20, dichos resultados están respaldados por gráficos y tablas para una mayor comprensión visual e interpretación de los mismos con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo de la investigación: *determinar la percepción del desarrollo de las competencias, en una muestra de ejecutivos de una entidad bancaria como consecuencia de un programa de coaching*. El análisis de los resultados se presentara de la forma que se expone a continuación:

- Datos Demográficos: en esta primera parte se presentara la descripción de los datos personales de los individuos que conforman la muestra, por medio de estadísticos. Estas variables son: edad, género, antigüedad en la empresa, tiempo de certificación en coaching.
- Determinar la percepción de cada uno de los actores involucrados en una metodología de 180°, eso hace referencia al análisis de la autopercepción de los participantes y la percepción de los supervisados y colegas o pares.
- Resultados de comparar la percepción de los actores que intervienen en la metodología de 180°, en los efectos que tuvo para el desarrollo de competencias, como consecuencia de un programa de coaching, para de esta forma dar respuesta a los objetivos establecidos.

1. Datos Demográficos

1.1 Género

Tabla 8 Distribución por género

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Masculino	5	55,60	55,6
Femenino	4	44,40	100
Total	9	100	

Como indica la tabla anterior, del total de la muestra de estudio el 55,60% (5 personas) son hombres y el resto, es decir, el 44,40% son mujeres. Lo que indica que la misma está conformada mayormente por hombres.

1.2 Edad

Tabla 9 Distribución por edades

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
Validos	27 - 36 años	2	22,22	22,22
	37 - 46 años	4	44,44	66,66
	47 - 56 años	3	33,34	100
	Total	9	100	

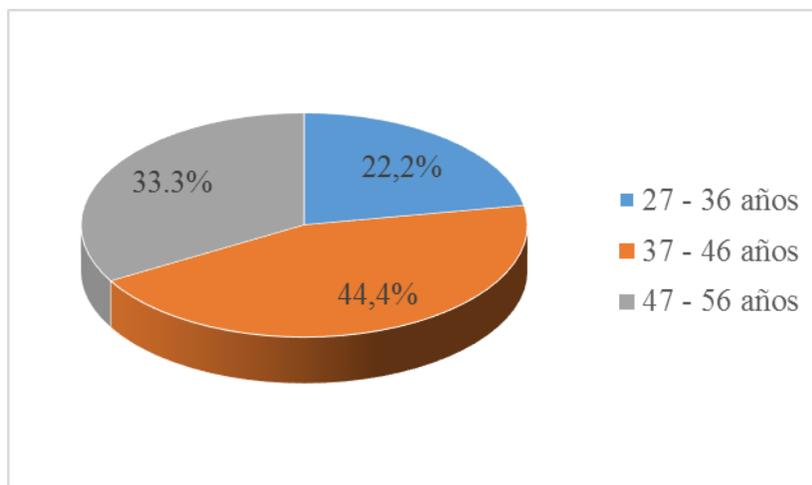


Gráfico 1 Distribución por Edad

En lo que respecta a la edad, en la tabla y gráfico anteriores se puede evidenciar que la muestra fue dividida en tres rangos, los cuales están representados de la siguiente forma; un primer intervalo de 27 a 36 años, otro grupo de 37 a 46 años y por último otro de 47 a 56 años. Como se puede observar la mayor parte de la muestra se concentró en el segundo grupo de 37 a 46 años donde se ubican 4 personas, lo que equivale al 44,44% del total de la muestra. Le sigue el intervalo de 47 a 56 años con una frecuencia de 3 personas, que es equivalente al 33,34%; y por último se encuentra el rango de 27 a 36 años con una frecuencia de 2 personas y representando el 22,22% de la muestra. A partir de estos datos se puede inferir que en la muestra predominan empleados adultos, lo que se explica porque estas personas ocupan cargos directivos en la entidad financiera.

1.3 Antigüedad en la Empresa

Tabla 10 Distribución por antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
5 a 10 años	4	44,4	44,4
11 a 15 años	2	22,2	66,7
16 a 20 años	3	33,3	100
Total	9	100	

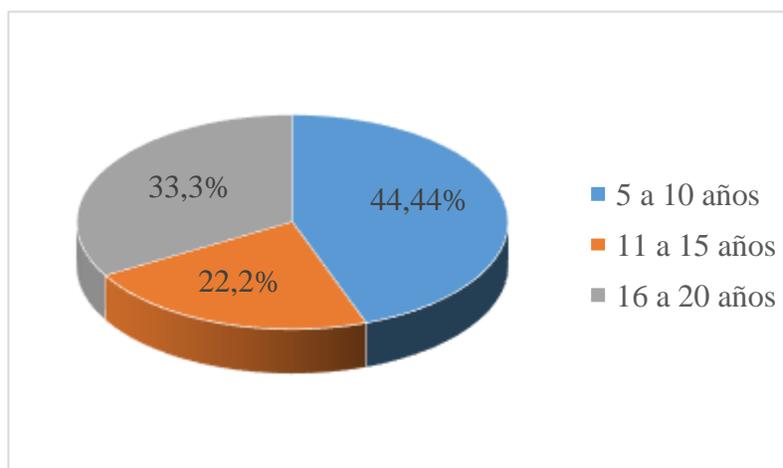


Gráfico 2 Distribución por antigüedad en la empresa

De la muestra seleccionada para el presente estudio, el 44,4%, es decir, 4 personas se encuentran en el rango de 5 a 10 años de antigüedad en la organización, por su parte, el 33,3% que equivale a 3 personas de la muestra se encuentra ubicado en el rango de 16 a 20 años. El intervalo comprendido entre 11 a 15 años cuenta con una frecuencia 2 personas que representa

el 22,2% de la muestra. Esto se podría analizar como que en esta organización estudiada, existen oportunidades de desarrollo profesional, ya que, pareciera que las personas tienden a permanecer algún tiempo en la misma, aunque podría decirse que esta empresa cuenta con políticas para captar nuevos talento constantemente.

1.4 Tiempo de Certificación de Coaching

Tabla 11 Distribución por tiempo de certificación en coaching

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
3 a 6 meses	3	33,3	33,3
7 a 12 meses	6	66,7	100
Total	9	100	

En relación al tiempo de certificación en coaching, se consideró esta variable para validar que efectivamente todos los sujetos escogidos cumplieren con uno de los requisitos de la muestra, es decir, que hubieren transcurrido mínimo tres (3) meses desde que el ejecutivo participo en el programa de coaching. Como lo indica la tabla anterior, se codificaron las respuestas y se realizó una división por intervalos de acuerdo al tiempo de certificación; de 3 a 6 meses de certificado en un programa de coaching y un segundo rango de 7 a 12 meses, como se puede observar que el 66,7% de la muestra que equivale a 6 personas tienen de 7 a 12 meses de haber participado en un programa de coaching. Mientras que 3 personas que representan el 33,3% de la muestra cuentan con un tiempo de 3 a 6 meses de haberlo hecho. Esto indica que la empresa en la cual se efectuó el estudio, se dedica con especial atención a la formación y capacitación de sus empleados.

En términos generales, se puede afirmar que la muestra se caracteriza por ser de un 56,6% masculina, con un 44,44% de edades comprendidas entre 37 a 46 años, con una

antigüedad enmarcada el intervalo de 5 a 10 años y con un tiempo de certificación en un programa de coaching comprendido entre los rangos de 7 a 12 meses.

Resultados de determinar la percepción de los distintos actores involucrados en la evaluación de 180°

Autopercepción de los ejecutivos:

En este apartado, se presenta el análisis de la autopercepción de los ejecutivos la cual es el resultado de la suma de los diez (10) ítems que conforman el cuestionario, en función de las respuestas obtenidas de todos los ejecutivos que integran la muestra.

Tabla 12 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
11	3	5	4,2	0,5511	-0,262

Como se puede observar en la tabla, el mínimo valor de respuesta en la autopercepción de los ejecutivos es de 3, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4. Por otro lado, el valor promedio de la autopercepción de los ejecutivos es de 4,2, siendo el mismo un puntaje medianamente alto, ya que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. Al mismo tiempo, se observa que los datos se alejan de la media con una desviación típica de 0,5566. Con respecto a la asimetría, se puede observar que arroja un puntaje de -0,262, lo que demuestra que, la misma esta sesgada hacia la derecha dentro de la curva de la normal, lo que se puede explicar diciendo que la mayoría de las personas ubicaron sus respuestas entre las escalas más altas, es decir, entre “casi siempre” y “siempre”.

Asimismo, la autopercepción de los ejecutivos puede estar dividida en función de las tres (3) competencias que conforman las dimensiones de la variable en estudio, percepción de las competencias; siendo estas: *Liderazgo*, *Desarrollo de Otros* y *Dirección de Otros*.

Tabla 13 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia desarrollo de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
11	3	5	4,1944	0,5817	-0,300

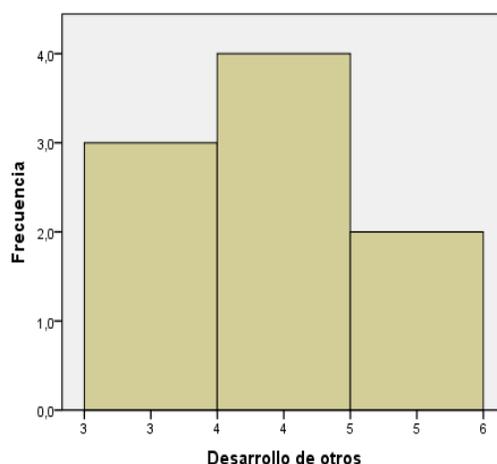


Gráfico 3 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia desarrollo de otros

En relación a la dimensión Desarrollo de otros de la variable percepción del desarrollo de competencias se observar en la tabla y el grafico que el mínimo valor de respuesta de los ejecutivos es de 3, mientras que el máximo valor de respuesta es de 5, es decir, el máximo valor de la escala. Por otro lado, el valor promedio de la autopercepción de los ejecutivos en referencia a dicha dimensión es de 4,1944, este puntaje se considera medianamente alto,

puesto que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. Igualmente, se puede ver que la desviación típica es de 0,5817. Por su parte, la asimetría, tiene un puntaje de -0,300, lo que demuestra que la mayoría de las personas consideran que “casi siempre” o “siempre” presentan el desarrollo de la competencia Desarrollo de Otros en su actuar cotidiano laboral, como consecuencia de haber recibido un programa de coaching.

Tabla 14 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia liderazgo

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
11	3	5	4,2777	0,5617	-0,381

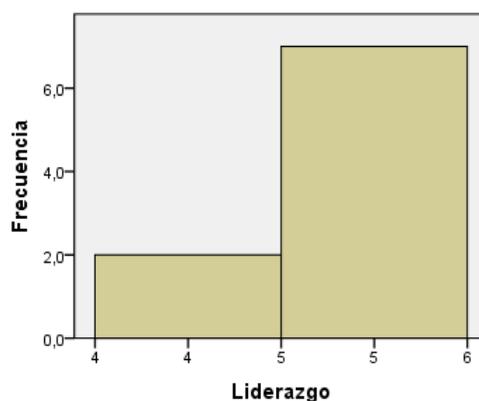


Gráfico 4 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia liderazgo

Como se puede observar en los datos anteriores, el mínimo valor de respuesta de los ejecutivos en la competencia Liderazgo es de 2, mientras que el máximo valor de respuesta apreciado es de 4,00. El valor promedio de la autopercepción de los ejecutivos con relación a dicha competencia es de 4,2777, considerándose medianamente alto, dado que, corresponde a la opción “casi siempre” en la escala de respuesta. Asimismo, la desviación típica es de 0,5617. Además, cuenta con una asimetría de -0,381 lo que demuestra que la curva está sesgada

hacia la derecha. Esto significa que la mayoría de las personas opinan que “casi siempre” con respecto a la competencia Liderazgo.

Tabla 15 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia dirección de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
11	3	5	4,1666	0,5092	-0,179

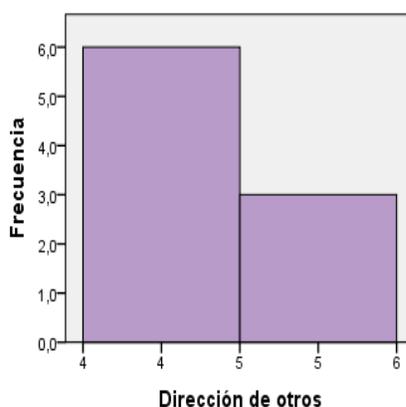


Gráfico 5 Estadísticos descriptivos de la autopercepción de los ejecutivos para la competencia dirección de otros

Específicamente, para la competencia Dirección de Otros, se presentó 3 como valor mínimo de respuesta de los ejecutivos, y el máximo es de 5. La media para la autopercepción de los ejecutivos con relación a dicha competencia es de 4,1666, siendo este un puntaje medianamente alto porque corresponde a la opción “casi siempre” en la escala de respuesta. Por su parte, la desviación típica es de 0,5092, así como también una asimetría de -0,179, indicando que la curva está coleada hacia la derecha. Lo que hace referencia a que la mayoría de las personas opinan que “casi siempre” perciben el desarrollo de la competencia Dirección de Otros en su actuar cotidiano laboral, como consecuencia de un programa de coaching.

Tabla 16 Total de medias de las competencias según la autopercepción de los ejecutivos

Competencias	Medias
Desarrollo de Otros	4,1944
Liderazgo	4,2777
Dirección de otros	4,1666

Considerando la totalidad de los datos expuestos en los párrafos precedentes, se puede afirmar que la autopercepción de los ejecutivos en cuanto al desarrollo de las competencias como consecuencia de un programa de coaching, se encuentra alrededor de 4,2, el cual se refiere a que hubo un desarrollo medianamente alto del grupo total de competencias planteadas. Sin embargo, es importante resaltar que todas las competencias poseen medias que se ubican por los mismos valores, por lo que podría decirse que, según los ejecutivos todas las competencias en estudio han presentado un desarrollo parecido luego del programa de coaching pero con una pequeña variación de Liderazgo que presenta una media un poco mayor, de 4,2777.

Con lo expuesto anteriormente se da respuesta al primer objetivo específico planteado en la investigación, *1.1: Determinar la autopercepción de los ejecutivos con relación al desarrollo de sus competencias, como consecuencia de un programa de coaching.*

Percepción de los Supervisados:

A continuación, se hará referencia al puntaje total obtenido en función de las opiniones de todos los supervisados de los sujetos de la muestra, con relación al desarrollo de las competencias de sus supervisores, en el actuar cotidiano laboral de dichos sujetos, como consecuencia de un programa de coaching. En este caso, sólo se obtuvo las opiniones de un total de veintisiete (27) supervisados para los 9 ejecutivos de la muestra, ya que, en

cumplimiento con los requisitos de la muestra se procedió a seleccionar tres (3) supervisados por ejecutivo, para que las medición de la percepción fuera más representativas.

Tabla 17 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,2	0,4866	-0,133

En la presenta tabla, se observa que el mínimo valor de respuesta en la percepción de los supervisados es de 3, mientras que el máximo valor de respuesta es de 4. También, el valor promedio de la percepción de los supervisados que es de 4,2, lo que hace referencia a un puntaje medianamente alto, ya que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. Así mismo, se observa que los datos se alejan de la media con una desviación típica de 0,4866. Por su parte, la asimetría arroja un valor de -0,133, lo que confirma que al encontrarse sesgada hacia la derecha de la curva de la normal, la mayoría de las personas se ubicaron en la opción de respuesta “casi siempre” o “siempre”.

Las percepciones de los supervisados pueden estar clasificadas en función de las tres (3) competencias que conforman las dimensiones de la variable en estudio, la percepción del desarrollo de las competencias, siendo éstas: Desarrollo de Otros, Liderazgo y Dirección de Otros.

Tabla 18 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia dirección de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,33	0,679	-0,137

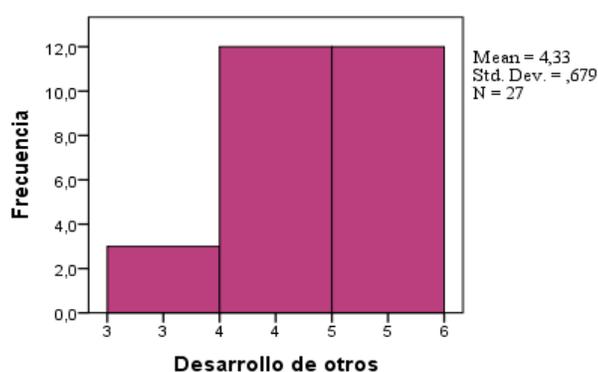


Gráfico 6 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia desarrollo de otros

En los datos que se presentan en la tabla y gráfico se puede observar que el mínimo valor de respuesta de los supervisados en la competencia Desarrollo de Otros es de 3, mientras que el valor máximo de respuesta apreciado es de 5. Mientras que el valor de la media para la percepción de los supervisados con relación a la misma competencia es de 4,33, este puntaje se considera medianamente alto, ya que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. De igual forma, se puede ver que la desviación típica es de 0,697. Al igual que la asimetría, que presenta un puntaje de -0,137, lo que significa que la mayoría de los supervisados consideran que sus supervisores “casi siempre” perciben el desarrollo de la competencia Desarrollo de Otros en su supervisor, como consecuencia de un programa de coaching.

Tabla 19 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia liderazgo

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,19	0,736	-0,137

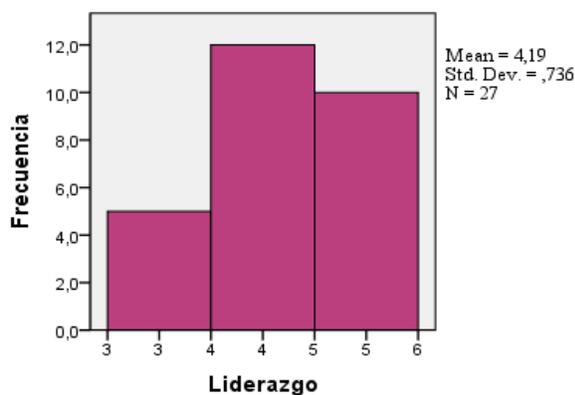


Gráfico 7 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia liderazgo

En la tabla y el gráfico se observa que el valor mínimo de respuesta de los supervisados para la competencia Liderazgo es de 3, mientras que el valor máximo de respuesta es de 5. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los supervisados con relación dicha competencia es de 4,19, este puntaje se considera medianamente alto, puesto que, cae dentro de la escala de respuesta correspondiente a la opción “casi siempre”. Asimismo, se puede constatar que la desviación típica es de 0,736. Por su parte, la asimetría, tiene un puntaje de -0,137, este valor denota la distribución es simétrica, es decir, existe aproximadamente la misma cantidad de valores a los dos lados de la media.

Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia dirección de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,07	0,474	0,035

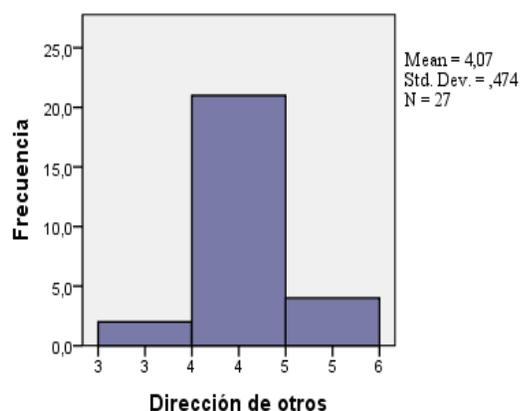


Gráfico 8 Estadísticos descriptivos de la percepción de los supervisados para la competencia dirección de otros

Como se puede observar, el mínimo valor de respuesta de los supervisados en la competencia Dirección de Otros es de 3, mientras que 5 es el máximo valor que se observa. La media aritmética de la percepción de los supervisados con relación a dicha competencia es de 4,07, la cual, hace referencia a la opción de respuesta “casi siempre” en la escala y se considera un puntaje medianamente alto. De igual forma, la desviación estándar es de 0,474. También, señala una asimetría de 0,035 lo que demuestra que la cola de la curva está centrada. Por ende, esto significa que la mayoría de las personas opinan que “casi siempre” con respecto a la percepción del desarrollo de la competencia Dirección de otros de su supervisor, luego de participar en un programa de coaching.

Tabla 21 Total de medias de las competencias según la percepción de los supervisados

Competencias	Medias
Desarrollo de Otros	4,33
Liderazgo	4,19
Dirección de otros	4,07

El total de los resultados estadísticos mostrados evidencian que la percepción de los supervisados en cuanto al desarrollo de las competencias de su supervisor, como consecuencia de un programa de coaching, se encuentra alrededor de 4,1888, valor que representa una medida medianamente alta. Sin embargo, se puede observar que aunque todas las competencias tienen una media alrededor de los mismos valores, se debe resaltar que la competencia que muestra una media un poco mayor es Desarrollo de Otros, por lo que podría inferirse que, según la percepción de los supervisados es la competencia que más se desarrolló en sus supervisores, luego de haber participado en un programa de certificación en coaching.

Con este análisis de resultados, se alcanza el cumplimiento del objetivo específico 1.2: *Determinar la percepción de los supervisados con relación al desarrollo de competencias en su supervisor, como consecuencia de un programa de coaching.*

Percepción de los Colegas o Pares:

La percepción de los colegas hace referencia al puntaje total obtenido de los diez (10) ítems que conforman el cuestionario, en función de sus opiniones con relación al desarrollo de las competencias de sus pares, como consecuencia de un programa de coaching. Para este apartado, se obtuvo las opiniones de veintisiete (27) pares.

Tabla 22 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,1	0,46	-0,084

Esta tabla muestra que el mínimo valor de respuesta en la percepción de los pares es de 3 y el máximo valor de respuesta es de 5. A su vez, el valor promedio de la percepción de los colegas es de 4,1, siendo éste un puntaje medianamente alto, ya que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. Igualmente, los datos indican una desviación típica de 0,46. También se puede decir que, la asimetría, tiene un puntaje de -0,084, lo que indica que la mayoría de las personas ubicaron sus respuestas en la escala “casi siempre”.

Asimismo, las percepciones de los colegas pueden estar clasificadas en función de las tres (3) competencias que conforman las dimensiones de la variable en estudio, percepción del desarrollo de las competencias, siendo éstas: Desarrollo de Otros, Liderazgo y Dirección de Otros.

Tabla 23 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia desarrollo de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,07	0,73	-0,155

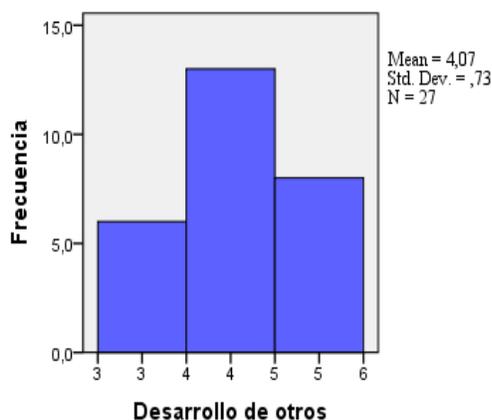


Gráfico 9 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia desarrollo de otros

En la tabla y gráfico anteriores se evidenciar que el mínimo valor de respuesta de los pares en la competencia Desarrollo de Otros es de 3, mientras que el máximo valor de respuesta es de 5, es decir, el máximo valor de la escala. Por otro lado, el valor promedio de la percepción de los colegas con relación a dicha competencia es de 4,07, este puntaje se considera medianamente alto, puesto que, dentro de la escala de respuesta corresponde a la opción “casi siempre”. Además, se observa que la desviación típica es de 0,73. Por otro lado, la asimetría, tiene un puntaje de -0,155, lo que demuestra que, su cola se encuentra en el centro de curva normal, esto explica que la mayoría de los colegas consideran que “casi siempre” perciben el desarrollo de competencia Desarrollo de Otros en sus pares luego de participar en un programa de coaching.

Tabla 24 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia liderazgo

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
27	3	5	4,04	0,759	0,056

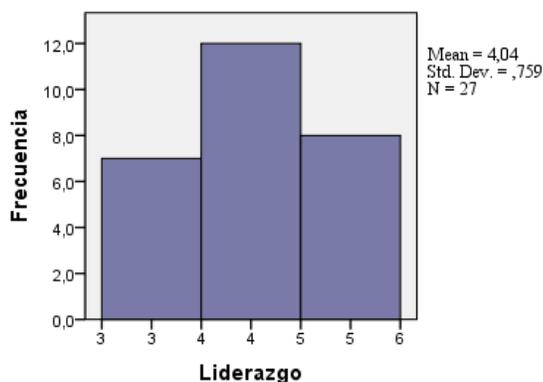


Gráfico 10 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia liderazgo

Como se puede apreciar el valor mínimo de respuesta de los pares para la competencia Liderazgo es de 3, mientras que el valor máximo de respuesta es de 5, lo que representa, el máximo valor de la escala. Por otro lado, la media aritmética o el valor promedio de la percepción de los colegas con relación al desarrollo de la competencia Liderazgo en sus pares es de 4,04, este puntaje se considera medianamente alto, puesto que, se encuentra en la escala de respuesta correspondiente a la opción “casi siempre”. Igualmente, se considera que la desviación típica es de 0,759. Por su parte, la asimetría, tiene un puntaje de 0,056 este valor denota que “casi siempre”, los colegas perciben el desarrollo de dicha competencia en sus pares, como consecuencia de un programa de coaching.

Tabla 25 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia dirección de otros

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
54	3	5	4,26	0,447	-0,06080899

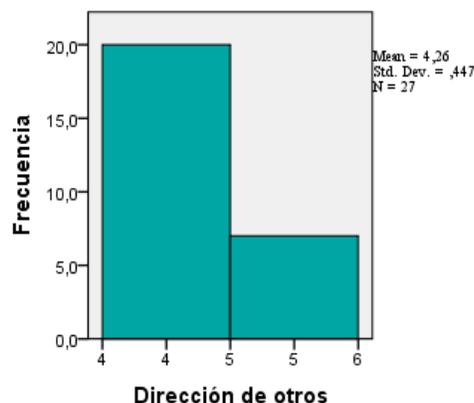


Gráfico 11 Estadísticos descriptivos de la percepción de los pares para la competencia dirección de otros

Se puede observar que 3 es el mínimo valor de respuesta de los colegas en la competencia desarrollo de otros, mientras que el máximo valor de respuesta dado es de 5. La media de la percepción de los pares o colega con relación al desarrollo de dicha competencia es de 4,26, considerándose un valor medianamente alto, ya que, corresponde a la opción “casi siempre” en la escala de respuesta. De igual forma, se presenta la desviación típica que es de 0,447. La asimetría arroja un valor de -0,060, lo que demuestra que la cola de la curva está centrada, pudiéndose interpretar esto como que el mayor número de colegas perciben el desarrollo de la competencia dirección de otros en sus pares como consecuencia de un programa de coaching “casi siempre”.

Tabla 26 Total de medias de las competencias según la percepción de los colegas o pares

Competencias	Medias
Desarrollo de Otros	4,07
Liderazgo	4,04
Dirección de otros	4,26

Los valores y análisis presentados anteriormente, demuestran que la percepción de los colegas en cuanto a la percepción del desarrollo de las competencias de sus pares, se encuentra alrededor de 4,1, el cual representa un desarrollo medianamente alto del grupo total de competencias planteadas. Sin embargo, se puede observar que la competencia que mayor media posee es Dirección de Otros, por lo que podría decirse que, según la percepción de los colegas es la competencia que más se desarrolla en sus pares, como consecuencia de un programa de coaching. Aunque es importante destacar, que todas las competencias obtuvieron una media con valores casi iguales.

Con los datos expuestos se da respuesta al objetivo específico 1.3: *Determinar la percepción de los colegas de los ejecutivos con relación al desarrollo de las competencias en sus pares, como consecuencia de un programa de coaching.*

Tabla 27 Total de medias con relación a las competencias según los distintos actores de la evaluación 180°

Competencias	Autopercepción de los Ejecutivos	Percepción de los Supervisados	Percepción de los Colegas
Desarrollo de Otros	4,19	4,33	4,07
Liderazgo	4,27	4,19	4,04
Dirección de otros	4,16	4,07	4,26

Con respecto a cada una de las competencias pertenecientes a las dimensiones en estudio, se puede evidenciar que tanto ejecutivos como supervisados y colegas concuerdan en que todas las competencia se desarrollaron en un mismo nivel, como consecuencia de un programa de coaching. Con lo expuesto anteriormente se logra dar respuesta por completo al objetivo específico número uno (1) de la investigación, es decir: *Determinar la percepción de los distintos actores involucrados en la evaluación 180°.*

Resultados de comparar las percepciones de los actores con relación al desarrollo de las competencias, como consecuencia de un programa de coaching.

Tabla 28 Estadístico descriptivo de las distintas percepciones de ejecutivos, supervisados y colegas

	N	Medias
Autopercepción de los Ejecutivos	9	4,2
Percepción de los Supervisados	27	4,2
Percepción de los Colegas	27	4,1

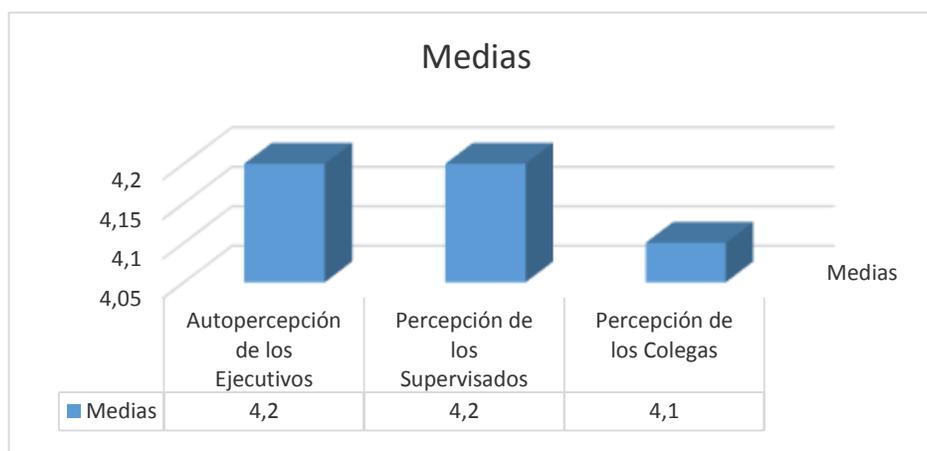


Gráfico 12 Estadístico descriptivo de las distintas percepciones de ejecutivos, supervisados y colegas

Como se puede apreciar, tanto los ejecutivos, como los supervisados y colegas perciben un mismo nivel de desarrollo de las competencias, como consecuencia de un programa de coaching. Ejecutivos y supervisados comparten un promedio de 4,2 y por último,

los colegas, pero con igual percepción, con un promedio de 4,1. En este sentido, tanto los ejecutivos como su equipo de trabajo, coincidieron, según lo observado en los datos, que pudiera considerarse como un desarrollo medianamente alto de las mismas.

Del mismo modo, las percepciones de los actores de la evaluación de 180° se pueden clasificar en función de las cinco (5) competencias que conforman las dimensiones de la variable en estudio, las cuales son: Desarrollo de Otros, Liderazgo y Dirección de Otros.

Tabla 29 Estadísticos descriptivos de las distintas percepciones por competencias

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Asimetría
Desarrollo de Otros	63	3	5	4,1904	0,5139	-0,1916
Liderazgo	63	3	5	4,0793	0,5114	-0,1037
Dirección de otros	63	3	5	4,1547	0,4494	-0,0616

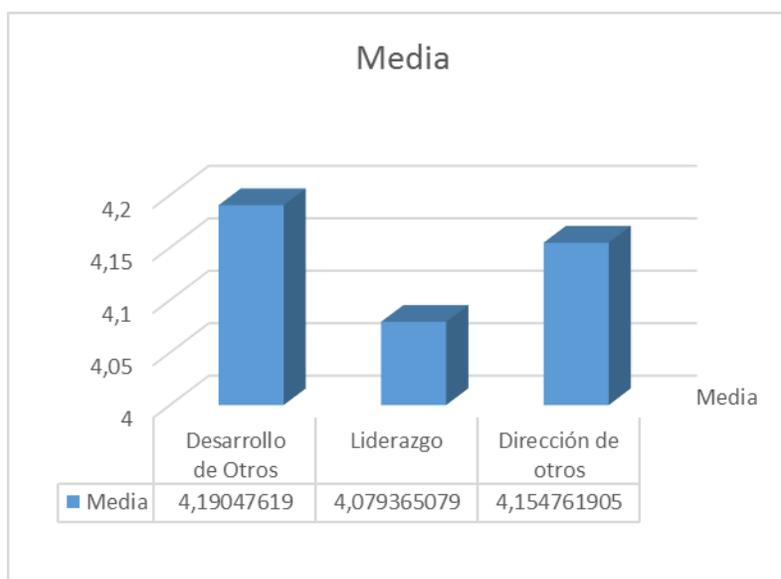


Gráfico 13 Estadísticos descriptivos de las distintas percepciones por competencias

Los estadísticos descriptivos presentados muestran que la competencia Desarrollo de Otros, presenta un valor mínimo de 3, mientras que su valor máximo es de 5. Asimismo, su media aritmética, siendo la más alta dentro del grupo de competencias, es de 4,1904 y tiene una desviación estándar de 0,5139. Estos valores reflejan que, según la percepción de los actores (3) actores de la evaluación 180°, ésta competencia se desarrolló en los ejecutivos, como consecuencia de un programa de coaching. Luego, con un mínimo de 3 y un máximo de 5, la competencia Liderazgo, según la percepción de los tres (3) actores de la evaluación 180°, se desarrolló en igual medida en los ejecutivos, como consecuencia de un programa de coaching, con un promedio de 4,0793 y una desviación típica de 0,5114. Y por último, con un valor mínimo igualmente de 3, uno máximo de 5 y desviación de 0,0616, se observa que la competencia Dirección de Otros se desarrolló en igual nivel que las dos anteriormente mencionadas, en los ejecutivos, con una media de 4,1547, como consecuencia de un programa de coaching; estos resultados, según la percepción de los tres (3) actores de la evaluación 180°.

Los estadísticos descriptivos, permiten inferir que los ejecutivos participantes del programa de coaching, nueve (9) en total, sus supervisados, veintisiete (27) en su totalidad y los veintisiete (27) colegas, parecen compartir la misma percepción de que las competencias de los ejecutivos han tenido un desarrollo medianamente alto, luego de la participación de los mismos en un programa de certificación de coaching.

Con este análisis, se cubre el objetivo específico número dos (2) de la investigación: *Comparar las percepciones entre los actores involucrados en la evaluación 180° con relación al desarrollo de competencias, como consecuencia de un programa de coaching.*

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Al analizar las variables demográficas de la muestra que formó parte de la presente investigación se determinó que en dicha muestra predominó el sexo masculino, con edades comprendidas entre 37 años y 46 años. De igual forma se determinó, que los participantes ocupaban el cargo de directores y tenían en la Organización una antigüedad comprendida entre cinco (5) y diez (10) años. Cabe destacar que el objeto de la investigación consistió en Determinar la percepción del desarrollo de competencias, en una muestra de ejecutivos, de una entidad bancaria como consecuencia de un programa de coaching, para lo cual se utilizó como instrumento un test luego de haber recibido el programa de coaching, al menos tres (3) meses antes.

Mediante ésta investigación se determinó que la autopercepción de los ejecutivos presenta una media o valor promedio de 4,2, lo que indica que para los participantes se presentó un desarrollo medianamente alto de sus competencias como consecuencia de haber recibido un programa de coaching. Para estos la autopercepción presentó específicamente una media de 4,1944 para la competencia de “desarrollo de otros”, 4,2777 para la competencia de “liderazgo” y 4,1666 para la competencia “dirección de otros”. Lo que quiere decir, que los participantes perciben que cada una de estas competencias tuvo un desarrollo medianamente alto, como consecuencia del programa de coaching que recibieron.

Por otro lado, los supervisados de los participantes presentaron una media de 4,2 también, con respecto al desarrollo de las competencias de sus supervisores como consecuencia de un programa de coaching, lo que representa un desarrollo medianamente alto de los participantes según la percepción de sus supervisados/colaboradores. En cuanto al desarrollo de la competencia “desarrollo de otros”, el resultado de la percepción de los

colaboradores fue de una media de 4,33, con respecto al desarrollo de la competencia “liderazgo”, el resultado fue una media de 4,19 y en relación a la competencia “dirección de otros” el resultado fue 4,07, lo que señala un desarrollo medianamente alto para cada una de éstas competencias, según la percepción de los supervisados.

En cuanto a los colegas, el desarrollo de las competencias en general de los participantes según la percepción de los primeros, arrojó como resultado una media de 4,07, que es medianamente alto. Para cada una de las competencias se obtuvieron los siguientes resultados de la percepción de los colegas sobre el desarrollo de las competencias de sus pares: para la competencia “desarrollo de otros” el resultado fue una media de 4,07, para la competencia “liderazgo”, el resultado fue una media de 4,04 y por último para la competencia “dirección de otros” el resultado fue 4,26. Estos resultados son medianamente altos.

Se puede decir que los distintos actores coinciden en la percepción del desarrollo de competencias de los participantes que recibieron un programa de coaching, debido a que todos percibieron un desarrollo medianamente alto de las competencias como consecuencia del coaching.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

Finalizado el estudio, se considera pertinente realizar algunas recomendaciones para contribuir de esta forma con futuras investigaciones, así como para darle continuidad al enriquecimiento teórico del área.

En primera instancia, se recomienda realizar el presente estudio en empresas de otros sectores económicos e apliquen programas de coaching dentro de sus planes de formación y adiestramiento y en las distintas variaciones del coaching.

Por otro lado, también se recomienda realizar un estudio similar al presente, considerando la medición de otro grupo de competencias y extendiendo el tiempo de medición para poder hacer un pre-test y un post-test, para lograr determinar el desarrollo de las competencias con mayor exactitud.

Además, se recomienda para una mayor profundidad en el tema, realizar un estudio donde se evalúen los distintos programas de coaching y así poder comparar distintas metodologías y la efectividad de las mismas, pero específicamente del coaching.

Es recomendable aplicar este estudio con una muestra más extensa, que integre un mayor número de personas que hayan participado en un programa de coaching.

También, sería relevante realizar una investigación similar, donde se compare el coaching con otros programas de desarrollo de competencias, así evaluar su efectividad del mismo.

La presente investigación se realizó en una institución financiera, de índole privada, por lo cual sería interesante efectuar un estudio que contraste la efectividad del coaching en el

desarrollo de competencias, en el ámbito de organizaciones públicas y privadas, del mismo sector económico; para determinar así las diferencias.

Finalmente, busca determinar la percepción pero como señalan distintos autores, esta no siempre se corresponde con la realidad, por lo cual sería necesario la realización de diferentes investigaciones que establezcan si realmente la percepción del desarrollo de competencias, realmente se corresponde con la realidad,

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Albani, R., y Padilla, M. (2004). *Percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (coaching) ejecutiva* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M., Sáinz, J. (2006). *Coaching Realmente*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Bolívar, Cris. (2007). *Más allá de la formación: El desarrollo de competencias*. [Homepage]. Recuperado el día 25 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: <http://www.arearh.com/formacion/masallaformacion.htm>.

Da Silva, P., y Rodríguez, K. (2003). *Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor o coach según el modelo de Salazar y Molano* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Escribá, Eduardo. (2007). *Coaching y Capital Intelectual*. [Homepage]. Recuperado el día 25 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: <http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm>

García, E., y Texeira, N. (2005). *Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros a recibir coaching grupal* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hay Group (1998). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México: Editorial Mc Graw – Hill.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. 5ta Edición. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.

Morgan, H., Harkins, P., y Goldsmith, M. (2005). *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches*. 1era Edición. Estados Unidos: John Wiley y sons, inc.

Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana: New paradigms in human resource management. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18, (23), 20.

Moreau, L. (2008). *Percepción del desarrollo de competencias al recibir coaching ejecutivo (caso: empresa de consumo masivo farmacéutico)* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. 7ma Edición. México: Editorial Prentice Hall.

Salazar, G., y Molano. M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de investigación científica*. 4ta Edición. México: Editorial Limusa.

Ubierna, A. (2009, 5 de Noviembre). *Puerto Managers Blog*. [Homepage]. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://andresubierna.com/2009/9-beneficios-del-coaching/#axzz29Q8uCuyW>

Zeus, P., y Skiffington, S. (2004), *Guía completa del coaching en el trabajo*. 4ta Edición. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

S/A. (2012). *Coach Venezuela*. [Homepage]. Recuperado el día 10 de Mayo de 2012, de <http://www.coachvenezuela.com.ve/coach.php>

S/A. (2012). *BLC Coaching & Mentoring*. [Homepage]. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de <http://human-coaching.net/un-coachee-es>

ANEXOS

ANEXO A

Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión participante.

ANEXO B

Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión Colegas.

ANEXO C

Carta de presentación y Cuestionario para evaluar la percepción del desarrollo de competencias. Versión Colaboradores/ Supervisados.

ANEXO D

Tabla de codificación de Spss