

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**El Coaching y los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC –  
Año 2019**

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Autor: Bach. David VALENTIN SANCHEZ

Asesor: Dr. José Luís GUERRERO FEBRES

**Cerro de Pasco - Perú - 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**El Coaching y los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC –  
Año 2019**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

---

Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA  
PRESIDENTE

---

Dr. Iván Bruno POMALAZA BUENDIA  
MIEMBRO

---

Mg. Janet Karim FUSTER GOMEZ  
MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

Ante todo, dar gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra alma máter la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “EL COACHING Y LOS ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNDAC – AÑO 2019”. Tuvo por finalidad responder al problema, ¿El Coaching favorecerá el desarrollo de habilidades gerenciales de los directivos de la UNDAC – año 2019?; la misma que tuvo por objetivo: Determinar la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC en el año 2019. En cuanto a la hipótesis, a su vez, se contrastó que El coaching incide positivamente en los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC año 2019.

Esta investigación de tipo aplicada, utilizó el método científico y el diseño pre experimental, con una muestra de 70 directivos de las diversas dependencias; se utilizó la estadística porcentual y la prueba de Chi cuadrada para establecer la mejora en las habilidades gerenciales.

En consecuencia, se obtuvo como resulta que existe una estrecha relación entre el coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC en el año 2019.

Según el resultado de  $5,991 < 6,677$ ; que concuerda con  $x^2$  calculado  $> x$  tabulado.

**Palabras claves:** Coaching, Roles, habilidades gerenciales.

## **ABSTRACT**

This thesis entitled: "COACHING AND MANAGEMENT ROLES OF UNDAC MANAGERS - YEAR 2019". Its purpose was to answer the problem, Will Coaching favor the development of managerial skills of the directors of the UNDAC - year 2019?; the same one that had the objective: To determine the relationship between coaching and the managerial roles in the Managers in the UNDAC in the year 2019. Regarding the hypothesis, in turn, it was contrasted that Coaching positively affects the managerial roles in the directors of the UNDAC year 2019.

This applied-type research used the scientific method and pre-experimental design, with a sample of 70 managers from the various dependencies; Percentage statistics and the Chi square test were used to establish the improvement in management skills.

Consequently, it was obtained as a result that there is a close relationship between coaching and managerial roles in the Directors in the UNDAC in the year 2019.

According to the result of  $5,991 < 6,677$ ; which agrees with computed  $x^2 >$  tabulated  $x$ .

**.Keywords:** Coaching, Roles, management skills.

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales, en la actualidad, frente a la globalización y la exigencia del entorno, afronta una situación donde es necesaria la búsqueda de herramientas gerenciales y de liderazgo que ayuden a gestionar de manera eficiente los recursos tanto físicos como intelectuales.

La mejora constante es un desafío actual, es por lo cual que el coaching se ha convertido en una herramienta necesaria con lo cual se busca la mejora y el desarrollo del desempeño personal, logrando un crecimiento tanto personal como profesional, esto redefine la perspectiva del potencial personal logrando con esto la construcción de diferentes habilidades para producir resultados extraordinarios en las diferentes áreas. El coaching mejora y profundiza el conocimiento de sí mismos por lo que los resultados generan transformaciones sustentables.

Bou (2008) al respecto plantea “que lo que se pretende de un coach profesional (en el caso que nos ocupa, alguien dedicado a la docencia), es que posea una serie de cualidades o habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia, entre la que destacamos: saber escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva y sobre todo una metodología precisa”.

Para el desarrollo de competencias es importante contar con orientadores que puedan generar una exigencia personal que pueda fomenten los talentos para su propio éxito profesional. El medio para lograr esto es el coaching que como ya se sabe este es un medio que facilita los cambios, el conocimiento que se logra genera competencias que ayuda con el proceso de introspección para equilibrar roles diversos.

En este sentido la finalidad de esta investigación es determinar la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC en el año 2019. Con esto lograr desempeños sobresalientes en los directivos de la UNDAC.

En tal sentido, la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero: Planteamiento del problema, en el primer capítulo se ha diagnosticado y determinado si existe relación entre coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC.

Capítulo Segundo: Refiere al marco teórico, que es la parte esencial y fundamental de la investigación a través del cual se da el fundamento teórico – científico del estudio, respecto a los paradigmas que van a permitir explicar la relación coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la Institución estudiada.

Capítulo Tercero: Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable en estudio a través de la encuesta. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener resultados importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto: Se presenta los resultados obtenidos, el estudio induce a tener que analizar estos resultados para determinar la relación coaching y los roles gerenciales en los Directivos de la UNDAC. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El autor.

## INDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

<b>1.1</b>	<b>Identificación y determinación del problema.</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>Delimitación de la investigación.</b>	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>Formulación del problema.</b>	<b>5</b>
	1.3.1 Problema principal.	5
	1.3.2 Problemas específicos.	6
<b>1.4</b>	<b>Formulación de Objetivos.</b>	<b>6</b>
	1.4.1 Objetivo General.	6
	1.4.2 Objetivos específicos.	6
<b>1.5</b>	<b>Justificación de la investigación.</b>	<b>6</b>
<b>1.6</b>	<b>Limitaciones de la investigación.</b>	<b>7</b>

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

<b>2.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Bases Teóricas</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Definición de términos básicos.</b>	<b>59</b>

<b>2.4</b>	<b>Formulación de Hipótesis</b>	<b>62</b>
2.4.1	Hipótesis General.	62
2.4.2	Hipótesis Específicas.	62
<b>2.5</b>	<b>Identificación de Variables.</b>	<b>62</b>
<b>2.6</b>	<b>Definición Operacional de variables e indicadores.</b>	<b>64</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

<b>3.1</b>	<b>Tipo de Investigación.</b>	<b>65</b>
<b>3.2</b>	<b>Métodos de investigación.</b>	<b>65</b>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de investigación.</b>	<b>66</b>
<b>3.4</b>	<b>Población y muestra.</b>	<b>66</b>
3.4.1	Población.	66
3.4.2	Muestra.	66
<b>3.5</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b>	<b>67</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas de procesamiento y análisis de datos.</b>	<b>67</b>
<b>3.7</b>	<b>Tratamiento Estadístico.</b>	<b>67</b>
<b>3.8</b>	<b>Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.</b>	<b>68</b>
<b>3.9</b>	<b>Orientación ética.</b>	<b>68</b>

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1</b>	<b>Descripción del Trabajo de campo.</b>	<b>69</b>
<b>4.2</b>	<b>Presentación, análisis e interpretación de resultados.</b>	<b>70</b>

<b>4.3 Prueba de hipótesis</b>	<b>77</b>
<b>4.4 Discusión de resultados</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Identificación y determinación del problema.**

Toda organización sea cual fuese la rama a que se dedique, tiene la necesidad de transformar cambios sustanciales, y, alcanzar verdaderos cambios en la dinámica del desarrollo organizacional siendo esto necesario para el logro de las metas de las mismas. “las organizaciones son estructuras configuradas sea un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado o expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los intereses”. (Abrahamsson, 2002, p.76).

En tal sentido, “Las organizaciones que hoy se enfrentan a un gran reto de competitividad, globalización, calidad y excelencia que exige de cada uno de los miembros un nivel de desempeño más elevado que en el pasado, el cual debe tener conexión directa con las acciones que se realizan día a día”. (Emperador L, 2000, p. 35). Actualmente el entorno competitivo y cambiante obliga a las organizaciones a ser flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados a fin de alcanzar las metas; para ello es necesario aplicar una

mentalidad creativa y establecer nuevas técnicas de formación que logren modificar la forma de actuar y pensar del personal de la organización.

El trabajo de investigación se centra en el Coaching, práctica empresarial que fomenta la forma directa del desarrollo personal permitiendo el crecimiento de las organizaciones; “el coach es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual el agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados realizando para ello cambios profundos. (Launer V, 2007, p. 5), utilizando sus propios recursos y habilidades.

El coach en su inicio fue aplicado en el mundo deportivo, y, a la actualidad se está orientando al mundo empresarial, no obstante “en España el número de experiencias reales es mucho más reducido y los escasos estudiados académicamente lo son más. Así, pese a la gran aceptación del coaching como una novedosa práctica de recursos humanos (Liu y Batt, 2010) y pese a su alta aceptación y aplicación por parte de las empresas (Wales, 2003).

En tanto que en América Latina se desarrolla paulatinamente las empresas están descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes deben cambiar para lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo, más que jefes se necesita de coaches, y sujetos a la información según un estudio del IAP (Instituto de Altos Estudios de Argentina) y Business School (Escuela de Negocios) sobre Coaching, manifiesta que en poco tiempo esta herramienta ha tendido a un alto grado de difusión y es utilizada por el 84.6% de las 182 organizaciones de primera línea relevadas en México, Chile, Argentina, Brasil y otros países vecinos.

De la misma manera, las expectativas a futuro indican que la mayoría de las organizaciones, tanto las que utilizan el coaching como las que no, proyectan incrementar esta actividad en sus estructuras tras considerar que un uso regular tendría un fuerte impacto positivo en dimensiones como el liderazgo, retención de talento, satisfacción laboral y adaptación al cambio.

“La clave está en la unión entre entender el problema por resolver, elegir el tipo de coach que cubra la necesidad y el poder generar una buena relación con el coacheado y su entorno, es difícil, porque caso contrario se generaran falsas expectativas y se pierde dinero y tiempo”, indica (Michel Hermans).

En el agitado contexto laboral vigente de nuestro país, el fragmento empresarial, y, de acuerdo a las líneas de investigaciones sobre recurso humano, detecta que se ha descuidado la inversión en entrenamiento y formación de recurso humano, revelando el bajo comportamiento de la organización.

Considera la necesidad, que la gerencia se identifique más con el potencial del recurso humano, su creatividad, habilidades, destrezas, que se capitalice en resultados que favorezca a la organización, más ahora que se dan muchas oportunidades en el escenario del país, producto de las mismas actuaciones del gobierno que ha generado la apertura económica con nuevas alianzas con países desarrollados que pueden activar el sector empresarial e incursionar en mercados extranjeros mediante una base de producción nacional y exportando los productos, utilizando canales de distribución.

Solo reforzar las habilidades académicas ya no es suficiente. Cada vez más, potenciar las habilidades blandas en las que se enmarcan las habilidades sociales, la comunicación, la inteligencia emocional, entre otras de los miembros

de una compañía es indispensable para la eficiencia y productividad de una entidad.

¿Cómo hacerlo? El coaching es una alternativa. “Principalmente comunicación y liderazgo son las principales habilidades que las compañías nos piden trabajar en coaching en un 70% u 80% de los casos, destacó, Amelia López de Roussenoff, directora y socia de Coaching CIA, firma con cinco años en el mercado. ¿Qué beneficios traerá a la organización el desarrollo personal? Según Camila Fosca, directora y socia de Coaching CIA, una mejor administración de tiempo, menos desgaste en las relaciones interpersonales, mayor productividad, así como empoderamiento en los colaboradores e impacto en el clima laboral son algunos de los resultados tangibles.

"También puede ser una herramienta de fidelización de trabajadores pues ellos sienten que se invierte en su desarrollo personal", cada vez más empresas interesadas en pulir las habilidades de sus empleados, la consultora Coaching CIA apunta a expandir sus servicios a provincias. Por ello, Piura, Trujillo y Arequipa serán sus principales destinos el próximo año. (Comercio).

En nuestro país muchas empresas recurren al coaching fundamentalmente para mejorar las habilidades de liderazgo de sus ejecutivos, porque necesitan que ellos motiven y estimulen a los colaboradores, para asumir los desafíos constantes que enfrenta la organización.

“En una encuesta que realizamos se constató que un 33% de los ejecutivos dedican menos de una hora al mes al desarrollo de líderes en sus respectivas organizaciones, y que el 41% le brinda a esta actividad entre uno a cinco horas. Es decir, claramente los jefes no están haciendo su tarea de desarrollar personas” (Patricia Cánepa, Universidad de Piura, 2009).

La UNDAC es una entidad pública académica en la que se hace necesario la iniciativa de conocer y practicar el coaching para ofrecer un buen servicio a los usuarios, para los cuales se requiere que sus docentes estén capacitados, ya que sin la participación e involucramiento del personal en los procesos de gestión no se podrá lograr los objetivos propuestos.

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación:

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las delimitamos en los siguientes aspectos:

### **Delimitación Espacial.**

Abarco la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

### **Delimitación Temporal.**

Comprendió los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2019.

### **Delimitación Social.**

Comprendió a los Directivos Administrativos de la UNDAC Pasco.

### **Delimitación conceptual.**

Es el manejo del material teórico-conceptual, estuvo comprendido en los alcances de los siguientes conceptos: El Coaching y los Roles Gerenciales, entre otros etc.

## **1.3 Formulación del problema.**

### ***1.3.1 Problema principal.***

¿Cuál es la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos de la UNDAC en el año 2019?

### **1.3.2 Problemas específicos.**

¿Cómo el coaching en su dimensión reacción está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?

¿Cómo el coaching en su dimensión aprendizaje está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?

¿Cómo el coaching en su dimensión comportamiento está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?

¿Cómo el coaching en su dimensión resultados está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?

## **1.4 Formulación de Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Determinar la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC en el año 2019.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

Conocer si el coaching en su dimensión reacción está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC.

Conocer si el coaching en su dimensión aprendizaje está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC

Conocer si el coaching en su dimensión comportamiento está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC.

Conocer si el coaching en su dimensión resultados está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC.

## **1.5 Justificación de la investigación.**

Es de suma importancia que las instituciones educativas tengan en su personal docente y directivos personas que tienen características de un coaching,

ya que gracias a estas características se puede estimular un cambio en el estilo académico y administrativo, capaces de conformar e integrar equipos para un cambio creciente de nuestra sociedad y el país.

Respecta al valor teórico, la justificación refiere a la inquietud que surge por parte del investigador en profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

La justificación metodológica, toma en cuenta el uso de métodos y técnicas específicas para la investigación y su aplicación en posteriores estudios como en este caso.

En cuanto a la justificación práctica, la razón en realizar el estudio se manifestó en el interés de aportar conocimientos y experiencias en el proceso de la investigación.

## **1.6 Limitaciones de la investigación.**

Las limitaciones generalmente fueron de orden económico ya que cuanto hubiéramos querido abarcar un estudio más amplio a nivel nacional sin embargo primo el factor económico, otra limitación que podemos resaltar fue la negativa de algunos colaboradores a ser sometidos a nuestros instrumentos de evaluación por temor a represarías o cuestionamientos se limitan.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Se hizo necesario establecer la referencia de algunas investigaciones relacionados al tema de investigación, siendo éstas:

A Nivel Internacional:

CAICEDO AUSIQUE, Lina P. (2013), en la investigación: *“El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa, Pamplona, España”*; concluye:

El enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, es un enfoque dirigido al desarrollo del Capital Humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Un enfoque más a la persona como elemento fundamental dentro de la empresa. De igual forma mediante el *Coaching* se ha logra que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización.

También se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización. Otro factor importante a resaltar es el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Con el enfoque a las personas del Coaching estos procesos se realizan de una manera más ágil y natural ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo las transformaciones dentro de las organizaciones.

Se evidenció como esta herramienta involucra a toda la organización, desde la base hasta los altos directivos. De igual forma como el Mentoring y la figura del mentor son utilizados como una herramienta de soporte y apoyo al proceso de Coaching.

Por otro lado, los resultados coinciden en la importancia de esta herramienta para la realización de los planes y consecución de objetivos, es decir, para la ejecución de la estrategia organizacional ya que ésta ayuda tanto a alinear el trabajo de las personas con la misma y como a seguir el camino establecido por la dirección.

En cuanto a las capacidades y habilidades se concluye la importancia e influencia que tiene el Coaching para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación. Después del proceso investigativo se puede ultimar que las competencias relacionales y técnicas son las competencias que más se enriquecen después de la aplicación del coaching.

El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido de

pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos tengan empowerment y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. Se crean procesos más eficaces para que las personas que integran una organización puedan desarrollar habilidades que los lleven a alcanzar objetivos, esto genera que las personas sean más resolutivas, proactivas y se sientan mejor consigo mismas.

Con este estudio se deja en evidencia el gran aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en la empresa, hoy por hoy los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.

El coaching como quedó demostrado a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencializarían las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación en el grupo de colaboradores, el tratamiento de problemas individuales, la cohesión del grupo de trabajo y finalmente la fijación de objetivos y planificación.

Como se puede evidenciar a lo largo del estudio, el Coaching es una herramienta o metodología que genera efectos muy positivos dentro de la empresa. Principalmente, gracias a su enfoque en la persona, el talento humano es lo que se ve gratamente afectado, logrando un gran avance en cuanto al trabajo individual y el trabajo en equipo debido a una mejora de la comunicación, cohesión de equipo y la creación de un ambiente laboral ameno, teniendo así un mejor desempeño general de toda la organización.

Por otro lado, con esta herramienta se logra desarrollar el liderazgo de una forma más natural dentro de la empresa. Este factor es de suma importancia si se

tiene en cuenta la coyuntura económica y la actualidad del mundo, los cuales requieren de un constante cambio y transformación de las empresas para sobrevivir y ser competitivos, para lo cual la metodología del Coaching es útil y apropiada.

Lo anteriormente mencionado va totalmente ligado con la estrategia y lo fundamental que es para la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual lleva implícito cambios y transformaciones dentro de la misma. Para ello se requiere de una total implicación, toma de conciencia y responsabilidad por parte de las personas, es decir una alineación estrategia – talento humano. El Coaching, como se evidenció con los resultados del estudio, y por lo descrito a lo largo del mismo, es una herramienta fiable para lograr dicha alineación.

La aplicación de la metodología del coaching en el recurso humano de la empresa contribuye en gran medida a que las personas puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la compañía, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más empowerment, desarrollen habilidades escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos.

Es por todo esto que el Coaching es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, teniendo en cuenta al talento humano como elemento fundamental dentro de la misma.

TAPIA MIRANDA, Rina E. (2012), en la investigación: “*Coaching y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantirillado Ambato, Ecuador*”; concluye:

El proceso de entrenamiento continuo que reciben los empleados no está acorde a las necesidades de cada uno, lo cual limita descubrir las habilidades y mejorar las ya existentes, falta de motivación adecuada para el logro de las metas, necesidad de incrementar las relaciones laborales con mayor productividad y de forma estandarizada para aumentar el nivel de satisfacción de todos los empleados.

No hay Motivación adecuada, ya que los empleados en su mayoría opinan que les afecta la ausencia de estas actividades que son funciones directamente del jefe de área, que permitirá obtener una ventaja competitiva e incrementar la calidad laboral. EMAPA puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el jefe de cada área no proporciona:

Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.

Asesoría, solución de problemas y trato hacia el cliente.

A Nivel Nacional:

CARDENAS VALCERDE, Juan C. (2011), en la investigación: *“Counching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo”*; concluye:

La aplicación del coaching tiene influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la Provincia de Huancayo. Se propone y experimenta un programa de aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo. Las características que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo son:

- a) Es concreta.
- b) Es interactiva.

- c) Tiene responsabilidad compartida.
- d) Manifiesta forma específica.
- e) Desarrolla respeto.

Las ventajas que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo son:

- a) Desarrolla valores en los participantes.
- b) Está orientada a la obtención de resultados desde el participante.
- c) Desarrolla la disciplina.
- d) Perfecciona el entrenamiento permanente de desarrollo personal.
- e) Da claridad, apoyo, construcción de confianza, perspectiva, mutualidad, paciencia, confidencialidad y respeto al participante.

A Nivel Local:

FIERRO CORNEJO, Zenia G. (2014), en la investigación: “*Roles Gerenciales del Personal Directivo y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco – año 2012*”; concluye:

En la Municipalidad se determinó un nivel de incidencia de los roles gerenciales del personal directivo en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco, cuyos resultados son: Los Roles Gerenciales se reflejan de forma intermedia sobre los empleados de la Municipalidad Provincial de Pasco hasta una tasa del 65.6% de los casos. Desde la perspectiva lógica, estos resultados nos evidencian que las mediciones efectuadas por los instrumentos de medición fueron las correctas, pues los resultados evidencian una relación causal entre las variables mencionadas. El contraste de la prueba de significancia Chi Cuadrado es  $(\alpha) = 0,05$  (5%);  $(Y) = 0,95$  (95%) que evidentemente confirma el hecho de la relación causal entre los

roles gerenciales y la eficiencia laboral. Concluyendo a través de la investigación que los roles gerenciales del personal directivo se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de  $\chi^2 (gl=6)=13.90$  la misma que tiene asociado una probabilidad  $P = 0,5$ . Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **a) El Coaching**

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- ✓ Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- ✓ Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- ✓ Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- ✓ Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- ✓ Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

#### **a.1) ¿Cuándo dar coaching?**

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

.El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

### **a.2) ¿Cómo funciona el coaching?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.

De parte del coachee:

- El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

De parte del coach:

- El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato. También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que “nuestros días buenos” nos permitan. El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego.

También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llame a un juego nuevo más grande. Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquellas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

### **a.3) Coaching en las Organizaciones**

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está

transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las organizaciones:

- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando

no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.

#### **a.4) El Coach**

El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

*Su Rol: Valores*

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- La competencia humana.
- El desempeño superior.
- Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

*Competencia Humana:* Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aún.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

*Desempeño Superior:* Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:
  - Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
  - Las personas tienen las competencias para desempeñar os trabajos y tareas que se esperan de ellos.
  - Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
  - Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
  - Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores sobre la Importancia del Coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas

durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

#### **a.5) Características del Coach**

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

- ✓ **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- ✓ **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- ✓ **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- ✓ **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para

el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

- ✓ **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- ✓ **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- ✓ **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- ✓ **CONFIDENCIALIDAD:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- ✓ **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

#### **a.6) Funciones el Coach:**

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.

- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos “hizo un ruido”, decimos “se cayó un plato”. “sonó un tiro”. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió. Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro “escuchó lo que quiso a propósito”, nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás. Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción

nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el “qué quiere lograr”, y no el “Cómo lo va a conseguir”.

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un “Cómo hacerlo”. En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. “Cómos”, hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

#### **a.7) Conducta del Coach:**

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

- **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está

de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

- **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resueltos.
- **REFLEJAR:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante.

Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

- **AFIRMAR.** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

- **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resultado, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante la sección de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

- ✓ Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
- ✓ Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo. La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Toda conversación tiene como norte la gerencia del desempeño.

#### **a.8) El Coaching y el Arte del Management**

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador.

Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching. Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca del trabajo en las organizaciones.

El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Vemos el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que proponemos que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo, el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos. El presupuesto de que podemos

saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performace y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas.

Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento. Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente. La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El

coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso.

Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo. Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Estamos pegados a un modelo que intenta

controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad.

Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching. Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management.

El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional. El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

#### **a.9) Diferencia entre Gerentes y Coaches**

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento sin embargo, su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering y la creación del futuro que queremos.

A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular. El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser".

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales. La economía global y la competencia han "cambiado el juego". Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Por lo tanto las diferencias entre Gerentes y Coaches son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su

trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.

- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos a los objetivos de la entidad.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basado en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.

- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

#### **a.10) Alcance del Coaching y Mentoring**

Después de mi larga trayectoria de investigación y aplicación del Coaching con perspectiva sistémica he llegado a compartir la idea de Tom Peters cuando dice:

“El Coaching es muy valioso, pero siempre que lo haga un experto sino no tiene sentido. Me gusta más hablar de Mentor Coach porque es un término más amplio, muchas empresas han creado sistemas de Mentor Coaches que han funcionado muy bien.”

El Mentoring es una competencia que pretende apoyar el dominio personal o corporativo mediante funciones profesionales y psicosociales. A diferencia del coaching es conveniente que conozca las funciones profesionales en los casos que estas entran en juego.

Kathy E. Kram ha articulado estas funciones hace unos veinte años y que siguen siendo válidas en la actualidad. Vamos a describirlas brevemente con sus propias palabras:

“Las funciones profesionales son aspectos de la relación que destacan el aprendizaje de técnicas y procesos y la preparación para avanzar dentro de una empresa. Las funciones psicosociales son aquellos aspectos de una relación que realza un sentimiento de competencia, de claridad de la identidad y eficiencia en la actuación personal.

Mientras que las funciones profesionales sirven principalmente para ayudar a progresar dentro de la jerarquía, las funciones psicosociales afectan a cada individuo en un nivel personal al hacerle ver su valor dentro y fuera de la empresa. Estas funciones, actuando conjuntamente, permiten que una persona sea capaz de afrontar los desafíos de cada etapa profesional.

El alcance del Mentoring, entonces, es ampliamente más grande que el Coaching, que es, en sí, un pequeño subgrupo del Mentoring.

“No se limita al desarrollo de un escaso conjunto de objetivos, habilidades o comportamientos, sino que se ocupa de toda la persona y de su carrera profesional”.

Sin partir, exclusivamente, del alcance que Kram señala en su último párrafo, si que podemos indagar en las expectativas del coaching como carrera para su aplicación personal y organizacional. Y, mucho más, como competencia genérica de aprendizaje. En este caso si que es muy importante el alcance de este párrafo de Kram:

El Mentoring “se ocupa de toda la persona y de su carrera profesional” y en la organización, de que funcione en su totalidad”.

Aquí es dónde nos planteamos la pregunta: ¿Está preparado un coach para ocuparse de toda la persona y de su carrera profesional o de que la organización funcione en su totalidad?

Si partimos de la definición de la ICF, International Coach Federation: ¿Quién es el cliente?

”El cliente de Coaching puede entrar en acción para moverse hacia un objetivo con la ayuda de un coach. El cliente adecuado no tiene limitaciones muy marcadas de sus habilidades para pasar a la acción ni es excesivamente dubitativo en desear hacer este tipo de progreso”.

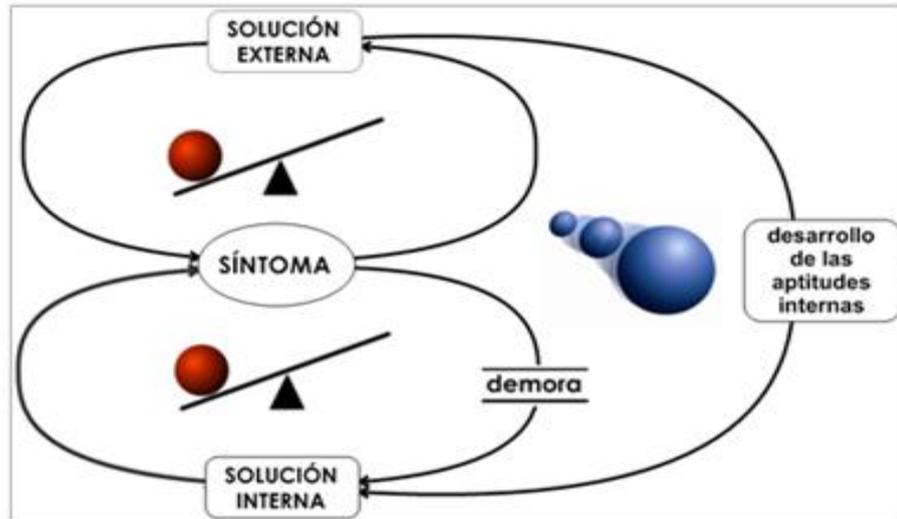
Veríamos que no. Esta definición encaja perfectamente en el subgrupo del Mentoring que define Kram. Se necesita una formación más específica y experiencia para ello. Incluso, para un buen aprendizaje,

¿puede ser eficaz la colaboración de un mentor, como se hace ya en muchos casos con tutorías?

Y, ¿qué formación específica y experiencia puede ser válida? En el caso de una carrera, profesión o estudios la específica de la propia carrera, profesión o estudios, ¿no sería la más adecuada? Por ejemplo, para un coach, ¿sería un buen mentor un coach bien preparado y experimentado? ¿Para un psicólogo, otro psicólogo experimentado en su carrera y también en coaching? ¿Lo mismo para un entrenador de fútbol, de tenis, de vendedores, de electricistas? ¿Igualmente para un manager, directivo, político, artista o profesional?

Como siempre, las respuestas y opciones auténticamente válidas son las tuyas. El coaching se desarrolla ya como competencia genérica. De esta manera el coach que tiene experiencia en una competencia puede transformar en Mentor coach de esta competencia.

El Mentor coach deberá también integrar, en su formación, de manera muy clara el principio del arquetipo de Desplazamiento de la carga con intervención externa, para evitar la dependencia. Este es el fundamento del juego interior del Coaching. Recordemos su diagrama.



El primer proceso, son las Sesiones de Coaching o Talleres de Coaching y Mentoring, que deben tener un equilibrio de duración y deben reforzar el proceso de desarrollo de las aptitudes internas para que en el futuro ellos mismo puedan desarrollarlas mediante el Self-coaching o con un periódico seguimiento de Mentoring. O sea, este arquetipo consta de tres procesos: el primero, el que llamamos “solución externa” que convine que sea equilibrado, el segundo, representado por las bolas que es reforzador y el tercero “solución interna” que es de equilibrio y puede tener demoras, como cualquiera.

#### **a.11) El Ejercicio del Coaching y el Desarrollo de Competencias**

En esta ocasión como resultado de una investigación realizada en las actividades de trabajo, se pretende así, resaltar la importancia de atender el desarrollo de competencias y el ejercicio del coaching empresarial como estrategias internas que favorecerá a una organización que pretende mantenerse en un nivel competitivo aceptable de su entorno.

Primeramente, es fundamental considerar que los cambios del entorno repercuten en varios aspectos del mercado, reflejándose en hechos tales como:

- ✓ La modificación de la visión y orientación de las empresas.
- ✓ El incremento de las exigencias del mercado.
- ✓ El aumento de la competencia

Esto induce a las organizaciones a poner especial cuidado en la revisión e implementación de medidas que mejoren sus actividades de trabajo, contribuyendo así, a regirse por políticas enfocadas al cumplimiento de:

- La calidad.
- La productividad.
- El servicio.
- La imagen competitiva.

Esta tarea competitiva es permanente y debe mantenerse actualizada gracias a los continuos cambios que se seguirán presentando en su ambiente.

El entorno competitivo ha generado que las empresas que deseen permanecer en el mercado, tengan la necesidad de orientar sus esfuerzos a desarrollar estrategias que respondan a las amenazas y oportunidades que su medio externo les impone.

El escenario que se muestra en esta situación parecería sencillo de alcanzar, siempre y cuando la empresa se preocupe por establecer estrategias internas que estén orientadas a:

- Desarrollar acciones enfocadas a contar con el personal mejor capacitado y comprometido que proactivamente aporte un valor agregado a los esfuerzos estratégicos de la empresa.
- Innovar estructuras organizacionales con menos niveles jerárquicos y puestos de trabajo en constante evolución.
- Gestionar los procesos con una orientación al cumplimiento de las expectativas del cliente interno y externo.

El personal que contribuya en las actividades de la empresa, debe ser contemplado e involucrado en la búsqueda de una estrategia competitiva, para que se complementen los esfuerzos y puedan enfrentar a su medio ambiente.

Por lo tanto, es importante que se consideren estos aspectos para lograr los propósitos estratégicos de una organización:

- Atender la calidad de vida en el trabajo.
- Ejecutar acciones que favorezcan la actitud positiva del personal.
- Desarrollar las competencias y habilidades de cada colaborador.

Para que las estrategias internas tengan éxito, es importante gestionar eficientemente al capital humano de la empresa, porque ello contribuirá al desarrollo de la misma. Por lo que es necesario, enfocarse al trabajo orientado a la educación y capacitación del personal, que contribuya al incremento de la productividad, así como al perfeccionamiento de sus talentos y destrezas formando individuos laboralmente competentes.

¿Y el papel del coach?

El reconocer la importancia de las personas en la competitividad de las organizaciones, está en manos de quienes lideran cada una de las áreas

de trabajo; ya que deben preocuparse por el desarrollo de competencias de sus colaboradores para que tengan una mayor facilidad de responder a los nuevos retos que se presenten en el entorno.

Contar con los perfiles por competencias, facilitará la identificación de los contenidos ocupacionales y la descripción de las competencias funcionales que requiere el personal para poder desempeñar funciones de una manera eficiente, según lo exijan las demandas actuales del mercado y las estrategias competitivas que pretende realizar la entidad.

Las organizaciones tienen la necesidad de adoptar nuevos modelos que involucren a su personal a asumir un rol emprendedor, es decir, que tengan la habilidad de asumir riesgos y proponer iniciativas, facilitando con ello la capacidad de autogestión, por lo tanto se requiere:

- Trabajar en equipo.
- Comprometerse con los objetivos de la empresa.
- Focalizar la actividad a la excelencia de sus clientes.

Por lo que es necesario que todo el personal se involucre y ejerza sus competencias que los dirijan a obtener un mayor desenvolvimiento; por tal motivo, se hace conveniente que los líderes asuman el ejercicio del coaching, que permita orientar e impulsar el aprendizaje de las vivencias y situaciones que enfrentan los individuos en la ruta de obtener un mejor performance en el trabajo.

Gestionar al personal resulta importante cuando hay protagonistas que los conducen y orientan; el papel del nuevo líder, es ser el coach que desarrolle una visión compartida, en la que todos los miembros de su grupo

de trabajo orienten sus capacidades y esfuerzos al progreso de la organización.

Para gestionar a las personas, se debe basar en tres procesos:

- La evaluación.
- El desarrollo.
- La compensación.

De esta manera, si se aprovecha el potencial competitivo de los individuos, podrá convertirse en un crecimiento exponencial para la empresa. La gestión de personas, a través del ejercicio del coaching, debe ser entendido como un proceso de desarrollo porque:

- Mejora la fiabilidad de la evaluación de rendimiento.
- Estimula el buen desempeño de trabajo, por reconocer los esfuerzos realizados.
- Establece la confianza para aceptar criterios que favorezcan la retención del personal

El coaching es fundamentalmente una interacción de alto impacto. La influencia del coach es importante para moldear las creencias y actitudes de los individuos que enfrentarán las dificultades que hay en el entorno. El rol de un coach es moldear las conductas en un plazo inmediato para que las actividades puedan ser desempeñadas adecuadamente por un largo plazo.

## **b) Roles Gerenciales**

El enfoque inspirado por Fayol, indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información

y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Henry Mintzberg, a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva.

Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

**Rol Interpersonal:** Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

- Figura simbólica. Como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
- Líder. Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

- Enlace. Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

**Rol Informativo:** Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- Monitor. Capta y depreciona información mediante contactos y canales de comunicación establecidos.
- Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal. A través de un examen del medio para descubrir información, cambios oportunidades y problemas que puedan afectar la unidad o la organización.
- Difusor. Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados
- Porta Voz. Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

**Rol Decisorio:** Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- Empresario. El propósito del rol del empresario es mejorar el rendimiento de la unidad u organización
- Solventador de problemas. Los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.
- En estos casos es conveniente tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre las otras
- Asignador de recursos. El gestor decide quién y que recursos conseguirá (dinero, tiempo personal o equipo). Siempre los solicitantes son mayores y los recursos son escasos, por ello es uno de los roles más críticos para la gestión
- Negociador. Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

Besanko, Dranove y Shanley (1996) replantean la discusión sobre el rol de los gerentes y afirman que éstos provienen de las decisiones fundamentales que toman en las organizaciones y entre ellos se tienen:

- Emprendedores: Quienes identifican la mejor forma de usar los recursos para la creación de valor.
- Organizadores: Que organizan e implementan las estrategias seleccionadas coordinando información y haciendo fluir los recursos en torno a la estrategia.

- Contratantes: Quienes logran los mejores acuerdos con los diversos grupos de interés, tanto internos como externos, reduciendo los costos de transacción y manteniendo la independencia del equipo de dirección.
- Negociadores: Los cuales usan el poder para movilizar recursos en las relaciones no contractuales que se plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.
- Facilitadores: Que construyen relaciones de cooperación y una identidad colectiva para el cumplimiento de los objetivos.
- Competidores: Quienes ajustan las actividades de la organización a los comportamientos de sus competidores con el fin de ganar ventaja competitiva.
- Adaptadores: Que cambian las estrategias en la medida que varían las condiciones del entorno. Esta propuesta es interesante porque da mayores indicios de la complejidad de las posibles actividades y relaciones que los gerentes y equipos directivos deben lograr en sus organizaciones.

Estos diversos roles, que no se expresan necesariamente de forma simultánea, sino que se dan en los diferentes ámbitos de las organizaciones y en diversos momentos del desarrollo de estas, implican cierta aproximación a la reciprocidad, relaciones de poder y expresión afectiva de los individuos (Bronfenbrenner, 1987).

La reciprocidad y afectividad permiten incorporar las dimensiones ética y emocional de las personas como fuente de razonamiento humano (Calori, 1998). Las acciones gerenciales también pueden estar dadas por sus principios éticos y por la forma en que sus emociones se expresan en

términos de su autopercepción, su motivación y la forma en que se relacionan con los demás (Calori, 1998).

En los modelos clásicos y moderno tan solo se toma en consideración la capacidad racional del ser humano, la cual es adecuada únicamente para cumplir el rol de organizador de los gerentes, lo que se expresa en las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de objetivos de eficiencia (Hurstet al., 1989). El asumir los otros roles propios de los gerentes, propuestos por Besanko, Dranove y Shannley (1996), hace necesario incorporar en el concepto de administración, y en los diversos modelos de análisis de las organizaciones, las capacidades de intuir y sentir como habilidades cognitivas complementarias al pensamiento en el proceso de toma de decisiones (Hurstet al., 1989).

Para que las organizaciones sean innovadoras, flexibles y aprendan de sus experiencias en los modelos de gestión, es necesario que den espacio a estas habilidades cognitivas, las cuales permiten incorporar en los modelos organizacionales las funciones humanas de imaginar nuevos escenarios, motivar para el cambio, aprender de las experiencias, lo que complementa la función de planeación y organización racional analítica contemplada en la mayoría de los modelos de gestión en la actualidad (Calori, 1998).

### **b.1) Las Funciones Gerenciales**

Henry Fayol, estableció cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de

planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control; entre los más destacados Robbins, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Hersey.

Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig, quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control. Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

*Planeación.* Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

*Organización.* Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

*Dirección.* Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

*Control.* La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con

metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Estas funciones gerenciales, las más importantes, se presentan también en los diferentes niveles organizacionales o la jerarquía de la estructura interna de una empresa. Los niveles son: Superior, Medio y Operativo.

*Nivel superior.* Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toman en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.

*Nivel medio.* Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad de esta gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones por la gerencia del nivel superior o alto nivel.

*Nivel operativo.* Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina

u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.

Del mismo modo, a manera de complementación a las funciones gerenciales, Ferminy Rubino, destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización. Un gerente efectivo es aquel que:

Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.

Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.

Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.

Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.

Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.

Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.

Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente, cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

## **b.2) El Trabajo Gerencial**

ChungyMegginson, señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista:

El Normativo. Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

El Descriptivo. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

Personales. Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos.

De interacción. Denominadas también directivas y se agrupan en: Directivas (gerente, enlace, líder), Informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y Decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones).

Actividades administrativas. Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto.

Técnicas. Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

### **b.3) Habilidades de un Gerente**

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades.

Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

Autores como, García, Martín, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

*Habilidad técnica.* Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Se obtiene mediante educación formal o la experiencia personal.

*Habilidad humana.* Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

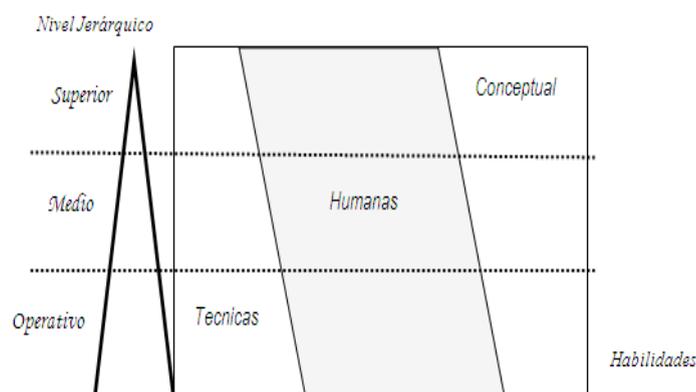
*Habilidad conceptual.* Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Alvarado, señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales.

Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Finalmente, Katz, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. Este planteamiento sugiere que, para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Grafico N° 1: Habilidades del Gerente



#### **b.4) La Actitud Gerencial**

“Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas)”.

En otras palabras, una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una organización agradable y que gusta trabajar ahí, es decir, un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos negativos, desagrada el lugar por lo general se siente infelicidad en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión, inexistente compañerismo en el trabajo y en los gerentes.

Brinda al participante la posibilidad de fortalecer las habilidades fundamentales de liderazgo y desarrollar las herramientas necesarias para plasmar un liderazgo realmente efectivo.

Asimismo, permite comprender la importancia de buscar nuevas posibilidades y oportunidades de desarrollo rompiendo los esquemas establecidos. También permite poseer claridad en las metas a largo plazo, buscar una visión compartida por todos y mantener una actitud positiva frente al empowerment.

*La actitud en las organizaciones:* Desde la perspectiva organizacional, la necesidad de impulsar el desarrollo tiene que ver con las exigencias actuales de la sociedad y el acelerado avance de las tecnologías marcadas por la fuerte influencia de los procesos globalizadores.

En virtud de lo anterior, es necesario que el jefe, director, gerente o administrador de las municipalidades conozca y maneje funciones

inherentes a su cargo al igual que cualquier gerencia de otra organización, y a su vez una actitud positiva, de compromiso, experiencial, innovadora que contribuya eficazmente al cumplimiento de su función.

Cabe destacar, que el término actitud ha sido definido por diferentes autores como Puertas (2002), quien señala: Igualmente, Myers (2007), manifestó que las actitudes son creencias y sentimientos que predisponen la reacción ante los objetos, las personas y los acontecimientos.

*Cultura organizacional:* Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

*Ambiente comfortable:* La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

*Comunicación organizacional:* Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

*La satisfacción en el trabajo:* Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

*Incentivos-motivación del empleado:* Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca:

*Motivación extrínseca:* En esta motivación, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

*Motivación intrínseca:* En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados propios del trabajo mismo.

Esta actitud empobrecedora nos quita libertad interior y nos somete a las situaciones externas en que nos hallemos. Si éstas son desconsoladoras, no sabremos cómo levantar el ánimo. Ello explica que en situaciones límite, como las propias de los campos de concentración, la única salvación posible sea mirar hacia lo alto, es decir: asumir el ideal de la unidad y consagrar la vida a realizarlo.

#### **b.5) Características de un Gerente**

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea,

ya que el gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa.

Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Y siempre considerando la globalidad del perfil del gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se expone algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX.

Motivación para dirigir.

Inteligencia.

Capacidad de análisis y de síntesis.

Capacidad de comunicación.

Capacidad de escucha.

Espíritu de observación.

Dotes de mando.

Capacidad de trabajo.

Espíritu de lucha.

Perseverancia y constancia.

Fortaleza mental y física.

Capacidad de liderazgo.

Integridad moral y ética.

### 2.3 Definición de términos básicos.

**Aprendizaje:** El aprendizaje es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

**Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión

**Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

**Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

**Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o no hacer nada, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

**Coaching:** El coaching, anglicismo que procede del verbo inglés to coach, “entrenar”, es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

**Confidencialidad:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es base de la confianza y por ende, de susceptibilidad como líder.

**Competitividad:** Las entidades exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en el negocio (atención al cliente, entrenamiento de personal, etc.).

**Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleva a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

**Empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo.

**Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se

llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

**Integración de personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

**Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

**Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.

**Reacción:** Se conoce como reacción a la consecuencia o resultado de una determinada acción. Según la teoría, este vocablo se concibe como una resistencia, fuerza contraria u opuesta a algo. Se trata también de la manera en la cual un objeto o individuo se comporta ante un estímulo concreto.

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Rol Gerencial:** El gerente ejerce cinco roles esenciales, que se relacionan respectivamente con ciertos aspectos de los elementos de la organización analizados previamente. Estos roles son: operador, administrador, líder, diseñador y estratega.

## **2.4 Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General.**

El coaching incide positivamente en los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC año 2019.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas.**

El coaching en su dimensión reacción incide de positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC.

El coaching en su dimensión aprendizaje incide positivamente con los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC.

El coaching en su dimensión comportamiento incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC.

El coaching en su dimensión resultados incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC.

## **2.5 Identificación de Variables.**

Variable Independiente

El Coaching

Dimensiones: (X)

Indicadores:

X<sub>1</sub> Reacción

- Actividad del coaching

- Satisfacción del proceso

X<sub>2</sub> Aprendizaje

- Asimilación

- Valoración

- Conocimiento

X<sub>3</sub> Comportamiento - Evaluación de los resultados

X<sub>4</sub> Resultados - Desempeño organizacional

Variable Dependiente

Roles Gerenciales

Dimensiones: (Y)

Indicadores:

Y<sub>1</sub> Rol Interpersonal - Figura simbólica

- Líder

- Enlace

Y<sub>2</sub> Informativo - Monitor

- Difusor

- Portavoz

- Procedimientos

- Políticas

Y<sub>3</sub> Decisorio - Empresario

- Solventador de problemas

- Asignador de recursos

- Negociador

## 2.6 Definición Operacional de variables e indicadores.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
El Coaching (X)	<p>El coaching personal se realiza en sesiones de coaching que pueden ser de cuatro o cinco como mínimo hasta más de diez. Incluso puede haber un seguimiento periódico y continuado posteriormente. Evidentemente en este tipo de coaching incluimos el deportivo y el ejecutivo, cuando se realiza con una sola persona con el propósito de ayudarlo en sus objetivos deportivos o profesionales.</p> <p>Joan Palomares</p>	<p>X<sub>1</sub> Reacción</p> <p>X<sub>2</sub> Aprendizaje</p> <p>X<sub>3</sub> Comportam.</p> <p>X<sub>4</sub> Resultados</p>	<p>Actividad del coaching</p> <p>Satisfacción del proceso</p> <p>Asimilación</p> <p>Valoración</p> <p>Conocimiento</p> <p>Evaluación de los resultados</p> <p>Desempeño organizacional</p>	<p>Muy Malo</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy</p> <p>Bueno</p>
Roles Gerenciales (Y)	<p>Interpersonal: Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.</p> <p>Mintzberg.</p> <p>Informativo: Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.</p> <p>Mintzberg.</p> <p>Decisorio: Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.</p> <p>Mintzberg.</p>	<p>Y<sub>1</sub> Rol Interpersonal</p> <p>Y<sub>2</sub> Rol Informativo</p> <p>Y<sub>3</sub> Rol Decisorio</p>	<p>- Figura simbólica</p> <p>- Líder</p> <p>- Enlace</p> <p>- Monitor</p> <p>- Difusor</p> <p>- Porta voz</p> <p>Empresario</p> <p>Solventador de problemas</p> <p>Asignador de recursos</p> <p>Negociador</p>	<p>Muy Malo</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy</p> <p>Bueno</p>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación es Aplicada, ya que se busca resolver un problema práctico; es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

#### **3.2 Métodos de investigación.**

Método

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

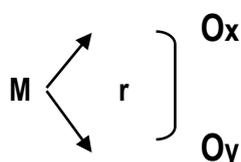
Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se derivan a otra proposición o juicio particular.

Método Correlacional: Estudia la relación entre dos o más variables de la investigación.

### 3.3 Diseño de investigación.

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

m: muestra

O: observación

x: coaching

y: roles gerenciales

r: relación de variables

### 3.4 Población y muestra.

#### 3.4.1 Población.

La investigación abarcó tomando como referencia a todo los Directivos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

#### 3.4.2 Muestra.

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que no se tomó ningún criterio de selección de los elementos de la población en estudio.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información.

#### Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió al personal docente y administrativo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Pasco. El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos en el Excel para luego realizar la representación gráfica e interpretación de los datos.

### **3.7 Tratamiento Estadístico.**

Se realizó los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0 realizando lo siguiente:

Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cuantitativas.

Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados

Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.

Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 27.0

### **3.8 Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a profesionales conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 5 ítem, la guía de entrevista consta de 06 preguntas para los directivos de la UNDAC.

### **3.9 Orientación ética.**

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Descripción del Trabajo de campo.**

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido a El Coaching y los Roles Gerenciales de los Directivos de la UNDAC – Año 2019.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del

estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

#### 4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Tabla 1: Datos recopilados del cuestionario sobre habilidades gerenciales

**Tabla 1: Datos recopilados del cuestionario sobre habilidades gerenciales**

	pre test			post test			
	No	Algunas veces	Si	No	Algunas veces	Si	
Liderazgo	Xi	12	31	27	4	28	38
	%	17.0	44.3	38.7	6.2	39.5	54.3
Comunicación	Xi	16	31	23	3	33	34
	%	22.7	44.4	32.9	4.6	47.0	48.4
Toma de decisiones	Xi	12	31	26	6	32	33
	%	17.3	45.6	37.1	8.0	45.6	46.4
Trabajo en equipo	Xi	11	31	28	3	28	38
	%	16.1	44.4	39.4	4.9	40.4	54.7
Resolución de conflictos	Xi	15	33	23	4	30	36
	%	20.9	46.5	32.6	6.3	42.8	50.9
Actitud frente al cambio	Xi	10	35	25	4	31	36
	%	14.7	49.6	35.7	5.0	44.1	50.9
Motivación	Xi	6	28	36	7	25	39
	%	9.1	40.1	50.7	9.6	35.1	55.3
TOTAL	Xi	12	32	26	4	29	36
	%	17.4	45.2	37.5	6.3	42.1	51.5

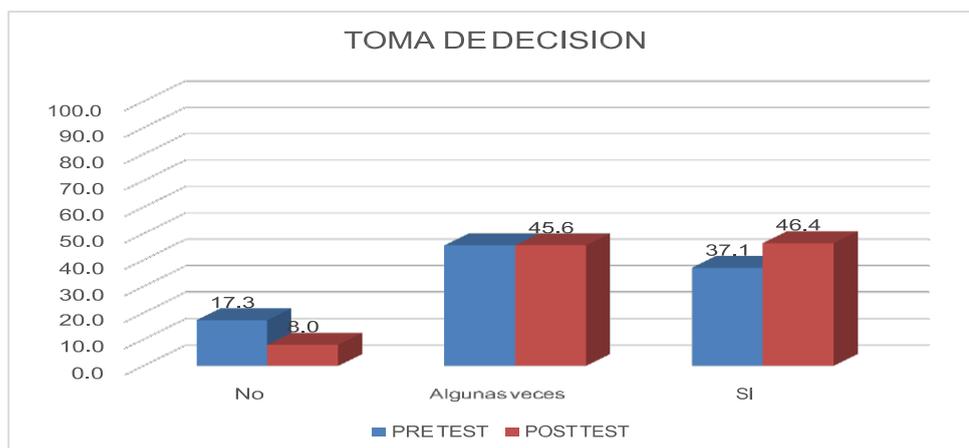
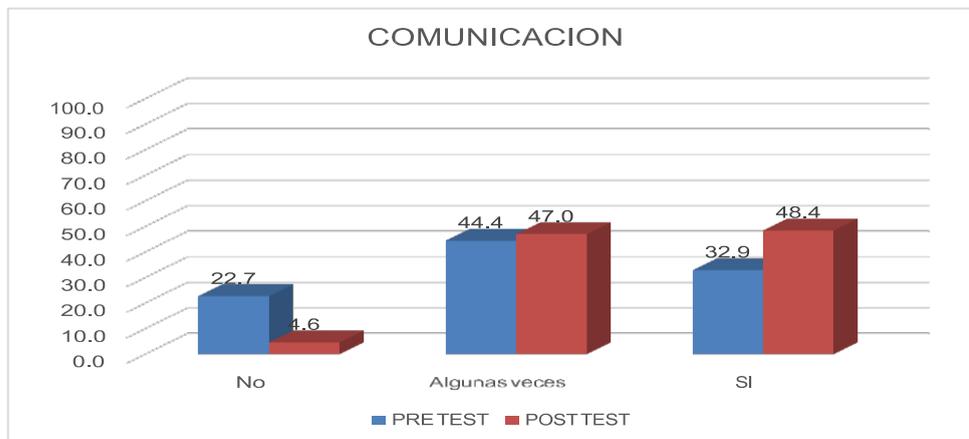
Fuente: Elaboración propia - Procesamiento Excel

Estos datos recopilados se muestran en gráficos de barras analizados por dimensiones, como se muestra a continuación:

### Gráfico 1: Resumen de la dimensión Liderazgo

Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

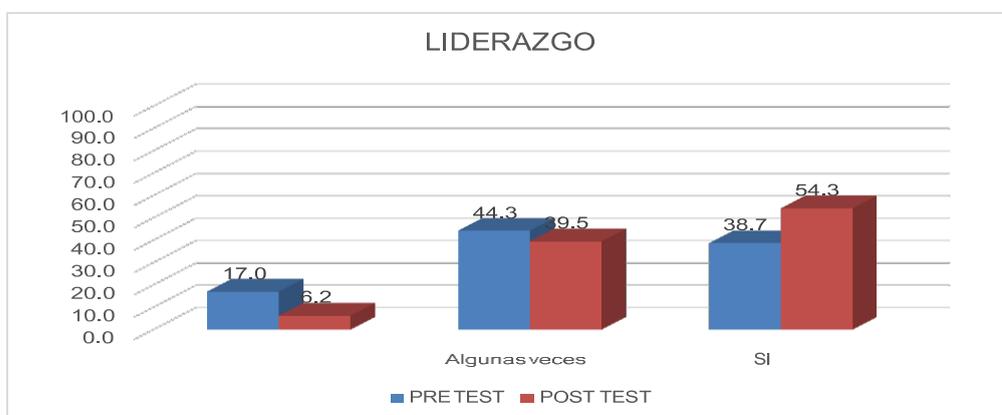
### Gráfico 2: Resumen de la dimensión comunicación



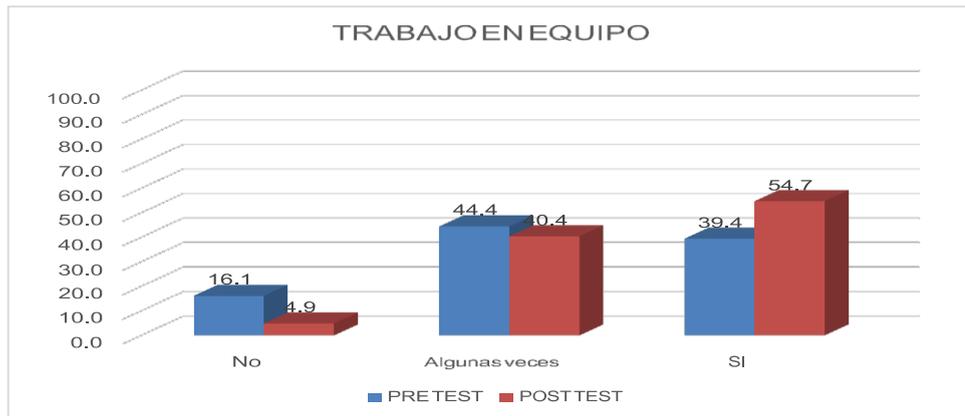
Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

### Gráfico 3: Resumen de la dimensión Toma de decisión

Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

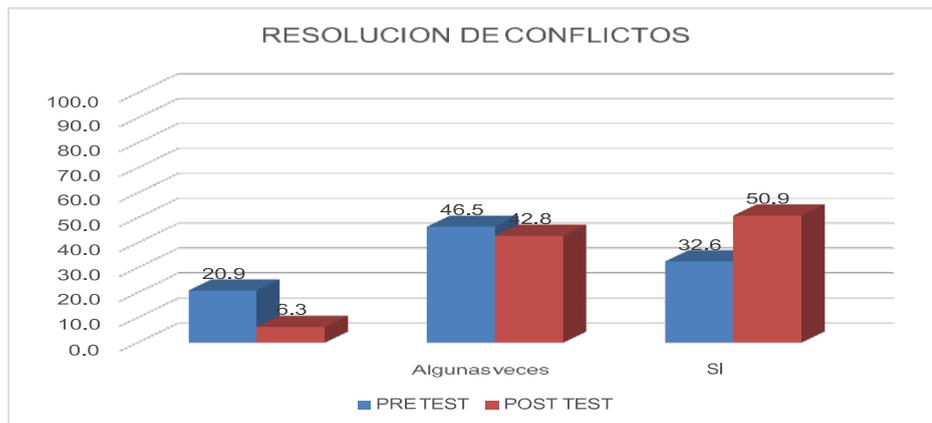


**Gráfico 4: Resumen de la dimensión Trabajo en equipo**



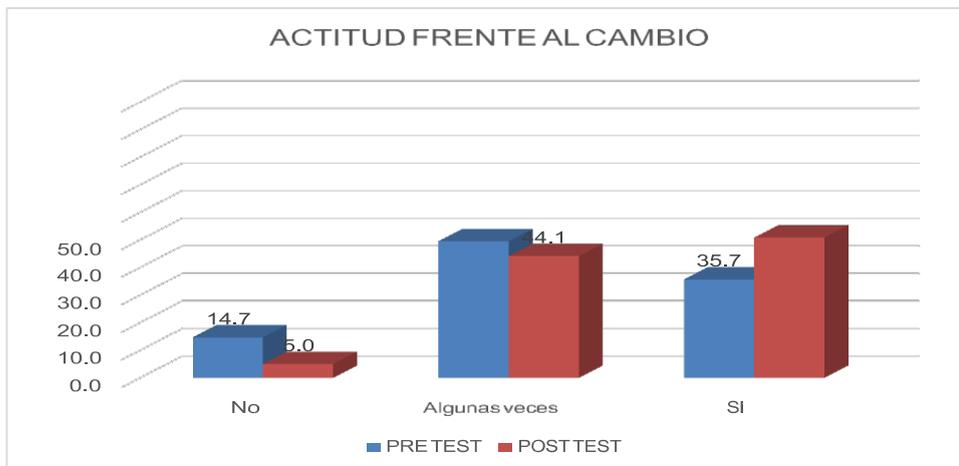
Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

**Gráfico 5: Resumen de la dimensión Resolución de conflictos**



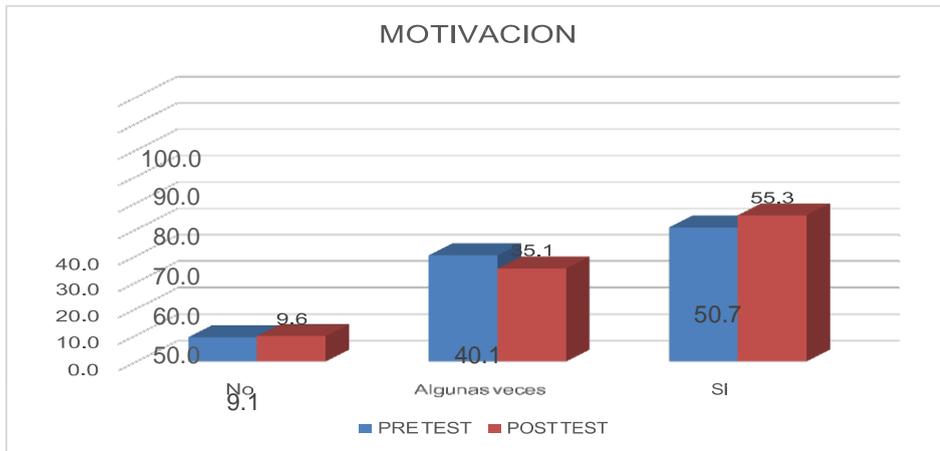
Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

**Gráfico 6: Resumen de la dimensión Actitud frente al cambio**



Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

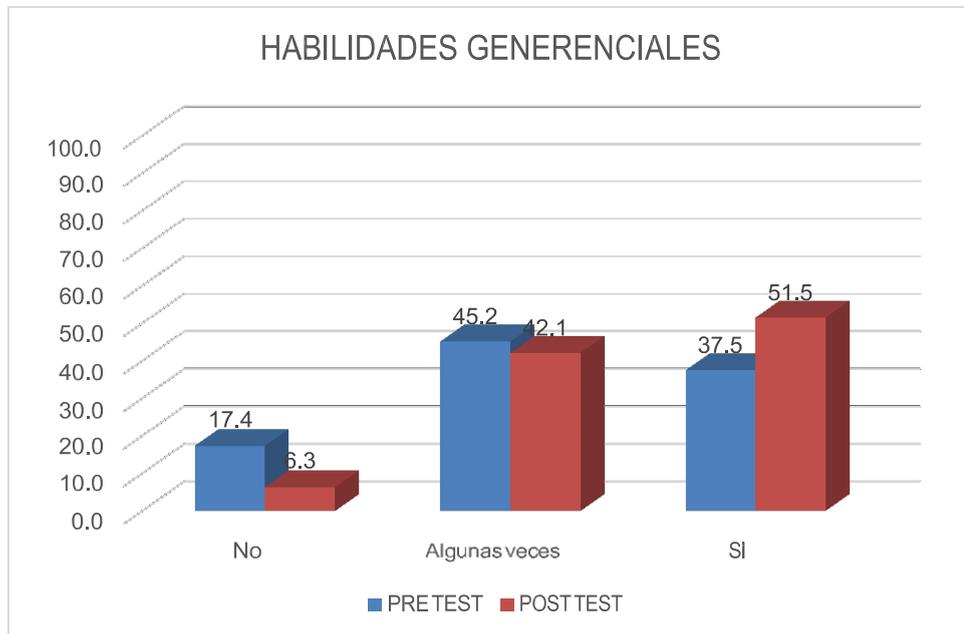
**Gráfico 7: Resumen de la dimensión Motivación**



Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

De igual modo se realizó un análisis general, de la apreciación sobre las habilidades gerenciales antes y después de la realización de Coaching Empresarial:

**Gráfico 8: Análisis de la Variable Habilidades Gerenciales**



Fuente: Elaboración propia – procesamiento Excel

Sobre la variable Habilidades Gerenciales tenemos lo siguiente: Los directivos opinan, con un alto índice del 51.5%, de los buenos resultados en la

práctica de Coaching Empresarial frente al 37,5% antes de la ejecución de este Coaching Empresarial. En consecuencia, la investigación deja entrever que las habilidades gerenciales de los directivos, en lo que se refiere al liderazgo es muy favorable al final del coaching en un 54,3% frente al valor anterior de 38,7%. En cuanto a la comunicación se encontraron respuestas muy favorables al final con un 48,4% frente a 32,9%. En cuanto a la toma de decisiones se obtuvo una respuesta favorable de 46,4% frente a 37,1%. Igualmente, otro aspecto analizado fue trabajo en equipo logrando un 54,7% de mejora frente a 39,4% al inicio. Con respecto a la resolución de conflictos se tiene un efecto favorable de 50,9% frente a 32,6% analizado al inicio. En cuanto a la actitud frente al cambio se obtuvo un 50,9% frente al 35,7% inicial. El menor cambio fue en cuanto a la motivación, aunque si hubo un aumento en 55,3% frente al 50,7% inicial.

### **Análisis inferencial**

En el análisis inferencial se hizo uso del estadígrafo Chi Cuadrada. Para este cálculo se usó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{\sum fe}$$

*fo* = frecuencia observada  
*fe* = frecuencia esperada

**Tabla 5: Contingencia del test de Habilidades Gerenciales**

	RESULTADOS DEL TEST	
--	------------------------	--

		DESPUES	ANTES	Total
	NO	12	4	16
ALGUNAS	VECES	32	30	62
	SI	26	36	62
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>140</b>

Fuente: Elaboración propia – Procesamiento SPSS

**Tabla 6: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,677	2	0,0000059

Fuente: Elaboración propia – Procesamiento

**Tabla 7: Medidas simétricas**

	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por Coeficiente nominal contingencia	0,197	0,081	2,296
Intervalo por R de Pearson	0,192	0,082	2,167
Intervalo Ordinal por Correlación de ordinal Spearman	0,181		,000032 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	140		

**Regla de decisión:**

$$x^2_{\text{calculado}} \leq x^2_{\text{teorico}} \quad (\text{se acepta la hipótesis nula})$$

$$x^2_{\text{calculado}} > x^2_{\text{teorico}} \quad (\text{se acepta la hipótesis alterna})$$

$p < \alpha$  (se acepta la hipótesis alterna)

$p \geq \alpha$  (se acepta la hipótesis nula)

**Grados de libertad:**

$$gl = (r-1)(k-1)$$

$$gl = (3-1)(2-1)$$

$$gl = 2$$

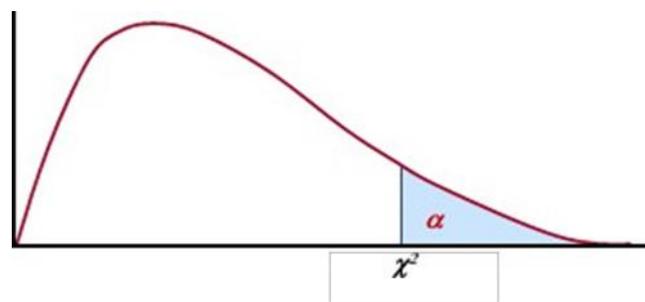
**Nivel de significación:**

$$\alpha = .05$$

**Fórmula de  $X^2$  :**

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{\sum fe}$$

**Región crítica:**



$$x^2_{\text{teorico}} = 5,9915$$

Dado los resultados obtenidos:  $X^2$  calculada es mayor que la  $X^2$  de tabla, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula

De igual modo tenemos que: Si  $p$  (nivel de significancia) es menor que 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

### Comparación del valor de $X^2$ :

El siguiente cuadro muestra los valores de chi cuadrada determinada y comparada con el valor de tabla

**Tabla 8: Comparación de valores**

gl	Chi-cuadrado TABLA (Región Crítica)	Chi-cuadrado (CALCULADO)	DECISIÓN
2	5.9915	6,677	Hi

Fuente: Elaboración propia

### Decisión:

Dado que:

$$x^2_c > x^2_t \quad \implies \quad 6,677 > 5,9915$$

$$p < \alpha \quad \quad \quad 0.000 < 0.05$$

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna. Es decir que:

La estrategia del Coaching Empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales en los directivos de la UNDAC. Según el resultado de 6,677

>5,9915; que concuerda con  $X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{teórico}}$

## 4.3 Prueba de hipótesis

### Hipótesis estadísticas:

#### Hipótesis específicas 1

H<sub>0</sub>: El coaching en su dimensión reacción no incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC.

H<sub>A</sub>: El coaching en su dimensión reacción si incide de positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC

#### Hipótesis específicas 2

H<sub>0</sub>: El coaching en su dimensión aprendizaje no incide positivamente con los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC

H<sub>A</sub> El coaching en su dimensión aprendizaje si incide positivamente con los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC

#### Hipótesis específicas 3

H<sub>0</sub>: El coaching en su dimensión comportamiento no incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC

H<sub>A</sub>: El coaching en su dimensión comportamiento si incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC

#### Hipótesis específicas 4

H<sub>0</sub>: El coaching en su dimensión resultados no incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC

H<sub>A</sub>: El coaching en su dimensión resultados si incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC

#### **Regla de decisión:**

$X^2$  calculado  $\leq X^2$  teórico (se acepta la hipótesis nula)

$X^2$  calculado  $> X^2$  teórico (se acepta la hipótesis alterna)

$p < \alpha$  (se acepta la hipótesis alterna)

$p \geq \alpha$  (se acepta la hipótesis nula)

**Región crítica: Grados de libertad:**

$$gl = (r-1) (k-1)$$

$$gl = (3-1) (2-1)$$

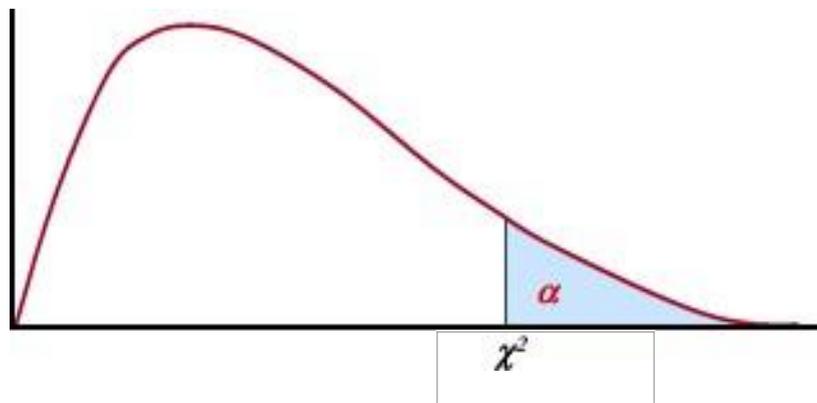
$$gl = 2$$

Nivel de significación:

$$\alpha = 0.05$$

Región crítica o teórico

$$\chi^2 = 5,9915$$



**Estadístico de prueba**

Fórmula de  $X^2$  :

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{\sum fe}$$

Resultados de Chi cuadrado

**Tabla 9: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson (especifica 1)	7,346	2	0,000000235
Chi-cuadrado de Pearson (especifica 2)	6,873	2	0,00000426
Chi-cuadrado de Pearson (especifica 3)	8,263	2	0,000002755
Chi-cuadrado de Pearson (especifica 4)	6,943	2	0,00000745
N de casos válidos	140		

Fuente: Elaboración propia - Procesamiento SPSS

### Comparación del valor de $X^2$ :

El siguiente cuadro muestra los valores de chi cuadrada determinada y comparada con el valor de tabla

**Tabla 10: Comparación de valores**

ESPECÍFICAS	Chi-cuadrado TABLA (Región Crítica)	Chi-cuadrado (CALCULADO)	DECISIÓN
1	5,9915	7,346	$H_A$
2	5,9915	6,873	$H_A$
3	5,9915	8,263	$H_A$
4	5,9915	6,943	$H_A$

**Fuente:** Elaboración propia

Dado los resultados obtenidos:  $X^2$  calculada es mayor que la  $X^2$  de tabla, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula

De igual modo tenemos que: Si  $p$  (nivel de significancia) es menor que 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

### Decisión:

Dado que en cada caso:

$$X^2_t < X^2_c$$

$$p < \alpha$$

Por lo tanto se ha rechazado la hipótesis nula y aceptado la hipótesis alterna

Es decir que:

El coaching en su dimensión reacción incide de positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC. Según el resultado de  $7,346 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto:

$X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{teórico}}$  para aceptar la hipótesis alterna.

El coaching en su dimensión aprendizaje si incide positivamente con los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC. Según el resultado de  $6,873 > 5,9915$ : que concuerda con lo propuesto:

$X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{teórico}}$  para aceptar la hipótesis alterna

El coaching en su dimensión comportamiento si incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC. Según el resultado de  $8,263 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto:

$X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{teórico}}$  para aceptar la hipótesis alterna

El coaching en su dimensión resultados si incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC. Según el resultado de  $6,943 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto:

$X^2 > X^2$  para aceptar la hipótesis alterna.

#### **4.4 Discusión de resultados**

En la presente investigación se encontró evidencia empírica sobre las habilidades gerenciales en los directivos de la UNDAC se debe fortalecer como

al líder que se está formando; mejorando las habilidades o las competencias gerenciales que son aspectos fundamentales y que indican comportamientos o modos de pensar frente a situaciones diferentes. Frente a esto las instituciones deben proceder más allá de los sistemas tradicionales de enseñanza, a pesar que siguen siendo válidos son en la actualidad insuficientes, estos cambios deben tener factores de diferenciación que sean sostenibles en el tiempo y que les permitan a los directivos obtener ventajas competitivas.

En cuanto a la variable Habilidades Gerenciales: Los directivos de la UNDAC reconocen, con un alto índice del 51.5%, de los buenos resultados en la práctica de Coaching Empresarial frente al 37,5% antes de la ejecución de este Coaching Empresarial. “Se evidencia la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante”.

Según Crosby (1991) “un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de

un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.”

En consecuencia, la investigación evidencia que las habilidades gerenciales de los directivos en lo que se refiere al liderazgo es muy favorable al final del coaching en un 54,3% frente al valor anterior de 38,7%. “Depende de diversos elementos existentes en el grupo: aspiraciones a lograr, necesidad de reconocimiento, deseos insatisfechos, etc; que son proyectados en otra persona con sensibilidad a las mismas y las condiciones ya mencionadas (respecto del líder). Una vez que dicha persona queda cargada con ese papel proyectado por el grupo, la tarea que lleva adelante es comparable a una obra de arte. Considerará a aquellas motivaciones por las que obtendrá respuesta del grupo; y a las habilidades para satisfacerlas. Buscará la ruta indicada para cumplir metas, junto

con la manera eficaz de eliminar los obstáculos. Una respuesta es la cohesión grupal, lo que da lugar a mayores oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo. Conjuntamente se realizan otras actividades relacionadas con el tiempo libre, actividades lúdicas, recreativas; con la intención de sostener al grupo informal. El objetivo de toda institución también será satisfacer las mayores expectativas del personal.”

En cuanto a la comunicación se encontraron respuestas muy favorables al final con un 48,4% frente a 32,9%. “Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información. El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.”

En cuanto a la toma de decisiones se obtuvo una respuesta favorable de 46,4% frente a 37,1%. “En toda organización ocurren situaciones en que se deben elegir entre dos o más opciones que son cruciales para el éxito o fracaso de la misma. Es por ello que en el proceso de la toma de decisiones se debe tomar en cuenta un proceso o técnicas para elegir la opción más adecuada. Pero el proceso de toma de decisiones no sólo es relevante en el mundo empresarial, ya que en el mundo actual se presentan nuevos retos, nuevas situaciones que dependen de una decisión acertada que puede ser crucial para la vida.”

Igualmente, otro aspecto analizado fue trabajo en equipo logrando un 54,7% de mejora frente a 39,4% al inicio. “Las decisiones en grupo proporcionan información más completa. Hay algo de verdad en el axioma de que dos cabezas piensan más que una. Un grupo proporcionara gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisiones, lo que no sucede con un individuo que actúa solo. Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo por separado. Esto resulta más evidente cuando los miembros del grupo representan diferentes especialidades. Además, la decisión en grupo incrementa la aceptación de solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la decisión final porque la gente no acepta la solución.”

## CONCLUSIONES

Culminado la investigación sobre el coaching y los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC – año 2019, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia del Coaching Empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales en los Directivos de la UNDAC. Según el resultado de  $6,677 > 5,9915$  que concuerda con  $X^2_{calculado} > X^2_{teórico}$ . En cuanto a la descripción de la variable de habilidades gerenciales: los directivos reconocen con un alto índice del 51.5%, de los buenos resultados en la práctica de Coaching Empresarial frente al 37,5% antes de la ejecución de este Coaching Empresarial. Asimismo, los resultados en las respuestas al comparar el primer y segundo cuestionario muestran que existen diferencias antes y después de la aplicación de la estrategia del coaching empresarial, a los directivos en relación a cada una de las dimensiones:
2. El Coaching favorecerá el desarrollo de liderazgo en los Directivos de la UNDAC. Según los resultados obtenidos donde la investigación deja ver que las habilidades gerenciales de los Directivos, en lo que se refiere al liderazgo es muy favorable al final del coaching en un 54,3% frente al valor anterior de 38,7%. Y según el resultado de  $7,346 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna
3. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de comunicación en los Directivos de la UNDAC. Dato el resultado obtenido en cuanto a la comunicación se encontraron respuestas muy favorables al final con un 48,4% frente a 32,9%. Y según el resultado de  $6,873 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.

4. La estrategia del Coaching Empresarial favorecerá el desarrollo de toma de decisiones de los Directivos de la UNDAC De acuerdo al resultado obtenido a la toma de decisiones se obtuvo una respuesta favorable de 46,4% frente a 37,1%. Y según el resultado de  $8,263 > 5,9915$ ; que concuerda con lo propuesto para aceptar la hipótesis alterna.
5. El Coaching favorecerá el desarrollo de trabajo en equipo en los directivos de la UNDAC. Conforme al resultado logrado de un 54,7% de mejora frente a 39,4% al inicio.

## **RECOMENDACIONES**

1. En consecuencia, con lo anterior, surge la necesidad de suscitar en la universidad la capacitación de sus directivos referente a las habilidades gerenciales ineludibles para el desempeño de cualquier cargo y frente a diversas situaciones. De esa forma, serán mayores la eficiencia y la eficacia para alcanzar los indicadores de gestión.
2. De otra parte, es necesario cambiar el paradigma de contar solo con directivos cualificadas, en cambio se debe dar igual prioridad a generar directivos que reúnan las habilidades requeridas para el desempeño de cualquier cargo o nivel directivo, buscando poder alcanzar indicadores de alta calidad en cuanto a la gestión integral, eficiente y transparente frente la comunidad académica y la sociedad en general.
3. Esta investigación deja abierta la posibilidad de seguir investigando sobre aspectos de las habilidades tanto técnicas, humanas y conceptuales en la gerencia, dentro de la universidad, con el fin de obtener mejor perspectiva en el desarrollo de las capacidades de los directivos para asumir o que ocupen posiciones a nivel directivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (1992). Gerencia de recurso humano integrando el personal y la empresa. Bogotá: Legis editores.
- Alvarado, J. (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Primera Edición. Venezuela Ediciones UPEL
- Bradley J. (2007). Editorial Mac Graw Hill. Bogotá. El Coach de Negocios.
- Bou Juan F(2013) Coaching educativo. LID editorial.com. Bogotá –Colombia
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. 2ª edición. México: Mc Graw Hill
- Chester B. (1938). The functions of the executive. Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959. Tomado Administración de las organizaciones, productividad y eficiencia. Carlos Eduardo Martínez Fajardo.
- Desler G. (1991). Administración del personal. 4ª edición. México: Prentice Hall
- Dolan, S. et al. (2007). Los 10 mandamientos para la dirección de las personas. Barcelona Mc Graw Hill
- Hernández, R. et al. (2002). Metodología de la investigación. 1ª edición. México: Mc Graw Hill
- Koestrenbaum, M. (1991). Liderazgo. La grandeza interna. México: Prentice Hall
- Mayo, E. (1880), citado por Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Cuarta edición, Colombia: Santa fe de Bogotá
- Miedaner, T. (2002). Coaching para el Éxito. Ediciones URANO, Barcelona, España
- Stoner, J.A. y R.E. Freeman. (1996). Administración. 6ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1999). Fundamento del comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall

- Ravier, L. (2005): Coaching como proceso. México: Editorial Prentice Hall
- Robert D. /2005): Coaching, Urano Ediciones. México: Editorial Prentice Hall
- Salazar Triviño G. (2005): Editorial Mc Graw Hill. Bogota. Coaching en acción.
- Stoner, J.A. y R.E. Freeman. (1996). Administración. 6ª edición. México: Mc Graw Hill
- Valle, R. (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. Santiago de Chile: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana
- Villegas, J. (2004). Desarrollo gerencial, enfoque conceptual y metodológico. Caracas: Ediciones Vegas
- Whitmore J. (2004): Editorial Paidós. Buenos Aires. COACHING EN ACCION.
- Zeus P, Skiffington S. (2004): Coaching Práctico en el Trabajo. Ed. Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



# GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

-----

2. ¿Qué represa?

-----

3. ¿Es una obra de rigor científico?

-----

4. ¿Cuál es su actualidad?

-----

5. ¿Cuál es su contexto?

-----

6. ¿Quién es el autor?

-----

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

-----

8. ¿Con que fines se creó el documento?

-----

9. ¿Es autentico?



# ENCUESTA

Instrucciones: Marque con una **X** los criterios que crea conveniente según

1    No	2    Algunas veces	3    Si
---------	--------------------	---------

ITEM S	RESPUESTA S		
	1	2	3
<b>Considere para las respuestas, actividades realizadas en grupo. Usted .....</b>			
Se comunica de manera convincente respecto a la visión de su futuro			
Se asegura que se cumplan las metas propuestas			
Define claramente objetivos de desempeño			
Asigna responsabilidades personales correspondientes			
Delega tareas adecuadamente			
Genera en el grupo un ambiente de entusiasmo y compromiso			
Considera las amenazas competitivas			
Detecta las oportunidades			
Comprende rápidamente los cambios del entorno			
Fomenta el continuo aprendizaje y la formación a largo plazo.			
Emprende acciones que ayuden a mejorar las capacidades y el talento			
Es capaz de hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.			
Es congruente al expresar sus necesidades			
Escucha sin prejuizar y siendo objetivo			
Es completamente honesto en cuanto a sus opiniones aun cuando estas sean contrarias			
Al expresar sus opiniones se enfoca en las soluciones, evitando referirse a características personales			
Sugiere alternativas específicas motivando a compartir ideas.			
Usa en sus enunciados palabras personales tales como "yo pienso"			
Se interesa genuinamente en el punto de vista de otras personas aun cuando estas sean contrarias			
Comparte sus ideas y planes.			
Mantiene una adecuada conversación			
Maneja una metodología en la solución de problemas (Define el problema, genera alternativas y selecciona una de ellas.)			
Define claramente el problema antes de tratar de resolverlo			
Reúne información antes de tomar una decisión			
Considera las consecuencias de las decisiones			
Prefiere que las decisiones sean tomadas por consenso			
Genera más de una alternativa de solución frente a un problema			
Divide el problema en pequeños componentes para analizarlo detenidamente			
Considera el objetivo antes de tomar una decisión			
En la evaluación de alternativas considera cada una de las consecuencias a corto y largo plazo			
Considera el apoyo de asesores externos en la toma de decisiones.			
Conoce métodos que faciliten el cumplimiento de la tarea en el equipo.			
Conoce tácticas para construir una buena relación y cohesión entre los miembros			

Sabe establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo			
Ayuda a los miembros a comprometerse con sus objetivos.			
Motiva el compromiso con el éxito			
Comparte información con el equipo y propicia la participación.			
Es optimista y motiva al equipo.			
Genera acuerdos con el equipo antes de comenzar con las actividades			
Diagnostica y capitaliza las fortalezas de los miembros del equipo			
Motiva a generar altos estándares y resultados más allá de las expectativas.			
Busca áreas de común acuerdo.			
Evita conflictos sin atribuirle motivos de interés personal a los miembros del equipo			
Evita justificar sus acciones y estar a la defensiva.			
Trata de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.			
Comparte información con otros para resolver desacuerdos			
Describe los problemas en términos de consecuencias y sentimientos frente a alguna conducta			
Muestra su desacuerdo de manera honesta y genuino			
Mantiene la interacción enfocada en la solución de problemas			
Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto.			
Trata de lograr armonía.			
Tiene habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.			
Prefiere un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.			
En una negociación se centra en el problema y no en la persona.			
Considera que la sorpresa es una táctica importante en la negociación.			
Considera que el resultado de la negociación mejora las relaciones.			
Se le considera para colaborar en acuerdos de negociación.			
Prefiere las negociaciones donde ambas partes ganen			
Frente a una mala negociación, prefiere terminarla.			
Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.			
Considera que en la negociación se debe dar la menor información posible			
Evalúa sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.			
Percibe los cambios del entornos y detecto nuevas oportunidades.			
Revisa críticamente su accionar para instrumentar cambios.			
Revisa situaciones pasadas para modificar sus acciones ante situaciones nuevas.			
Puede cambiar rápidamente el rumbo del equipo			
Se adapta a situaciones cambiantes (medios y personas)			
Maneja tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.			
Realiza adaptaciones estratégicas en respuesta a los cambios o necesidades			
Reconoce la validez de otros puntos de vista.			
Genera cambios en situaciones sugeridas.			
Establece un estándar del rendimiento esperado			
Trata a las personas manera igual y justa			
Considera los recursos necesarios y el apoyo para realizar un trabajo.			
Evalúa el rendimiento en función a la motivación y a la habilidad.			
Ayuda a establecer objetivos como un reto, que sean específicos y fijen un tiempo determinado.			
Ofrece su apoyo e información, sin ofrecer hacer el trabajo usted mismo.			
Da reconocimientos inmediatos por logros importantes.			
Es claro y honesto sobre el rendimiento de las personas.			
Trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.			
Da sugerencias para mejorar.			

ANEXO  
MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: El Coaching y los Roles Gerenciales de los Directivos de la Undac – Año 2019**

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Cuál es la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos de la UNDAC en el año 2019?	Determinar la relación del coaching y los roles gerenciales en los Directivos en la UNDAC en el año 2019.	El coaching incide positivamente en los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC año 2019.	VARIABLE INDEPENDIENTE: X <i>El Coaching</i>	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>Básico</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo</i> - <i>Correlacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</u>	<i>DIMENSIONES: Reacción Aprendizaje comportamiento</i>	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
Pe1. ¿Cómo el coaching en su dimensión reacción está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?	Oe1 Conocer si el coaching en su dimensión reacción está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC.	He1 El coaching en su dimensión reacción incide de positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC.	VARIABLE DEPENDIENTE: Y <i>Roles gerenciales</i>	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación no experimental</i>
Pe2. ¿Cómo el coaching en su dimensión aprendizaje está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?	Oe2 Conocer si el coaching en su dimensión aprendizaje está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC	He2 El coaching en su dimensión aprendizaje incide positivamente con los roles gerenciales de los Directivos de la UNDAC.	DIMENSIONES: Interpersonal Informativo decisorio	POBLACIÓN MUESTRA No paramétrica
Pe3 ¿Cómo el coaching en su dimensión comportamiento está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC?	Oe3 Conocer si el coaching en su dimensión comportamiento está relacionado con los roles gerenciales en los directivos de la UNDAC.	He3 El coaching en su dimensión comportamiento incide positivamente con los roles gerenciales de los directivos de la UNDAC		TÉCNICAS: Encuestas, Análisis Documental INSTRUMENTOS: <i>Cuestionario, Guía de Análisis Documental</i>