



**UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA TIENDA PARIS EN EL CENTRO
COMERCIAL EL QUINDE EN LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2015”.**

PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTADO POR:
VÍCTOR STEVEN SOLOGUREN HERNÁNDEZ**

ICA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada a Dios por poner en mi camino circunstancias de la vida que me dieron la oportunidad y determinación necesarias para llevar a cabo mis metas.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, porque creyeron en mí y me impulsaron a seguir adelante, por su incondicional apoyo a través del tiempo, a mi hermana, abuela y familia.

A mis maestros Universitarios por sus enseñanzas impartidas a través de los años en este apasionante mundo de la Administración.

A mis amigos Juan Carlos, Miguel, Álvaro y Sofía que han sido apoyo y soporte en momentos críticos, porque con sus consejos ayudan en mi crecimiento, por creer en mí en toda ocasión y saber que puedo contar con ellos.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Alas Peruanas por brindarme los conocimientos necesarios a través de sus aulas, es un orgullo pertenecer a ustedes y deseo que pueda corresponderles de igual manera.

*A la Facultad de Administración de Negocios donde reí, disfruté, aprendí y soñé,
¡Gracias por todo!*

A los maestros que formaron parte de mi vida académica, gracias a su empeño y apoyo.

A la empresa Paris Cencosud y su Gerente por brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi vida académica.

¡Gracias por todo!

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas por brindarme la oportunidad de desarrollar mi capacidad profesional.

RESUMEN

La presente tesis titulada: “**El Coaching como Estrategia Gerencial y su influencia en la Gestión de Recursos Humanos de la Tienda Paris en el Centro Comercial el Quinde en la Ciudad de Ica en el Periodo 2015**”. Tuvo por objetivo; Analizar cómo el Coaching; como estrategia gerencial influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015. Además la población en estudio comprendió a los colaboradores de esta tienda comercial que en total son 74, y luego de calcular la muestra se obtuvo el número adecuado de empelados a encuestar que resulto en total 64 a los que se les aplicó en cuestionario auto administrado.

Se concluye que:

- Existe influencia significativa entre el coaching como estrategia gerencial y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Además se concluye que:

- Existe influencia significativa entre el conocimiento del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en I ciudad de Ica en el periodo 2015.

- Existe influencia significativa entre la aplicación del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en I ciudad de Ica en el periodo 2015.

- Existe influencia significativa entre el entre el desarrollo del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en I ciudad de Ica en el periodo 2015.

Palabras claves: Coaching Gestión de Recursos Humanos, Administración de Personal.

ABSTRACT

This thesis entitled "Coaching as a Management Strategy and its influence in the Human Resources Management of the Paris Quinde Store in the Mall in the city of Ica in the period 2015". Aimed to; Analyze how coaching as a management strategy influences the human resource management of the Paris store in the mall Quinde in the city of Ica in the period 2015. In addition the study population comprised employees of this store commercial that total they are 74, and then calculate the appropriate number shows, hiring freezes survey was obtained that resulted in a total of 64 to I were applied in self-administered questionnaire.

It is concluded that:

- There is significant influence between coaching as a management strategy and human resources management of the Paris Quinde store in the mall in the city of Ica in the 2015 period.

Also it is concluded that:

- There is significant influence between knowledge of coaching and management of human resources of the Paris store in the mall in Quinde city of Ica in the 2015 period.
- There is significant influence between the application of coaching and management of human resources of the Paris store in the mall in Quinde city of Ica in the 2015 period.
- There is significant influence between the between the development of coaching and management of human resources of the Paris store in the mall in Quinde city of Ica in the 2015 period.

Keywords: Coaching Human Resources Management, Personnel Management.

ÌNDICE

	Págs.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Reconocimiento.....	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	11
1.2. Delimitación de la Investigación.....	20
1.3. Formulación del Problema	20
1.3.1. Problema Principal	21
1.3.2. Problemas Secundarios	21
1.4. Objetivos de la Investigación	22
1.4.1. Objetivo General	22
1.4.2. Objetivos Secundarios.....	22
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	22
1.5.1. Hipótesis General	22
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	23
1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores	23
1.5.4. Operacionalización de las Variables.....	24

1.6. Diseño de la Investigación	25
1.6.1. Tipo de Investigación.....	25
1.6.2. Nivel de Investigación.....	25
1.6.3. Método	25
1.7. Población y Muestra de la Investigación	26
1.7.1. Población.....	26
1.7.2. Muestra	27
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
1.8.1. Técnicas	27
1.8.2. Instrumentos.....	27
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación	28
1.9.1. Justificación.....	28
1.9.2. Importancia	29
1.9.3. Limitaciones de la Investigación.....	29

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	30
2.1.1. A Nivel Internacional.....	30
2.1.2. A Nivel Nacional	36
2.2. Bases Teóricas	39
2.2.1. Coaching	39
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	57
2.3. Definición de Términos Básicos.....	70

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE

RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados..... 77

3.2. Pruebas de Hipótesis 87

CONCLUSIONES..... 90

RECOMENDACIONES 91

ANEXOS

1. FUENTES DE INFORMACIÓN 92

2. Matriz de consistencia..... 95

3. Encuesta 96

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la administración de personas en la organización experimenta grandes demandas y cambios, principalmente por la creciente globalización de los negocios y la exposición progresiva a la fuerte competencia en el mercado global. En este contexto, las personas constituyen un recurso muy importante con el que cuentan las organizaciones para lograr ser productivas y competitivas. Por lo tanto, las personas ya no constituyen el problema de las organizaciones, sino la solución de los mismos”.

A medida que el mundo se vuelve más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. El método del Coaching se ha adaptado en países desarrollados como una herramienta administrativa eficaz para el desarrollo de miembros de la organización; se considera vehículo útil para lograr un mejor desempeño, para alcanzar metas personales y organizacionales para el ejercicio de determinadas habilidades. Además este programa permite que los individuos adquieran y mejoren competencias tanto en el ámbito laboral como personal.

La competencia humana y el desempeño superior como principios de esta herramienta administrativa, enfatizan que las personas son competentes y que a través de la capacitación necesaria harán lo posible por realizar el mejor papel dentro de la empresa, dada la complejidad de los objetivos que pretende conseguir el Coaching junto con lo difuso que en ocasiones puede hacerse este concepto, la presente investigación bibliográfica pretende abordar la perspectiva de Coaching cognitivo-conductual al interior de las organizaciones, procurando clarificar los distintos matices que involucra, sus orígenes y distinciones, para posteriormente profundizar en los distintos modelos que es posible encontrar el interior de este modelo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.

El Coaching es un proceso de acción aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información y compromiso interno con esas decisiones.

Considero que las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global.

La necesidad de tener administradores competentes ha llevado a las empresas a adoptar una estrategia como el “Coaching” para mejorar sus competencias personales y profesionales, y por consiguiente, su desempeño y de ese modo, aumentar la satisfacción laboral del empleado. El coaching pone el énfasis en donde más se necesita, en las competencias y habilidades de la gente, convirtiéndose entonces hoy en día en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

Uno de los grandes problemas de por qué fracasan las empresas viene a ser el espíritu comprometido con la empresa y la eficacia con la que se desarrollan las tareas, si bien es requisito indispensable para propiciar los negocios e inyectar vitalidad a las empresas, no es el único elemento necesario para lograr que un negocio funcione debidamente y sea un éxito.

Dentro de la operación de una empresa, son varios los indicadores que provocan su mal funcionamiento, y deficiente gestión empresarial, la problemática de la empresa la podemos encontrar tanto en factores internos como externos; así encontramos Empresarios con pobre cultura empresarial y

con administración poco profesional sin adecuados planes administrativos y deficiente dirección del recurso humano, desconocimiento de sus ventajas competitivas, Falta de previsión y planes de acción.

Habitualmente las organizaciones se encuentran absorbidas y dominadas por las incidencias del día a día y por las propias circunstancias de cada una de ellas, lo cual descuida al recurso humano que finalmente se aprecia en la ausencia de consecución de objetivos, dentro de las áreas y por ende del fracaso de la planificación de la empresa.

El gran problema que nos encontramos en la práctica de la excelencia empresarial es que no sabemos por Dónde empezar o Cómo empezar para acercarnos a ese modelo, teórico y utópico. Muchos abandonan en los primeros compases por no saber encontrar un camino concreto y práctico compatible con la marcha habitual de su organización; y muchos más, ni siquiera comienzan por considerarlo un proyecto demasiado grande y creerlo inaccesible a su capacidad.

El núcleo del estudio se centró en los sujetos en tanto protagonistas. Si bien se tuvieron en cuenta las características de la Empresa, su cultura organizacional, el acento recayó en la percepción y vivencia particular de cada trabajador.

La parte práctica se abordará desde una perspectiva netamente situacional, en función de lo cual las generalizaciones a otros sujetos u otras organizaciones, resultan inapropiadas. Los resultados arrojados del análisis e interpretación de los datos serán aplicables solamente al grupo de sujetos en cuestión.

El Coaching es un proceso, y lo integran 3 momentos muy concretos.

Momento 1: “El darse cuenta”, en donde la persona toma conciencia de lo que le acontece cotidianamente en lo personal y laboral. Aun cuando, subyacen las respuestas a esta situación en él mismo, el individuo no sabe cómo operarlas, como dar cauce a la solución porque generalmente no está establecido el hábito de encontrar por sí mismo la construcción de una respuesta que le permita salir

de dónde se encuentra. Lamentablemente, en general, los seres humanos estamos entrenados para operar desde una permanente situación de dependencia con el otro y con los otros. “Por favor, ¿dime qué hago?”

Momento 2: Es la manifestación directa de esa forma de conciencia traducida en acciones, es decir, “¿Cómo me hago cargo? “¿Cómo me responsabilizo de esto que me está ocurriendo?”. Este momento es un tanto traumático, dado que se empiezan a cuestionar hábitos, creencias, modelos, etc. Y al traducir todo esto en conductas muy concretas que le permitan resolver, mejorar o cambiar aquello que venía haciendo y que le generaba incomodidad.

Momento 3: ¿Qué sentido tiene esto para mí?, cuáles serían los beneficios que obtendría si llevo a cabo aquellas acciones (conductas) que se mencionaron en el momento anterior.

¿Cuáles serían los beneficios que me estoy perdiendo por no actuar de tal o cual forma?

El proceso de coaching tiene una aplicación directa en el trabajo cotidiano, dado que se traduce en el desempeño, acciones nuevas, en la generación de nuevos hábitos para darle a la persona nuevas realidades, nuevas formas de expresión de su potencial.

Indudablemente, el proceso de coaching lo que también pretende, es romper aquellas rutinas defensivas que impiden que afloren las nuevas acciones pensadas.

Aquí se pone a prueba la capacidad para salir de viejos moldes, viejos paradigmas y creencias obsoletas que ya no se adecuan, ni al momento histórico que se vive, ni a las nuevas exigencias que se tienen.

Pareciera que el Coaching no es, sino la manifestación del “do it yourself” que empieza a pernear el mundo globalizado.

Y la empresa no es ajena a esta turbulencia del “Hágalo usted mismo” porque se está empezando a confrontar muy duramente la época dorada del... “jefe, ¿dígame qué hago... qué me sugiere?”

Hoy las empresas están en búsqueda frenética de nuevos modelos. De gestión más participativa, mayor colaboración entre sus empleados, en los cuales el liderazgo aprenda a ejercerse bajo nuevos modelos.

Evidentemente, este nuevo reto que lanza el Coaching pone de manifiesto en la mayoría de los ocupantes de los puestos en las líneas gerenciales, directivas y mandos medios, una serie de carencias, de vicios, de competencias anquilosadas que deberán atenderse cuidadosa y sistemáticamente, a la mayor brevedad posible. Ya la capacitación y la formación no alcanza, hoy se hace indispensable nuevas metodologías y nuevos planteamientos que apunten hacia la utilización y aprovechamiento de todo el potencial humano, el cual está subutilizado y subestimado.

Empezar a aplicar Coaching es empezar a romper viejos moldes de la gestión de personas en las Organizaciones. Es entrar en la dimensión de un nuevo tipo y estilo de empoderamiento de las personas y de los equipos de trabajo. Finalmente, estamos en presencia de nuevas formas de convivencia humana en los aspectos laborales y profesionales, una nueva forma de concebir el trabajo, el liderazgo y la responsabilidad.¹

El Coaching es un proceso de acción aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al coachee información válida, decisiones libres e informadas y compromiso interno con esas decisiones.

Consideramos que las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del mercado en un entorno global. En este contexto es muy importante que las empresas de retail hagan una propuesta de valor muy atractiva para que al vender sus productos y servicios accedan a la experiencia de los consumidores, el formato de las tiendas Paris

¹ www.forja.com/.../coaching/¿que-significa-el-coaching-en-la-empresa-de...

recurre al capital humano como herramienta para generar una propuesta de valor sostenible.

Para ello requiere el talento mejor capacitado para aprovechar las oportunidades que la innovación y la tecnología ofertan para las empresas. Pero no siempre es fácil detectar el talento al momento de contratar al personal; por ello es necesario generar cambios de procesos de negocio a gran escala y ello solo lo conseguiremos desarrollando capacidades, talento y habilidades de cada uno de los colaboradores integrándolos a una filosofía de trabajo basada en principios dinamizadores de un cambio ejemplar en el desarrollo de su misión, visión, objetivos y valores organizacionales.

Dentro del personal contratado de la empresa, no todos tienen la experiencia en el formato Retail o desconocen procesos importantes para agilizar la operación en piso de venta, por ello el entrenamiento, el conocimiento y la aplicación de estas estrategias son necesarias para empezar a generar nuestra propuesta de valor.

El entrenamiento debe ser vertical, tanto a los jefes, encargados, supervisores y demás plana jerárquica como a los colaboradores y operarios del proceso.

Los jefes poseen una doble responsabilidad por superar las limitantes funcionales y estructurales de liderazgo organizacional, por ello resulta necesario trascender la gestión de un enfoque meramente parcial a uno integral basado en indicadores que demuestren el cambio que se está produciendo; en el que la interrelación de los colaboradores y los jefes generen una sinergia tal que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos operativos de la empresa.

Por lo general se dice que el mal servicio es responsabilidad de los colaboradores, que resulta de su incapacidad para cumplir con sus funciones, o a su desganado para realizar las tareas como resultado del malestar que en un momento puedan tener algún cliente. Lo cierto es que los análisis y diagnósticos realizados al respecto han dejado entrever que uno de los factores principales de este comportamiento organizacional, es el grado de entrenamiento o capacidad de los colaboradores; por ellos se detectan:

- Demora en los procesos de atención al cliente.
- Relaciones Laborales y personales frágiles y tensas
- Ausencia de técnicas para agilizar el trabajo
- Desmotivación en el personal.

Claramente es más fácil culpar a otros que buscar las razones ocultas de los problemas, ya que para ello se necesita despojarse de todo tipo de prejuicios y justificaciones; por tal razón se debe reconocer que ciertamente el talento y las habilidades tanto de los colaboradores como de los jefes tienen gran importancia en los problemas que aquejan a la empresa y el desarrollo de las mismas es cada vez más necesario para generar soluciones innovadoras y rápidas que agilicen los procesos.

El gerente de venta como instructor de habilidades

La labor fundamental de un gerente de venta, con impacto directo en el desempeño de toda la organización, es la instrucción de habilidades. Se trata de una tarea compleja y sin resultados de corto plazo, pero vale la pena insistir en ella.

“No creo que la instrucción de habilidades sea algo que se pueda aprender. Algunos de nuestros gerentes nunca serán capaces de instruir y, si tratan, lo más probable es que no consigan buenos resultados”. Este tipo de frases se repiten frecuentemente entre los gerentes generales de diversos tipos de compañías, aunque la lógica señala que la instrucción de habilidades debiera ser un tema de fácil consenso y que, tal vez, lo único complejo estaría en cómo recompensarla. A pesar de las evidencias, no se ha podido convencer a estos experimentados ejecutivos de la necesidad de poner esfuerzos reales en fomentar la instrucción de habilidades al interior de la organización. El argumento más recurrente es que si el propósito de instruir es hacer que las personas vendan mejor, ¿por qué no olvidarse de los gerentes de venta y abocarse directamente a los vendedores? Según esta idea, suelen contratar a expertos externos para que los capaciten, lo que según ellos es más rápido y barato... Están equivocados.

Cuando los gerentes discuten si la instrucción de habilidades es una herramienta práctica para los gerentes de venta, en general, concluyen que:

- La instrucción de habilidades es difícil de implementar.
- Los gerentes de venta no quieren instruir.
- Las veces que se ha intentado la instrucción, no resultó.
- La capacitación de los vendedores es una manera más simple de mejorar la efectividad en la venta.

Lamentablemente, estos son todos puntos válidos. La instrucción de habilidades es más difícil de implementar que la capacitación, requiere tiempo, esfuerzo y dedicación. ¿Por qué insistir en ella como herramienta de mejora en la efectividad?

¿Capacitación o Instrucción de habilidades?

En la función de gerente de venta se observa que hay una labor particular que influye más que las otras en el alto desempeño. A ésta la llamaremos “labor fundamental”. Y en la organización de venta, el responsable de esta labor fundamental es el gerente de venta.

Al intervenir la forma en que la labor fundamental es ejecutada, es posible tener un gran impacto en el desempeño de toda la organización de ventas. Consecuentemente, si no se influye sobre la labor fundamental, las posibilidades de mejorar el desempeño son muy escasas.

Ningún otro cargo de gerencia tiene una influencia tan directa y profunda en la efectividad de los equipos, como ocurre con el de gerente de venta. De hecho, la gerencia general puede influir fácilmente en la eficiencia de la venta a través de decisiones top-Down, pero la efectividad en la venta no puede ser tan fácilmente influenciada por los niveles superiores de la organización, lejanos a la interacción del día a día con clientes y vendedores.

Para mejorar la efectividad en la venta, la labor fundamental es la del gerente de venta de primera línea y la herramienta clave es la instrucción de habilidades. Sin embargo, a menudo las organizaciones de venta ignoran esta labor fundamental: envían a los altos gerentes a programas de MBA, a los vendedores a cursos de capacitación y dejan a los responsables de la instrucción de habilidades en el olvido.

Las investigaciones han demostrado que, por lejos, el retorno sobre la inversión más importante viene de trabajar en la labor fundamental del gerente de venta. Al mejorar sus capacidades de instrucción de habilidades, estos gerentes son capaces de alcanzar un aumento consistente en el volumen de ventas, el cual no puede lograrse solamente a través de la capacitación de los vendedores.

Esta es una razón práctica del por qué insistimos en centrarnos también en la formación y entrenamiento de los gerentes de venta.

¿Qué sucede con la productividad de ventas después de que se terminan los cursos de capacitación a los vendedores y deben volver a su trabajo habitual? ¿Han mejorado sus habilidades en terreno? ¿Logran trasladar al trabajo cotidiano los conocimientos aprendidos en la capacitación?

Estas preguntas son vitales para las empresas que gastan millones en entrenamiento cada año. Los resultados de las investigaciones son impactantes: cuando la capacitación de los vendedores se realiza en una sala de clases, al cabo de un mes pierden en promedio el 87% de las habilidades aprendidas si no las practican con el apoyo de la instrucción de sus gerentes de venta.

¿Cuáles son las principales barreras para la instrucción de habilidades?

Las organizaciones de venta siempre están buscando herramientas para ser más efectivas, y la instrucción de habilidades debiera ser una candidata natural, pero se han encontrado barreras por las cuales la instrucción sistemática no ha ocupado el lugar que le corresponde. Las más comunes son:

1. Presiones del día a día: La gerencia general debe dar señales claras de que la instrucción de habilidades es la labor fundamental del gerente de venta y un tema tan relevante para la organización que debe estar contemplada como un proceso formal, sistemático y estructurado en los objetivos y en el sistema de compensaciones de los gerentes de venta.

Una buena idea es pedirle a cada gerente que elija un número pequeño de vendedores para el desarrollo de sus habilidades, antes de intentar hacerlo con todo su equipo. Es bueno también establecer metas y objetivos que se fijarán con cada vendedor, además de las conductas (comportamientos observables y medibles) que deberá desarrollar en cada uno de ellos.

2. No saber qué hacer y decir: La gerencia de venta no tiene una idea clara de qué se necesita para realizar instrucción de habilidades. No tienen un modelo para hacerlo, es decir, no saben qué conductas observar y qué habilidades de venta deben desarrollar.

3. Miedo a la instrucción: Por tratarse de una manera distinta de hacer las cosas, muchos gerentes de venta tienen miedo a no saber qué decir o a ponerse en ridículo. Hay que enseñar a la gerencia de venta un modelo de instrucción de habilidades y su forma de implementarlo.

4. Falta de recompensa: Los gerentes de venta no son estimulados a instruir en desarrollo de habilidades a través de su sistema de remuneraciones. Las organizaciones tienen miedo a utilizar esta variable para impulsar estas habilidades, pero existen maneras alternativas de potenciarlo.

Una organización de ventas innovadora puede superar muchas de estas barreras, y crear condiciones donde la instrucción de habilidades puede hacer una contribución significativa a la efectividad en la venta y a una diferenciación competitiva sostenible.²

² www.latercera.com/.../2832-618010-9-clase-2-el-gerente-de-venta-como...

1.2. Delimitación de la Investigación

- **Delimitación Geográfica.-** La investigación se realizó el ámbito de la provincia y distrito de Ica.
- **Delimitación Temporal.** Se llevó a cabo en el año 2015, entre los meses de Junio - Setiembre.
- **Delimitación Social.-** Comprendió a los empleados de atención al cliente de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde.
- **Delimitación Conceptual.-** Buscó conocer la relación entre las variables en estudio.
- ✓ **Coaching:** En el entorno empresarial y personal se conoce por Coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.³
- ✓ **Gestión de recursos humanos:**
La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa.⁴

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema Principal

³ www.eafit.edu.co/.../Boletin%2013%20Conceptos%20Básicos%20del%20...

⁴ www.gestionyadministracion.com/.../gestion-de-recursos-humanos.html

¿De qué manera el coaching como estrategia gerencial influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

1.3.2. Problemas Secundarios

Problema Secundario 1

¿En qué medida el conocimiento del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

Problema Secundario 2

¿En qué medida la aplicación del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

Problema Secundario 3

¿De qué manera el desarrollo del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar como el coaching como estrategia gerencial influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

1.4.2. Objetivos Secundarios

Objetivo Secundario 1

Determinar como el conocimiento del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

Objetivos Secundario 2

Determinar de qué manera la aplicación del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

Objetivos Secundario 3

Analizar de qué manera el desarrollo del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

1.5. Hipótesis de la Investigación.

1.5.1. Hipótesis General

Existiría influencia significativa entre el coaching como estrategia gerencial y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

Hipótesis Secundaria 1.

Existiría influencia significativa entre el conocimiento del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

Hipótesis Especifica 2

Existiría influencia significativa entre la aplicación del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

Hipótesis Especifica 3

Existiría influencia significativa entre el desarrollo del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, en el periodo 2015.

Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

Variables

3.2.1. Variable Independiente:

Coaching

Indicadores

- Conocimiento del coaching
- Aplicación del coaching
- Desarrollo del coaching

3.2.2. Variable Dependiente

Gestión de recursos humanos

Indicadores

- Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo
- Estilo de dirección
- Trabajo en equipo

1.5.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
<p>Variable Independiente</p> <p>Coaching</p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del coaching - Aplicación del coaching - Desarrollo del coaching
<p>Variable Dependiente</p> <p>Gestión de recursos humanos</p>	<p>Sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo - Estilo de dirección - Trabajo en equipo

1.6. Diseño de la Investigación

1.6.1. Tipo de Investigación

Este trabajo, fue una investigación científica del tipo Aplicada, a través de la cual se pudo apreciar en que magnitud el Coaching, incide en el crecimiento y desarrollo a su vez la investigación aplicada puede ser utilizada para conseguir información de los equipos de trabajo dentro de la empresa, comunicación entre los equipos de trabajo, el nivel de aprendizaje desarrollado. Por otro lado puede ser utilizada para monitorear acciones competitivas; busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.⁵

1.6.2. Nivel de Investigación

El nivel será **Correlacional**, porque nos permitió saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa.⁶

1.6.3. Método

El método que se utilizó tomó en cuenta sujetos, instrumentos y procedimientos y será el siguiente:

Sujetos

El estudio se realizó en la empresa tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica, y que en su totalidad corresponde a 76.

Instrumento

Para realizar esta investigación se utilizó una escala de Likert, que mide las actitudes y los comportamientos, utiliza opciones de respuestas que van de un extremo a otro. La escala Likert permite descubrir distintos niveles de opinión, lo que puede resultar particularmente útil para temas o asuntos delicados o

⁵ ÁVILA R. (2001). Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A,

⁶ www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional

desafiantes. Contar con un rango de respuestas también le permitirá identificar fácilmente las áreas de mejora.

Procedimiento

Para la elaboración del trabajo de investigación se aplicó la siguiente estrategia:

- Conocimiento de las normas para la elaboración del proyecto de tesis de la Escuela de administración y negocios internacionales de la Universidad Alas Peruanas
- Determinación del tema de investigación, teniendo en cuenta la materia de Administración de personal.
- Establecimiento de las necesidades de información y la consecuente accesibilidad y disponibilidad de la misma.
- Consultas con los profesores de los cursos de la especialidad y profesionales del medio.
- Formulación de un documento preliminar a discutir como borrador de trabajo.
- Estructuración de los problemas de investigación, objetivos e hipótesis, según las normas de la metodología de la investigación científica.
- Selección y Operacionalización de variables según los indicadores que se mejoraron de acuerdo a las necesidades de la investigación en la etapa de preparación del documento final.
- Formulación del marco teórico, tomando en cuenta las variables independiente y dependiente.
- Diseño preliminar de los instrumentos de obtención de datos.⁷

1.7. Población y Muestra de la Investigación

1.7.1. Población

El estudio comprendió a todos los colaboradores del área comercial de la tienda Paris, que en total son 76.

⁷ CABALLERO A. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.,

1.7.2. Muestra

Después de realizar los cálculos la muestra resultante fue de 64 colaboradores a encuestar en esta tienda comercial.

Dónde:

z = Grado de confiabilidad (95 %)

p = Número de éxitos (0.50)

q = Número de fracasos (0.50)

N = Población = 76

E = Margen de error = 5%

n = 64

1.8. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos

1.8.1. Técnicas

Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta y el análisis documental.

1.8.2. Instrumentos

El instrumento básico para recolectar los datos primarios fue el cuestionario auto administrado, el mismo que será previamente validado y probado su eficiencia en condiciones de campo. El cuestionario estará estructurado con preguntas con alternativas de respuesta cerrada tipo Likert.⁸

Estrategia de análisis

Análisis e interpretación de la información

Son las siguientes: Lógica, Descriptiva, Explicativa y Analítica

Prueba de hipótesis

Contrastación de hipótesis

Será a través de la estadística Inferencial

⁸ HERNÁNDEZ, R. (1998). "Metodología de la Investigación", Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

Diseño Estadístico: Validación de hipótesis

Para el análisis de los datos del presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes procedimientos estadísticos:

Estadística descriptiva:

Lo cual nos permitirá describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable.

- Distribución de frecuencias
- Media
- Desviación estándar

Estadística inferencial:

Para generalizar los resultados de la muestra a la población, para ello se utilizó.

- Distribución muestral
- Coeficiente de correlación de Pearson
- Chi cuadrada

1.9. Justificación e Importancia de la Investigación.

1.9.1. Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica debido a que el Coaching es un tema de completa actualidad referida a la eficiencia del personal desarrollado donde esta técnica es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño.

Los seres humanos fuimos formados y motivados básicamente para estudiar y trabajar. Este ciclo repetido de generación en generación, ha producido una inmensa necesidad de realización, liderazgo y satisfacción personal más allá de nuestras acciones de desarrollo profesional. Es urgente enseñar el manejo de niveles superiores de inteligencia, por lo cual las organizaciones y las empresas, deben apoyar y motivar a sus colaboradores en el desarrollo de habilidades y competencias de Liderazgo que les permitan instaurar en su interior una mayor visión y una cultura de cambio, excelencia y realización.

1.9.2. Importancia de la Investigación

La presente investigación se centra en la influencia del coaching el cual está especialmente diseñado para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento en momentos de cambio corporativo. Se trata de una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro acción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.

El Coaching como herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

Para que los objetivos de la empresa se logren plenamente, es necesaria la función de capacitación que permite que el personal desempeñe correctamente sus funciones, desarrolle competencias genéricas (productividad, comunicación asertiva, control, aprendizaje, transferencia).

Estas son hoy fundamentales en el desempeño de cualquier función, además de prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados.

1.9.3. Limitaciones

Para realizar esta investigación no se encontraron limitaciones que pongan en riesgo su desarrollo ya que el investigador cuenta con todas las facilidades de la empresa en estudio para realizar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Sanhueza Zamora, Marcelo; “Coaching: su Constructo y su Concepción Desde la Perspectiva Cognitivo-Conductual”, para optar al título de psicólogo, universidad de Chile facultad de Ciencias Sociales - escuela de ciencias sociales, Chile 2007.

Dentro de las diferentes metodologías existentes para lograr el desarrollo de las personas al interior de las organizaciones, el Coaching se ha convertido en una intervención cada vez más solicitada. No obstante su creciente popularidad, el Coaching aún constituye una disciplina en desarrollo. En la presente investigación de orientación teórica sobre el Coaching, se profundiza en el enfoque cognitivo conductual y las diferentes aproximaciones existentes al interior de este modelo de intervención.

Así, es posible reconocer la necesidad de un mayor desarrollo, tanto teórico como empírico, del modelo de Coaching cognitivo conductual y de las distintas aproximaciones existentes. Lo anterior permitiría contar con una base sólida que oriente su práctica. De igual modo, se destaca la importancia del papel que le

corresponde a la psicología del coaching y la responsabilidad que le compete para lograr este objetivo.⁹

Gajardo Barrientos, Lilén Avril; “Estudios exploratorio-descriptivo acerca de los Factores de Éxito del Coaching Ejecutivo: Una Revisión de Papers Empíricos”; para optar al título de Psicóloga Universidad de Chile, Chile 2007.

Es importante señalar que la información arrojada por los papers no es totalmente concluyente, ya que las investigaciones siguen diversas líneas, presentándose diversos resultados al respecto.

A modo de resumen, con respecto a los factores hallados en la investigación, las variables de la relación entre el coach y coachee asociada al éxito del Coaching representan el 18,60% del total de las variables encontradas. Principalmente esta categoría hace referencia a la confidencialidad y confianza en la relación y al encuadre que se establece para el proceso, es decir, tiempo y duración de las sesiones y tema abordado durante ellas.

Las variables asociadas al coach, representan el 67,44% de las variables encontradas, constituyendo la categoría que posee más variables que contribuyen al éxito del proceso, convirtiendo al coach en un factor crítico para el Coaching Ejecutivo. Dentro de éstas, las variables asociadas al modelo de Coaching que está a la base del proceso, por ejemplo la presencia de feedback durante el proceso y el modelo orientado hacia objetivos, son los que prevalecen en la literatura.

Ahora bien, dentro de ésta categoría, figura la variable más recurrente del estudio, la cual se refiere al uso, por parte del coach, de un modelo orientado al cumplimiento de objetivos o metas durante el proceso, convirtiéndose en el factor de éxito que más se repite a lo largo de las investigaciones. Sin ir más lejos, cuatro de las once investigaciones consideran este punto fundamental para el éxito del proceso.

Las variables asociadas al coachee representan el 6,97% de los factores hallados durante la investigación. En general estos factores se asocian a la capacidad del coachee de abrirse y considerar otros puntos de vista,

⁹ http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/sanhueza_m/sources/sanhueza_m.pdf

manteniendo un compromiso con el proceso y al nivel de desarrollo socio emocional del coachee, apuntando a la madurez del sujeto y su flexibilidad. Lo anterior sugiere entonces, que no existen sujetos “ideales” para el Coaching, sin embargo, se considera necesario o positivo, un nivel de madurez en el sujeto que le permita tener la capacidad de autorreflexión necesaria para recorrer el proceso¹⁰

Albani Fausto, Rosalba Rita, Padilla Sánchez, Maribel del Carmen; “Percepción del Desarrollo de Competencias Interpersonales Producto de un Programa de Tutoría (Coaching) ejecutiva”. Tesis de grado para optar al título de Licenciado de Relaciones Industriales. Industriólogo, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Venezuela 2005.

El presente estudio se centró en determinar la percepción con relación al desarrollo de Competencias Interpersonales, en un grupo de ejecutivos, producto de haber recibido un programa de tutoría (coaching) ejecutiva, aplicando la metodología de 360°. Consecuencia de dar respuesta a este objetivo general, se puede concluir que:

Los ejecutivos tutorados (coachees) se autoperciben con un puntaje más alto, en una escala del uno (1) al cuatro (4) que la percepción que de ellos tienen sus supervisores, sus colegas y sus supervisados. Por otra parte, los ejecutivos perciben que la competencia que en ellos más se desarrolló, producto de haber recibido un programa de tutoría (coaching) ejecutiva fue Trabajo en Equipo y Cooperación, coincidiendo con ellos sus colegas y sus supervisados. Por su parte los supervisores perciben que la competencia que más se desarrolló en sus supervisados, producto de haber recibido un programa de tutoría (coaching) ejecutiva fue Manejo de Conflictos.

Los distintos actores involucrados en una metodología de 360°: ejecutivos, supervisores, colegas y supervisados; coinciden en que el grupo total de competencias que encierra la dimensión Competencias Interpersonales, están presentes “a menudo” en el actuar cotidiano laboral de los ejecutivos tutorados (coachees). Lo que pudiera considerarse como un desarrollo medianamente alto

¹⁰ http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/gajardo_1/html/index-frames.html

de las mismas, producto de haber recibido un programa de tutoría (coaching) ejecutiva, sin embargo, por pequeñas diferencias entre cada competencia, Trabajo en equipo y Cooperación, es la competencia que se percibe más se desarrolló en los tutorados (coachees).

La tutoría (coaching) no sólo desarrolla las competencias propuestas: Manejo de Conflictos, Flexibilidad, Comunicación Eficaz, Comprensión Empática y Trabajo en Equipo y Cooperación, además, se observaron otros beneficios que mejoran el desarrollo profesional de los ejecutivos tutorados (coachees¹¹)

Muyolema Masaquiza, Doris Magaly, “El Coaching y su Impacto en el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”; para la Obtención del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas, Ecuador 2012.

El presente estudio se justifica ante el bajo Desempeño Laboral por parte de los servidores municipales, ya que no cumplen con los objetivos planteados de acuerdo a cada departamento; se propuso como objetivo general determinar cómo afecta la carencia del Coaching en el Desempeño Laboral de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Los resultados analizados estadísticamente muestran un fuerte grado de relación entre las variables de estudio , concluyendo así : que existe un bajo Desempeño Laboral dentro de la Municipalidad por falta de capacitación permanente y actualizada sobre estrategias empresariales, lo que a su vez refleja el real incumplimiento de objetivos por cada departamento, por esta razón se ha visto la necesidad de Diseñar un Programa de Coaching Organizacional en base a un plan anual de Capacitación, con el propósito de entrenar a los empleados para mejorar su Desempeño Laboral, aprovechando de manera óptima sus habilidades y destrezas.

Esta herramienta permitirá elevar su autoestima para que puedan alcanzar el desarrollo personal y profesional promoviendo el trabajo en equipo, lo que

¹¹ <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1309.pdf>

posibilitará contar con servidores municipales éticos y competentes que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución.¹²

Diéguez Rosales, Waldemar Adonai, “Nivel de habilidades de coaching que poseen los líderes de la fuerza de ventas de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”; para la Obtención del Título de Administrador de Empresas, en la Universidad Panamericana – facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 2011.

Después de realizar la investigación de campo a los vendedores de la empresa de servicios con relación a las habilidades que deben de tener los líderes para la aplicación de un programa de coaching que ayude a combatir las debilidades encontradas se concluye lo siguiente:

1. En el departamento de ventas se demuestra la falta de programas de capacitación y desarrollo de los líderes ya que evidencian un bajo nivel en el manejo de habilidades para desarrollar relaciones efectivas y manejo de conflictos, al mejorar estas habilidades se podrá entrenar mejor a la fuerza de venta y así alcanzar los estándares de calidad de servicio al cliente.
2. Las habilidades para entender, reconocer y utilizar diferentes estilos de liderazgo así como ver y capitalizar el potencial de otros son manejados en un nivel bajo por parte de los líderes de la fuerza de ventas, esto provoca que los resultados esperados no se estén logrando.
3. Se encontró que las habilidades para transmitir la responsabilidad para alcanzar los objetivos propuestos y la habilidad para dar retroalimentación efectiva tiene el nivel más bajo de las habilidades evaluadas, es una insuficiencia que debe de ser prioridad para su seguimiento.
4. Tomando en cuenta los resultados obtenidos se debe implementar un programa de Coaching para desarrollar las diversas habilidades que necesita un coach.

Villagrán Coronado, María del Carmen, “Propuesta de una metodología de Coaching como Estrategia Organizacional”; para la Obtención del Título Psicóloga, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala 2005.¹³

¹² <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3218/8%20o.e..pdf?sequence=1>

¹³ <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3986.pdf>

El Coaching es un término utilizado originalmente en los deportes, ha sido adoptado por las organizaciones para lograr el alto rendimiento en los equipos de trabajo mediante la intervención de un “coach” que instruirá, alentará y exigirá el máximo desempeño de su equipo.

El objetivo de la presente tesis es presentar una metodología específica y clara sobre cómo aplicar un programa de “coaching” basado en los aportes que diversos autores han hecho sobre el tema para lo cual se describieron las fases en que consiste el programa, las actividades a realizar y herramientas que se pueden utilizar. La propuesta se puede aplicar a cualquier puesto o tipo de trabajo. Se presentan los alcances y límites de la propuesta así como las recomendaciones generales.

Herrarte Cabrera, Eddy Estuardo: “Implementación del Coaching en un área de ventas de tarjeta de crédito”. Para la Obtención del Título de Administrador de Empresas, Universidad Panamericana, Guatemala 2008.

Se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Los pasos a seguir para la aplicación de Coaching son: investigar, educar, entrenar, crear cambio, motivar esto.
2. Se puede determinar que al aplicar coaching a la fuerza de ventas de tarjetas del mundo se logró crecer, y esto lleva a obtener mejores resultados en el número de ventas realizadas en relación a los meses anteriores.
3. La aplicación de Coaching en el departamento de ventas de Tarjetas del Mundo ha demostrado ser un modelo que ayuda al desarrollo integral de los ejecutivos, logrando con ello mayor estabilidad laboral, mejores ingresos para los ejecutivos y mejor actitud hacia los cambios.
4. El Coaching es un sistema integral que trata de cómo se hace en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.
5. Con la implementación del coaching en el departamento de ventas de Tarjetas del Mundo se alcanzan y superan las metas establecidas haciéndolo a través de la utilización de la técnica del constructivismo, esto para lograr resultados en tiempo más corto.

La implementación debe realizarse en un periodo no mayor a tres meses.

En el sentido económico factible (ver anexos) es importante que la empresa tome en serio la implementación del Coaching tomándose en cuenta los resultados ya obtenidos con el grupo de ejecutivos que se trabajó.¹⁴

Echeverri Miranda, María Antonia; Benitez Cristo, Juliana, “COMUNICACIÓN PARA PROCESOS DE COACHING, Guía de Comunicación Estratégica para Potencializar los Proceso de Coaching que buscan Fortalecer una Cultura de Trabajo en Equipo para los Líderes de Segundo y tercer Nivel”, para la Obtención del Título de Comunicador Social, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – Facultad de Comunicación y Lenguaje, Bogotá 2008.

Luego de analizar los tres subcriterios diferentes arrojaron oportunidades, fortalezas, amenazas y limitantes. Además de permitirnos entender la manera en que los diferentes públicos se sintieron frente al proceso de Coaching. Pero lo más importante que se puede sacar es que todos los Coaching tanto grupal como personal necesitan un seguimiento continuo para que el Coaching permanezca y se logren potencializar por medio de las competencias. Es un proceso eficaz que ha alcanzado cambiar ciertas competencias de las personas, logrando cambios a nivel personal como grupal mejorando el desempeño de sus carreras profesionales.¹⁵

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Julio López Mas, en la investigación titulada; “Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos” tesis para optar el grado de Magister en Administración. Lima Perú 2005.¹⁶

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un

¹⁴ http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/100-ae-a1-10-h564

¹⁵ <http://es.scribd.com/doc/126274431/Tesis-comunicacion-y-coaching>

¹⁶ sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf

pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg, son las motivaciones de este trabajo reflexivo. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Vivanco Ortiz, Yoshi Abel, “Análisis, Diseño e Implementación de una Herramienta Web de Evaluación del Desempeño por Competencias: Evaluación de 360° grados” para optar por el grado de Lic. Ingeniería Informática; Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima 2011.

En el contexto nacional e internacional actual, las empresas están en constante desarrollo y competencia. Por este motivo, se necesita verificar periódicamente que el personal sea productivo. Para ello, se deben realizar evaluaciones integrales que tomen en cuenta el conocimiento y las competencias que posee el evaluado. Esta valoración debe reunir las opiniones de no sólo una persona, sino de todos aquellos que conformen el entorno laboral del evaluado. De esta manera, se evita un resultado sesgado y parcial, logrando con ello empleados con mayor motivación. Una de las evaluaciones integrales más conocidas es la evaluación de 360°, que capta las opiniones de las personas que pertenecen al entorno del evaluado (jefe, colaboradores, pares, entre otros) acerca de sus competencias. El presente documento tiene entre sus secciones más importantes las que describen la metodología de gestión del proyecto de tesis, el concepto y aplicación de la evaluación 360°, la metodología de desarrollo de software usada en la construcción de la herramienta web de evaluación 360°

y la especificación de sus casos de uso. Además, se muestra el uso de una matriz de trazabilidad y una lista de verificación que facilita el cumplimiento de todos los requerimientos capturados, así como la validación de su correcto funcionamiento. En el mercado laboral peruano sólo las empresas con gran capacidad económica poseen una herramienta que soporte la evaluación de 360°, debido a que el costo de adquisición es muy elevado. El presente proyecto de fin de carrera, al ser un trabajo académico, es de costo bajo pero mantiene las funcionalidades esenciales de esta poderosa herramienta. El producto software resultante del proyecto de tesis tiene entre sus principales funcionalidades la administración de un diccionario global de competencias, empresas que realizan evaluaciones 360°, áreas, cargos, empleados y evaluaciones 360°, así como el llenado de evaluaciones en línea, visualización de reportes y envío de notificaciones por correo electrónico. Para el entendimiento de todo el ciclo de vida del desarrollo de esta herramienta web, se sugiere revisar los anexos y la sección de construcción del documento de tesis.¹⁷

Diestra Mejía, Miguel Ángel; Espinoza Delgado, Lizeth Maryuri, “Consultora de Recursos Humanos” para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Empresarial; Pontificia Universidad Católica del Perú – Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima 2012.

A partir de las investigaciones realizadas en el sector de Consultoría de Recursos Humanos, identificamos una oportunidad de negocio en temas de desarrollo del capital humano del mercado empresarial. La oportunidad encontrada es el desarrollo de liderazgo por medio de un servicio que permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral.

La propuesta de negocio se basó en: Ser una Consultora de Recursos Humanos que brinde un “Servicio Integral de Desarrollo de Liderazgo (SIDEL)”. El SIDEL tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas

¹⁷ <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/560?show=full>

líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa.

Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo.

La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.¹⁸

2.2. Bases Teóricas

2.1.1. Coaching.

El Coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El Coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. El coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).

En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

¹⁸http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1553/DIESTRA_ESPINOZA_LIAO_POR_TOCARRERO_TDC_CONSULTORA.pdf?sequence=1

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.¹⁹

Instrumentos del coaching empresarial

Para lograr sus dos objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudian criterios de personalidad y se les pone en situación para observar propiedades como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.

El coaching está enfocado en permitir que las personas den lo mejor de sí mismas y por eso utiliza la formación, tanto en habilidades concretas -como la dirección de un equipo o la atención al cliente- como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional. Las personas no solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetecen o porque existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas. El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal.

Y el coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes; implica una disciplina libremente consentida a los procedimientos y normas necesarias para la eficacia del conjunto. Y como nadie lucha tanto por una organización como cuando ha contribuido a crearla, el coaching ayuda a los miembros del grupo a definirla, estructurarla y a ponerla en marcha.

El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella. Es directivo en la forma, pero no en el fondo. Aporta metodología y experiencia pero

¹⁹ PAYERAS J.(2008) “Coaching y liderazgo” Editorial: Díaz de Santos

su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal) y desaparecer después de su misión de asistencia.²⁰

Tipos de coaching

Coaching personal: Es el que se realiza entre un coach y un cliente, Entre dos personas, dónde una, el coach, colabora con a la otra, cliente, a alcanzar lo que le importa de la manera más directa, rápida y sencilla.

El coaching personal se realiza en sesiones de coaching que pueden ser de cuatro o cinco cómo 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 ayudarle en sus objetivos deportivos o profesionales.

El coaching personal da buenos resultados por la relación de apoyo entre el coach y la otra persona. La persona toma conciencia de lo que quiere y cómo alcanzarlo a través de sí misma, con los aportes de las herramientas y estímulos del coach. Por ejemplo, un coach puede estimular a una persona a conseguir aprobar unas oposiciones, a un atleta a ganar los campeonatos de Europa de 10.000 m lisos de 2015, o a un directivo a conseguir aumentar la cartera de clientes en 100 más a partir del mes próximo.

Coaching de equipos: También en ese tipo incluimos el organizacional y el corporativo. Se diferencia del anterior fundamentalmente en que es un coach o varios con un grupo de personas. Las sesiones son normalmente corporativas complementándolas con personales en casos específicos pero bastante frecuentes.

Es muy eficaz para construir organización abierta al aprendizaje, organización que aprende a crear su propio futuro de manera compartida con la visión personal de cada una de las personas que constituyen la organización o equipo.

²⁰ xlnscoaching.com/Coaching-empresarial.html

Self-coaching: Es el coaching que realizamos con nosotros mismos. Mediante el self-coaching, auto entrenamiento, podemos generar procesos de realimentación reforzadora y de compensación que nos permitirán elevar el dominio de cada disciplina y transformarlo en una manera de ser y de vivir. El self-coaching es indispensable para cualquiera de los tipos anteriores si se pretende que los clientes aumenten su nivel de dominio personal. La mejor manera de alentarles es que vean que uno también lo busca.

Sistema de aprendizaje y desempeño con perspectiva sistémica

El sistema de aprendizaje y desempeño con perspectiva sistémica se realiza mediante disciplinas, experiencias y herramientas que son:

- Disciplinas; Están constituidas por contenidos teóricos, ideas rectoras, herramientas y principios. Nuestras disciplinas básicas son seis. Dominio personal, perspectiva sistémica, meta comunicación, modelos mentales, estado emocional y aprendizaje en equipo.
- Experimentación y herramientas; Nuestros laboratorios de experimentación, campos de entrenamiento y herramientas son:

Sesiones de Coaching

Se llaman sesiones de coaching al periodo de tiempo que se trabaja con el cliente en el caso del coaching personal, Estas sesiones acostumbran a tener una hora de duración. Es necesario realizarlas en un lugar aislado de otras personas y que reúna condiciones que permitan la concentración. Es conveniente situarse frente a frente a una distancia que permita una buena comunicación sin mesa intermedia. Hemos experimentado que es muy efectivo no tomar apuntes ni a mano ni con ordenador aunque hay coachees que lo hacen y lo aconsejan. En caso de tener que tomar notas se puede hacer al acabar tanto el coach como el cliente.

El propósito de las sesiones es conseguir una comunicación con la mejor sintonía posible. Este propósito es el mismo en las sesiones de coaching corporativo o de equipos

Procesos de Coaching

Procesos para cualquier tipo de coaching: Proceso de fijación de objetivos, Proceso de toma de consciencia de la realidad actual. Proceso de realización del plan de acción y seguimiento.

Los tres procesos de coaching, son muy útiles tanto en el coaching con uno mismo, selfcoaching, como en las sesiones de coaching personal y en el coaching corporativo o de equipos.

- El primero se centra en la importancia de saber claramente lo que quieres. Esto constituye la visión compartida en el coaching de equipos.
- El segundo es la toma de consciencia de la realidad actual, dónde centramos la atención en los puntos fuertes, las posibilidades y opciones o alternativas. Sin olvidar los puntos débiles, rutinas o conflicto estructural con el propósito de resolverlos o apalancarlos.
- El tercero es la culminación de estos dos. Solamente con la acción se alcanzar los objetivos. Pero la acción supone decisiones. Tanto el plan de acción como su seguimiento son un proceso de realimentación reforzadora o de compensación muy conveniente para dirigir y realizar la toma de decisiones.²¹

Características del coaching

Las esenciales son cinco:

1. Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

²¹ GOLDSMITH M., LYONS M. (2010) "Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo"
Editorial: Prentice Hall

2. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el coachee tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. Forma específica: Esta forma está determinada por dos factores fundamentales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. Respeto: El gerente que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.²²

Elementos Claves del Coaching

- Valores: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

²² HERREROS A. (2003). La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo, Ediciones Granica, D.L, Barcelona.

- 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 lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.²³

Técnicas del Coaching empresarial

Desde el coaching empresarial puedes trabajar diferentes aspectos que desees mejorar en tu equipo. Por ejemplo, puedes tratar de detectar habilidades de tus colaboradores, ayudar a reorientar su carrera profesional, ofrecer tácticas para mejorar la efectividad, etc. Las razones que pueden moverte a realizar un proceso de coaching con tus empleados pueden ser diversas, pero sobretodo debes centrar tu objetivo en mejorar tu relación con ellos, observar y ayudar a cada miembro en aquellas tareas que lo requieran y hagan de él un mejor profesional.

Estas son algunas de las técnicas de coaching más comunes para motivar equipos de trabajo:

Brainstorming: Organiza una lluvia de ideas donde cada uno de tus colaboradores pueda exponer sus ideas sobre, por ejemplo, un nuevo enfoque de tus servicios o ideas para nuevos productos. Trata de implicar a tu equipo en las decisiones de tu empresa, así sentirán que forman parte de ella y su implicación será mayor.

Exposiciones grupales: Elige un tema sobre el cuál quieras trabajar, por ejemplo, cómo mejorar la atención al cliente. Con una semana de antelación, solicita a tu equipo que preparen ideas y soluciones para esta temática. Cada uno de ellos deberá defender su propuesta ante un grupo de compañeros. Este sencillo ejercicio te permitirá reconocer qué tipo de aptitudes tienen tus empleados, desde la concepción de ideas hasta la exposición en público. Todo ello, puede

²³ CASADO J. (2007). Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching. Vilallonga, M (coord.): Coaching en directo. Editorial Ariel. Barcelona, (2003). [4] A. Du Toit, "Making sense through coaching", Journal of Management Development, Vol. 26, N° 3.

servirte para evaluarlos y descubrir habilidades que quizás pueda aprovechar en otra posición dentro de la empresa.

Juego de cualidades: Reúne a tu equipo y deja que cada uno presente a su compañero. En la presentación indica que deben añadir 3 adjetivos positivos y 3 negativos sobre aspectos de la personalidad o profesionalidad de su compañero de trabajo. Puedes repetir esta dinámica tantas veces quieras, y mezclar compañeros, con mandos intermedios y subordinados. Este ejercicio te ayudará a comprender las relaciones que se establecen entre tu personal y las aptitudes que perciben entre ellos.

Tus funciones como coach deben perseguir una mejora en las técnicas interpersonales de comunicación de tus empleados, incrementar su productividad, ofrecer herramientas para resolver conflictos y conseguir su implicación. Considera, que tú eres el guía que canalizará sus dudas y serás su punto de referencia para avanzar como miembro de tu equipo.²⁴

Modalidades del Coaching

Una de las modalidades es el coaching sistémico que promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que "mueve" a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

Encontramos también el coaching coercitivo, centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El entrenador ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del entrenador.

²⁴ aceleratucarrera.com/tecnicas-de-coaching-para-otivar-equipos-de-trabajo/

- Coaching coactivo: Es, según la escuela americana The Coaches Training Institute (CTI) donde se origina, el modelo de coaching más extendido en la actualidad. Se basa en el principio de la coactividad, que pone un especial énfasis en el diseño de la relación entre el coach y el cliente.
- Autocoaching: Es una metodología basada en el coaching ontológico y que apoyándose en la creación de opciones con el coaching de la variedad busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial. Es un método que enseña a ser feliz y disfrutar de la vida con las personas que te rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar.
- Coaching de la variedad: Es un motor taxonómico completo e integrado que facilita a la persona entrenada a seleccionar en una base de datos compuesta por un listado de ejemplos de factores y cambios relacionados entre sí de forma jerárquica. Partiendo de las ideas del pensamiento lateral y de los factores de Frederick Herzberg se ha sometido al coaching a un proceso total de reingeniería en el que se ha desarrollado y patentado una aplicación Informática personalizada que modelizará todas las variaciones aportadas de religiones, culturas, edades, profesiones
- Coaching de vida: Centra su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las áreas personales del entrenado, sea su vida sentimental, relacional, su estado físico y la obtención de metas personales.
- Coaching ejecutivo o coaching a empresas en cambio: Centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional.

- Coaching estructural: Es la modalidad que, integrando diferentes filosofías, psicologías y avances científicos, se ciñe en todo momento al criterio de lo que el Coaching es y significa en su versión más ortodoxa. Esta manera de vivir el Coaching se alimenta tanto de la sabiduría de culturas milenarias (oriental, egipcia, griega, etc.) como de las aportaciones de algunas corrientes psicológicas (Humanista, Constructivista, etc.), a la vez que de los más recientes e innovadores avances científicos (neurociencias, Física Cuántica, etc.).
- Coaching integral: Se le puede confundir con lo "integral" o la psicología integral de Ken Wilber. Este modelo integra diferentes filosofías, disciplinas como es el Coaching Integral transpersonal y herramientas tanto de las empresas como del deporte.
- Coaching interactivo: Representa una forma de hacer coaching en donde se integra el modelo del cerebro trinitario, esbozado inicialmente por Platón y George Gurdjieff, y más recientemente por Claudio Naranjo para trabajar de forma integrada sobre el lenguaje, el yo emocional y el yo instintivo del cliente para que éste pueda ganar conciencia, alcanzando de esta forma más influencia en su sistema.
- Redes o asociaciones de coaching. Existen cientos de ellas a través de las cuales se organizan y prestan servicios generales. Estas asociaciones suelen ser privadas, ya que la profesión no se encuentra regulada del todo.²⁵

Cómo medir la eficacia del coaching

Son muchas las ventajas organizativas que tiene el coaching si se aplica adecuadamente. Entre las más destacadas encontramos la alineación de los directivos a la estrategia y la mejora del comportamiento de los directivos con su equipo. Sin embargo, en todo momento debemos ser muy conscientes de que el coaching debe medirse y demostrar su eficacia de cara a la empresa. Para ello debemos medir el impacto de la acción del coaching después de la intervención

²⁵ PERRY Z. (2002) "Guía completa de coaching en el trabajo" Editorial: McGraw-Hill Colección: Management

con medidas del estilo “feedback 360°” o similares, que evalúen las competencias concretas trabajadas. Y a su vez debe haber un programa de seguimiento de la intervención, facilitador de la integración y transferencia de lo aprendido.

Mucha de la teoría reunida en base a la práctica del coaching nos indica las variables de medición post-actividad, señalando que las principales serían:

La Reacción. Mide la satisfacción de los participantes del programa.

El aprendizaje. Se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes del coachee. Suele medirse a través de pruebas, casos, simulaciones, assessment center, etc.

La transferencia. Evalúa si meses después del plan de acción, el desempeño agregado se traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses antes se están proyectando y transfiriendo al puesto de trabajo del cliente y así poder analizar los progresos en su rol laboral.

ROI (retorno sobre la inversión) costo-beneficio monetario del plan de coaching. Para llegar a convertir los indicadores a evaluar en valores monetarios es imprescindible haber aislado las variables involucradas previamente.²⁶

Indicadores en coaching

Evaluar y medir es uno de los elementos más complejos de un plan de coaching: pactar con el cliente un mapa de medición de proceso y sesión.

Debemos tratar de gestionar adecuadamente reduciendo en lo posible la subjetividad de la Efectividad en Coaching. Se trata por un lado de evaluar los cambios y conductas en el cliente así como aquellos resultados que conduzcan a la mejora de sus habilidades y competencias para impactar y agregar mayor valor a la organización.

²⁶ <https://jorgepalacios.wordpress.com/.../herramientas-de-coaching-4-1-me...>

A través de la Gestión del capital humano, tenemos diferentes herramientas e instrumentos que nos ayudan y facilitan nuestra labor para medir más eficazmente nuestro trabajo como Coaches.

El Modelo gira en torno a 4 niveles de evaluación, que sin duda podemos orientarlo a nuestros planes y sesiones de coaching: Reacción, Aprendizaje, Comportamientos/conductas y Resultados.

- I. REACCIÓN (¿Satisfizo la acción?)
- II. APRENDIZAJE (¿Aprendieron realmente con el coaching?)
- III. TRASFERENCIA (¿Utilizaron lo aprendido en el puesto de trabajo?)
- IV. IMPACTO (¿qué resultados tuvo la empresa con el plan de coaching?)

- El primer nivel –Reacción – mide la satisfacción de los participantes del programa.
- El segundo –Aprendizaje– se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes del coachee. Suele medirse a través de pruebas, casos, simulaciones, assessment center, etc.
- El tercer nivel –transferencia- evalúa si meses después del plan de acción, el desempeño agregado se traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses antes se están proyectando y transfiriendo al puesto de trabajo del cliente y así poder analizar los progresos en su rol laboral.
- El cuarto nivel es el cálculo del ROI propiamente tal, donde se cuantifica el coste-beneficio del plan de coaching en términos monetarios. Para llegar a convertir los indicadores a evaluar en valores monetarios es imprescindible haber aislado las variables involucradas previamente.²⁷

²⁷ <https://jorgepalacios.wordpress.com/.../herramientas-de-coaching-4-medi...>

Coaching y liderazgo

Como he sugerido en otras ocasiones (Martínez, 2010) las empresas han sufrido los efectos de la crisis y constituyen unidades económicas y sociales que jugarán un papel fundamental en la recuperación de dicha crisis. Pero deberán mejorar sus sistemas de dirección y de gestión para salir fortalecidas de la actual coyuntura. El coaching constituye una poderosa metodología para desarrollar el liderazgo en las empresas y transformar su gestión, más allá de los simples programas formativos o del tradicional asesoramiento.

Walochik (2004) también es de la misma opinión: la ralentización económica de los últimos años, junto al imparable proceso de globalización, han generado situaciones que requieren nuevos modelos de gestión en las empresas. Los directivos que en muchos casos también asumen el rol de empresarios se enfrentan a retos profesionales para los que no han sido preparados y se ven en situación de dar respuestas rápidas.²⁸

Las últimas tendencias de coaching se han aplicado en las empresas, como parte de las políticas de desarrollo de sus equipos. Se ha utilizado el coaching para desarrollar el liderazgo, para cohesionar equipos o para encontrar soluciones creativas a los problemas empresariales que se generan en las organizaciones, entre otras muchas cosas.

Menéndez (2006) ha demostrado que los procesos de coaching han llevado consigo mejoras en la gestión y en las relaciones, porque han permitido a los integrantes de la organización disponer de un espacio para pensar, de un espacio para hablar de las cosas que les preocupaban y de un espacio para buscar el equilibrio entre la vida profesional y la familiar. También ha hecho posible disponer de una persona para ayudarles a enfocar soluciones en lugar de sufrir con los problemas diarios que no les permitían ver alternativas.²⁹

²⁸ ww.incae.edu/investigación-y-conocimiento/krista-walochik.php

²⁹ BENNETT J. (2004). "An Agenda for Coaching-Related Research. A Challenge for Researchers", Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, N° 4, pp. 240-249, (2006). [2] J. Cantera, Coaching: mitos y realidades, Pearson Education, Madrid.

Respecto a las habilidades de dirección, Bayón (2010), Dattner (2006) y Jericó (2002) señalan que los procesos formales de coaching pueden hacer que el directivo adquiera más conciencia y asuma un rol más flexible, siendo más autoritario o, por el contrario, delegando más según sean las situaciones y las circunstancias, al margen de sus propios rasgos, de sus gustos y de sus preferencias. Además, independientemente de los procesos formales, el directivo puede asumir un rol del liderazgo muy próximo al del profesional del coaching, dirigiendo a sus colaboradores bajo los principios y prácticas del coaching. En este caso el gerente “tradicional” se distinguiría del “líder coach” por lo siguiente (Cuadrado, 2006a, 2006b; Giménez, 2005):

- El gerente controla a los colaboradores, el líder otorga poder a los colaboradores para que asuman dosis de liderazgo.
- El gerente define previamente los objetivos, el líder los alinea con los objetivos de los colaboradores.
- El gerente “empuja” a los colaboradores a asumir sus funciones, el líder procura que los colaboradores se auto-motiven y se responsabilicen de sí.
- El gerente obtiene el poder de la autoridad de su cargo, el líder de las relaciones con la gente y de sus mutuos compromisos.
- El gerente se preocupa por lo que funciona mal y hace predicciones, el líder mira desde el futuro para crear contextos de realidad y aprovechar oportunidades.
- El gerente dirige dentro de los límites y los obstáculos, el líder usa los límites y los obstáculos para mejorar y crecer.
- El gerente es reactivo y se centra en las técnicas, el líder posibilita alternativas y capacidad de elegir.
- El gerente dirige en base a premios y castigos, el líder confía y deja que los colaboradores decidan sus conductas.
- El gerente es razonable y lógico, el líder además es creativo: todo es posible.
- El gerente piensa que los colaboradores trabajan para él, el líder y los demás piensan que todos trabajan para todos.
- Al gerente le gustan unos colaboradores y les disgustan otros, el líder acepta a todos, le gusten o no.

- El gerente mantiene la cultura, el líder crea otra si fuera necesario.³⁰

La formación en coaching debería poseer las siguientes dimensiones:

Proveer elementos de liderazgo basado en valores: Contribuir con el desarrollo de un liderazgo centrado en valores, como la base para generar influencia.

El cambio se origina desde los valores, por lo tanto, los valores son materia prima importante en los procesos de coaching.

Desarrollo de habilidades: Contribuir con la adquisición y/o desarrollo de habilidades y destrezas asociadas al coaching, como lo son: la escucha activa y la indagación e interrogación a través de preguntas poderosas, entre otras.

El gerente formado en coaching será capaz de:

- Optimizar el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, satisfacción laboral y crecimiento personal.
- Podrá explotar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño, ayudar a aprender, más que a enseñar.
- Desarrollar un sistema de gerencia que le permite gestionar su vida personal o profesional.
- Lograr un estilo particular de coaching, con algunas características específicas de liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en las organizaciones.
- Obtener una metodología de planificación continua en el tiempo en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor eficacia en la gestión.
- Lograr 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.
- Crear un sistema sinérgico de trabajo en equipo que fortalezca aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

³⁰ www.iceicapacitacion.com > ... > Artículos > LIDERAZGO Y COACHING

- Lograr un cambio de paradigma en las personas de ver al trabajo como obligación, hacia el trabajo que brinda satisfacción, alegría y desarrollo individual.

Adiestramiento para el cambio: La primera área de atención en los procesos de cambio no es la tecnología, ni la infraestructura, ni los procesos de trabajo, sino la persona. Si el cambio no se gestiona exitosamente en el nivel persona, todo lo demás resulta en fracaso. La persona es el foco y la meta del cambio. El coach es lo único que puede considerarse un experto en procesos de cambio.

El coaching contribuye al perfeccionamiento de comportamientos relevantes de líderes para las exigencias del mundo actual. El coaching es una forma de facilitación de procesos de cambio.³¹

Dimensiones en la formación del coaching

La formación en coaching debería poseer las siguientes dimensiones:

Proveer elementos de liderazgo basado en valores: Contribuir con el desarrollo de un liderazgo centrado en valores, como la base para generar influencia.

El cambio se origina desde los valores, por lo tanto, los valores son materia prima importante en los procesos de coaching.

Desarrollo de habilidades: Contribuir con la adquisición y/o desarrollo de habilidades y destrezas asociadas al coaching, como lo son: la escucha activa y la indagación e interrogación a través de preguntas poderosas, entre otras.

El gerente formado en coaching será capaz de:

- Optimizar el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, satisfacción laboral y crecimiento personal.

³¹ www.innpulsos.com/2011/...coaching.../dimensiones-del-coaching/

- Podrá explotar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño, ayudar a aprender, más que a enseñar.
- Desarrollar un sistema de gerencia que le permite gestionar su vida personal o profesional.
- Lograr un estilo particular de coaching, con algunas características específicas de liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en las organizaciones.
- Obtener una metodología de planificación continua en el tiempo en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor eficacia en la gestión.
- Lograr 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.
- Crear un sistema sinérgico de trabajo en equipo que fortalezca aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Lograr un cambio de paradigma en las personas de ver al trabajo como obligación, hacia el trabajo que brinda satisfacción, alegría y desarrollo individual.

Adiestramiento para el cambio: La primera área de atención en los procesos de cambio no es la tecnología, ni la infraestructura, ni los procesos de trabajo, sino la persona. Si el cambio no se gestiona exitosamente en el nivel persona, todo lo demás resulta en fracaso. La persona es el foco y la meta del cambio. El coach es lo único que puede considerarse un experto en procesos de cambio. El coaching contribuye al perfeccionamiento de comportamientos relevantes de líderes para las exigencias del mundo actual. El coaching es una forma de facilitación de procesos de cambio.³²

Diferentes dimensiones para trabajar

Nosotros, cuando trabajamos los objetivos de una persona, exploramos, principalmente cuatro dimensiones de su vida. Entendemos que estos cuatro paradigmas están íntimamente relacionados. La experiencia nos dice que

³² ellidercristiano.blogspot.com/.../dimensiones-en-la-formacion-de-coachi

abordarlos de forma conjunta facilita el equilibrio entre las partes, y la consecución de objetivos genéricos y concretos.

Por ello decimos que dentro del coaching individual o personal, trabajamos 4 dimensiones de coaching:

El Life Coaching, que trabaja sobre tus hábitos vitales, y se focaliza en proporcionarte herramientas útiles en tu día a día para que consigas tus metas personales o profesionales. Centrado en los hábitos personales, en mejorar las relaciones, la comunicación, la seguridad y autoestima, los bloqueos.

- El Coaching Empresarial o Laboral y por qué no, el de tu tiempo de ocio, que trabaja sobre tus necesidades profesionales, (personas en activo o búsqueda de empleo) o que aborda la forma que tienes de pasar tu tiempo libre (pensionistas o personas desocupadas).
- El Coaching de la Salud, que se centra en el cuidado de tu cuerpo, tu salud y tu estética, brindándote la oportunidad de trabajar con expertos que trabajarán contigo diseñando pautas y rutinas totalmente personalizadas. Hablaríamos también de aprender a gestionar el tiempo de manera eficaz y de gestionar el estrés y su impacto en el día a día.
- El Coaching Familiar, que cultiva tus relaciones tanto familiares como personales, buscando esa conciliación entre tu vida familiar y profesional, hoy en día tan necesaria.³³

Principios del coaching

1. **Ser un espejo para promover el descubrimiento.** A través de nuestra conversación y realizando preguntas poderosas podemos propiciar a que el otro se mire en dichas preguntas y tome conciencia de quién es y hacia dónde desea dirigirse.

En ese camino del auto-conocimiento, el coach actúa como espejo para reflejar el gran potencial de su coachee y cuál puede ser su mejor visión.

³³ www.ondamujer.com/programas/.../coaching/dimensiones-coaching

2. Interesarse por el otro y fluir a su ritmo. Nos interesamos por la otra persona sin enjuiciar ni sus decisiones ni sus expresiones. Fluimos con el otro para abrir nuevas posibilidades, trabajando las resistencias internas o externas. El coach ofrece reconocimiento y motivación durante todo el proceso.

3. Explorar su mapa vital con total libertad. Cada ser ha construido “su mundo”, “su realidad”, “su verdad”. Cada uno ha elegido cómo quiere vivir y cómo actuar. Nosotros acompañamos para que cada uno trace libremente su ruta y respetamos sus decisiones. Trabajamos a su lado para ampliar ese mapa vital, para descubrir nuevos territorios en la medida que la otra persona desee y se comprometa con el cambio.

4. Transformar la comunicación e identificar lo importante. Identificamos las resistencias y ayudamos a la otra persona a que enfoque en lo que verdaderamente le importa. Le acompañamos para que no pierda el norte. Nuestra comunicación irá encaminada a trazar sus objetivos y su plan de actuación. Invitaremos a compartir de manera positiva qué observa, qué siente y qué piensa sobre todo el proceso de coaching.

5. Entusiasmarnos con el cambio y promover el desarrollo personal.

El entusiasmo y la confianza serán lazos de conexión durante todo el proceso entre nosotros y el coachee. Abriremos alternativas y nuevas opciones, potenciaremos la creatividad del otro para romper con la norma e ir más lejos. Por ello, le transmitiremos entusiasmo para pedirle más a la vida, “subir su listón”. El avance se hace.³⁴

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de

³⁴ www.coachingmadrid.com/documentos/10-principios-del-coaching.pdf

los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.³⁵

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

³⁵ www.rrhh-web.com/capacitacion.html

- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:
 - Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
 - Capacitar y entrenar
 - Evaluar el desempeño laboral
 - Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
 - Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
 - Promocionar el desarrollo del liderazgo
 - Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
 - Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
 - Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
 - Supervisar la administración de los programas de ensayo
 - Desarrollar un marco personal basado en competencias
 - Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.³⁶

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos.

No olvide que las empresas están integradas por personas. Las personas que contratemos son las que llevaran a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio.

Recuerde que el recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa.

³⁶ www.uab.cat/.../gestion-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones-...

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

Objetivos de la gestión de los recursos humanos

En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito.

En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos.

Esta evolución normalmente pasa por tres estados:

- Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de departamento de personal.
- Énfasis en las relaciones de trabajo.
- Enfoque estratégico.
- En general los objetivos de la gestión de los recursos humanos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes.

Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquirieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido en gran medida a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados.

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos implícitos

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

Productividad

Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorga a la gestión del recurso humano.

Calidad de vida en el trabajo

Actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas hará que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

Cumplimiento de la normativa

En lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implícita la gestión de los recursos humanos.

Por tanto es importante conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

Objetivos a largo plazo

Están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones significativas en los resultados finales de la empresa u organización, a través de las contribuciones al logro de los objetivos explícitos como los implícitos.³⁷

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

³⁷ facultad.pucp.edu.pe > ... > Modalidad Virtual

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.³⁸

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como

³⁸ www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=31

los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos.

Actualmente la información y el talento humano son fundamentales en la competitividad de las organizaciones, es por ello que cada día se afianza más la idea de que el recurso humano es un factor determinante del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. No existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos.

La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales. Las

organizaciones que han alcanzado este grado desarrollo, sitúan la dirección de Recursos Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales. Es tal la importancia asignada a la Gestión de Recursos Humanos que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Muchos autores han definido la Gestión de los Recursos Humanos como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal que la organización requiere para alcanzar sus objetivos, diseñar e implantar estructuras, así como, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que así, los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo. Estas definiciones evidencian que la Gestión de los Recursos Humanos proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas. No obstante, para llevar a cabo una verdadera gestión, es preciso, que la Dirección de Recursos Humanos cambie su posición en el organigrama empresarial y pase a formar parte del nivel directivo más alto, participando en el diseño de los planes estratégicos de la empresa. Además, el director de recursos humanos no podrá seguir con un alcance estrecho.

Los recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los recursos humanos en una empresa diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la

manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa. Gestión recursos-humanos empleados. Es imposible referirnos a la gestión de recursos humanos sin hacer referencia al derecho laboral y la administración científica entre algunas otras disciplinas.

En el caso del derecho laboral, debemos decir que el mismo es la consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora con el objetivo de que el trabajo sea reglamentado. En un principio se creyó que aplicando los preceptos legales darían buenos resultados, sin embargo se descubrió que las relaciones requeridas para ello necesitaban un intensivo estudio y entendimiento de una serie de principios que ayudarían a poner en práctica los mismos ya que en este caso se hablaba de conceptos relacionados a sueldos, contrataciones y prestaciones, que tenían la necesidad de un planeamiento cuidadoso.

Objetivos de la gestión de recursos humanos

Los objetivos que intenta cumplir la gestión de recursos humanos derivan de las metas impuestas en la respectiva empresa; para ilustrar un ejemplo diremos que los objetivos puntuales de la gestión de recursos humanos es mantener y desarrollar un grupo de individuos con diferentes habilidades, motivaciones y satisfacción para que sirvan de apoyo a la organización en la búsqueda de las metas; crear y mantener las condiciones empresariales que puedan permitir la aplicación para el desarrollo y satisfacción de las personas empleadas junto con el logro de sus metas individuales; alcanza una eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles. La gestión de recursos humanos posee un departamento denominado “departamento de personal” cuyo objetivo es desarrollar y administrar diferentes políticas y programas para de esta manera poder brindarle a la estructura administrativa empleados capaces, que se sientan satisfechos en su trabajo como también, que sientan una adecuada seguridad en el mismo, y a su vez, proporcionando un asesoramiento sobre todos estos factores.

Por otra parte, la función que cumple la gestión de recursos humanos es esencialmente la de brindar un servicio, o varios, cuyas funciones van a variar

en dependencia de la clase de organización a la que la gestión de recursos humanos pertenezca. Entre todas estas funciones podemos destacar el asesoramiento de los ejecutivos que poseen un nivel más alto con respecto a la elaboración de una política de administración de personal; asistir a las jerarquías empresariales de la línea de administración en cuanto al sistema de personal.

Proponer los proyectos, ya sean instructivos o manuales, requeridos para así poder regir las diferentes relaciones de trabajo que se dan en la empresa, administrar los sistemas de calificación de remuneración, puestos y grupos efectivos en el trabajo, a través de los diferentes índices de trabajo, como por ejemplo, la eficiencia productiva, el ausentismo, los accidentes, la movilidad interna, los agravios y las quejas; realizar la evaluación de los pactos colectivos junto con las relaciones de trabajo que se encuentran reguladas por el código del trabajador.

Por último podemos agregar que la gestión de recursos humanos en una empresa es también un proceso cuya función es definir el contenido del cargo a ocupar, como así también, las tareas y funciones por las cuales el empleado deberá hacerse responsable. De esta forma la determinación de los requisitos del cargo, sean estos físicos, técnico o intelectuales, es fundamental. La aplicación de este análisis o evaluación, se lleva a cabo mediante diferentes entrevistas, cuestionarios, la observación directa del sujeto a emplear o bien, una combinación de todos estos métodos.³⁹

Función de la administración de los recursos Humanos

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.

³⁹ PAYERAS J. (2008) “Coaching y liderazgo” Editorial: Díaz de Santos

- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.⁴⁰

Administración de recursos humanos

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

2. Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

3. Factor humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El factor humano

Cuando hablamos de factor humano no nos referimos a otra cosa más que a todas las personas que laboran en la empresa, así como sus actividades y esfuerzos.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:

Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

⁴⁰ www.technologyevaluation.com/.../caracteristicas-de-gestion-de-recursos...

El factor humano es más importante que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos.

Características del personal

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.⁴¹

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

⁴¹ www.carrerasconfuturo.com/.../7-caracteristicas-que-observa-el-profesio...

2.3. Definición de términos Básicos

- **Ambiente:** Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.
- **Aprendizaje:** Se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes del coachee. Suele medirse a través de pruebas, casos, simulaciones, assessment center, etc.
- **Capacidad:** conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.
- **Clima organizacional:** Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.
- **Coach:** El concepto proviene del verbo inglés *coach* (“entrenar”). Su esencia implica suponer que el coachee ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar. Lo que debe hacer el coach, por lo tanto, no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender de aquello que alberga en su interior.
- **Coachee:** El cliente que percibe el coaching.
- **Cohesión:** Aglutinante unitario que opera sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para mantenerlos unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.
- **Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del

producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.
- **Comunicación Asertiva:** Es un estilo de comunicación, una manera de expresarse equilibradamente, de forma madura, consciente y se sitúa en el medio de las dos posturas extremas: la de la agresividad y la de ser pasivos y no responder.
- **Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.
- **Cooperación:** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.
- **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Desarrollo organizacional:** Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.
- **Desempeño:** Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.

- **Eficacia:** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).
- **Eficiencia:** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.
- **Empatía:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **Entrenamiento:** Es una actividad que surge para abarcar al efecto de entrenar. Se trata de un procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y capacidades.
- **Entrevista de selección:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.
- **Evaluación de tareas:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.
- **Evaluación del rendimiento de recursos humanos:** El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”.
- **Gerencia:** Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.

- **Gerente:** Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.
- **Gestión del cambio:** Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.
- **Gestión del Recurso Humano:** es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.
- **Gestionar las competencias de recursos humanos:** Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad.
- **Grupo:** Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
- **Habilidad:** Proviene del término latino habilitas y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **Innovación:** Aquel cambio que introduce alguna novedad o varias.
- **Know-how:** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de

conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

- **Liderazgo:** Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

- **Mando:** Autoridad, poder del superior sobre sus subordinados.

- **Mapas estratégicos:** Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.

- **Método:** Palabra que proviene del término griego *methodos* (camino o vía) y se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar. Las investigaciones científicas se rigen por el llamado método griego, basado en la observación y la experimentación, la recopilación de datos, la comprobación de las hipótesis de partida. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

- **Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

- **Offshoring:** Es una subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye

procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo.

- **Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **Plan estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).
- **Políticas:** Una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar la toma de decisiones. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos.
- **Principios:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.
- **Procesos:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.
- **Rendimiento:** En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.

- **Retroalimentación:** La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.
- **Transferencia de conocimientos:** Evalúa si meses después del plan de acción, el desempeño agregado se traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses antes se están proyectando y transfiriendo al puesto de trabajo del cliente y así poder analizar los progresos en su rol laboral.
- **Valores:** son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad y la solidaridad.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

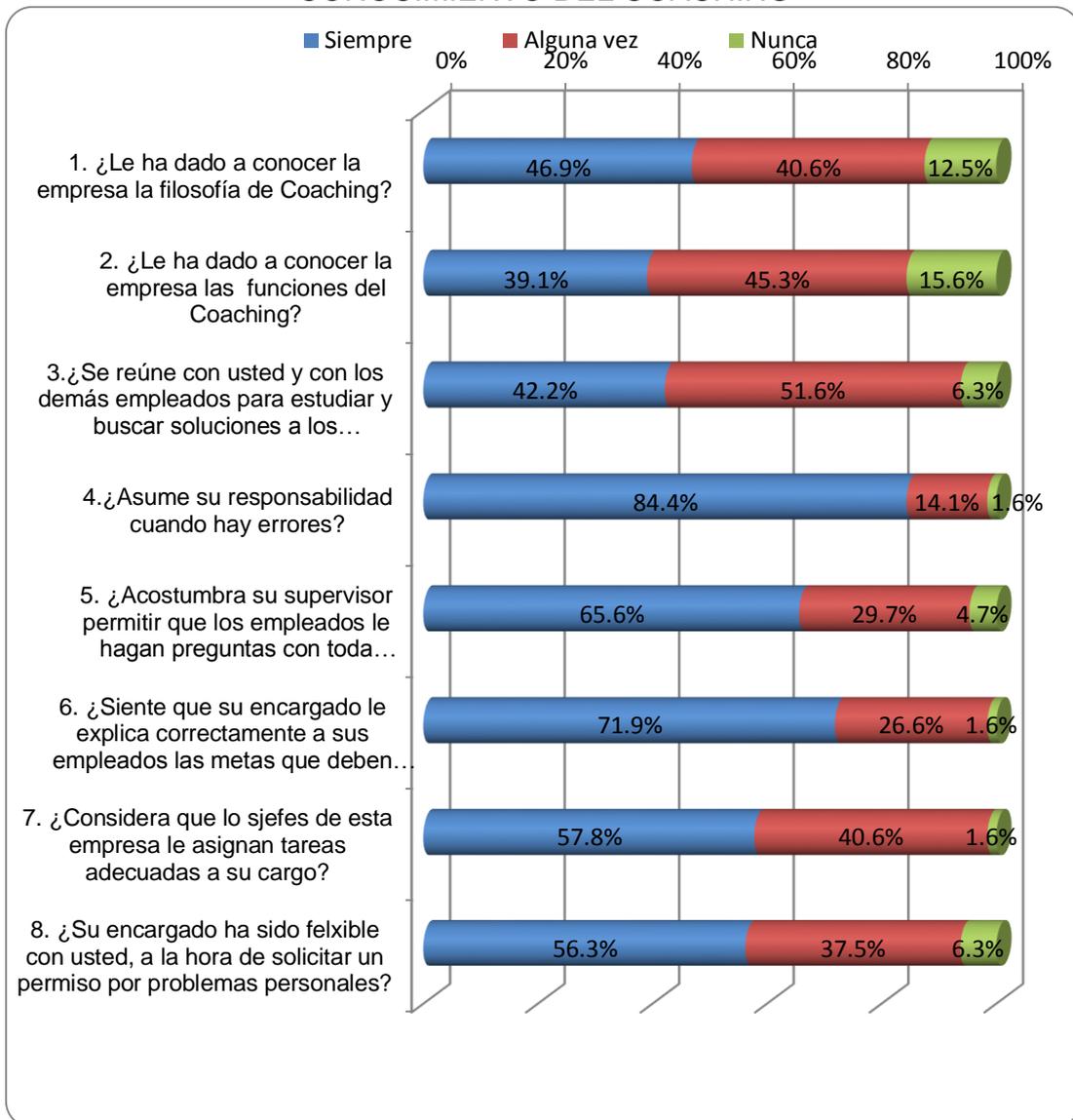
3.1. Presentación de resultados

Cuadro Nº 3.1.
CONOCIMIENTO DEL COACHING

Conocimiento del Coaching	Siempre	Alguna vez	Nunca
1. ¿Le ha dado a conocer la empresa la filosofía de Coaching?	46,9%	40,6%	12,5%
2. ¿Le ha dado a conocer la empresa las funciones del Coaching?	39,1%	45,3%	15,6%
3. ¿Se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?	42,2%	51,6%	6,3%
4. ¿Asume su responsabilidad cuando hay errores?	84,4%	14,1%	1,6%
5. ¿Acostumbra su supervisor permitir que los empleados le hagan preguntas con toda confianza?	65,6%	29,7%	4,7%
6. ¿Siente que su encargado le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse?	71,9%	26,6%	1,6%
7. ¿Considera que los jefes de esta empresa le asignan tareas adecuadas a su cargo?	57,8%	40,6%	1,6%
8. ¿Su encargado ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales?	56,3%	37,5%	6,3%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.1
CONOCIMIENTO DEL COACHING



Fuente: Cuadro 3.1.
Elaboración: Propia

Interpretación

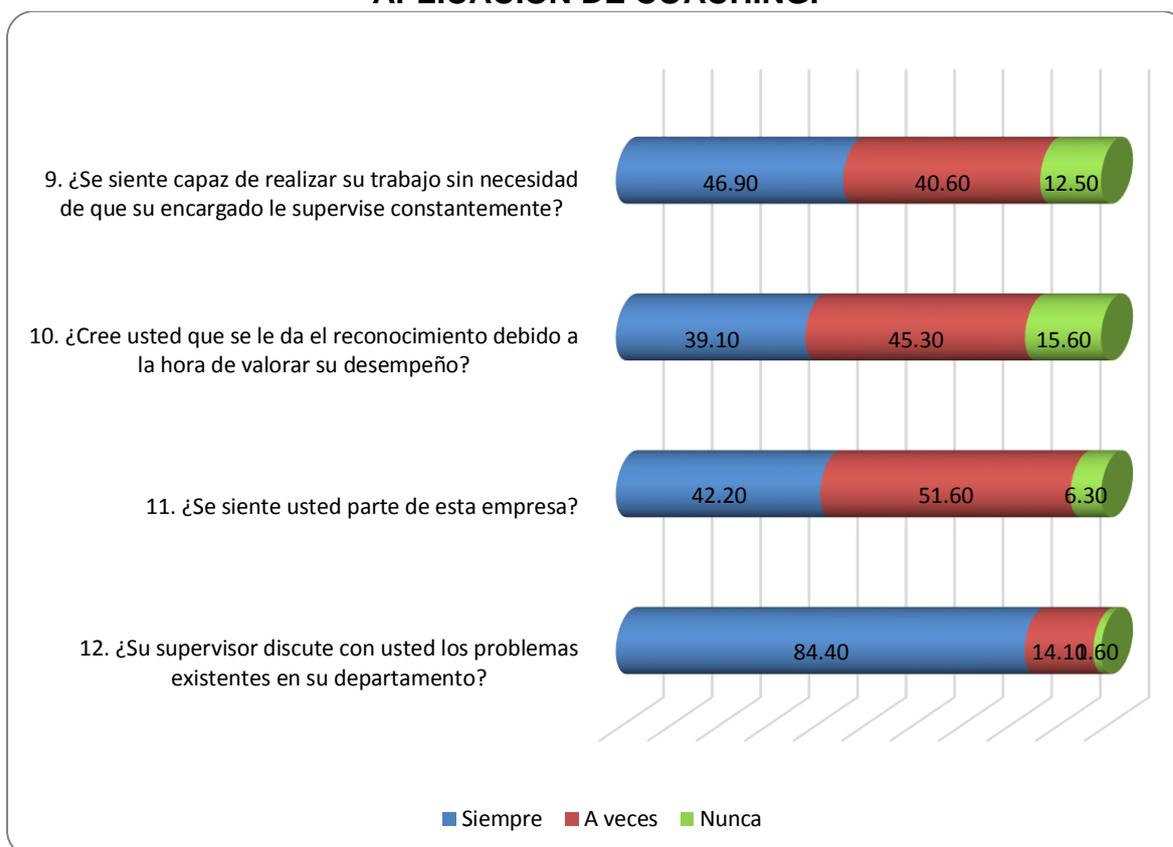
Los trabajadores señalan en un 84,4%, dicen que siempre asumen su responsabilidad cuando hay errores, un 71,9% expresa que siempre, sienten que el encargado le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse, un 65,6% responde que siempre se acostumbra que su supervisor permita que los empleados le hagan preguntas con toda confianza además el 57.8% considera que los jefes de esta empresa le asignan tareas adecuadas a su cargo y 56.3% considera que el encargado ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales.

**Cuadro Nº 3.2.
APLICACIÓN DE COACHING.**

Aplicación de Coaching	Siempre	A veces	Nunca
9. ¿Se siente capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su encargado le supervise constantemente?	46,9%	40,6%	12,5%
10. ¿Cree usted que se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño?	39,1%	45,3%	15,6%
11. ¿Se siente usted parte de esta empresa?	42,2%	51,6%	6,3%
12. ¿Su supervisor discute con usted los problemas existentes en su departamento?	84,4%	14,1%	1,6%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

**Gráfico 3.2.
APLICACIÓN DE COACHING.**



Fuente: Cuadro 3.2.
Elaboración: Propia

Interpretación

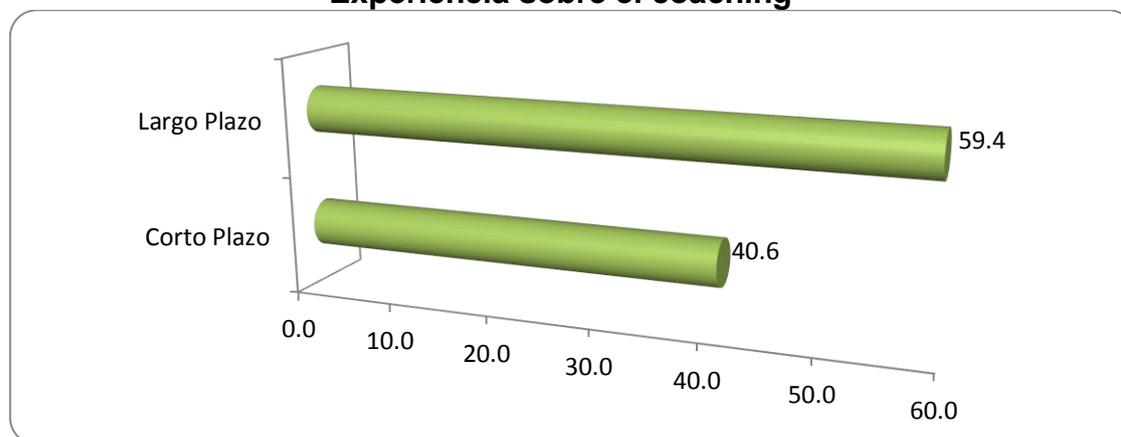
Los entrevistados señalan en un 84,4% asume que siempre su supervisor discute con ellos los problemas existentes en su departamento, el 51,6% de los entrevistados establece que algunas veces se siente parte de la empresa, un 46.9% dice que siempre es capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su encargado le supervise constantemente y un 45,3% considera que a veces se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño.

Cuadro Nº 3.3.

¿Según la experiencia que ha tenido hasta el momento con el coaching diga si es un proceso con resultado a corto o a largo plazo?	
	%
Corto Plazo	40,6
Largo Plazo	59,4
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.3.
Experiencia sobre el coaching



Fuente: Cuadro 3.3.
Elaboración: Propia

Interpretación

Los empleados señalan en un 59,4% según la experiencia que ha tenido hasta el momento con el coaching expresa que un proceso a largo plazo.

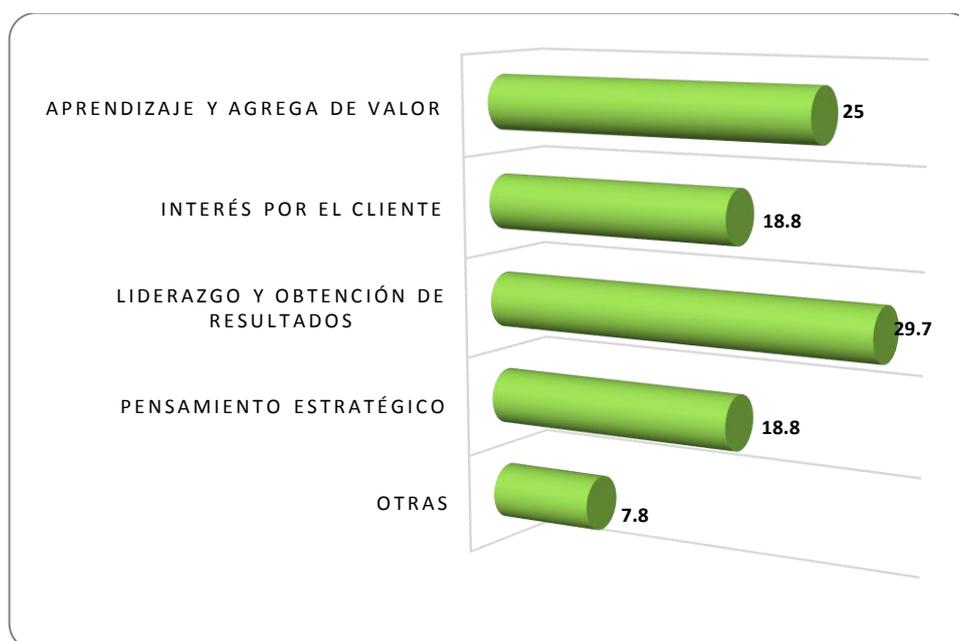
Cuadro N° 3.4.

¿A su criterio, que competencias han mejorado dentro de su empresa, luego de haber implementado el coaching?	
	%
Aprendizaje y agregar valor	25,0
Interés por el cliente	18,8
Liderazgo y obtención de resultados	29,7
Pensamiento estratégico	18,8
Otras	7,8
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.4.

Mejoramiento de competencias con el coaching



Fuente: Cuadro 3.4.
Elaboración: Propia

Interpretación

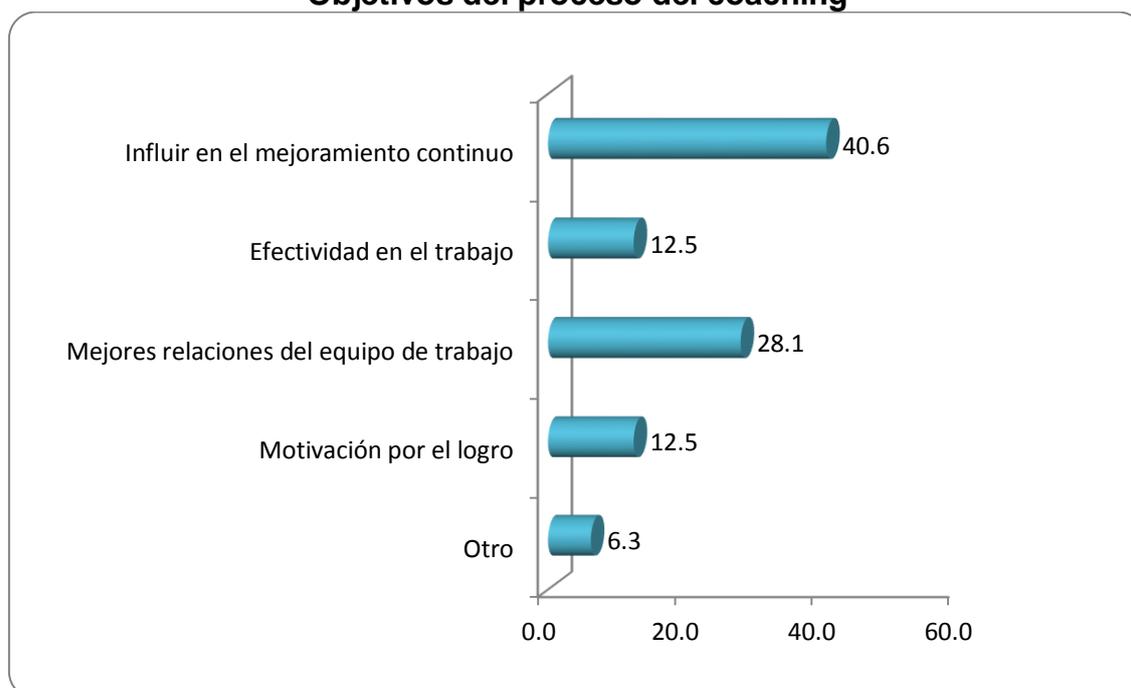
La competencia que se ha implementado en un 29,7% opina que es el liderazgo y obtención de resultados.

Cuadro Nº 3.5.

¿Cuáles son los objetivos del proceso de coaching en su empresa?	
	%
Influir en la mejora continua	40,6
Efectividad en el trabajo	12,5
Mejores relaciones del equipo de trabajo	28,1
Motivación por el logro	12,5
Otro	6,3
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.5.
Objetivos del proceso del coaching



Fuente: Cuadro 3.5.
Elaboración: Propia

Interpretación

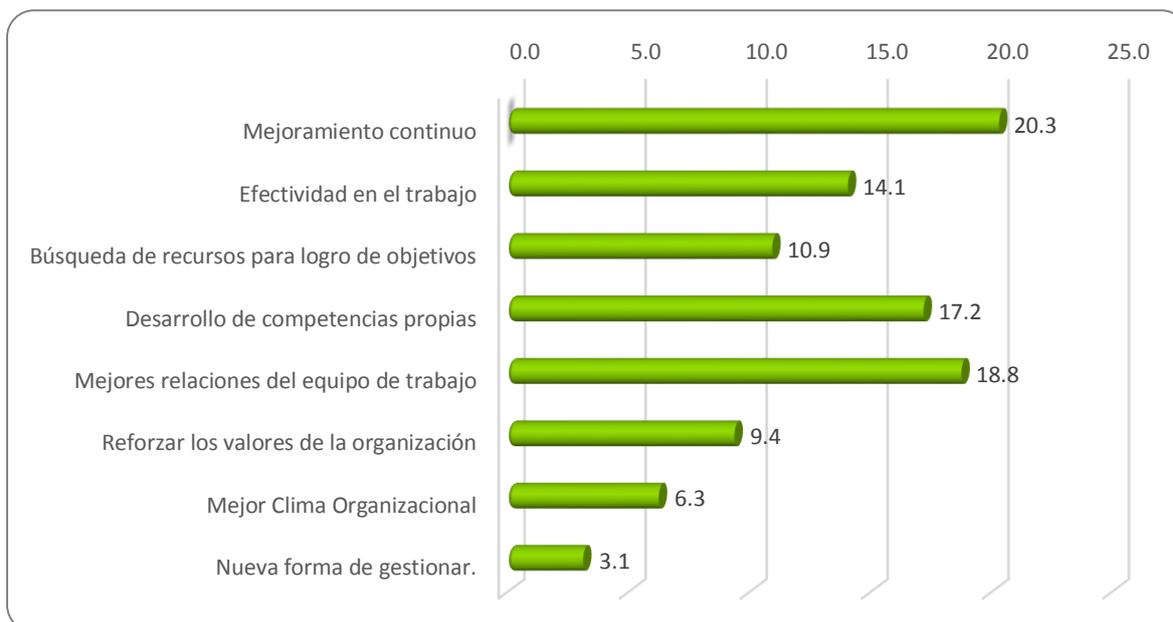
El 40,6%. De los entrevistados perciben que uno de los principales objetivo de la implementación del coaching es el mejoramiento continuo.

Cuadro Nº 3.6.

¿De qué manera impactó el proceso del coaching en la cultura organizacional de la empresa?	
	%
Mejoramiento continuo	20,3
Efectividad en el trabajo	14,1
Búsqueda de recursos para logro de objetivos	10,9
Desarrollo de competencias propias	17,2
Mejores relaciones del equipo de trabajo	18,8
Reforzar los valores de la organización	9,4
Mejor Clima Organizacional	6,3
Nueva forma de gestionar.	3,1
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.6.
Impactó el proceso del coaching en la cultura organizacional



Fuente: Cuadro 3.6.
Elaboración: Propia

Interpretación

El 20,3% de entrevistados señalan que el proceso del coaching ha impactado en la cultura organizacional, específicamente en el mejoramiento continuo.

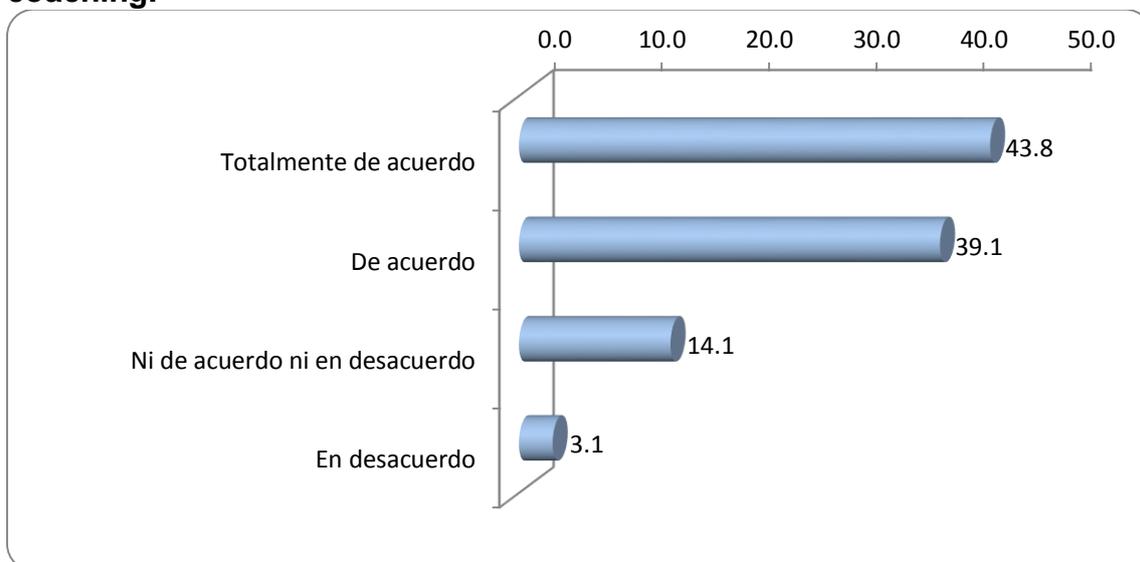
Cuadro N° 3.7.

¿Considera usted que ha desarrollado capacidades y habilidades en el trabajo luego de haber implementado el coaching?	
	%
Totalmente de acuerdo	43,8
De acuerdo	39,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,1
En desacuerdo	3,1
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.7.

Desarrollo capacidades y habilidades en el trabajo, implementación del coaching.



Fuente: Cuadro 3.7.
Elaboración: Propia

Interpretación

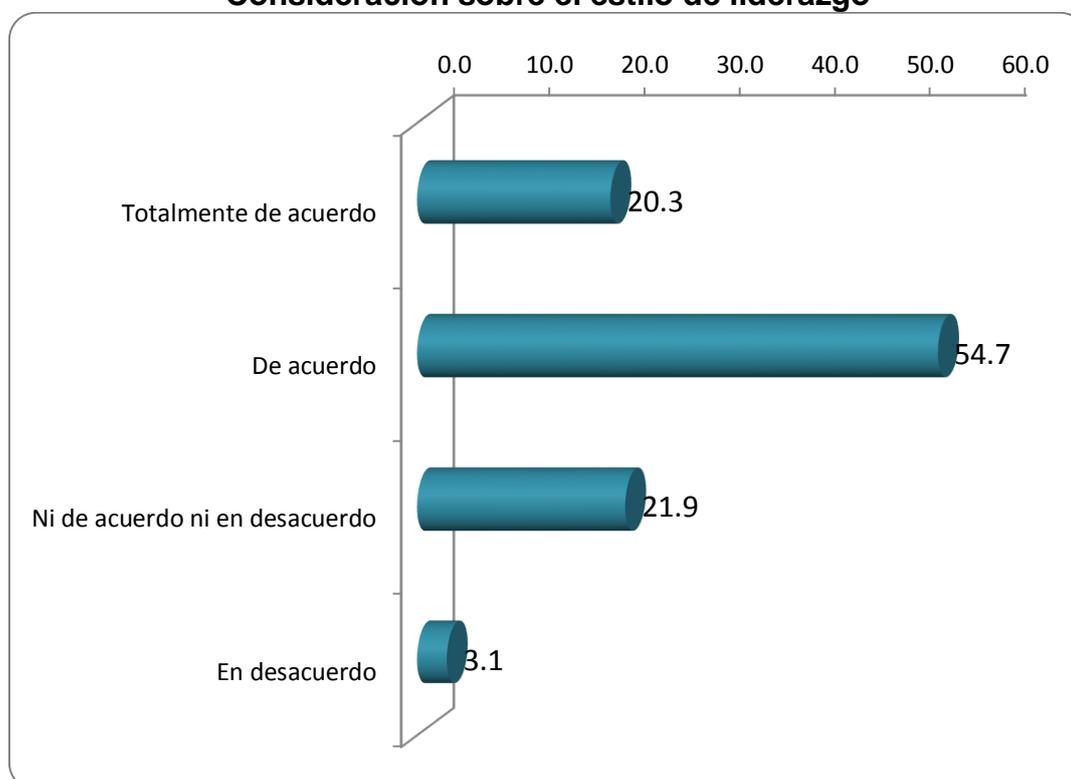
Un 43,8% de los encuestados están totalmente de acuerdo que han desarrollado capacidades y habilidades en el trabajo luego de haber implementado el coaching.

Cuadro Nº 3.8.

¿Considera usted que el Estilo de dirección es el adecuado?	
	%
Totalmente de acuerdo	20,3
De acuerdo	54,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,9
En desacuerdo	3,1
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.8.
Consideración sobre el estilo de liderazgo



Fuente: Cuadro 3.8.
Elaboración: Propia

Interpretación

El 54,7% de los empleados encuestados, están de acuerdo con la pregunta planteada y consideran que el estilo de dirección es el adecuado.

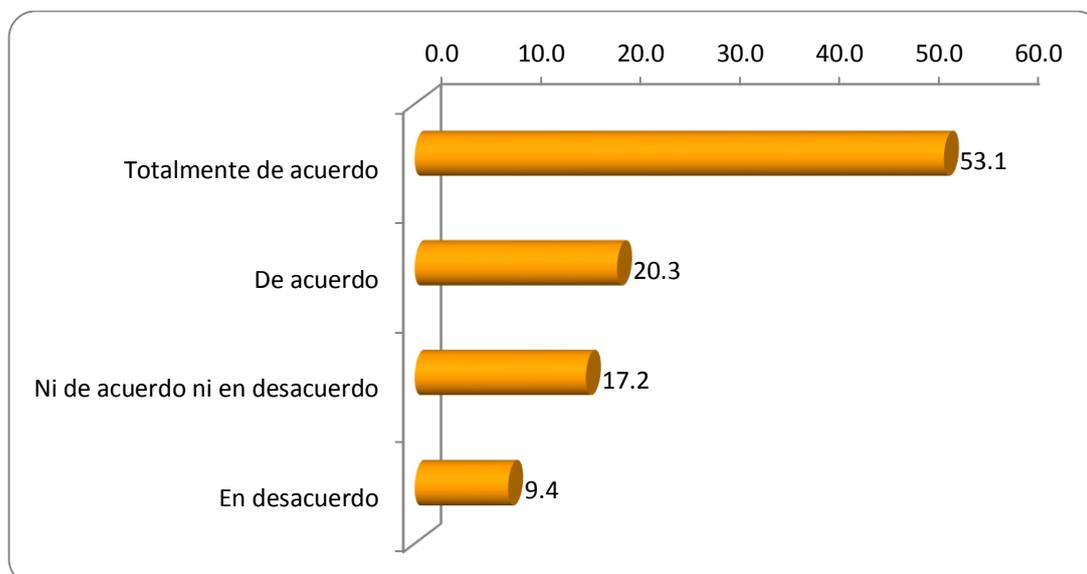
Cuadro N° 3.9.

¿Considera usted que en su área de trabajo se acostumbra a trabajar en equipo?	
	%
Totalmente de acuerdo	53,1
De acuerdo	20,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,2
En desacuerdo	9,4
Total	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Gráfico 3.9.

Consideración sobre si en el área de trabajo se acostumbra a trabajar en equipo



Fuente: Cuadro 3.9.
Elaboración: Propia

Interpretación

Un 53,1% de los empleados opinan estar totalmente de acuerdo al considera que en su área de trabajo se acostumbra a trabaja en equipo.

Pruebas de Hipótesis

La base de datos y el análisis, re codificación de variables y la determinación de la estadística descriptiva e inferencial, hemos utilizado el software SPSS, en su versión 22.

Para la determinación de la Prueba de Hipótesis, seguimos el criterio más aceptado por la comunidad científica, empleando una nivel de significancia α del 5 % (0,05), y también hemos fijado un Nivel de Confianza del 95 %.

Eso quiere decir que los resultados hallados en el Software SPSS, denominado p Estadístico (**Dado como valor Sig**), se compara con el nivel de significancia α 5 % (0,05).

Si el p Estadístico **es mayor que α** , entonces se acepta la Hipótesis Nula. Si el p Estadístico **es menor que α** , entonces se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Gestión de recursos humanos

Conocimiento del Coaching	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
A VECES	100,0%	85,7%	35,3%	28,6%	40,6%
NUNCA		14,3%	64,7%	71,4%	59,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Interpretación: De la tabla Al obtener una “p” valor (Sig. asintót) con un valor de 0.015, y con un nivel de confianza de $\alpha=5\%$ se rechaza la H_0 al ser $p \leq 5\%$, la cual expresa que “existe relación entre el conocimiento del coaching y la gestión de recursos humanos.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,488 ^a	3	,015

Gestión de recursos humanos

Aplicación de Coaching	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
A VECES	100,0%	42,9%	17,6%	14,3%	21,9%
NUNCA		57,1%	82,4%	85,7%	78,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Interpretación: De la tabla Al obtener una “p” valor (Sig. asintót) con un valor de 0.018, y con un nivel de confianza de $\alpha=5\%$ se rechaza la H_0 al ser $p \leq 5\%$, la cual expresa que “existe relación entre la aplicación del coaching y la gestión de recursos humanos.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,010 ^a	3	,018

Gestión de recursos humanos

DESARROLLO DE COACHING	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Aprendizaje y agrega valor	50,0%		35,3%	14,3%	25,0%
Interés por el cliente		14,3%	20,6%	19,0%	18,8%
Liderazgo y obtención de resultados			26,5%	47,6%	29,7%
Pensamiento estratégico		57,1%	11,8%	19,0%	18,8%
Otras	50,0%	28,6%	5,9%		7,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Interpretación: De la tabla Al obtener una “p” valor (Sig. asintót) con un valor de 0.007, y con un nivel de confianza de $\alpha=5\%$ se rechaza la H_0 al ser $p \leq 5\%$, la cual expresa que “existe relación entre el desarrollo del coaching y la gestión de recursos humanos

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	27,216 ^a	12	,007

CONCLUSIONES

Se concluye que:

- Existe influencia significativa entre el coaching como estrategia gerencial y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

Además se concluye que:

- Existe influencia significativa entre el conocimiento del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en la ciudad de Ica en el periodo 2015.
- Existe influencia significativa entre la aplicación del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en la ciudad de Ica en el periodo 2015.
- Existe influencia significativa entre el entre el desarrollo del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde de en la ciudad de Ica en el periodo 2015.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la gerencia general de la tienda Paris, monitorear la aplicación y el desarrollo del Coaching en el trabajo, para determinar el progreso y los proyectos o tareas de autoayuda, con la intención de promover un clima laboral abierto y participativo, mejorar el desempeño y la productividad de sus empleados, el desarrollo personal, mejorar las relaciones interpersonales y la calidad de vida en el trabajo, además del rendimiento laboral.
- Recordar las bondades del Coaching y los beneficios que podrían obtener los empleados que se involucren en este proceso, toda vez que el objetivo del coach está en la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos empresariales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad.
- En la aplicación del Coaching tener en cuenta los primeros resultados obtenidos en la encuesta donde se aprecia puntos positivos como el empleado percibe que es capaz de realizar su trabajo sin necesidad de una supervisión constante; además que el supervisor discute con los empleados los problemas existentes en su departamento. Pero también tener en cuenta aspectos negativos sobre la percepción de los empleados acerca de que no se le da reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño y que el empleado no siente que forma parte de la empresa.
- Dar seguimiento al desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo a través de reuniones y capacitaciones dentro de la tienda Paris y así poder alcanzar y mantener los resultados esperados y con el mejoramiento de las destrezas de los subordinados.

ANEXOS

1. Fuentes de Información.

Fuentes bibliográficas

- ÁVILA R. (2001). Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A,
- BENNETT J. (2004). “An Agenda for Coaching-Related Research. A Challenge for Researchers”, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, Nº 4, pp. 240-249, (2006). [2] J. Cantera, Coaching: mitos y realidades, Pearson Education, Madrid.
- CABALLERO A. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.,
- CASADO J. (2007). Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del Coaching. Vilallonga, M (coord.): Coaching en directo. Editorial Ariel. Barcelona, (2003). [4] A. Du Toit, “Making sense through coaching”, Journal of Management Development, Vol. 26, Nº 3.
- GOLDSMITH M., LYONS M. (2010) “Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo Editorial: Prentice Hall
- HERNÁNDEZ, R. (1998). “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- HERREROS A. (2003). La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo, Ediciones Granica, D.L, Barcelona.
- PAYERAS J. (2008) “Coaching y liderazgo” Editorial: Díaz de Santos
- PAYERAS J.(2008) “Coaching y liderazgo” Editorial: Díaz de Santos
- PERRY Z. (2002) “Guía completa de Coaching en el trabajo” Editorial: McGraw-Hill Colección: Management

Referencias de Internet

- www.forja.com/.../coaching/¿que-significa-el-coaching-en-la-empresa-de...

- www.latercera.com/.../2832-618010-9-clase-2-el-gerente-de-venta-como...
- www.eafit.edu.co/.../Boletin%2013%20Conceptos%20Básicos%20de%20...
- ¹www.gestionyadministracion.com/.../gestion-de-recursos-humanos.html
- www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional
- http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/sanhueza_m/sources/sanhueza_m.pdf
- http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/gajardo_l/html/index-frames.html
- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1309.pdf>
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3218/8%20o.e.pdf?sequence=1>
- ^{1 1} <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3986.pdf>
- http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/100-ae-a1-10-h564
- ¹ <http://es.scribd.com/doc/126274431/Tesis-comunicacion-y-coaching>
- ¹ sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/560?show=full>
- http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1553/DIESTRA_ESPINOZA_LIAO_PORTOCARRERO_TDC_CONSULTORA.pdf?sequence=xlnscoaching.com/Coaching-empresarial.html
- aceleratucarrera.com/tecnicas-de-coaching-para-otivar-equipos-de-trabajo/
- <https://jorgepalacios.wordpress.com/.../herramientas-de-coaching-4-1-me...>
- <https://jorgepalacios.wordpress.com/.../herramientas-de-coaching-4-medi...>
- ww.incae.edu/investigación-y-conocimiento/krista-walochik.php
- www.iceicapacitacion.com > ... > Artículos > LIDERAZGO Y COACHING

- www.innpulsos.com/2011/...coaching.../dimensiones-del-coaching/
- ellidercristiano.blogspot.com/.../dimensiones-en-la-formacion-de-coachi
- www.ondamujer.com/programas/.../coaching/dimensiones-coaching
- www.coachingmadrid.com/documentos/10-principios-del-coaching.pdf
- www.rrhh-web.com/capacitacion.html
- www.uab.cat/.../gestion-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones-...
- facultad.pucp.edu.pe › ... › Modalidad Virtual
- www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=31
- www.technologyevaluation.com/.../caracteristicas-de-gestion-de-recursos...
- www.carrerasconfuturo.com/.../7-caracteristicas-que-observa-el-profesio...
- www.technologyevaluation.com/.../caracteristicas-de-gestion-de-recursos...

2. **Matriz de Consistencia: “EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA TIENDA PARIS EN EL CENTRO COMERCIAL EL QUINDE EN LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2015”.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL. ¿De qué manera el coaching como estrategia gerencial influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS. Problema Específico 1: ¿En qué medida el conocimiento del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015? Problema Específico 2: ¿En qué medida la aplicación del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015? Problema Específico 3 ¿De qué manera el desarrollo del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015?</p>	<p>OBJETIVOS GENERAL. Analizar cómo el coaching como estrategia gerencial influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS: Objetivos Especifico 1 Determinar cómo el conocimiento del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015 Objetivos Especifico 2 Determinar de qué manera la aplicación del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015 Objetivos Especifico 3 Analizar de qué manera el desarrollo del coaching influye en la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existiría influencia significativa entre el coaching como estrategia gerencial y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Hipótesis Especifica 1 Existiría influencia significativa entre el conocimiento del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015 Hipótesis Especifica 2 Existiría influencia significativa entre la aplicación del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015 Hipótesis Especifica 3 Existiría influencia significativa entre el desarrollo del coaching y la gestión de recursos humanos de la tienda Paris en el centro comercial el Quinde en la ciudad de Ica en el periodo 2015</p>	<p>V.I. Coaching</p> <p>V.D. Gestión de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del coaching - Aplicación del coaching - Desarrollo del coaching - Desarrollo de capacidades y habilidades en el trabajo - Estilo de dirección - Trabajo en equipo

3. Encuesta o Entrevista.



UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA

CUESTIONARIO SOBRE: “EL COACHING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA TIENDA PARIS EN EL CENTRO COMERCIAL EL QUINDE EN LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2015”.

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

DATOS GENERALES

Sexo

Edad.

Turno.

Antigüedad

Nota. El Coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización.

Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

Conocimiento del Coaching

1. ¿Le ha dado a conocer la empresa la filosofía de Coaching?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

2. ¿Le ha dado a conocer la empresa las funciones del Coaching?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

3. ¿Se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

4. ¿Asume su responsabilidad cuando hay errores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

5.¿Acostumbra su supervisor permitir que los empleados le hagan preguntas con toda confianza?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6.¿Siente que su encargado le explica correctamente a sus empleados las metas que deben alcanzarse?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7.¿Considera que los jefes de esta empresa le asignan tareas adecuadas a su cargo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

8.¿Su encargado ha sido flexible con usted, a la hora de solicitar un permiso por problemas personales?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Aplicación de Coaching

9.¿Se siente capaz de realizar su trabajo sin necesidad de que su encargado le supervise constantemente?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

10.¿Cree usted que se le da el reconocimiento debido a la hora de valorar su desempeño?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11.¿Se siente usted parte de esta empresa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

12.¿Su supervisor discute con usted los problemas existentes en su departamento?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Desarrollo del coaching

13. ¿Según la experiencia que ha tenido hasta el momento con el coaching diga si es un proceso con resultado a corto o a largo plazo?

- a) Corto plazo
- b) Largo plazo

14. ¿A su criterio, que competencias han mejorado dentro de su empresa, luego de haber implementado el coaching?

- a) Alternativa frecuencia porcentaje
- b) Aprendizaje y agregación de valor
- c) Interés por el cliente
- d) Liderazgo y obtención de resultados
- e) Pensamiento estratégico
- f) Otras

15. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de coaching en su empresa?

- a) Influir en el mejoramiento continuo
- b) Efectividad en el trabajo
- c) Mejores relaciones del equipo de trabajo
- d) Motivación por el logro
- e) Otro

16. ¿De qué manera impactó el proceso del coaching en la cultura organizacional de la empresa?

- a) Mejoramiento continuo
- b) Efectividad en el puesto de trabajo
- c) Búsqueda de recursos para logro de objetivos
- d) Desarrollo de competencias propias
- e) Mejores relaciones del equipo de trabajo
- f) Reforzar los valores de la organización
- g) Mejor clima organizacional
- h) Nueva forma de gestionar

Gestión de recursos humanos

17. ¿Considera usted que ha desarrollado capacidades y habilidades en el trabajo luego de haber implementado el Coaching?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

18. ¿Considera usted que el Estilo de dirección es el adecuado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

19. ¿Considera usted que en su área de trabajo se acostumbra a trabajar en equipo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo