



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE COACHING GERENCIAL EN LA EMPRESA  
MAC DEL**

**SUSTENTADO POR:**

**KAREN JULISSA CAMINOS HERNÁNDEZ**

**JENNIFER GABRIELA FLORES GUTIÉRREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO**

**PROPUESTA DE COACHING GERENCIAL EN LA  
EMPRESA MAC DEL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**HENRY LEONEL ANDINO VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**CESAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MARIO ALBERTO GAYO SANDOVAL**

**KARLA MARITZA CARDONA BLANCO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PROPUESTA DE COACHING GERENCIAL EN LA EMPRESA MAC DEL**

#### **AUTORES:**

Karen Julissa Caminos Hernández y Jennifer Gabriela Flores Gutiérrez

#### **RESUMEN**

La presente investigación propone un proceso de Coaching y Liderazgo para la alta y media gerencia, basado en el sistema de gestión por competencias de Martha Alles, lo que permitirá alinear los recursos humanos a los objetivos estratégicos y específicos de la empresa Mac Del y así aumentar sus habilidades y capacidades organizacionales. Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI. Es evidente la contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización.

**Palabras claves:** Coaching Gerencial, competencias, liderazgo, motivación, planificación, comunicación.



## **GRADUATE COLLEGE**

### **PROPOSAL MANAGEMENT COACHING FOR MAC DEL**

#### **AUTHORS:**

Karen Julissa Caminos Hernández and Jennifer Gabriela Flores Gutiérrez

#### **ABSTRACT**

This investigation proposes a coaching and leadership program for top and middle management using a leadership competencies model based on Martha Alles' system. This program will allow human resources to align with business objectives increasing their skills and organizational capabilities. Increasingly, executives in companies of great global development are using management coaching as a leadership style making it the expected leadership style for the XXI century. The contribution of coaching is evident in the learning processes at an individual, team and organizational level since it is focused on change and the development of people in the organization.

**Key words:** Management Coaching, competencies, leadership, motivation, planning, communication.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi creador y dador de todas las dadas que he necesitado para poder crecer y forjarme como un profesional de éxito. Quien me ha dotado de sabiduría, fuerza, dirección y voluntad en toda mi trayectoria educativa.

A mis padres quienes con mucho esfuerzo y dedicación esmerada, me han forjado desde mi niñez valores y principios que han creado en mí un espíritu de superación. Con apoyo incondicional han reforzado con fe mis sueños y anhelos.

A todos mis familiares y amigos que han acompañado mis largas noches de esfuerzo y estudio, que con palabras de ánimo y compañía reforzaron mis fuerzas a poner la mirada en el objetivo de un triunfo deseado.

Karen Julissa Caminos Hernández

---

A Dios por ser el autor y consumidor de todos mis triunfos y logros, los cuales hubieran sido imposibles sin su dirección y provisión; su amor incondicional es un reflejo en mi trayectoria profesional.

Agradezco a mis padres quienes me dieron la oportunidad de nacer y crecer en un hogar lleno de amor, esperanza y dedicación, a mis principales mentores quienes han encaminado mi vida con incansable diligencia y que en todo momento han luchado a mi lado y nunca me han limitado con su apoyo incondicional.

Agradezco a mis familiares cercanos y amigos especiales por otorgarme compañía, ánimo y alegría en todo el transcurso de mi vida, los cuales, hacen amenos mis momentos y luchas dedicándome sonrisas y apoyo incondicional.

Jennifer Gabriela Flores Gutiérrez

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	3
1.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES .....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	11

1.6.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....	11
1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 LIDERAZGO .....	12
2.1.1. Liderazgo del siglo XXI .....	15
2.1.2. Teorías de Liderazgo .....	16
2.2 COMPETENCIAS .....	16
2.3 COACHING .....	21
2.3.1. TIPOS DE COACHING.....	22
2.3.2. COACHING A IMPLEMENTAR .....	23
2.3.3. TIPO Y NIVEL DE “COACHING” .....	25
2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	27
2.4.1. ANÁLISIS DE MACRO-ENTORNO .....	27
2.4.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	27
2.4.3. ANÁLISIS INTERNO .....	29
2.5. TEORÍA .....	31
2.6 CONCEPTUALIZACIÓN .....	36

2.7 GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	36
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	45
3.1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	46
3.2 ENFOQUE .....	47
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.4.1 POBLACIÓN .....	49
3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	50
3.4.3. UNIDAD DE RESPUESTA.....	50
3.4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	50
3.4.5. INSTRUMENTO .....	51
3.4.6.PROCESO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	51
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	51
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	51
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	52
3.5.3. LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	52

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES .....	70
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>71</b>
6.1 ESQUEMA DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE COACHING GERENCIAL .....	71
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	72
6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	72
6.4 DIAGNÓSTICO (FASE I).....	76
6.4.1 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO: COACHING.....	76
6.5 PROPUESTA DEL PROCESO (FASE II) .....	78
6.6 COSTO - BENEFICIO (FASE III) .....	87
6.7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	45
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	46
TABLA 3. PUESTOS DE ALTA Y MEDIA GERENCIA.....	49
TABLA 4. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DE LA PROPUESTA CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE VARIABLE DEPENDIENTE Y VARIABLES INDEPENDIENTES.....	9
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA .....	30
FIGURA 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
FIGURA 4. POBLACIÓN A ANALIZAR .....	50
FIGURA 5. ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN, PROGRAMA DE COACHING GERENCIAL.....	71
FIGURA 6. MÉTODOS PARA EL DEDARROLLO DE COMPETENCIAS.....	77
FIGURA 7. AGENTES INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE COACHING.....	80

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas se han enfrentado a cambios considerables. La globalización ha sido un detonante que ha permitido la apertura de nuevos negocios, volviéndolas más competitivas, enfrentando mayores retos, orillándolas a replantear sus estrategias, analizar sus procesos internos y a fortalecer los conceptos de la administración del recurso humano, planificación estratégica, coaching, entre otros.

“Las organizaciones, al igual que el resto del mundo, están en constante cambio. Así lo expresa Acosta (2002), cuando menciona que ellas funcionan en ámbitos cambiantes que las obligan a estar en consonancia con los mismos, si desean ser exitosas. De la misma manera, los empleados de dichas organizaciones, más allá del perfil técnico necesario para ejercer las funciones del cargo, deben tener la capacidad de adaptarse, ser dinámicos e innovadores; es decir, deben liderar de forma eficiente para hacerle frente a dichos cambios y garantizar el éxito en las organizaciones. Los líderes son aquellos que establecen direcciones, alinean a las personas mediante la comunicación e inspiran para superar los obstáculos, en la consecución de la visión compartida en la organización” (Robbins, 2004, pp. 313). Basado en lo antes descrito y dando un sentido específico al objetivo que busca este proceso, se puede definir que el liderazgo, es el desarrollo de capacidades y estrategias para alinear y empoderar a los líderes de esta empresa, a la consecución de las metas y visiones compartidas que se han definido por la alta Gerencia.

En la actualidad y basándose en los resultados obtenidos en este proceso de estudio, los profesionales que componen la alta y media gerencia de estas empresas, deberán de poner en práctica nuevos procesos de aprendizaje y nuevas técnicas de dirección del recurso humano que las conforman. Para la obtención de resultados adecuados a las exigencias tan cambiantes que tiene el mercado competitivo en el cual se desenvuelve, Por esta razón, el desarrollo de liderazgo ha incrementado su importancia en los últimos años y ha pasado a ser un componente vital en el éxito de las organizaciones. Según Treacy (2002), las organizaciones sin liderazgo no funcionan tan bien como las que sí tienen presencia del mismo. Respaldada esta postura, Harvard Business School (2010), cuando señala que es importante dotar a los gerentes funcionales con habilidades que les permitan tomar decisiones de alto nivel, así como proveerlos de competencias de ejecución que contribuyan, con su

efectivo desempeño en múltiples facetas en su organización. Estas dos características permiten que emerjan líderes bien preparados para asumir mayores responsabilidades y que impulsen el rendimiento de toda organización. Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), señalan que es importante contar con un buen equipo de trabajo, el cual no sólo depende de un buen gerente, sino de un gerente que sea líder, que guíe la conducta del equipo hacia el éxito de la organización, porque los gerentes administran, los líderes innovan; los gerentes mantienen, los líderes desarrollan; los gerentes controlan, los líderes inspiran; los gerentes tienen visión a corto plazo, los líderes tienen visión a largo plazo; los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes preguntan qué y por qué; los gerentes imitan, los líderes son originales y los gerentes aceptan el statu quo, mientras que los líderes lo cambian.

Dentro de este contexto, Grupo Mac Del propondrá poner en marcha un proceso de “Coaching y Liderazgo” acompañado de un plan de formación en competencias enfocado en el Coaching y Liderazgo. Con el fin de que su equipo gerencial, específicamente ejecutivos y gerencia media, adquirieran habilidades esenciales de liderazgo permitiendo que la organización pueda adaptarse a los cambios del entorno y desarrollarse con efectividad como empresa, con líderes estratégicos, operativos y de equipos. Al respecto, Adair (2005), define estos tres tipos de líderes como: estratégico, quien se encarga de la organización en su integridad; operativo, el que tiene a su cargo un área concreta, supervisando a otros líderes, y de equipo, el cual tiene un grupo de 10 o 20 personas a su cargo, con el fin de cumplir tareas específicamente marcadas. Hoy en día existen diversas técnicas que tienen un alto impacto como lo son el coaching y el mentoring, que tienen un alto beneficio tanto para los individuos como para las organizaciones, y es por ello, que Grupo Mac Del ha considerado el coaching para desarrollar ese potencial en sus gerentes, al estar consciente de que el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos, pero a la vez complementarios y ambos necesarios para tener éxito en un entorno de negocios.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

### 1.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

#### ORIGEN DEL COACHING

Se trata de un término considerado originario del mundo del deporte y designa la acción de **entrenar y preparar**. Los orígenes del coaching se sitúa en los planteamientos formativos de los filósofos helenísticos Sócrates, Platón y Aristóteles y en una combinación de modelos y procedimientos derivados de la Filosofía Existencialista y la Psicología Humanista, combinados con técnicas procedentes del entrenamiento deportivo.

El coaching es un proceso de aprendizaje en que el entrenador transforma su forma de entender, operar y actuar en el mundo que requiere cuestionar y cuestionarse:

- Las estructuras rígidas de la particular forma de ser de cada una.
- Las concepciones arraigadas de “ cómo deben hacerse las cosas”

El coach ejerce de **socio facilitador** del **aprendizaje** que acompaña al otro en la búsqueda de su **capacidad** de **aprender** para generar nuevas respuestas.

El coach se caracteriza por sus dotes de motivación y liderazgo, le corresponde establecer la estrategia a seguir y es el que transmite a sus jugadores mediante la táctica más adecuada. El coach no enseña, facilita el aprendizaje, rendimiento y desarrollo del entrenamiento.

El término “coach” se utilizó por primera vez en Inglaterra al rededor del año 1500, se refería a un tipo de carruaje que llevaba personas de un lugar a otro. En la década de 1850 este término se utilizó en las universidades inglesas para designar a un tutor que ayudaba a los estudiantes a preparar sus exámenes, más adelante en 1930 y 1940 se consideraba a un individuo asistido por un mentor para convertirse en otro mentor.

En 1960 empezó siendo un programa educativo para estudiantes desaventajados en Nueva York, este programa se extendió a Canadá donde se fusionaron las técnicas de coaching personal y coaching empresarial. Este último país sigue siendo líder en el coaching personal, a partir de 1980 el coaching ejecutivo empezó a surgir como una nueva y poderosa disciplina; actualmente muchos de los principios del coaching derivan de la psicología deportiva, se incluyen las siguientes:

Análisis de valores, tanto individuales como grupales, desarrollo de una visión, objetivos, entrenamiento mental antes de un evento, concentración, tratamiento de creencias negativas o limitantes. Así mismo, se tuvieron éxitos en el área deportiva, lo que llevo a la acogida de forma eficaz en el área empresarial y personal.

Los constantes cambios en el mundo empresarial han dado lugar a la urgente necesidad de liderazgo y orientación por parte de profesionales que pueden apoyar, animar y ayudar a individuos y organizaciones, afrontando los cambios y respondiendo a la creciente competitividad. A raíz de estos cambios, se vio en las empresas la necesidad de contar con terapeutas que aplicaran sus conocimientos en este sector, aproximadamente en la década de los 80.

### **1.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

El coaching está especialmente recomendado para los ejecutivos y directivos que ocupan puestos de alta responsabilidad en las organizaciones consolidadas. Sin embargo, la experiencia y la realidad nos indica la vital trascendencia que tienen tanto en los entornos macro económicos en desarrollo como en las organizaciones que precisan expansión, cambios y nuevas estrategias o en aquellas de reciente implantación.

Tomando como ejemplo las economías y organizaciones latinoamericanas, típico ejemplo de procesos en desarrollo, se puede mencionar a Cervezas Presidente en República Dominicana, es frecuente encontrar en este lugar empresarios que necesitan desarrollarse personal y profesionalmente a medida en que las empresas han experimentado una importante expansión.

Uno de los países latinoamericanos con más experiencia en coaching ejecutivo es Chile. Desde la Universidad Pontificia de Chile se ha programado para 2006 el congreso internacional W107 Developing y Economies, en colaboración con la comunidad latinoamericana de coaching. Joseph O'Connor, profesor de la citada universidad y uno de los que ha definido el coaching como el proceso más efectivo para aplicar en las empresas latinoamericanas e inducir las al desarrollo y el éxito. O'Connor opina que el clima organizativo de las compañías latinoamericanas y el temperamento de sus ejecutivos, son especialmente aptos para el coaching y ello debido a la flexibilidad, juventud, adaptabilidad y apertura de mente que manifiestan. Considerar el coaching como estrategia organizativa es aceptar la técnica como un pilar esencial para el desarrollo de las personas, del negocio y como eje sobre el que ha de girar las políticas de sus recursos humanos. El coaching se revela especialmente eficiente para las economías en desarrollo, por eso en México se ha cimentado esta práctica hasta el punto de facilitar herramientas de comunicación entre ejecutivos y organizaciones.

En México el coaching también se ha practicado en multitudes de hombres de negocios independientes enfrentados a nuevos retos. Empresas como: Bacardí México, Seminis Vegetable Seed y Adecco México, han llevado a cabo procesos completos de coaching organizativo, donde el coach se convierte en un socio estratégico que aporta gran valor a las organizaciones.

En Colombia se ha extendido el coaching Ontológico como teoría para lograr objetivos individuales. Julio Olalla u Olga Suárez interpretan "Coach" como un camino en la transformación de las organizaciones, algunas empresas lo han aplicado como: Cable Bógota, Banco de Occidente, Caracol Radio, Banco Colmena, Avater o Gerber entre otras.

En Argentina el coaching se popularizó en la década de los 80 y 90, priorizando las acciones que conducían al equilibrio de la vida, al desarrollo personal y familiar, y a la aceptación del entorno. Sin embargo, en los últimos años se ha puesto de manifiesto su fuerza en el ambiente de los negocios. Basándose en criterios de empatía, validación, respeto y confiabilidad como los factores esenciales hacia el éxito.

Honduras ha creado un sistema de empresas e instituciones públicas y privadas que han sido pilares en la economía nacional. El crecimiento y el desarrollo en las mismas dependen mucho del recurso humano con el que cuenta. Por muchos años en relación al contexto nacional, las empresas en su mayoría no estaban acostumbradas a potenciar este término capacitación y mucho menos “Coaching” en su operación diaria. Su enfoque se ha dirigido netamente a obtener resultados sin importar el cómo, y muchas veces no se obtienen los resultados esperados. Hoy en día se debe pensar y actuar de forma estratégica, plantear nuevas formas de hacer las cosas y desarrollar el recurso humano, ya que es el elemento que actúa como gestor del cambio.

Actualmente se han producido cambios tangibles en las empresas, introduciendo términos y tomando decisiones más estratégicas, orientadas a la visión, misión y valores que rigen el día a día. Estructuras organizacionales más descentralizadas, dando poder de decisión al colaborador, haciéndolo parte del engranaje y volviéndolo un socio estratégico.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En toda empresa, hoy en día, se busca alcanzar una mayor eficiencia en la ejecución de sus procesos y actividades, volviéndolas más dinámicas, desarrollando habilidades y competencias individuales para el logro de sus objetivos. Los recursos humanos actualmente son considerados el elemento que permite a cualquier organización, empresa o institución trascender y generar cambios profundos y sostenibles a largo plazo.

La empresa Mac Del actualmente carece de un proceso de formación en coaching y Liderazgo, que esté orientado a la media y alta gerencia, basado en un sistema de gestión por competencias, que permitan mejorar sus habilidades y capacidades organizacionales.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la antigüedad, el recurso humano era considerado como algo sustituible, como un instrumento de poco valor, las personas eran explotadas, vivían en esclavitud. Los trabajadores eran sometidos a trabajos forzosos, abusos físicos y psicológicos, no existía ni el más mínimo respeto por el bienestar integral del individuo como persona. Pero gracias a

la globalización, la evolución y los cambios, el concepto de recurso humano evolucionó, llevando a las empresas a reconocer que el talento humano, es quien le da vida, movimiento y razón de ser a las organizaciones. (Sánchez, Uribe, & Vásquez, 2013).

La evolución y la inclusión de nuevas disciplinas, el cambio de mentalidad de las personas permite hoy en día considerar al talento humano la más importante, valiosa e indispensable de una empresa para el logro de los objetivos y la obtención de los resultados esperados. Para esta investigación es importante la consideración de los siguientes aspectos: Investigar las razones por las cuales la empresa Mac Del requiere desarrollar un proceso de formación en coaching y liderazgo para la media y alta gerencia.

Se identificarán los aspectos y factores de mayor relevancia dentro de la empresa con el objetivo de enriquecer los procedimientos y procesos que formarán parte del proceso de formación en coaching gerencial. Se investigará las dificultades que la empresa enfrenta con su personal clave en la media y alta gerencia.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad las empresas u organizaciones que aspiran a tener un lugar privilegiado en el posicionamiento empresarial nacional e internacional, están conscientes que deben contar con claros planes de administración de los recursos como un todo de la empresa. Por lo que esta investigación se enfoca en realizar un proceso de formación en coaching y liderazgo para la media y alta gerencia que brinde un fundamental aporte y conlleve a lograr los objetivos planteados por la empresa, ya que según el estudio realizado, se observa una falta de estandarización de procesos que fortalezcan la toma adecuada de decisiones y la debilidad en el trabajo en equipo.

De los aspectos antes mencionados se deriva la siguiente pregunta:

¿Qué dificultades en cuanto a la administración de personal causa el no contar con un proceso de formación en coaching y liderazgo orientado a la alta y media gerencia, para el correcto funcionamiento administrativo y operativo de la empresa Mac Del?

### **1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son las competencias con que actualmente cuenta el personal de la media y alta gerencia?
2. ¿Cuál es el nivel de compromiso del personal de la media y alta gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa?
3. ¿Qué oportunidades de mejora se espera alcanzar con la implementación del proceso de formación en coaching gerencial?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un proceso de formación en coaching y liderazgo, para la alta y media gerencia, identificando las competencias actuales de liderazgo mediante un proceso que permita desarrollar sus habilidades y capacidades organizacionales.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las competencias actuales del personal de la alta y media gerencia.
2. Identificar el nivel de compromiso del personal del alta y media gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Identificar las oportunidades de mejora con la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo.

### **1.4.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

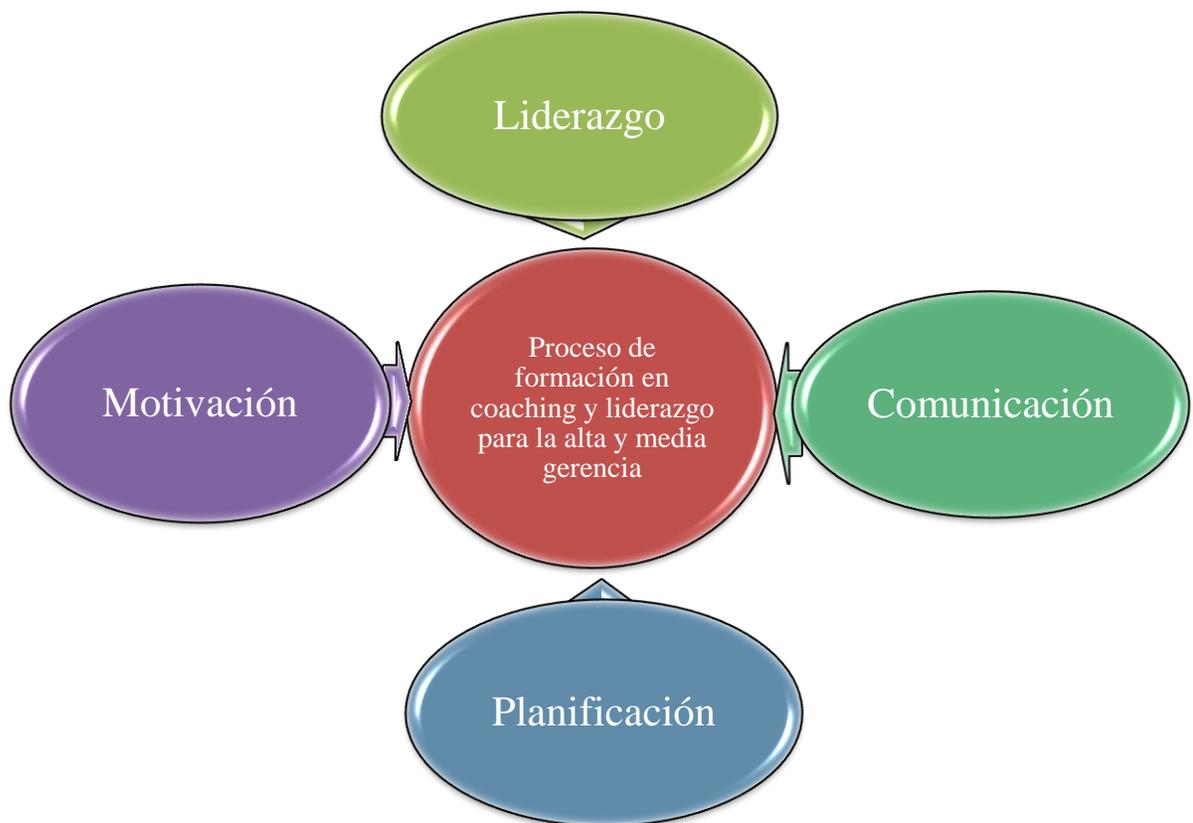
De acuerdo con Sampiery (2010): “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Considerando esta afirmación, en nuestra investigación se plantean las siguientes variables:

#### **1.4.3.1 Variable Independiente**

- Proceso de formación en coaching y liderazgo para la alta y media gerencia.

### 1.4.3.2 Variables Dependientes

- Liderazgo
- Comunicación
- Planificación
- Motivación



**Figura 1. Relación entre variable dependiente y variables independientes.**

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo Kotter (2005), las corporaciones exitosas no esperan que los líderes surjan de forma espontánea, sino que buscan activamente a personas que cuenten con un potencial de liderazgo y las exponen a experiencias que son diseñadas. Cuando un gerente no posee las

habilidades de liderazgo, puede haber muchos efectos negativos sobre los empleados y la organización en su conjunto, como por ejemplo, impactos en la productividad, la motivación, la lealtad y la rotación del personal en la misma. Estas razones son las principales para destacar la importancia de la presencia de programas de capacitación en liderazgo en las organizaciones porque no sólo los gerentes que se ocupan de enfrentar la complejidad y crear planes, presupuestar, organizar y asignar personal, son los únicos encargados de llevar a las organizaciones al éxito; para esto es necesario que los líderes planifiquen y solucionen problemas, ya que son los llamados a preparar a las personas para el cambio y además ayudan a enfrentarlo mientras lo atraviesan. Es importante mencionar que los gerentes y los líderes deben de coordinar todas sus acciones de forma conjunta y siguiendo procesos que conlleven a el logro de los objetivos institucionales.

En tal sentido, poner en marcha un programa de desarrollo de liderazgo se convierte en un acto indispensable como herramienta de éxito, y esto incluye departamento de Recursos Humanos, así como al resto de áreas y departamentos que constituyen la estructura organizacional. Por lo tanto, debe procurarse administrar un programa de formación o entrenamiento adecuado en atención a las necesidades que se detecten en los participantes y prever la evaluación de la efectividad de éste.

En el caso particular de Grupo Mac Del, a través de la propuesta de este proceso se pretende fomentar el desarrollo profesional y personal de sus ejecutivos buscando alinear y estandarizar el nivel de las competencias individuales de éstos, a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles. Cabe destacar que al inicio del proceso se realizará un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades que tiene cada uno de los participantes y sobre dicha base desarrollar un plan de trabajo enfocado en la aplicación de proceso de formación de coach para ir cerrando las brechas existentes en ellos.

La investigación se hace para ofrecer a la empresa un documento que contenga una propuesta de un proceso bajo la disciplina o técnica del coaching gerencial y liderazgo, de la manera que mejor se ajusta a la empresa Mac Del, que indique las metodologías a implementar para lograr una mayor eficiencia en las capacidades del personal de la alta y media gerencia de la empresa Mac Del.

## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La investigación se hará en la Ciudad de Tegucigalpa Honduras, con la información obtenida de sus dos centros administrativos Tegucigalpa y San Pedro Sula, se evaluarán en el estudio todos los puestos clave que existen en la empresa Mac Del.

### **1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación se realizará comenzando desde el mes de octubre finalizando en el mes de diciembre 2015.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de estudio, y ya definidos los objetivos de investigación, se vuelve necesario analizar y exponer los elementos teóricos generales y particulares, que sustentan el estudio. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el desarrollo del presente estudio.

### 2.1 LIDERAZGO

No existe una definición universal de liderazgo, ya que al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. La gran variedad de conceptos existentes son de ayuda para apreciar los múltiples factores que afectan el liderazgo, así como las diferentes perspectivas desde las cuales se puede contemplar. Entre algunas de las definiciones ofrecidas por los especialistas, se encuentran la de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), quienes señalan que el liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo. Por su parte, Sikula, citado por Altuve y Serrano (1999), considera al liderazgo como un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, además de ser un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Tomando en consideración lo anterior se mencionan algunos elementos claves del liderazgo:

- **Influencia:**
  - ✓ Es el proceso mediante el cual el líder comunica ideas, gana aceptación por parte de los seguidores y los motiva a aceptar e implementar ideas a través del cambio.
  - ✓ Es la esencia del liderazgo.
  - ✓ Los gerentes pueden influenciar a través de la cohesión.
  - ✓ Los líderes influencia ganando el compromiso y entusiasmo de los seguidores.

## Los líderes son efectivos cuando:

- ✓ Saben cuándo liderar y cuándo seguir
- ✓ Influencia en los seguidores para aceptar los intereses de la organización
- ✓ Proveen dirección
- ✓ Establecen objetivos desafiantes y dirigen para su logro
- ✓ Influencia para el cambio continuo
- ✓ Disfrutan trabajar con personas

Muchas de las empresas de hoy necesitan a un líder coach transformador que modifique el pensamiento de sus colaboradores y se puedan adaptar a los constantes cambios, para que todo el conjunto, pueda seguir existiendo como empresa en el mercado. Se trata de mejorar y ampliar las habilidades de los colaboradores, mejorar el rendimiento general y colectivo de la organización, y modificar la forma de pensar de los colaboradores. Un líder coach sabe guiar a su gente y llevarlo hasta un nivel jamás imaginado, donde se puedan sentir adaptados dentro del nuevo contexto que viven las empresas por los múltiples cambios y avances que hay en la tecnología, las estructuras, los sistemas, la competencia y globalización. Hoy en día el líder juega roles gerenciales como:

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| • <b>Interpersonales</b> | Portavoz              |
| Representante            | • <b>De decisión</b>  |
| Líder                    | Emprendedor           |
| Enlace                   | Gestor de problemas   |
| • <b>Informativos</b>    | Quien asigna recursos |
| Monitor                  | Negociador            |
| Difusor                  |                       |

## Características del Líder

Así como hay diferentes conceptos que definen el liderazgo, existen características también expuestas por los autores. Al respecto, Ivancevich et. all. (2007), menciona cuatro rasgos principales del líder:

- Da dirección y significado a la gente que dirige. Esto quiere decir que le recuerda a las personas lo que es importante y por qué crea una gran diferencia lo que hacen.
- Genera confianza.
- Favorece la acción y la aceptación de riesgos, es decir, que es proactivo y, para lograr el éxito, está dispuesto a correr el riesgo de fracasar.
- Es un proveedor de esperanza tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerza la convicción de que se alcanzará el éxito. Por otra parte, Covey (1996), establece que los líderes poseen ciertas características que están centradas en principios. Estas características son las siguientes:
  - Aprende continuamente: “las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias” (p.18). Es decir, existen personas que aprenden por las prácticas diarias y por las habilidades que poseen.
  - Tiene vocación para servir a las personas centradas en principios: “las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio” (p.38).
  - Irradia energía positiva: es decir, son personas que deben ser “alegres, placenteras, felices; su actitud es optimista, positiva, animosa; su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado” (p. 39). Las personas cuando transmiten esa energía positiva y buen ánimo, alejan o neutralizan las malas energías que se puedan transmitir.
  - Crece en los demás: “crecen en la potencialidad invisible de todos los demás” (p.40). Es decir, los individuos al ver motivados a los otros, tienden también a tener el sentimiento de desarrollo, de crecimiento. Esto permite que en la organización se propicie un clima de crecimiento y oportunidad.
  - Dirige sus vidas de forma equilibrada: “son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectuales activos” (p.44). Este tipo de personas se caracteriza por mejorar las situaciones a través del cambio.
  - Se acciona a la auto renovación: “se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y

espiritual” (ibid.). Así mismo, Kotter (1990), menciona que el líder se caracteriza por:

- Concibe una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias para llevar a cabo esa visión.
- Logra un trabajo cooperativo entre el grupo de personas basado en sus observaciones sobre el comportamiento de éstas. Los comportamientos más significativos del líder son: una evocación entusiasta, una visión positiva, carismático, sensibilidad social y empatía requeridos para entender las necesidades y valores de sus seguidores.

### **2.1.1. Liderazgo del siglo XXI**

El líder de la sociedad del siglo XXI debe ser una persona capaz de ver en cada uno cualidades que ni siquiera ellos mismos son capaces de observar. De esta manera, logra que los demás crezcan desde dentro por el reconocimiento que han recibido y eso se valora con gratitud. Las empresas de este siglo deben poseer:

- Capacidad de escucha y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, y motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos.
- Sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potenciar el liderazgo.

### **2.1.2. Teorías de Liderazgo**

- **Teoría de los Rasgos:**
  - ✓ Supuesto de que los líderes nacen, no se hacen.
  - ✓ Busca identificar un conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores.
  - ✓ Analizaron rasgos físicos y psicológicos (cualidades).
  
- **Teoría del Comportamiento:**
  - ✓ Se enfoca en lo que el líder en realidad desempeña en el trabajo (comportamiento).
  - ✓ Identificar las diferencia en el comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos.
  
- **Teoría por Contingencia:**
  - ✓ Intentan explicar el estilo de liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación.
  - ✓ Enfatiza la importancia de los factores situacionales: naturaleza del trabajo, entorno y características de los seguidores.
  
- **Teoría Integrador:**
  - ✓ Intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre líderes y seguidores

## **2.2 COMPETENCIAS**

Para referenciar el tema de competencias conviene destacar que el iniciador de este enfoque fue David McClelland, de acuerdo con Chiavenato (2007), fue un exponente

importante en la escuela administrativa de la teoría del comportamiento; con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia. Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

La persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas

que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos.

Parra et al. (2006) hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo. Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora del desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles:

- Primer nivel: los conocimientos y habilidades específicas.
- Segundo nivel: los valores y creencias, así como la vocación.
- Tercer nivel: las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional. Además, establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- Las compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

La gestión por competencias y el ejercicio del coaching son una práctica que permiten a una persona realizar una actividad determinada, logrando un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad.

Arias, Portillas y Flórez (2007) explican que el enfoque actual por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. La gestión por competencias debe evaluar el desempeño con base en los objetivos establecidos, y medir los resultados de cada persona a fin de establecer el grado de contribución que cada una de ellas hace al pensamiento & gestión, 33. Universidad del Norte, 140-161, 2012 149.

Evaluar las competencias implica un proceso con el que se recolecta información sobre las competencias desarrolladas por el trabajador y son comparadas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo, con la finalidad de formular acciones que ayuden a hacer ajustes graduales, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007) explican que la evaluación por competencias tiene dos finalidades:

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la

competencia laboral requerida para los puestos; para tal efecto hace un compendio de las técnicas que pudieran ser útiles para los propósitos del desempeño laboral:

**a) Por experiencia práctica:**

- ✓ Lista de verificación
- ✓ Sistemas de escalas para la observación
- ✓ Incidentes críticos
- ✓ Simulación y ejercicios prácticos

**b) Por características y experiencias del evaluado:**

- ✓ Test psicológicos
- ✓ Recogida de información biográfica
- ✓ Entrevista de evaluación
- ✓ Portafolios

**c) Por valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:**

- ✓ Auto informe sobre comportamientos
- ✓ Balance de competencias
- ✓ Evaluación de 360°

Con base en las aportaciones anteriores y a la necesidad de sobrevivencia de una empresa en los mercados competitivos, es importante centrar los esfuerzos en poseer el personal con talento y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, y se encuentren alineados con los propósitos de la organización. La efectividad se obtiene cuando el coaching enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno (150 pensamiento & gestión, 33. Universidad del Norte, 140-161, 2012. Noé Chávez Hernández).

Para Vargas (2004), las competencias se clasifican en:

- **Competencia básica:** comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- **Competencia genérica:** comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.
- **Competencia específica:** comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva (p.84).

Whitmore (citado en Merino, 2010) indica que el coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarle a aprender, más que enseñarle. Una persona que oriente y coordine el talento humano debe poseer capacidades que le faciliten el acceso a mejores logros, empleando con ello el ejercicio de las competencias funcionales y conductuales.

Para Martha Alles, gestión por competencia: es un modelo de administración que permite que todos los colaboradores de una institución trabajen juntos para alcanzar la visión, misión, y las estrategias establecidas por la institución. («Martha Alles explica qué implica Gestión por competencias - YouTube», s. f.)

El modelo de gestión por competencias se divide en tres niveles:

- **Funcional:** Como su nombre lo indica se refiere a las competencias que son necesarias para el desempeño exitoso de sus funciones.
- **Rol:** Son las relacionadas a aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.
- **Corporativo:** Es la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias corporativas o cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

## 2.3 COACHING

El Coaching según Vilallonga (2005), es un proceso que busca el máximo desarrollo profesional de una persona, a través de un diálogo entre un tutor, también denominado coach

y un pupilo (coachee) en un contexto productivo orientado a resultados, donde el primero guía al segundo por medio de preguntas hacia sus objetivos, ayudándole a clarificar sus ideas y deseos. Es decir, este proceso permite obtener información relevante para que el pupilo (coachee) esclarezca sus próximos pasos, logrando así, la construcción de un plan de acción. De la misma forma, este autor plantea que para realizar un coaching adecuado el coach debe tener habilidades que permitan reconocer las competencias y fortalezas del coachee; conocer y comprobar los objetivos que busca el coachee; establecer las prácticas y opciones que se llevarán a cabo y dar feedback y seguimiento al coachee.

El coach se compromete a colaborar con el individuo para establecer y clarificar la finalidad de los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus y Skiffington, 2002). Es decir, el coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la identificación y modificación de comportamientos desadaptados o poco adecuados y con el establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje de nuevas conductas y a la aplicación de las mismas para satisfacer los objetivos y metas personales (Colomo y Casado, 2006). Así mismo, estos últimos autores plantean como objetivos globales del coaching los siguientes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.
- Mantener al individuo concentrado y consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Identificación y cambio de pensamientos o creencias que limiten la capacitación en el individuo.
- Conciliar la vida privada y profesional, entre otras.

### **2.3.1. TIPOS DE COACHING**

Los expertos han definido varias clases de procesos de coaching que pueden ser desarrollados de manera individual o grupal:

- **Coaching empresarial:** se aplica a la tutoría de individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas

empresas y otras organizaciones. Entre las áreas más demandadas de este coaching destacan las siguientes: habilidades interpersonales y de comunicación, gestión del tiempo, conciliación entre vida profesional y ámbito privado, desarrollo personal, gestión del conflicto, planificación de estrategias empresariales, entre otras.

- **Coaching ejecutivo:** es una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y un Coach con el propósito de conseguir un cambio en su comportamiento y transformar su calidad de vida profesional. El Coach ejecutivo trabaja con individuos o equipos en el ámbito de las grandes organizaciones. Contempla áreas tales como: la capacitación en liderazgo, la tutoría profesional para incrementar la satisfacción personal y las oportunidades laborales, el entrenamiento en la toma de decisiones estratégicas para la resolución de conflictos, entre otras.
- **Coaching personal:** tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria, es decir, que el coaching personal trata principalmente de mejorar todos los aspectos de la vida del individuo.
- **Coaching Ontológico:** Se trata de un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y herramientas lingüísticas utilizadas por un directivo. Orientado a modificar y mejorar la forma en que se expresan los ejecutivos, ante sus equipos, clientes y proveedores. Busca el cambio del observador lo que permitirá un nuevo modo de actuar, con resultados inéditos. Énfasis en el aprendizaje transformador del entrenado, esforzándose porque este aprenda a mirar al mundo de otra manera («Coaching realmente: un enfoque europeo y empresarial Juan Carlos Cubeiro Fernando Bayon Marine, 2006, p. 153).

### 2.3.2. COACHING A IMPLEMENTAR

El tipo de coaching a implementar en este proceso es el: Coaching Ontológico. Cuyo objetivo principal es lograr un cambio sostenido en el comportamiento de los ejecutivos y el personal a su cargo.

Para lograr un proceso de Coaching Ontológico se debe cumplir con determinados requisitos previos, incluida la provisión de puntos de vista, comportamiento y liderazgo, la clarificación del propósito del ejecutivo, la mejora de las relaciones interpersonales, la ampliación de la perspectiva, el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, la mejora de la capacidad para superar las barreras frente al cambio y la mejora de la capacidad de aprendizaje.

Al mismo tiempo, la aplicación de coaching puede ser realizada por distintas técnicas, debido a esto, De Avellán (s.f) menciona la existencia de dos técnicas principales las cuales se exponen a continuación:

**- Comprensión de la realidad por parte del coachee. De la utilización de esta técnica se derivan diversas situaciones:**

- Parafrasear, consiste en repetir contenido para validar y aumentar la conciencia del coachee dando nuevas perspectivas o matices diferentes del nuevo tema.
- Dar feedback para ayudar al coachee a tener conocimiento de sí mismo de sus preferencias cognitivas y cómo actúa y reacciona antes diversas situaciones y personas.
- Clarificar emociones o ideas, con el fin de diferenciar percepciones de hechos y que el coachee vea una nueva realidad.
- Permite poner en evidencia contradicciones y paradojas que permiten al coachee explicarse mejor, ser consistente y verse obligado a explicar a profundidad algo que no había considerado lo suficiente.
- Visualización, significa plantear diversos escenarios para provocar la imaginación del coachee. En esta situación el coach puede detectar resistencias, observar reacciones y razonamientos.
- Metáforas, implica usar paralelismo para tener distintos acercamientos de la realidad.
- Mirror, consiste en contar ejemplos personales en el cual sea visible la similitud con la situación del coachee.
- Hipótesis, es lanzar supuestos para confrontar al coachee con temas paralelos con la finalidad de que este profundice sobre la situación, verificando o no las hipótesis y alcanzando un mayor conocimiento de la realidad.
- Observación, recoger datos del coachee para proporcionar feedback.
- Abogado del diablo, esta técnica le exige al coachee que se explique mejor o profundice motivos y percepciones.

- Facilitar información que sea pertinente para la situación que se esté abordando en la sesión de coaching.

**- Orientación a la acción y el impulso a la consecución de objetivos. En esta técnica también se derivan diversas situaciones las cuales son:**

- Silencio, esto estimula al coachee a aportar sus propias soluciones a una situación.
- Resumen, prepara al coachee para enfrentar la acción.
- Tomar notas, esto puede convertirse en un regulador de la acción del coachee, al comenzar la sesión es conveniente cuales fueron los compromisos y en qué estado se encuentran.
- Realizar experimentos, se plantean situaciones futuras para que el coachee prevé reacciones, analice a priori cuál es la alternativa más recomendable o cuál se debe evitar con el fin de que adquiera confianza para enfrentar la situación.
- Contar historias a través de narrativas que contengan características similares a las del coachee, esto con la finalidad de estimularlo a ver alternativas o posibles consecuencias de su acción.
- Social networking, se trabaja con el coachee para que identifique a personas de su círculo de conocidos y amigos que puedan dar apoyo a temas específicos. Se enfatizan en que no siempre se está solo y que puede pedir ayuda en situaciones con alto nivel de exigencia.
- Planes de acción, se realiza para poner en práctica lo conversado y generar aprendizaje.
- Seguimiento, es imprescindible para el buen término del proceso y aseguramiento del cumplimiento del plan de acción.
- Disponibilidad, para el coachee saber que el coach está disponible y puede significar un gran impulso para la acción.

### **2.3.3. TIPO Y NIVEL DE “COACHING”**

Según Rosinski (2008), existen tres tipos de coaching”, a saber:

- a) **El personal**, que es contratado por un individuo que paga por la intervención;

- b) **El corporativo**, el cual es contratado en forma externa, y tiene que cumplir con requisitos específicos, tales como que las sesiones son estrictamente confidenciales, para asegurar la sinceridad y apertura de la relación, y que la intervención está al servicio de los diferentes participantes en el proceso: el “cocheado” y su organización, y
- c) **El de equipos**, que se ocupa de ayudar a un grupo a lograr un desempeño superior. Según lo anterior.

## **COACHING, ES:**

Es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización. («Couching empresarial - 4.- proceso del coaching en las organizaciones», s. f.)

## **QUÉ NO ES:**

1. No es formación ni consultoría. Los formadores suelen dirigirse más hacia la transmisión de conocimiento, y los consultores aparecen como profesionales con respuestas. El coach o tutor lo que hace más bien es plantear preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.
2. No es terapia. Es cierto que dos de los hábitos que más se tienen que trabajar por ser de los más descuidados y más extensos a desarrollar son el del autodesarrollo personal y el de la comunicación. Éstos, desde el coaching, se abordan en el lugar de trabajo, y desde los problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. El objetivo del coaching no es, por lo tanto, cambiar la personalidad del directivo, ni su vida personal, afectiva, etc., aunque esto suela venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor o ejecutivo. Ahora bien, si el ejecutivo presenta algún desorden psicológico de más patología, (trastorno de personalidad, o trastorno de ansiedad excesiva, etc.), nosotros podríamos:
  - Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral.
3. El coaching se concentra en las soluciones y el futuro, indagando en el presente y orientándose hacia el futuro.

Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral, y a su vez desarrollar el proceso de coaching para las habilidades profesionales, realizando siempre un trabajo en equipo con el psicólogo. Esto se haría siempre y cuando la empresa tuviese mucho interés en el desarrollo de este ejecutivo («Coaching, qué es y cómo se hace - arearh.com», s. f.)

## **PARA QUIÉN:**

El coaching está destinado principalmente a:

1. Todas las personas con responsabilidad dentro de una empresa.
2. Todas las personas consideradas "clave", no sólo desde el punto de vista objetivo, sino también desde el punto de vista subjetivo («Coaching, qué es y cómo se hace - arearh.com», s. f.)

## **2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El enfoque de coaching y competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así, el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población. El coaching es una disciplina seria y que requiere no solo de un estudio riguroso, sino también de una manera congruente de vivir. Algunos países han adoptado el coaching como una herramienta para producir el cambio, aún en el servicio público como Canadá. En muchos otros, el coaching es una herramienta reconocida para el cambio dentro de organizaciones y empresas, que quieren resultados que han aparecido hasta aquí. En todos estos casos, es importante recordar que coaching y liderazgo son sinónimos, desde el momento que ambos están comprometidos con la creación de una realidad que hoy no existe.

### **2.4.1. ANÁLISIS DE MACRO-ENTORNO**

El macro-entorno de esta investigación se basa en las variables del problema de investigación, no obstante se enfatiza en el coaching gerencial.

### **2.4.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO**

Mac Del, comienza bajo un esquema visionario hace 25 años en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, fundada por ejecutivos de nacionalidad costarricense, como una pequeña planta de producción de químicos de limpieza, orientados al mercado industrial e institucional. El reto en sus inicios era entrar en una etapa de educación en estos sectores en

el área de limpieza e higiene industrial. Al poco tiempo la compañía entro en dificultades financieras, y poco a poco sus acciones pasaron a formar parte a capital hondureño.

En la medida que la empresa ofrecía sus productos, como una alternativa para mejorar la limpieza, no tenía una estrategia clara que lograra diferenciarla de las demás empresas que nacían constantemente, y ofrecían productos similares a precios más bajos. Fue así como la gerencia tomó la decisión de ofrecer una propuesta de valor que los catapultaría años después al liderazgo en su rama. La estrategia fundamental fue pasar de fabricar productos de limpieza a ofrecer una propuesta de solución total en limpieza. Como primer paso, fundó la compañía Pisos Brillantes con la idea de integrar personal capacitado, todos los productos y equipos necesarios para la limpieza de edificios, eficientes programas de limpieza y un equipo de supervisores capacitados y armados de una estructura de comunicación y logística para resolver problemas en su totalidad. Bajo este esquema Mac Del pudo ofrecer soluciones reales para problemas reales. Ahora Grupo Mac Del ha integrado a toda una línea de productos fabricados localmente, y otros que complementan con alianzas estratégicas, con proveedores internacionales como NCL nacional Chemicals Laboratorios. Este con productos innovadores que ofrecen alto desempeño así como papel higiénico, toallas, servilletas de Sca con su marca global Tork, la gama más completa de accesorios que van desde un paste verde hasta equipos, máquinas pulidoras, desechables, aparatos electrónicos que dispensan aroma, productos para piscinas y otros, logrando así su compromiso con los clientes de ofrecer una propuesta de valor única orientada a brindar soluciones integrales en limpieza.

Su cartera de clientes es 100% empresa privada y es tan variada como prestigiosa. La constituyen empresas con certificaciones importantes como ISO y Wrap como Tabacalera Hondureña, Diunsa, Bac Credomatic, Supermercados La Antorcha, Supermercados La Colonia, Mall los Castaños, Mall las Américas, Mall El Dorado, Unitec, RKI Honduras, Lear Corporación, entre otros.

Mac Del, en la actualidad tiene operaciones en casi todo el país a través de su principal sede en San Pedro sula y sus dos sucursales en Tegucigalpa y Ceiba. También creó un sistema de franquicias llamadas Mac Del Express, cuyo objetivo es estar más cerca de los clientes

ofreciendo los mismos niveles de servicio en lugares donde no tenía participación logrando alcanzar 15 puntos de ventas con toda su línea de productos que incluyen zonas como Juticalpa, Santa Rosa, La Entrada, Comayagua, El Progreso, Puerto Cortés, Tocoa, Choloma y actualmente en Roatán. El reto para Mac Del es seguir creciendo en las zonas donde está establecida y lograr abrir nuevos puntos de ventas en las zonas donde no tienen operación y desarrollar canales de distribución para el consumo masivo con productos orientados al hogar. Sin embargo, en la medida en que la organización ha ido creciendo, también la necesidad de actualizar y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal que resulta de vital importancia tanto para la empresa como para la gestión de sus áreas, por lo que se requiere sea el más calificado en conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias en la ejecución eficiente en el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos, de donde deriva la importancia de la administración de recursos humanos, sobre todo de los procesos iniciales a través de los cuales se atrae, se escoge y adapta el individuo a las organizaciones. (Grupo Mac Del, 2015)

### **2.4.3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **Misión**

Ofrecer productos y servicios que ayuden a nuestros clientes a lograr mejores resultados en limpieza a un mejor costo total.

#### **Visión**

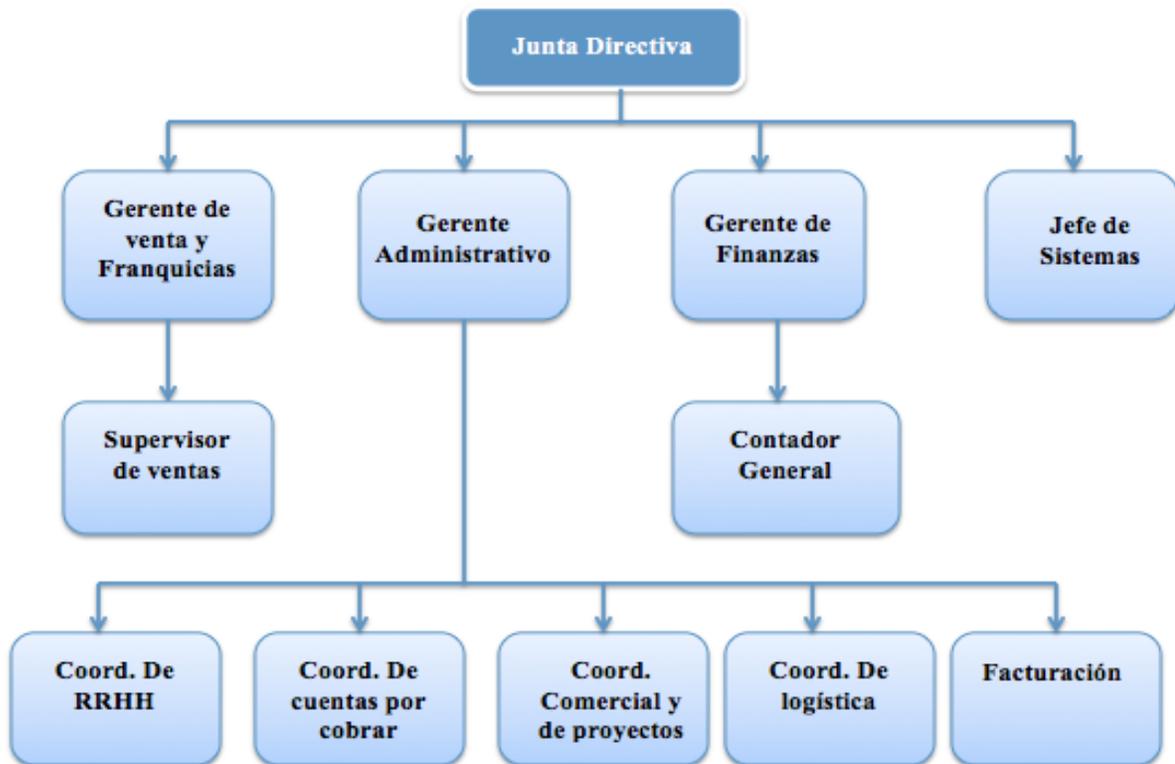
Ser reconocidos a nivel nacional como la empresa de mayor prestigio y credibilidad en el ramo de la limpieza.

#### **Valores**

- Honestidad
- Calidad
- Respeto

- Servicio
- Fidelidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MAC DEL DE LOS PUESTOS DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA**



**Figura 2. Organigrama de los puestos de la alta y media gerencia.**

## 2.5. TEORÍA

### EL COACHING

John Whitmore, padre del coaching dice el “Coaching es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”.

Según Lozano (2008), el coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir, un vehículo que permite pasar de un sitio A a un sitio B. En términos del coaching personal y empresarial, significa sobrepasar obstáculos, es lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. Por tanto, el papel del coach es capacitar a otros a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismo y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades ( Wolk, 2003), convirtiéndose en un experto en la conversación y diseños conversacionales.

Koch (1981) desde el área deportiva define el coaching como la preparación o entrenamiento, y el coach como el preparador o entrenador, que dirige y activa equipos deportivos, mediante el logro de interacciones efectivas. Es quien enseña, mejora y desarrolla capacidades y técnicas Useche (2004). Este concepto se ha trasladado a las empresas para mejorar las relaciones entre los trabajadores y lograr que los procesos organizacionales respondan al mercado de manera oportuna y competitiva, dado que tanto las empresas como los equipos buscan ser los mejores y lograr los resultados propuestos.

Para Zárate (2000), Coll (1998) y Salazar y Molano (2000) el coaching es “un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades

realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos”.

Wolk (2003), define el coaching como un proceso de aprendizaje intelectual, corporal, emocional y espiritual que se sostiene en el lenguaje. El coach mediante herramientas conversacionales busca verificar peldaño a peldaño la veracidad de las inferencias juicios y razonamientos del coacheado para que se convierta en mejor observador de sí mismo y de su mundo de relaciones para que obtenga el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades al transformar el tipo de observador que es. Es decir, la variable de ajuste no es la cosa o la situación sino el observador que somos, por tanto, el coaching se convierte en una conversación que trasciende y transforma.

Para Salazar y Molano (2000; 29), el coaching puede ser visto desde el fundamento ontológico de una manera explícita, sin embargo, realizando un análisis de este, se concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como “célula viva del organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” en una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo “la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas”. Convirtiéndose el coaching en un nuevo paradigma que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, a construir nuevos aprendizajes, a mejorar la autoestima y finalmente a lograr los resultados propuestos tanto a nivel personal como empresarial.

Por otra parte, Echeverría y Pizarro (2000, 5) aseveran que el coaching es histórico. Porque los seres humanos son históricos, son producto de su historia de vida. Y es a partir de su pasado que deciden romper patrones de comportamiento, innovar y crear nuevos escenarios.

Espinal (2002), asevera que el coaching es una disciplina filosófica rigurosa. Mientras que Echeverría y Pizarro (2000) expresan que no tiene un carácter científico. Pero sí que tiene bases teóricas sólidas (Useche, 2004).

Mientras que para Kuhn en Useche (2004), el coaching es una técnica gerencial, donde las técnicas del ámbito deportivo se trasladan al ámbito empresarial. Y se apoya en técnicas gerenciales como el empowerment para potencializar el liderazgo y apoyar el trabajo en equipo.

Salazar y Molano (2000).El coaching maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora hacia ganar, tener un sentido de liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, multidisciplinariedad del concepto al involucrar elementos de diversas ciencias de la conducta y del estudio de las organizaciones (Useche, 2004).

López de los Rios - Presidente de la Academia Interamericana de coaching en su escrito *Hola Coach 1: 1* afirma que “el coaching es para todos, para los empresarios que desean mejorar sus empresas, hacer más negocios, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a sus clientes, motivar a sus equipos de trabajo, lograr metas y crear riqueza. También para las personas que integran las organizaciones, de cualquier nivel, que desean convertirse en la mejor versión de sí mismos, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a su comunidad, encontrar el sentido de su vida y auto realizarse, tanto a nivel personal, como familiar y profesional”. Es así, como se puede afirmar que el coaching al ser una conversación que trasciende y transforma, permite al coach revisar la relación entre la acción y los resultados obtenidos, y ser consciente que ni una explicación, ni menos una justificación, son capaces de sustituir un resultado. Tal como dice Echeverría (2009), “El principal desafío que enfrentamos en la vida es el inventarnos a nosotros mismos, es el de diseñar el tipo de ser al que aspiramos ser”. En conclusión, el coaching no solo es una profesión, es una herramienta para la vida, la cual permite en cada situación de la vida identificar el tipo de observador desde el cual se percibe el mundo y los juicios que se emiten.

Por tanto, se convierte en un elemento fundamental en la toma de decisiones y para el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales.

## **Coaching Empresarial**

El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes *coach* deportivos la cual se traslada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Se soporta en el *Coach* Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría ( Lozano, 2008). Es así, que el coaching es una alternativa importante para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. A través de la construcción de un clima y unas condiciones laborales adecuadas. Lo cual da como resultado la eficiencia en los procesos.

Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección. Lo cual permitirá que las personas continúen, por enamoramiento y compromiso con la organización y no por necesidad del trabajo. En el último caso, la permanencia es corta y cuando encuentran mejores alternativas, no necesariamente salariales, los trabajadores se van y la inversión hecha en programas de desarrollo se convierte en un gasto, porque no tienen retorno de inversión.

Por lo anterior, la profesión de coaching tiene infinitas posibilidades de aplicación en las organizaciones, y llega a convertirse en una actividad rentable tanto para el colaborador como para la empresa.

Lozano (2008), afirma que el coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y a nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad.

Esta técnica se caracteriza de acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Cook (1999) por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas al recurso humano, mejora el desempeño y la actitud del mismo, de

acuerdo con el medio en el que se desenvuelven, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular, el uso de diferentes vías de formación y desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados. Además, proporciona a los coaching las herramientas para hacer su trabajo eficientemente, fomenta al logro de las metas establecidas y obtiene los niveles de productividad requeridos para lograr los objetivos organizacionales (Useche, 2004).

Para Echeverría (2009), el coaching va más allá del campo de los deportes, permita llevar a individuos, a equipos y a organizaciones a superar de manera significativa sus niveles presentes de desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevos umbrales de posibilidades. Busca identificar y disolver los obstáculos que los seres humanos tienen para la consecución de sus objetivos y en consecuencia poder incrementar la efectividad organizacional desde el desempeño de sus miembros, equipos y procesos. Partiendo de la identificación de los factores ocultos del comportamiento humano, tales como, el tipo de observador y el sistema al que pertenecen, la retroalimentación honesta y la escucha activa, se logra la construcción procesos de mejora continua en la vida y en los procesos organizacionales. Esta dinámica es la que se debe trabajar para obtener equipos de alto rendimiento.

Planteamiento que se refuerza con la propuesta de Cardón (2005), quien afirma que el objetivo del coaching de equipos es el desarrollo del rendimiento colectivo de forma lógica y medida para el resultado grupal, desde la dirección de su propio aprendizaje, manteniendo el control de sus objetivos operativos, de sus métodos y de su trayectoria. Para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en procesos de coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es solo a partir del desarrollo de las competencias de escucha activa y comunicación asertiva que el líder, consigue transformar a sus trabajadores en verdaderos equipos de alto rendimiento; para alcanzar los objetivos organizacionales.

Lozano (2008), considera que en el coaching empresarial existen tres etapas: la primera consiste ayudar al coaching en plantear el problema o quiebre, a partir de la revisión de hechos concretos, verificando que no sea un juicio del observador y que logre evidenciar

las diferentes alternativas de solución. En la segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coaching tiene, con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder y seguir modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización. Y en la tercera etapa el *coachee* puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

“Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del coaching como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual. Para que pueda existir un coaching efectivo en las organizaciones, se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades” (Lozano, 2008)

## **2.6 CONCEPTUALIZACIÓN**

Para fundamentar esta investigación es de vital importancia definir algunos términos que intervienen dentro de la misma y de esta manera dejar en claro todos los conceptos que conciernen al tema de esta investigación.

Palabras claves: coach, coachee, coaching gerencial, competencias, liderazgo, mentoring, motivación, planificación, comunicación.

## **2.7 GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Aprendizaje:**

Es el proceso que permite adquirir nuevas habilidades, conocimientos, conductas o hábitos. Las últimas aportaciones de la neurociencia acerca de la plasticidad neuronal, demuestran que, en contra de lo que se piensa, las personas pueden aprender en cualquier etapa de la vida. Posiblemente el principal obstáculo al aprendizaje deriva de creencias culturales profundamente arraigadas que hacen creer que las personas no podrán cambiar.

**Coach:**

Profesional del coaching. Su trabajo consiste en acompañar a su cliente en un proceso de aprendizaje, realizando preguntas poderosas que ayudan al cliente a pensar sobre sí mismo y sobre su entorno, a identificar retos, a entender mejor sus recursos y sus frenos y a establecer planes de acción para conseguir sus objetivos («cs-herrera\_f.pdf», s. f.)

**Coachee:**

Persona que en un proceso de coaching recibe por parte de un coach los conocimientos y herramientas para desarrollar todo su potencial y mejorar su vida. Conocido como el cliente, es la persona que ha decidido requerir los servicios de un coach para que le ayude a enfocar un momento de su vida, relacionado con su evolución personal o con su promoción profesional («cs-herrera\_f.pdf», s. f.)

**Coaching:**

Es el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas. A lo largo de un proceso de coaching, el coach ayuda a su cliente a identificar su situación actual y el lugar al que desea llegar y juntos establecen objetivos y reflexionan sobre el plan de acción más adecuado para lograrlos. Durante las sesiones, el coach escucha y observa a su cliente y, a través de sus preguntas, le ayuda a reflexionar acerca de sus acciones, pensamientos, opiniones, etc. Se dice que el coaching genera un aprendizaje transformacional porque tiene la capacidad de producir cambios profundos en las personas de forma muy eficaz y de manera relativamente sencilla. Para ello, el coach no enseña, dirige ni aconseja, sino que actúa más bien como un facilitador de los procesos de reflexión y toma de decisiones de su cliente («cs-herrera\_f.pdf», s. f.)

### **Coaching ejecutivo:**

Centra su trabajo en el desarrollo de habilidades dentro del mundo empresarial. El trabajo se orienta al desarrollo de habilidades relacionadas con el liderazgo y la gestión de personas, la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión de conflictos, la organización y gestión del tiempo, etc. El coaching ejecutivo es el más extendido a nivel mundial debido a sus excelentes resultados.

### **Coaching Ontológico:**

Se trata de un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y herramientas lingüísticas utilizadas por un directivo. Orientado a modificar y mejorar la forma en que se expresan los ejecutivos, ante sus equipos, clientes y proveedores («Coaching realmente: un enfoque europeo y empresarial Juan Carlos Cubeiro Fernando Bayon marine, 2006, p. 153)

### **Competencia:**

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal” (Gómez, 1997, p.52).

### **Martha Alles:**

Es un modelo de administración que permite que todos los colaboradores de una institución trabajen juntos para alcanzar la visión, misión, y las estrategias establecidas por la institución («Martha Alles explica qué implica Gestión por competencias - YouTube», s. f.)

### **Compromiso:**

Determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones. Antes de marcar un objetivo es muy importante valorar el grado de compromiso con que se aborda el reto.

**Creencias limitantes:**

Cuando una creencia se convierte en un obstáculo para la consecución de un objetivo, es considerada como una creencia limitante, un freno invisible que nos impide avanzar y nos bloquea. Creencias como “no puedo”, “no valgo”, “no me lo merezco”, pueden ser verdaderos obstáculos en el desarrollo personal y profesional de las personas.

**Feedback:**

Retroalimentación. En el ámbito de las ciencias sociales, utilizamos este término para referirnos a la capacidad que tenemos de dar cuenta de nuestras observaciones, opiniones y emociones, ante una determinada situación, una vez que ha sucedido. De esta manera, podemos dar feedback a las personas de nuestro entorno acerca de cómo observamos, sentimos y juzgamos su comportamiento, o podemos pedir feedback para que nos digan cómo somos percibidos. La capacidad para dar y recibir feedback es una habilidad conversacional básica en el mundo de las organizaciones, en los equipos, en las relaciones entre iguales y también en las relaciones entre jefe y colaborador, maestro y alumno, padre e hijo, etcétera. En el ámbito del coaching, el feedback es una herramienta de aprendizaje fundamental que nos permite mirarnos en múltiples espejos, entender mejor cómo somos percibidos y mejorar personal y profesionalmente («Glosario de coaching, herramientas de coaching - Cursos de Coaching en Barcelona y online - Formación Superior Coaching», s. f.)

**Preguntas potenciadoras:**

Cuestionamientos que realiza el coach a su cliente o coachee para abrir nuevas posibilidades de pensamiento y acciones permitiendo a éste ampliar la conciencia de las opciones existentes en su entorno.

**Programación Neurolingüística (PNL):**

Es el estudio de los procesos mentales con el fin de obtener un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana. La PNL intenta definir patrones (o programas) directos sobre la conducta humana relacionados con el lenguaje.

**Quiebre:**

El quiebre es un juicio de que lo que sucede, sea lo que sea, no cumple con lo que esperábamos que sucediera. El quiebre es un juicio que dice “lo que ha ocurrido no es lo que yo esperaba”. Un quiebre es un juicio subjetivo y personal. La declaración de quiebre es parte de la conversación de coaching.

**Rapport/Sintonía:**

Es una consecuencia natural de la comunicación empática. Cuando dos personas Están en este nivel de comunicación, se produce un estado de sintonía que a veces se describe como “estar en la misma onda”. La conversación de coaching busca generar este estado de rapport o de empatía, en el cual el cliente se siente escuchado, respetado, no juzgado, comprendido y, en última instancia, en sintonía con su coach.

**Gestalt:**

Es una línea terapéutica, inscrita en la corriente humanista, muy conectada con el coaching. Su filosofía básica habla del “darse cuenta” (awareness), la propia responsabilidad de los procesos en curso y la fe en la sabiduría intrínseca del organismo para auto-regularse de forma adecuada con los propios recursos internos. Los pilares básicos de la gestalt son toma de conciencia, aquí y ahora y responsabilidad individual.

**Empatía:**

Es la capacidad de percibir y resonar con las emociones de los demás. Es también un fenómeno biológico que es compartida con otras especies. La Empatía es, para algunos investigadores, una emoción de carácter social.

**Responsabilidad:**

Habilidad para responder. “Capacidad para asumir la parte que me compete en cada situación de la vida. Cuando me siento víctima de una situación, pongo toda la responsabilidad fuera y, a la vez, toda la capacidad de acción: Como víctima, siento impotencias y resignación, porque no encuentro opciones. Cuando me siento responsable, puedo hacerme cargo, hay algo que está en mi mano y que puedo hacer, tengo capacidad de acción y por tanto tengo más esperanza y me siento más confiado. Todo proceso de coaching tiene que ver con asumir la responsabilidad, la parte que me compete y donde tengo capacidad de acción. Aunque sea una parte muy pequeña, puedo comprometerme a hacer todo lo que está en mi mano para cambiar las cosas”.

**Talento:**

Habilidad innata o aprendida de cuya existencia y nivel dependerá la intensidad con la que se debe acometer un proyecto para obtener un mismo resultado.

**Visión:**

La visión son los sueños puestos en acción. Cuando se tiene una visión clara y potente, se es capaz de generar y movilizar gran cantidad de recursos. Y al contrario, cuando no se posee una visión clara de hacia dónde se desea ir, se pierde el enfoque, es como estar a la deriva, como si en vez de conducir la vida se dejara llevar por el devenir, hacia un futuro predecible, que no siempre es el deseado.

**Visualización:**

Es la generación de una imagen mental o una imagen real de algo abstracto o invisible. Los descubrimientos realizados en neurociencia durante la última década, están demostrando que el cerebro no distingue entre lo que es real y lo que imagina. Por ejemplo: “todos hemos tenido la experiencia de imaginar que comemos un limón y sentir cómo nuestro cerebro reacciona produciendo más saliva, como si estuviéramos a punto de comernos verdaderamente un limón” o una situación no deseada, como un despido, genera respuestas fisiológicas de miedo y estrés. Del mismo modo, visualizar situaciones placenteras, positivas y estimulantes, genera estados de ánimo expansivos y respuestas fisiológicas asociadas a dichos estados de ánimo. La visualización es una herramienta muy importante en coaching, la utilizamos para la generación de visión y para provocar en el coachee estados de ánimo de posibilidad.

**Vulnerabilidad:**

La palabra vulnerabilidad suele asociarse a debilidad. Sin embargo, la capacidad de mostrar las propias vulnerabilidades es una fortaleza. Demostrar vulnerabilidad supone mirar las carencias y las limitaciones de frente y ser capaz de compartirlas, aceptar los errores, pedir ayuda, contar con los demás y apoyarse en ellos para mejorar, aprender o conseguir los objetivos.

**Zona de confort:**

Es el conjunto de límites que, sutilmente, la persona acaba por confundir con el marco de su íntima existencia. Sin duda, es una de las expresiones más significativas porque define muy gráficamente el acomodo de aquellas personas que han renunciado a tomar iniciativas que les permitan gobernar sus vidas.

**Liderazgo:**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra («Liderazgo basado en competencias (página 2) - Monografias.com», s. f.)

**Motivación:**

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

**Planificación:**

Proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

**Comunicación:**

Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

**Comunicación Asertiva:**

Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo-agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así, no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Para la realización de esta investigación es de suma importancia establecer la metodología de investigación a utilizar ya que la misma indicará la manera en que se obtendrá la información con la cual se desarrollará todo el proceso de investigación, con el objetivo final de obtener un proceso de formación en coaching y liderazgo para alta y media gerencia de la empresa.

**Tabla 1 Congruencia Metodológica**

Congruencia del planteamiento			
Título	Objetivo general	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
<b>Coaching gerencial en la empresa Mac Del</b>	Proponer un proceso de formación en coaching y liderazgo, para la alta y media gerencia, identificando las competencias actuales de liderazgo mediante un proceso que permita desarrollar sus habilidades y capacidades organizacionales.	1. Identificar las competencias actuales del personal de la alta y media gerencia.	1. ¿Cuáles son las competencias con que actualmente cuenta el personal del alta y media gerencia?
		2. Identificar el nivel de compromiso del personal del alta y media gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa.	2. ¿Cuál es el nivel de compromiso del personal de la alta y media gerencia con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa?
		3. Identificar las oportunidades de mejora que se espera alcanzar con la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo.	3. ¿Qué oportunidades de mejora se espera alcanzar con la implementación del proceso de coaching y liderazgo?

### 3.1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 2 Operacionalización de las variables**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Proponer un proceso de formación en coaching y liderazgo, para la alta y media gerencia, identificando las competencias actuales de liderazgo mediante un proceso que permita desarrollar sus habilidades y capacidades organizacionales.	<p>1. Identificar las competencias actuales del personal de la alta y media gerencia.</p> <p>2. Identificar el nivel de compromiso del personal de la alta y media gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>3. Identificar las oportunidades de mejora con la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo.</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenguaje verbal</li> <li>Lenguaje no verbal</li> <li>Carisma</li> </ul>	<p>La palabra</p> <p>Gestos, distancia, tono</p> <p>Actitud positiva, flexibilidad</p>	P01 - P15
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirador</li> <li>Estimulación intelectual</li> </ul>	<p>Hablar con el ejemplo</p> <p>Enfoque en las fortalezas y no en las debilidades</p>	P16 – P25
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneración</li> <li>Ambiente laboral</li> <li>Desarrollo personal</li> </ul>	<p>Sueldo, bonificaciones</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Beneficios brindados por la empresa</p>	P26 – P42
		Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos</li> <li>Herramientas</li> </ul>	<p>Desarrollo de planificación estratégica</p> <p>Plan Operativo Anual (POA)</p>	P43 – P51

### **3.2 ENFOQUE**

El enfoque correspondiente a esta investigación es el enfoque mixto, debido a que la misma sigue un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos. Sumado a este elemento, esta investigación busca dar respuesta a preguntas de investigación de forma descriptiva tomando como referencia la observación y análisis de los datos recolectados. (M. Gómez, Marcelo, 2015, p. 72)

### **3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de esta investigación es descriptivo debido a que muestra las características de las variables que son necesarias tomar en consideración para desarrollar un proceso de formación en coaching y liderazgo en la empresa Mac Del.

El objetivo no se centra en describir como se relacionan las variables de investigación sino más bien identificarlas de manera que estas forman la piedra angular del proceso de formación en coaching y liderazgo orientado para alta y media gerencia que será propuesto a la empresa.

La recolección de los datos utilizará como herramienta un cuestionario dirigido al personal ubicado en los puestos de alta y media gerencia. Así también dirigido al personal de los puestos administrativos de la empresa. Para comparar ambas respuestas y descubrir la brecha que existe entre unas y otras respuestas, que nos sirva como punto de partida para la propuesta del proceso de formación en coaching y liderazgo.

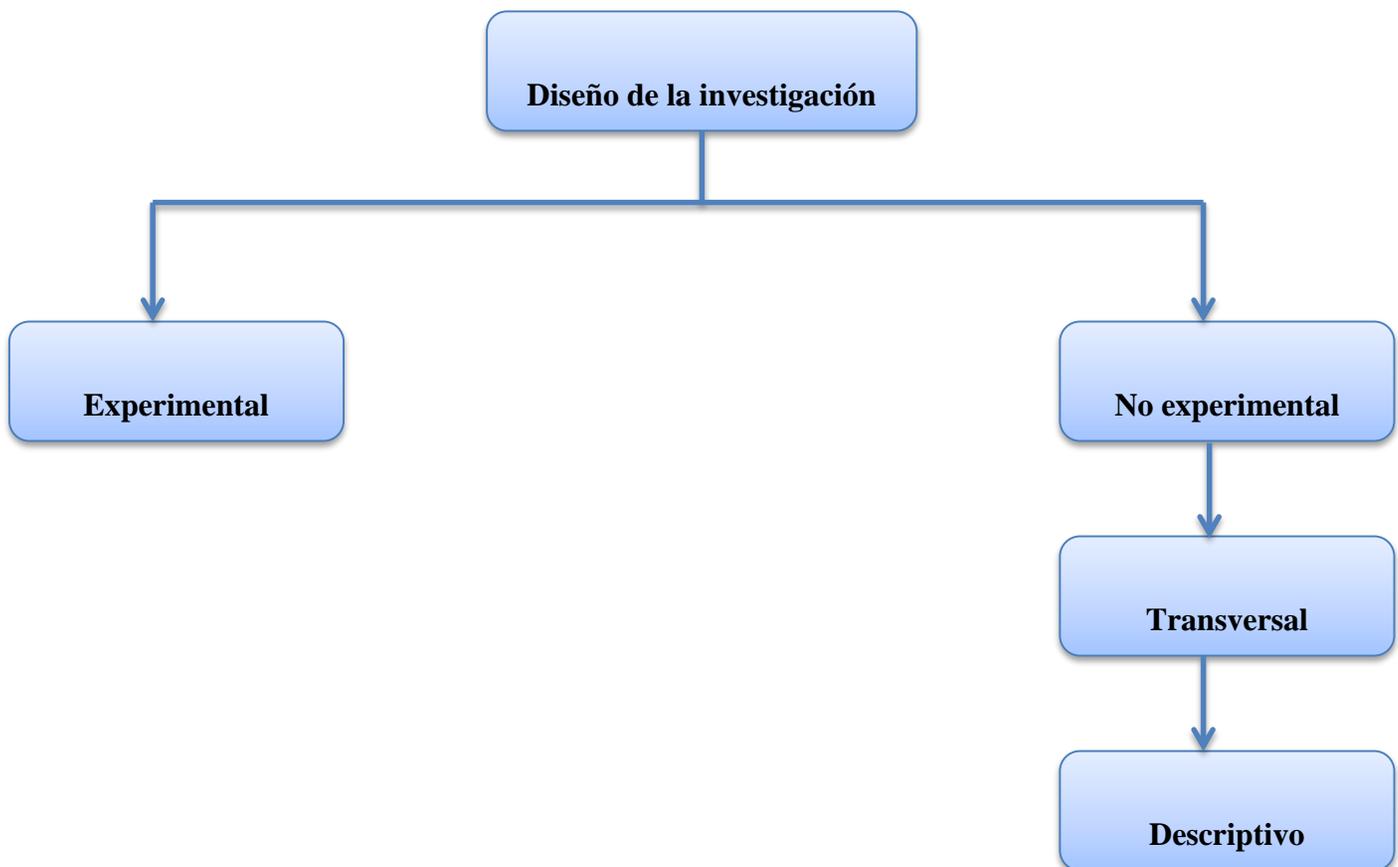
### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez precisado el planteamiento del problema y definido el alcance de esta investigación, se procederá a realizar el plan para dar respuesta a las preguntas de investigación de este trabajo.

A esta investigación le corresponde el diseño no experimental, de corte transversal, debido que no se hacen variar de forma intencional las variables de investigación con el objetivo de

ver un efecto sobre otras variables. Por lo cual, se pretende observar y analizar cómo éstas pueden ser utilizadas para formular o desarrollar un proceso en coaching y liderazgo que permita alinear los recursos humanos a los objetivos de la empresa; y así aumentar sus habilidades y capacidades organizacionales.

La investigación es transversal o transaccional debido a que la recolección de los datos se da en un solo momento o tiempo único con la aplicación del cuestionario dirigido al nivel gerencial y administrativo de la empresa. El propósito es describir las variables de investigación y analizar su incidencia en el momento dado en que se aplica el cuestionario al personal ejecutivo de la empresa Mac Del. Para conocer en esos ámbitos el estado de la misma.



**Figura 3. Diseño de la investigación.**

### 3.4.1 POBLACIÓN

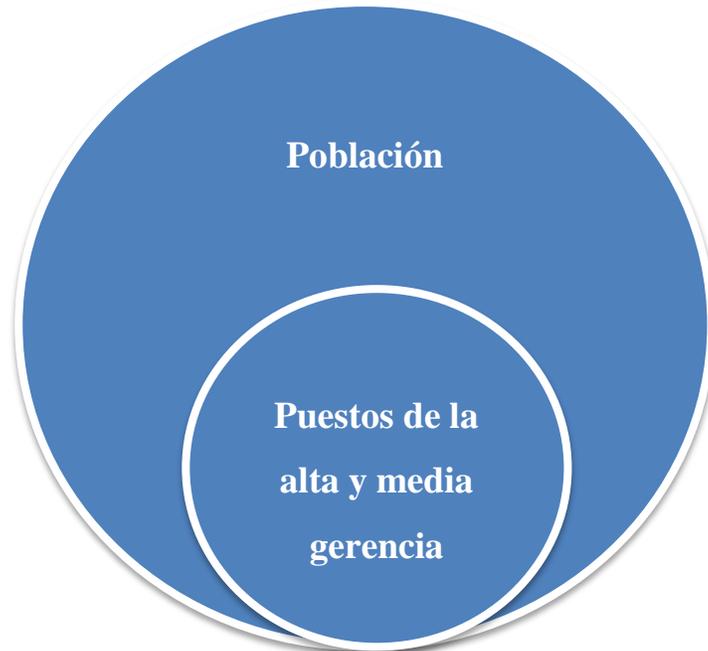
La población a la cual se dirige la investigación gira en torno a las personas que ocupan los puestos del alta y media gerencia de la empresa Mac Del. Es decir el 100% del universo objeto de estudio (Nivel alto: 5, Nivel medio: 7 para un total de 12 puestos). Por lo tanto la muestra equivale a toda la población, cumpliendo así con los parámetros pertinentes. El personal que ocupa estos puestos son los siguientes:

**Tabla 3. Puestos de la alta y media gerencia**

<b>PUESTO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>NIVEL GERENCIAL</b>
Junta directiva	3	Alto
Gerente de ventas y franquicias	1	Alto
Gerente de administración	1	Alto
Gerente de finanzas	1	Alto
Jefe de sistemas	1	Alto
Supervisor de ventas	1	Medio
Coordinador de RR.HH.	1	Medio
Coordinador de cuentas por cobrar	1	Medio
Coordinador comercial y de proyectos	1	Medio
Coordinador de logística	1	Medio
Contador general	1	Medio
Encargado de producción	1	Medio

### **3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis según Hernández Sampieri, son los sujetos que serán medidos, (Hernández Sampieri, 2010, p.182). Para este estudio de investigación son el personal que pertenece a la alta y media gerencia de la empresa Mac Del.



**Figura 4. Población a analizar.**

### **3.4.3. UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta en esta investigación son las cuatro variables como pilares fundamentales para el desarrollo de un proceso de formación en coaching y liderazgo.

### **3.4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Según Hernández Sampieri, entre las principales técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran los diversos tipos de observación, diferentes clases de entrevista, estudio de casos, historias de vida, entre otros. Asimismo, es importante

considerar el uso de materiales que faciliten la recolección de información como cintas y grabaciones, videos, fotografías y técnicas de mapeo necesarias para la reconstrucción de la realidad social (Hernandez Sampieri, 2010, p. 488). Para esta investigación se ha utilizado como instrumento de recolección de información el cuestionario; cabe mencionar que se tomó también el dato de la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa, y la encuesta de clima laboral, la cual fue aplicada a las personas que ocupan la gerencia y el personal administrativo de la empresa.

### **3.4.5. INSTRUMENTO**

“El enfoque mixto se basa en el método de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También, resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández, Sampieri, 2010, P. 9) El instrumento utilizado para la recolección de información es: El cuestionario.

### **3.4.6. PROCESO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Se procedió a realizar la revisión de literatura que nos permitiera identificar que instrumento de evaluación sería el idóneo para obtener información veraz. El cuestionario fue sometido a la evaluación del asesor temático y el asesor metodológico, quienes evaluaron y validaron el instrumento que se aplicó. **(Ver anexo 1)**

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”. (Hernández Sampieri, 2010, p.488). La fuente de información primaria de esta investigación es el personal de la empresa Mac Del que ocupa los puestos de alta y media gerencia.

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes de información secundarias en esta investigación están representadas por las tesis modelo proporcionadas por catedráticos del proyecto de tesis, diferentes libros de texto, información proporcionada por personal de la empresa objeto de estudio y páginas de internet.

### **3.5.3. LIMITANTES DEL ESTUDIO**

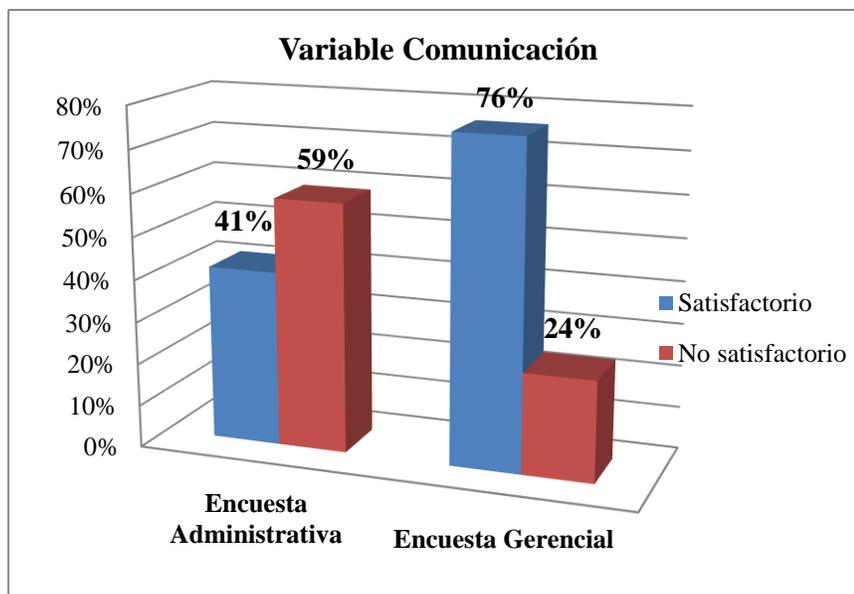
Para el desarrollo de este estudio se han experimentado las siguientes limitantes:

- Limitantes de tiempo para elaborar de una mejor manera el trabajo de investigación, en el sentido mismo de la inversión de tiempo en el desarrollo del trabajo y también en la corrección de los errores cometidos.
- Escasez de información y documentos de la empresa en cuanto a la planificación o implementación de programas de capacitación o de coaching realizados alguna vez en la empresa Mac Del.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El análisis que a continuación se presenta es el resultado estadístico de la aplicación de dos encuestas con el mismo contenido pero aplicado a diferente personal. Como el objeto de estudio de este trabajo de investigación se centra en el personal que ocupa los puestos de la alta y media gerencia de la empresa Mac Del, se define a la encuesta aplicada a estos como la Encuesta Gerencial; mientras que la encuesta aplicada al personal administrativo que colabora directamente con el personal de la alta y media gerencia, se define a esta encuesta como Encuesta Administrativa (Ver anexo 2)

### VARIABLE COMUNICACIÓN



**Figura 5. Nivel de satisfacción en la variable comunicación, entre el personal gerencial versus personal administrativo.**

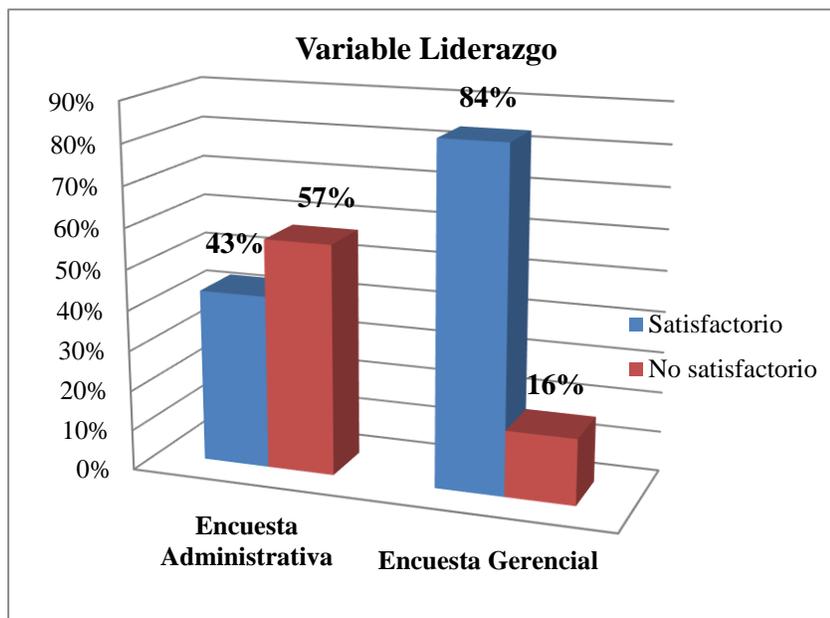
Se puede observar con claridad que el personal de la alta y media gerencia considera bastante satisfactoria la comunicación existente en la empresa. No obstante, ocurre todo lo contrario desde el punto de vista del personal administrativo. En algunas ocasiones cuando el personal

quien dirige la operación no se percata o simplemente no le da la importancia a lo que su equipo manifiesta, puede generar serios problemas, que finalmente, repercuten en los resultados y en otros elementos relacionados a la actividad del día a día.

El personal del alta y media gerencia requiere mejorar en aspectos puntuales como:

- Brindar una retroalimentación constructiva, que trate de dar soluciones a los problemas existentes, no agudizar los mismos.
- Corregir comportamientos negativos a través de la implementación de técnicas que desarrollen competencias y habilidades.
- Fomentar el trabajo en equipo, que reduzca al mínimo las diferencias que se marcan actualmente en el trabajo del día a día.

### VARIABLE LIDERAZGO



**Figura 6. Percepción del personal administrativo con relación al liderazgo de sus jefes.**

En la variable liderazgo, la diferencia es notablemente antagónica, desde luego que las apreciaciones del personal del grupo gerencial no podrían haber sido respondidas

negativamente, pues éste en muy raras ocasiones reconocerá que esta gestión tiene debilidades que deben ser resueltas a la mayor brevedad posible. Esta situación de debilidades en el liderazgo de la empresa se ve evidenciada en las respuestas brindadas por el personal del grupo administrativo.

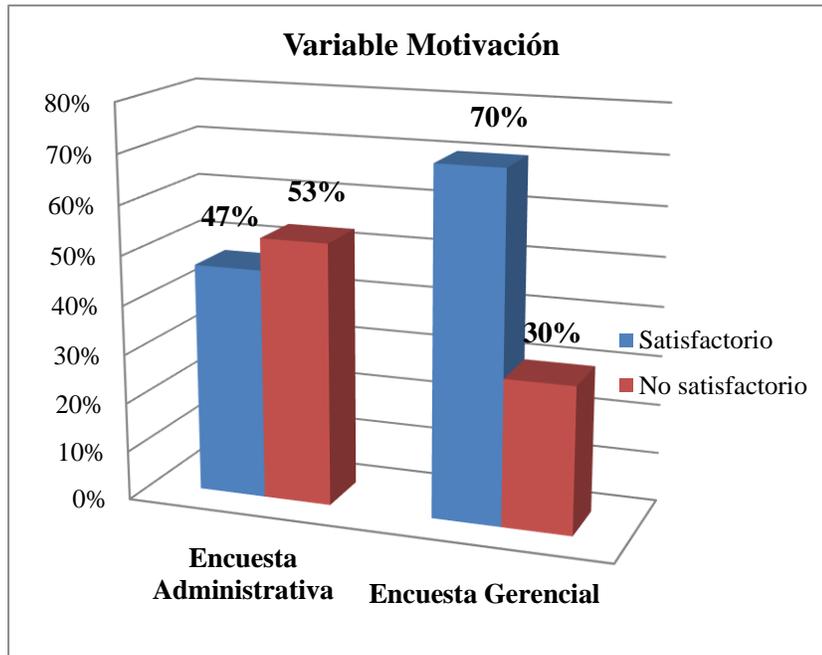
La percepción que tiene el personal administrativo acerca de la forma de liderazgo de sus jefes, casi siempre es muy diferente al que maneja la junta directiva y demás personal gerencial. El hecho de ser el personal subalterno, obliga muchas veces a no tener la libertad de expresar diferencias de opinión, a expresar los errores que a su criterio son cometidos por los jefes, entre otras situaciones que se pueden presentar y que contribuyen a que la percepción del liderazgo dentro de la empresa no sea más satisfactoria y positiva para la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos, desde el punto de vista del personal administrativo, de los motivos que marcan esta considerable diferencia son:

- El lenguaje utilizado por los jefes del ámbito gerencial no es el adecuado para comunicarse con sus colaboradores, lo cual claramente crea una brecha o no permite promover un buen clima laboral dentro de la empresa.
- Los jefes inmediatos se ocupan más en señalar debilidades que en fortalecer y desarrollar las capacidades y habilidades de su personal.
- Los jefes del área gerencial no saben corregir adecuadamente a su personal subalterno cuando éste comete un error.

Por este y otros motivos aquí evaluados, resulta muy evidente la implementación de un proceso en coaching y liderazgo que acompañe y de orientación oportuna al personal que toman las decisiones y dirigen la actividad de la empresa.

## VARIABLE MOTIVACIÓN



**Figura 7. Grado de motivación del personal administrativo versus personal gerencial.**

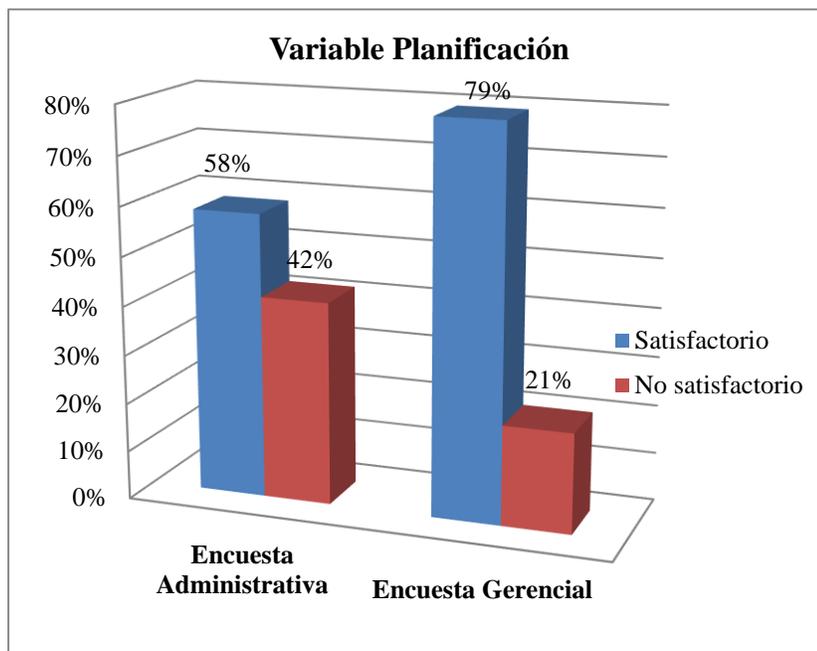
En este gráfico se continúa evidenciando la tendencia a una considerable diferencia entre las opiniones del personal administrativo y el personal gerencial. Mientras que el personal gerencial, considera que el nivel de motivación es considerablemente satisfactoria; el personal administrativo, considera que el jefe no brinda ningún tipo de incentivo. Al parecer no existe de parte de la gerencia compromiso e interés para mejorar esta percepción, lo único que parece importar es que se cumpla con las metas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta administrativa, algunos de los motivos que marcan esta considerable diferencia son:

- No existen estímulos o reconocimientos por parte de los jefes gerenciales cuando el personal se desempeña de forma excepcional.
- Los jefes inmediatos no se esfuerzan en brindar un trato justo y equitativo.
- No existe un ambiente de compañerismo dentro de la empresa.

Es importante decir que son muchos los factores a tomar en cuenta a la hora de trabajar en la motivación del personal de una organización. Los estímulos para contar con personal motivado puede ser una remuneración más justa, crear y mantener una cultura organizacional que ayude a mantener un ambiente laboral propicio para el desarrollo, la creatividad y el bienestar de todo el personal de la empresa. La implementación de un adecuado proceso de formación en coaching y liderazgo que contribuirá a reducir la brecha que actualmente existe, con el fin de contar con un personal satisfecho y motivado. Sin duda alguna, estos resultados irán de la mano con los objetivos planteados por la empresa.

### VARIABLE PLANIFICACIÓN



**Figura 8. Nivel de satisfacción del personal administrativo y gerencial en el tema de planificación.**

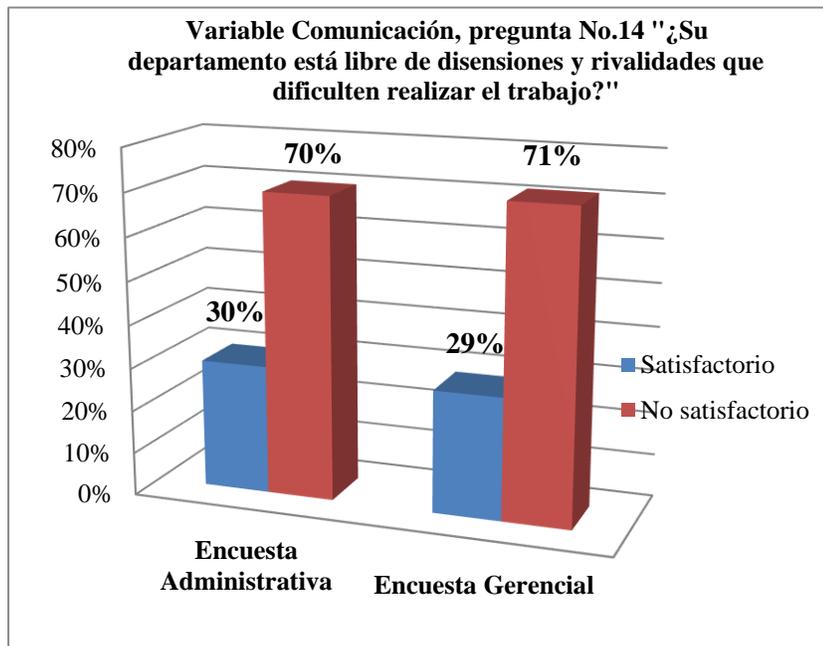
En este caso, aunque se puede apreciar que existe diferencia porcentual en las opiniones, también se puede ver que ambas opiniones coinciden en la manera de pensar. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta administrativa, algunos de los motivos que forman parte de la opinión desfavorable en cuanto a planificación se refiere son:

- Que sí exististe la planificación, sin embargo, la distribución de responsabilidades es inadecuada porque se recargan más a unos puestos que a otros.
- Las diferentes áreas de la empresa no trabajan lo suficientemente unidas con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos del negocio.
- No existe una planificación estratégica y la mayor parte del personal no conoce el POA.

Es importante que la alta y media gerencia de la empresa realicen una revisión adecuada de los descriptores de puesto. Este aspecto es importante porque una persona o grupo de personas que sienten que su carga de trabajo es mayor que el de otra persona o grupo con el mismo puesto de trabajo, no se sentirá motivada, al contrario estará disgustada y de una u otra manera expresará su inconformidad con la empresa.

**PREGUNTA No.14 (VARIABLE DE COMUNICACIÓN)**

**¿Su departamento está libre de disensiones y rivalidades que dificulten realizar el trabajo?**

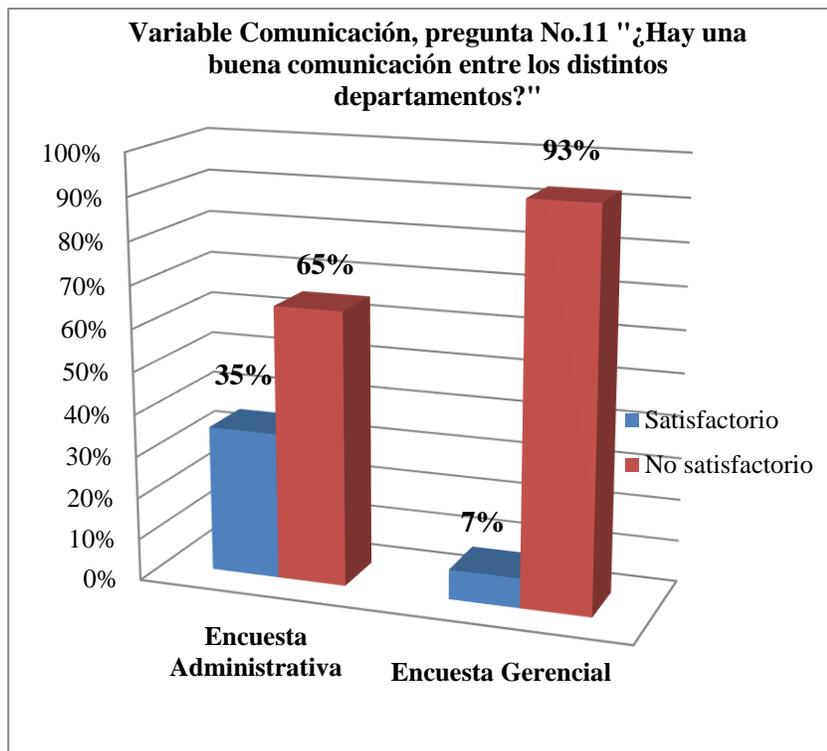


**Figura 9. Análisis del ambiente de trabajo, relaciones interpersonales.**

Este es uno de los pocos casos en los cuales los resultados obtenidos en ambas encuestas fueron casi iguales. En este sentido, podemos apreciar como el personal de ambos grupos coinciden en que dentro de las áreas en las que existen disensiones y rivalidades que provoquen dificultades para realizar el trabajo de la mejor manera. Definitivamente estos resultados muestran que no existe un trabajo en equipo. Los esfuerzos están divididos y la actividad diaria se ve entorpecida, actúan de forma egoísta por alcanzar sus propias metas, esto genera un ambiente de trabajo hostil y más división.

**PREGUNTA No.11 (VARIABLE DE COMUNICACIÓN)**

**¿Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?**



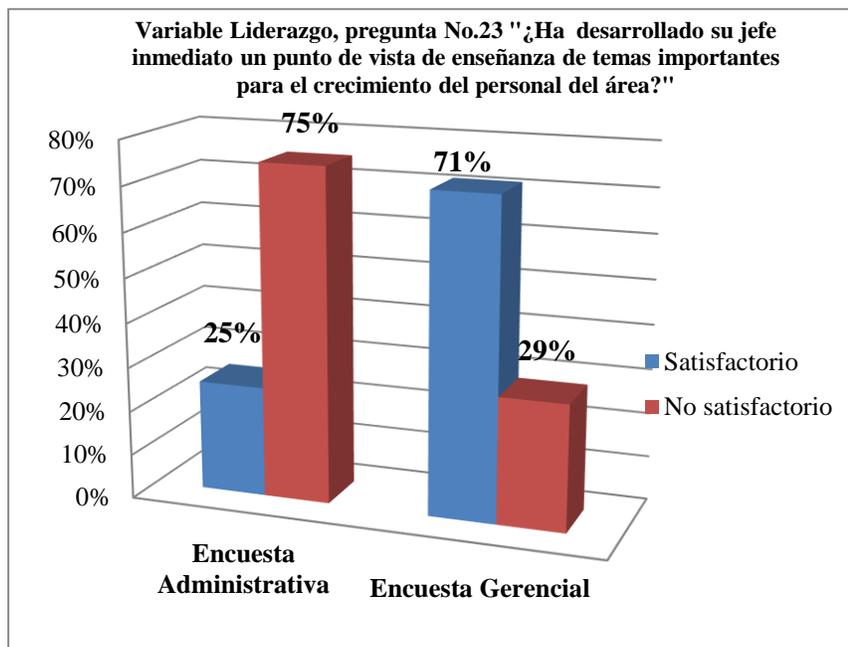
**Figura 10. Nivel de comunicación entre los distintos departamentos.**

Consideran que no existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. Esto radica en que la Junta Directiva maneja una estructura jerárquica demasiado verticalista, situación que no fomenta la comunicación ascendente y prácticamente vuelve inexistente una adecuada retroalimentación.

Otros aspectos de importancia a tomar en cuenta por parte de la alta gerencia, de la empresa es la información proporcionada a todos los subalternos, ya que entre más basta y clara sea la información proporcionada a los colaboradores, mejor será la comunicación entre las diferentes dependencias. Es importante que el esfuerzo en crear una cultura empresarial de buena comunicación (puertas abiertas) entre todos los miembros de la misma, genere confianza entre la alta y media gerencia y el personal administrativo.

**PREGUNTA No.23 (VARIABLE DE LIDERAZGO)**

**¿Ha desarrollado su jefe inmediato un punto de vista de enseñanza de temas importantes para el crecimiento del personal del área?**



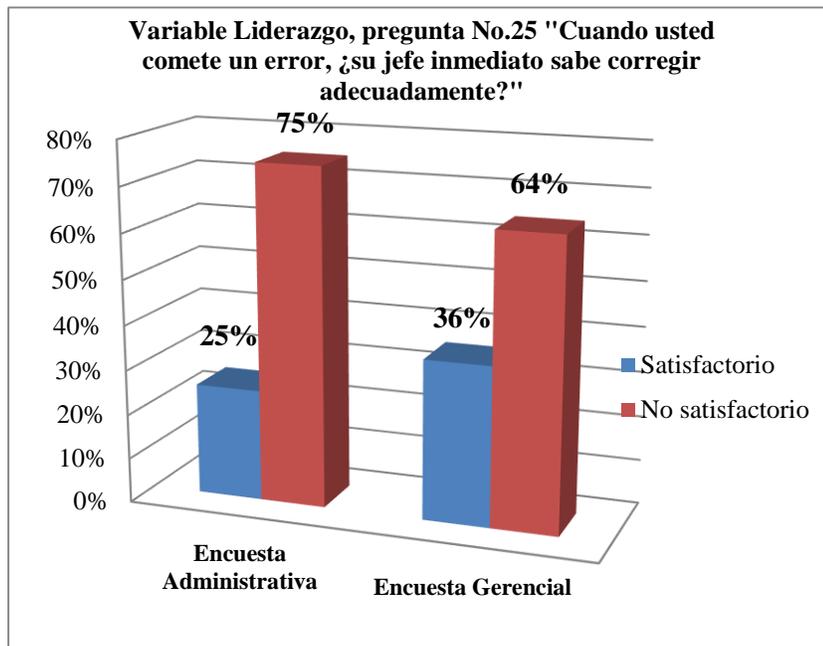
**Figura 11. Liderazgo enfocado en el desarrollo de habilidades.**

En la pregunta No. 23 de la entrevista podemos apreciar que la diferencia entre los grupos administrativo y gerencial es muy grande. La diferencia de opinión en el grado de insatisfacción es de un 46%. Estos resultados muestran la debilidad que existe en materia de liderazgo dentro de la empresa Mac Del, lo cual evidencia la necesidad de un proceso de formación en coaching y liderazgo que incluya la capacitación en diferentes áreas.

El tema del liderazgo es de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de toda empresa. Es evidente que el personal que actualmente ocupa los puesto gerenciales en Mac Del carece de las habilidades necesarias para generar cambios positivos y trascendentales en el logro de los objetivos.

**PREGUNTA No.25 (VARIABLE DE LIDERAZGO)**

**Cuando usted comete un error, ¿su jefe inmediato sabe corregir adecuadamente?**



**Figura 12. Nivel de comprensión y apreciación de las diferencias individuales.**

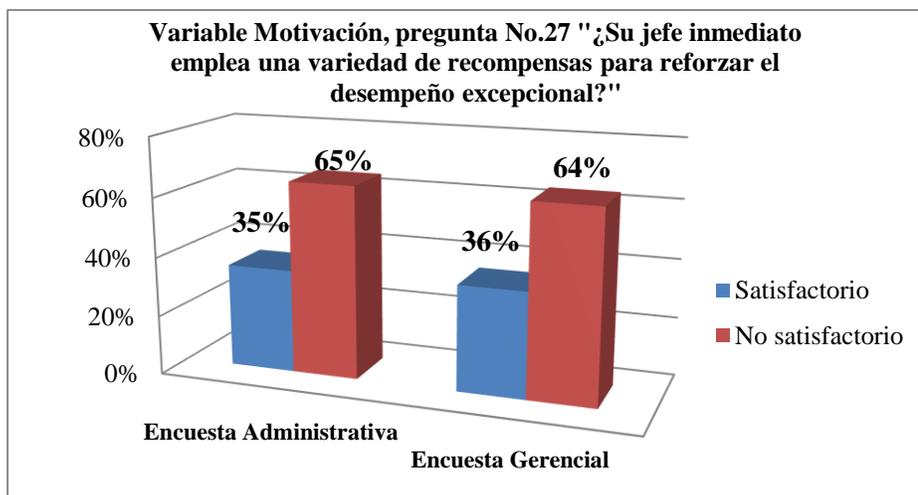
Al evaluar el resultado de esta pregunta, la diferencia desfavorable fue de solo 11%. Resulta bajo en consideración de las grandes diferencias que hasta el momento se han observado en otros aspectos analizados.

En la entrevista realizada al personal administrativo se identificó que en ocasiones, el personal gerencial intenta corregir al personal administrativo de manera inadecuada, llegando incluso a amenazarlo con no otorgar alguna bonificación previamente ofrecida o con perder el control y llegar a gritarle a algún subalterno. Lo cual no comulga con el justo y buen trato hacia los

empleados, y contrasta radicalmente con las buenas prácticas de administración de recursos humanos. Sin duda alguna, este resultado corrobora la imperiosa necesidad de la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo gerencial que ayude a solventar muchas situaciones inadecuadas en la empresa y, más bien, ayudar a desarrollar las competencias y habilidades del personal, ya sea este gerencial, administrativo u operativo. La implementación de un plan integral sería muy conveniente para la empresa, no obstante, se debe comenzar por algún punto, es por eso que el plan desarrollado en esta investigación está orientado a la alta y media gerencia.

### PREGUNTA No.27 (VARIABLE DE MOTIVACIÓN)

¿Su jefe inmediato emplea una variedad de recompensas para reforzar el desempeño excepcional?



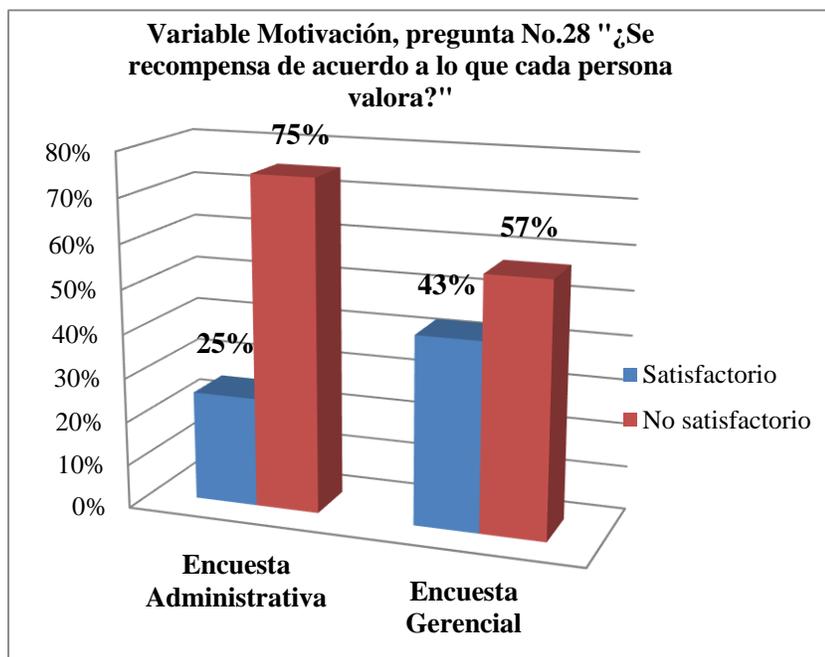
**Figura 13. Nivel de motivación que la gerencia emplea al personal.**

Este resultado es interesante debido a que si ambos grupos tienen la misma opinión, ya que la gerencia reconoce que no existe ningún tipo de recompensa para fomentar el buen desempeño de los colaboradores que dan el extra en su trabajo, significa que el personal no está motivado, por lo que no se brinda por completo a las labores realizadas en la empresa, lo cual incide en el grado de alcance de las metas y objetivos de la empresa.

Como se ha mencionado antes, son muchos los factores a tomar en cuenta a la hora de trabajar en la motivación del personal de una organización. Los estímulos para contar con personal motivado puede ser una remuneración más justa, crear y mantener una cultura organizacional que ayude a mantener un ambiente laboral propicio para el desarrollo, la creatividad y el bienestar de todo el personal de le empresa.

### **PREGUNTA No.28 (VARIABLE DE MOTIVACIÓN)**

**"¿Se recompensa de acuerdo a lo que cada persona valora?"**



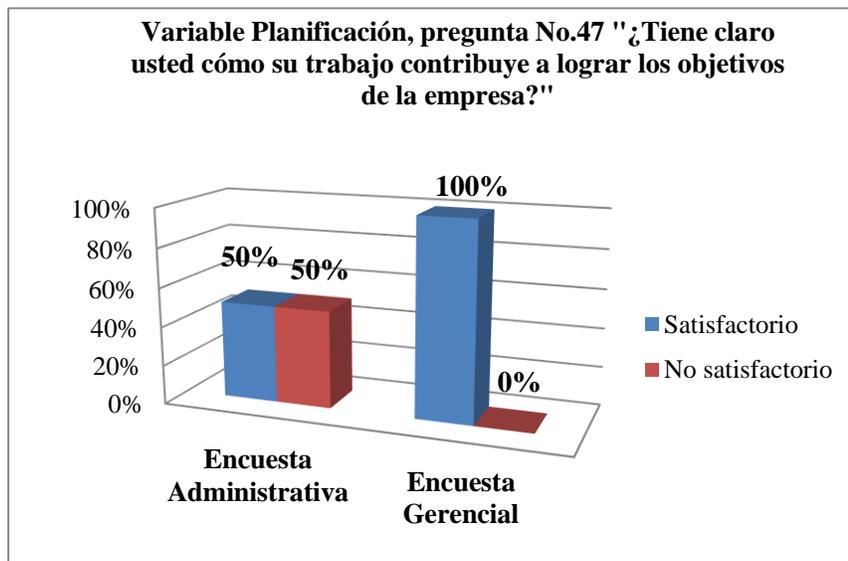
**Figura 14. Recompensas que refuerzan el comportamiento individual.**

Un aspecto importante en la motivación del personal, es conocer los intereses de los colaboradores, es decir, que el mantener al personal motivado, no depende únicamente de pagar puntualmente su salario u otros aspectos similares. El conocer los intereses de los colaboradores puede convertirse en una herramienta utilizada para su motivación, pues para una persona puede resultar de mayor motivación ser recompensada por su excelencia en su desempeño si se le brinda permisos para atender la salud de sus hijos u otros aspectos familiares, que recibir por alto desempeño solamente dinero. En este sentido podemos apreciar que los resultados muestran

una considerable diferencia entre ambos grupos consultados de un 18%. Independientemente del grado de los resultados de opinión de uno u otro grupo, es evidente que dentro de la empresa el tema de los incentivos o motivación muestra altas debilidades por lo que es muy necesaria la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo que ayude a disminuir los grados de insatisfacción que actualmente tiene la empresa.

**PREGUNTA No.47 (VARIABLE DE PLANIFICACIÓN)**

**"¿Tiene claro usted cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?"**



**Figura 15. Conocimiento de cómo el trabajo realizado contribuye a los objetivos de la empresa.**

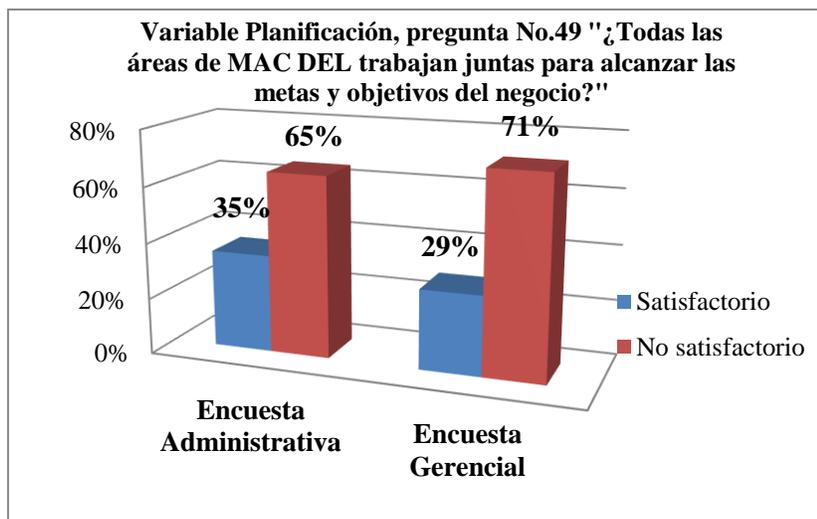
Dentro de toda organización es muy importante que sus colaboradores estén conscientes del grado e importancia de aporte de sus actividades realizadas, para alcanzar los objetivos de la empresa.

En este aspecto se puede apreciar claramente que no todos en la empresa tienen claro cómo su trabajo realizado contribuye con el alcance de los objetivos. Para el grupo gerencial, con un grado de opinión de un 100% es claro que conocen este aspecto de la empresa. No obstante,

para el grupo administrativo esta opinión se observa dividida en un 50% para los colaboradores que entienden y los que no entienden este importante aspecto de la empresa.

#### **PREGUNTA No.49 (VARIABLE DE PLANIFICACIÓN)**

**¿Todas las áreas de MAC DEL trabajan juntas para alcanzar las metas y objetivos del negocio?**



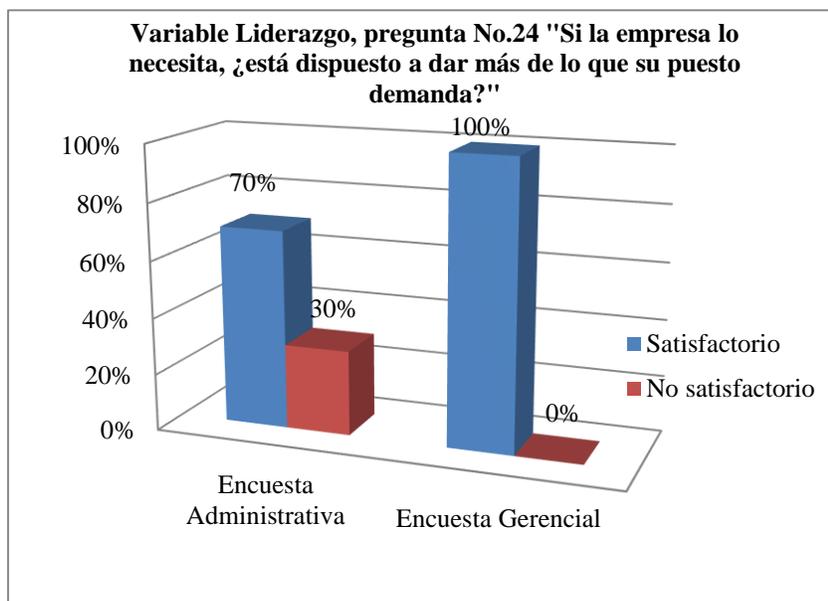
**Figura 16. Nivel de desarrollo en la formación de equipos de trabajo.**

En este aspecto ambos grupos opinan que existe un alto grado de insatisfacción con respecto al desarrollo de los equipos de trabajo y la unidad que debe existir para el logro de las metas programadas, ya que al momento de la entrevista los colaboradores comentan que los jefes no trabajan para fomentar el crecimiento de sus equipos de trabajos, al contrario, piensan que si alguien propone mejoras este pretende quitarle el empleo, y no lo dejan crecer, y la opinión de los jefes es que no tienen claridad en las metas porque no son tomados en cuenta en la planificación estratégica de la empresa. Muchas veces lo planificado dicta mucho de las directrices que se dan en la práctica.

Respecto a la pregunta de si todas las áreas de la empresa trabajan juntas para alcanzar las metas y objetivos del negocio, se aprecia una clara similitud de opinión. Si bien es cierto, que de una u otra manera las actividades en la empresa terminan por realizarse, debe ser de suma importancia para su junta directiva el conocer esta información, a manera de planificar de inmediato los programas administrativos que ayuden a corregir los aspectos que muestran estos altos grados de insatisfacción en sus colaboradores. Para toda organización es vital que todas sus unidades de negocio trabajen en la misma dirección, ya que de no ser así, se corre el riesgo de no alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia.

### **PREGUNTA No.24 (EVALUACIÓN DE COMPROMISO)**

**Si la empresa lo necesita, ¿está dispuesto a dar más de lo que su puesto demanda?**



**Figura 17. Nivel de compromiso del personal administrativo y gerencial.**

El resultado de esta pregunta parece bastante lógico, ya que se espera que el grupo gerencial siempre esté plenamente comprometido con la organización, independientemente del fin que ésta persiga. Y claro, también es entendible que el grupo administrativo se muestre menos comprometido con la empresa, desde luego, no significa que se justifique esta condición, hay que tomar en cuenta que sus niveles de insatisfacción en muchos de los temas evaluados son

altos. Por ejemplo, se puede mencionar la variable comunicación con un porcentaje de insatisfacción de 59%, la variable liderazgo muestra un 57% de insatisfacción, sucede caso lo mismo con la variable motivación, que dio como resultado un 53% de insatisfacción. Siguiendo con el mismo grupo, éste considera que es insatisfactoria en un 65% la comunicación entre los distintos departamentos. Resulta un poco impresionante ver que el grupo administrativo considera que los jefes inmediatos no saben corregir adecuadamente al personal, este dato tiene un 75% de insatisfacción. De manera que al considerar todos estos resultados, hasta cierto punto, resulta un poco optimista que en el tema de compromiso muestran un resultado de 70% de satisfacción. Desde luego, este panorama puede mejorar si en la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo se toma en consideración la capacitación integral y paulatina de cada uno de estos temas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, se evidenciaron fortalezas y debilidades que existen en el desarrollo de las competencias de los ejecutivos de la alta y media gerencia.

Destacando la variable Planificación, el personal administrativo como el gerencial manifiestan que existe apertura a los cambios, que conocen los procesos y procedimientos, que aplican controles, cuentan con la habilidad de tomar decisiones lógicas que van orientadas a entender el rubro del negocio, entre otros.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de obtener los resultados derivados del análisis del instrumento de investigación aplicado en el presente estudio, analizando las variables planteadas se procede a plasmar las siguientes conclusiones y las respectivas recomendaciones de la problemática estudiada.

### **5.1 CONCLUSIONES**

La alta gerencia es la responsable de potenciar las habilidades, capacidades y productividad de su recurso humano tanto de forma individual como de equipo, razón por la cual los resultados demuestran que dada la importancia de sus cargos es necesario que los ejecutivos de la empresa Mac Del, potencien las competencias ya existentes y desarrollen nuevas, por lo que se propone un Proceso de formación en Coaching y Liderazgo, con el fin de mejorar su desempeño y alinear sus competencias individuales con las que requiere la empresa.

Después de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado se concluye en lo siguiente:

1. Las competencias con que actualmente cuenta el personal del alta y media gerencia de la empresa son:
  - Planificación y Organización
  - Habilidad de control
  - Delegación
  - Capacidad de decisión
  - Conocimiento integral del rubro
  - Resiliencia
  - Compromiso
2. Se identificó a través del instrumento aplicado, que el personal gerencial y administrativo tienen un nivel de compromiso aceptable (resultados variables de estudio), con el cual se puede desarrollar el proceso y optimizar los resultados del mismo.
3. Se establece como oportunidad de mejora, la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo para la alta y media gerencia, que permita desarrollar

las competencias en comunicación, motivación, liderazgo y planificación, a fin de reducir la brecha que existe actualmente.

4. El proceso de formación en coaching y liderazgo deberá contar con el apoyo de la alta gerencia para que se logre establecer como una cultura laboral en la organización; ya que requerirá de un proceso de capacitación para su conocimiento y aplicación.

Con la propuesta del proceso de formación en coaching y liderazgo se busca también transformar la mentalidad de la alta y media gerencia para que en vez de buscar que los empleados cumplan las tareas; se dedique a formar empleados competentes y comprometidos con lo que hacen, generando valor a la organización en la cual se desempeñan.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Mac Del implementar un proceso de formación para la alta y media gerencia bajo el esquema de los siguientes pilares formativos a desarrollar:

- Inteligencia emocional desde el liderazgo "Líder de sí mismo"
- Habilidades interpersonales de un líder
- Orientación al logro de objetivos
- Coaching
- Sea ajunta cuadro descriptivo de proceso de formación.

2. Se recomienda a la alta gerencia ser la responsable de potenciar las habilidades, capacidades y productividad de su recurso humano tanto de forma individual como de equipo.

3. Realizar controles y seguimientos periódicos para verificar el estado del grupo de trabajo y minimizar los efectos que puedan afectar los resultados de cada participante.

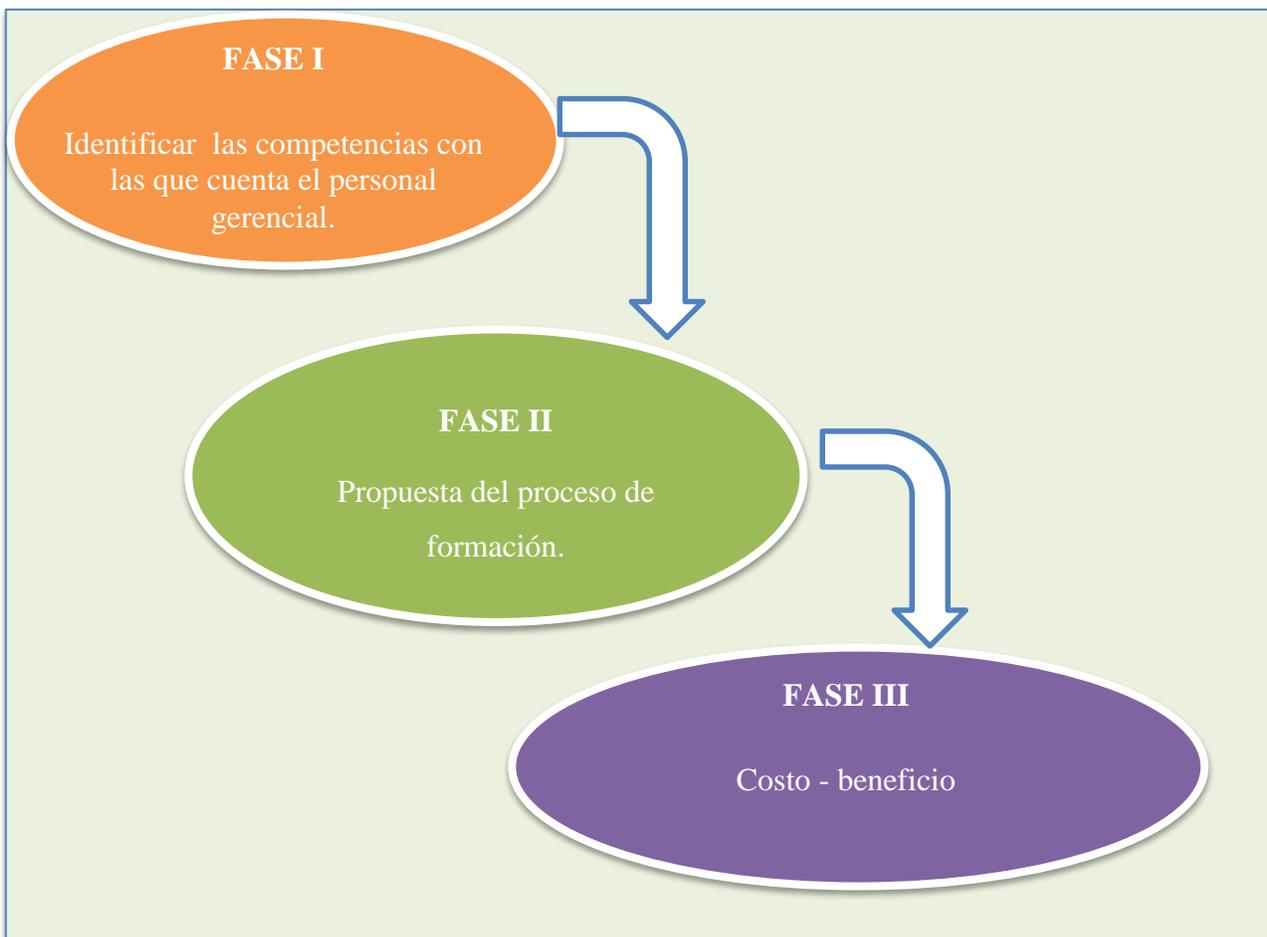
4. Se propone que el proceso de coaching busque transformar la mentalidad de la alta y media gerencia, para que en vez de buscar que los empleados cumplan las tareas, se dediquen a formar empleados competentes y comprometidos con lo que hacen, generando valor a la organización en la cual se desempeñan.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Lo que se pretende desarrollar en este capítulo es la propuesta del proceso de formación de coaching y liderazgo, que va orientado a la alta y media gerencia mediante un modelo de competencias de liderazgo, que permita mejorar las habilidades y capacidades organizacionales.

### 6.1 ESQUEMA DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE COACHING GERENCIAL

**Figura 5. Esquema del plan de acción, proceso de coaching gerencial.**



## **6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

A continuación, se enuncia el contenido mínimo del plan de acción a desarrollar para el proceso de formación en coaching y liderazgo de la alta y media gerencia, que contendrá los siguientes elementos:

## **6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

En la presente sección se establece cada uno de los elementos que contendrá el proceso de formación en coaching y liderazgo, que tiene como finalidad dejar un instrumento de aplicabilidad, con el que se verá beneficiada la empresa Mac Del.

### **GRUPO MAC DEL**

#### **I. TÍTULO DEL PRODUCTO:**

**“PROCESO DE FORMACION EN COACHING PARA LA ALTA Y MEDIA GERENCIA”**

#### **II. INTRODUCCIÓN**

Este proceso contribuirá a mejorar el estilo de liderazgo que actualmente utiliza el personal de la alta y media gerencia, a través del desarrollo de las competencias que, de acuerdo a los resultados del análisis realizado en el capítulo anterior, presentan deficiencia.

El liderazgo pretende potenciar aquellas competencias que son favorables y en las cuales los ejecutivos sienten que se encuentran sus fortalezas, en contraste a la percepción de colaboradores que actualmente visualizan al liderazgo como deficiente y poco productivo en relación al desarrollo del recurso humano y al logro de los objetivos estratégicos.

- El proceso de formación en coaching y liderazgo se enfoca en cuatro áreas de trabajo las cuales son: Inteligencia Emocional desde el Liderazgo "Líder de sí mismo", Habilidades interpersonales de un líder, Orientación al Logro de Objetivos, Coaching.

- Se adjunta cuadro resúmenes de proceso de formación.

## Plan de Formación anual

### Escuela de líderes

Número	Tema	Subtemas	Tipo de Capacitación (Interna, Externa)	Modalidad de Capacitación	Cantidad de Horas Aula	Cantidad de Horas Foros	Cantidad de personas
1	Inteligencia Emocional desde el Liderazgo "Líder de si mismo"	<i>Autoevaluación del líder</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	4	14
		<i>Autoconfianza/Auto motivación</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	2	4	
		<i>Flexibilidad de un líder</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	8	
		<i>Empatía</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Inteligencia Social</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	4	

Número	Tema	Subtemas	Tipo de Capacitación (Interna, Externa)	Modalidad de Capacitación	Cantidad de Horas Aula	Cantidad de Horas Foros	Cantidad de personas
2	Habilidades interpersonales de un líder	<i>Comunicación Efectiva</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	2	4	14
		<i>Comunicación Asertiva</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	2	4	
		<i>Persuasión</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Relaciones Interpersonales</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Servicio al cliente</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	8	

Número	Tema	Subtemas	Tipo de Capacitación (Interna, Externa)	Modalidad de Capacitación	Cantidad de Horas Aula	Cantidad de Horas Foros	Cantidad de personas
3	Orientación al Logro de Objetivos	<i>Toma de Decisiones estratégicas</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	4	14
		<i>Innovación y Creatividad</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	8	
		<i>Planeación estratégica</i>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	4	8	
		<i>Autosuficiencia</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Delegación</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Técnicas de Negociación</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	
		<i>Seguimiento y control</i>	Experto Implementador Externo	Aula	2	4	

Número	Tema	Subtemas	Tipo de Capacitación (Interna, Externa)	Modalidad de Capacitación	Cantidad de Horas Aula	Cantidad de Horas Foros	Cantidad de personas
4	Coaching	<b>Desarrollo de personas</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje	8	16	14
		<b>Manejo de la diversidad en el equipo de trabajo</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje			
		<b>Desarrollo de Equipos</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje			
		<b>Liderazgo de cambio transformacional</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje			
		<b>Disposiciones de Movimiento</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje			
		<b>Distinciones Lingüísticas</b>	Experto Implementador Externo	Aula/Foros de Aprendizaje			

5	Seguimiento	Fecha de Evaluación de resultados	Evaluador	Total de Horas de Formación	56	100
	Experto implementador	Diciembre del 2017	Experto Implementador Externo			

### **III. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un proceso de formación en coaching y liderazgo, para la alta y media gerencia, identificando las competencias actuales de liderazgo mediante un proceso que permita desarrollar sus habilidades y capacidades organizacionales.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las competencias actuales del personal de la alta y media gerencia.
2. Identificar el nivel de compromiso del personal del alta y media gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Identificar las oportunidades de mejora con la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo.

### **IV. GENERALIDADES**

A continuación se expone la propuesta de un modelo de coaching que mejore el desempeño del personal de la alta y media gerencia en la empresa Mac Del. Proporcionando una herramienta que incluye conceptos, estructuras, procesos y un estilo de dirección y liderazgo, con el fin de renovar y perfeccionar las relaciones entre la gerencia y el resto del personal, para mejorar el desempeño de ambos.

Para disponer de un cúmulo de información que proporcione el entendimiento claro y preciso sobre el proceso de formación en coaching y liderazgo, se presentan objetivos, importancia, beneficios, alcance y una estructura detallada de cada uno de los pasos para implementar el proceso de formación y las acciones a realizar para su respectivo desarrollo.

Y para tener un entendimiento más claro del significado de cada una de las variables que compone el proceso de formación en coaching y liderazgo, se expone una breve explicación del significado existente entre cada una de ellas.

#### **Variables de estudio y coaching:**

- **Liderazgo:** se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

- **Liderazgo y Coaching:** este fortalece la motivación sostenible, el desarrollo de competencias, desarrollo del talento creativo, liderazgo y resolución de conflicto en la empresa, crea valor en la parte de lealtad y confianza sostenible.
- **Comunicación:** se refiere a compartir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, información de datos.
- **Comunicación y Coaching:** se traduce en una comunicación directa y asertiva, mejora las relaciones con los demás, transmite adecuadamente el mensaje, obtiene la máxima información de los colaboradores.
- **Planificación:** intenta predecir los efectos que tendrán los sucesos venideros con el fin de enfrentar un futuro con cierto nivel de éxito.
- **Planificación y Coaching:** innovación, productividad, recursos financieros y físicos, desempeño y desarrollo de los directivos, desempeño y actitudes de los colaboradores
- **Motivación:** se constituye por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- **Motivación y coaching:** promueve desafíos, crea oportunidades de aprendizaje, establece metas retadoras.

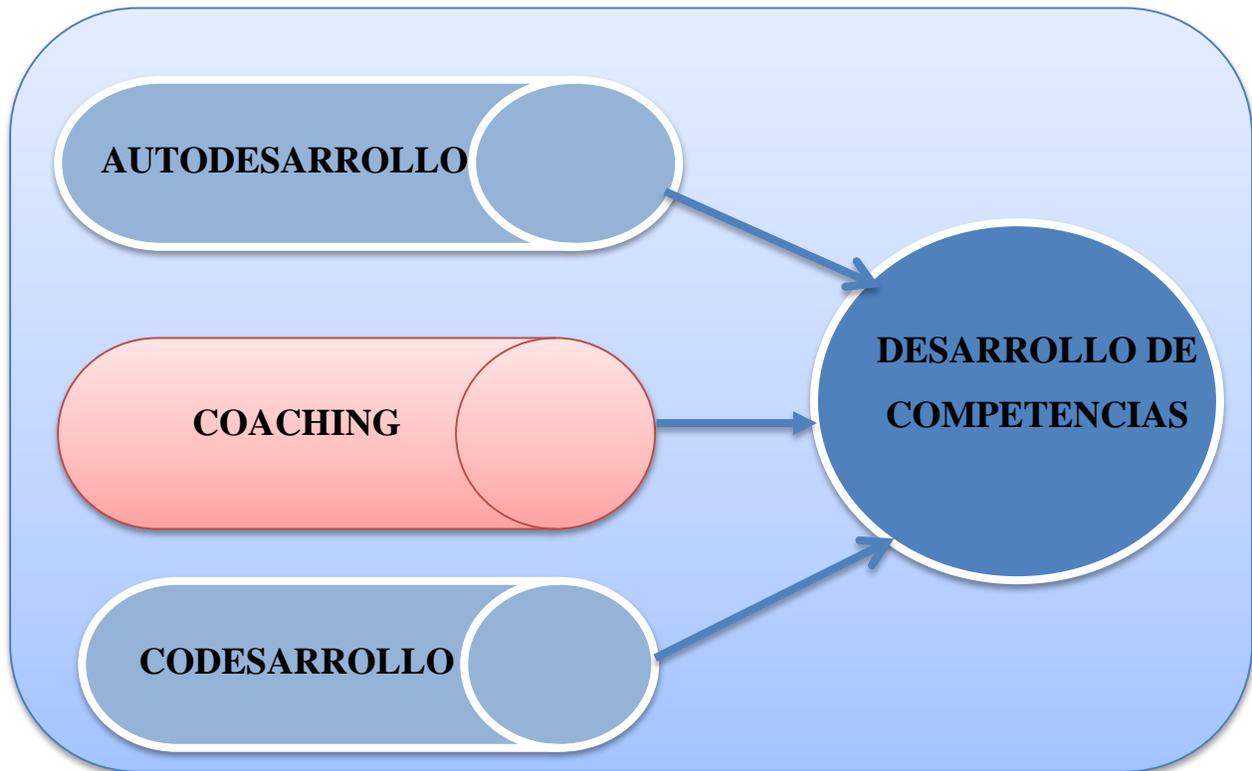
## **6.4 DIAGNÓSTICO (FASE I)**

Se tomaron cuatro variables dependientes de estudio, las cuales se han definido como competencias que se desarrollarán en el proceso de formación en coaching y liderazgo. Así mismo, se pretende proponer un proceso de coaching responsable e integral, en el cual se trabajen todos los hallazgos que se detallan en el capítulo anterior.

### **6.4.1 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO: COACHING**

Existen tres vías para el desarrollo de competencias, en la presente propuesta se orientará al coaching, el cual es considerado el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo. Como lo ilustra la siguiente figura:

## Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de eficacia



**Figura 6. Métodos para el desarrollo de competencias.**

**Fuente: Desarrollo del talento humano, basado en competencias. (Alles Martha, 2010, p. 218)**

En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching, de acuerdo a lo anterior se ha considerado el coaching Ontológico, el cual permitira:

- Desarrollar habilidades directivas
- Mejora el rendimiento personal
- Optimizar el perfil de liderazgo
- Busca que la empresa alcance sus objetivos

Para poder ejercer las funciones y roles propios de un puesto de alta dirección, un ejecutivo debe poseer ciertas habilidades, conocimientos y competencias ejecutivas para el desempeño exitoso de sus funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se pudo constatar que los ejecutivos cuentan con una serie de competencias básicas para desarrollar sus funciones, sin embargo, la implementación del proceso de formación en coaching y liderazgo tendrá como objetivo potenciar estas competencias a su máximo nivel, haciendo que estos desarrollen y ejecuten funciones más estratégicas. A continuación, se describen los aspectos más relevantes a desarrollar en cada competencia.

## **6.5 PROPUESTA DEL PROCESO (FASE II)**

### **Etapas del proceso de Coaching**

- 1) **DIAGNÓSTICO:** Actualmente, los ejecutivos de Grupo Mac Del reflejan en su desempeño dificultades en la toma de decisiones, bajo nivel de incidencia en el desempeño de sus equipos de trabajo, poca planificación en el desarrollo de tareas y bajos resultados de gestión y control, cabe mencionar que la falta de una comunicación efectiva ha generado una división entre los departamentos y por ende un bajo nivel de motivación, hay un alto nivel de rotación lo cual viene a impactar al buen funcionamiento de la empresa. Una vez identificada la situación se ha optado por un proceso de formación en coaching y liderazgo al interior de Grupo Mac Del. Se busca que la alta y media gerencia apoyados por el coach, mejoren su desempeño y logren los más altos niveles de productividad.
  
- 2) **CLARIFICACIÓN DEL LOS OBJETIVOS:** Como bien sabemos las metas son sumamente importantes en el coaching, por lo que en este momento es preciso que se definan claramente, debe existir un compromiso entre los tres actores: la empresa, el coach y el coachee para determinar, respetar y luchar por los objetivos que se acuerdan.

Para que un proceso de coaching alcance sus objetivos, las partes recorrerán un proceso en tres fases, iniciándose con unas sesiones preliminares de análisis del desempeño del candidato y culminen con la ejecución del proceso de formación en coaching y liderazgo, verificando en todo momento el acuerdo firmado entre las partes intervinientes.

La eficiencia de este proceso de acompañamiento, dependen de la calidad de las relaciones que se crean entre el candidato y su entrenador. El éxito del proceso se basa en el compromiso de tres actores: la empresa, el coach y el coachee.

El coaching se organiza en torno a una serie de entrevistas de una duración de dos horas, entre el coach y el coachee y tiene lugar de dos a tres veces al mes. Si bien el número de citas puede variar en función de los objetivos del coaching, su contenido se centra siempre en situaciones profesionales vividas por el candidato y en relación con los objetivos operativos, tal y como se ha decidido en el acuerdo tripartito.

El proceso de acompañamiento se articula en torno a las siguientes fases:

- **Fase I, preliminar: programación del proceso**

**Contenido:** comprensión del contexto del proceso y de las expectativas de la empresa y del candidato.

- **Responsables:** las tres partes involucradas en el proceso
- **Objetivos:** identificar los puntos fuertes del candidato

Generalmente las primeras entrevistas desarrolladas entre entrenador y entrenado, proporcionan al segundo un conocimiento de sí mismo distinto, vitalizado, generador de nuevas ideas sobre la propia realidad. Todo esto permite al coachee a adentrarse en el proceso de coaching con mayor confianza y expectativas de su propio perfil.

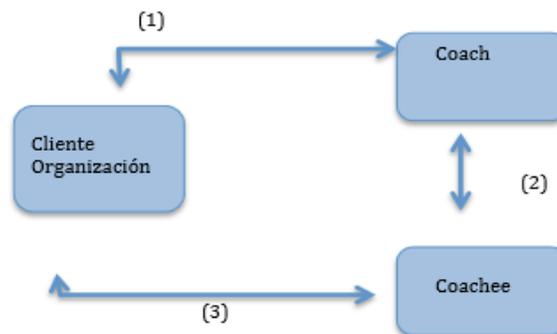
Esta fase de toma de contacto tiene como objetivo identificar los puntos fuertes de la persona, sus recursos y su modo de funcionamiento en la vida laboral. De esta toma de contacto surgen los elementos de información en los que el coach se apoya en el transcurso del proceso para identificar sus interacciones con el coachee.

Ahora bien, el objeto de las primeras entrevistas no radica en obtener un análisis crítico de competencias; la finalidad de un servicio de coaching tampoco radica en elaborar y construir un proyecto profesional. Se trata de una ayuda que permite exceder a la mejora de las capacidades directivas del entrenado o del coach.

## **Fase II, definición y puesta en marcha del acuerdo tripartito**

Contenido: definición de los objetivos operativos, duración y costo del servicio.

**Responsables:** las tres partes involucradas



**Figura 7. Agentes intervinientes en el proceso de coaching.**

Todo servicio de coaching se materializa en un acuerdo, entre la empresa contratante del proyecto, el candidato y el entrenador. Este acuerdo, que permite formalizar los objetivos del servicio, se establece en tres partes:

- La descripción del contexto en el que se aplica el proceso (en sector, las leyes de la competencia y las empresas) y de los retos a afrontar por parte del coachee.
- La definición de los objetivos operativos
- La duración y el costo del servicio

El acuerdo se establece tras un diagnóstico elaborado por especialistas al término de una serie de entrevistas que asocian al entrenador, a la empresa y al entrenado con las metas globales del proceso.

En este contexto la función del coach consiste en comprender los retos del proceso, clarificar la petición y traducir las expectativas de la empresa del candidato en ejes del proceso.

### **Fase III, coaching personalizado**

#### **Contenido:**

- Conocimiento de uno mismo, diagnóstico profesional, características personales
- Conciencia progresiva de las ventajas y las disfunciones
- Puesta en práctica de las opciones adoptadas

#### **Responsables:** coach y coachee

No obstante en el marco de un servicio personalizado como es el coaching, las herramientas y los métodos de acompañamiento (como la escucha activa, feedback y propuesta de acciones utilizados por el entrenador, se adaptan a los objetivos del servicio).

De igual manera ambos involucrados tienen que determinar los ejes de progreso y las acciones que el candidato tratará de poner en práctica hasta la siguiente sesión.

## **ACUERDOS ENTRE LAS PARTES PARA LA MEJORA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS**

### Acuerdos en Cada Sesión

Cada reunión entre el coachee y su coach ha de materializarse en un acuerdo verbal, derivado del marco general de actuación entre las partes establecido en el acuerdo tripartito. Este tipo de acuerdo permite precisar las experiencias del coachee para cada entrevista, el tema que va a trabajarse en cada sesión y los objetivos concretos a cubrir.

El interés del acuerdo en cada una de las sesiones es triple y pretende:

- Reactivar al cliente en el proceso de coaching.
- Tener en consideración y modificar prioridades que han podido evolucionar entre dos sesiones como consecuencia del trabajo diario del coach.
- Fijar un marco de trabajo que siendo necesariamente evolutivo mantenga la coherencia con las finalidades del proceso de formación de coaching y liderazgo.

Al término de cada sesión resulta imprescindible que coach y coachee realicen una síntesis de sus intercambios en la sesión y la lleven a cabo. Los contratos entre las partes propios del coaching alcanzan óptimos resultados si se materializan en coherentes programas de desarrollo del perfil profesional y personal del coachee.

Cuando se elaboran estos planes materializado en un proceso de formación en coaching y liderazgo, se ha de tener especial cuidado en que la elaboración de los contratos de cambio de comportamientos se haya formulado de manera conveniente para las partes y sin cabida a ningún tipo de manipulación. El plan ha de adoptar la forma de un contrato o acuerdo de hacer algo diferente para desarrollar o adquirir una habilidad que repercuta en la mejora de alguna de las competencias críticas para la empresa en los planes de futuro a corto y mediano plazo.

## **POLÍTICA DEL PROCESO DE COACHING**

### **Objetivo**

El proceso de coaching busca el máximo desarrollo profesional de una persona, a través de un diálogo entre un tutor denominado “coach” y un pupilo denominado “coachee” en un contexto productivo orientado a resultados.

### **Alcance**

Fomentar el desarrollo profesional y personal de los ejecutivos buscando alinear las competencias individuales de estos a la empresa, a fin de obtener ventajas competitivas, sostenibles y estas se vean reflejadas en los resultados organizacionales.

### **Políticas**

#### **Generales**

1. Surge de la necesidad de un cambio, en la que el empresario debe tomar el compromiso de que el proceso de formación en coaching y liderazgo se pueda llevar a cabo.
2. La empresa busca a la persona que tomará la figura de coach. En este caso, será una persona externa a la empresa.
3. Se debe socializar la iniciativa con todas las personas involucradas.
4. Se establecerá un acuerdo tripartito: empresa, coach y coachee.
5. Se establecerá un plan de acción de acuerdo a los objetivos planteados en el proceso. Este podrá ser modificado por cualquiera de las partes.
6. Se realizarán sesiones de coaching. El objetivo será cambiar viejos patrones por comportamientos nuevos.
7. Se realizarán sesiones de supervisión. Las entrevistas tendrán una duración de dos horas.
8. Las sesiones de supervisión deben ser de corta duración y tienen como objetivo: servir de apoyo.

9. Utilidad: en las sesiones se deberá permitir la comunicación de las inseguridades que existen.
10. El responsable directo de evaluar e implementar el proceso de formación en coaching y liderazgo será el consultor, este tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose de la información recopilada en los controles y en las evaluaciones dentro de los primeros seis meses.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

El proceso de formación se socializará de acuerdo a la estrategia que persigue Mac Del.

<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿A QUIÉN?</b>	<b>MEDIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Junta Directiva	Alta y media gerencia, personal administrativo y personal operativo	Correo electrónico, Boletines informativos, reuniones y folletos	Semanal

Una vez que el experto implementador (coach externo), socialice la propuesta con la junta directiva y el equipo gerencial (grupo focal), se procederá a comunicar al resto del personal (administrativo y operativo), la iniciativa y puesta en marcha de la misma; la cual se realizara a través de correos electrónicos, boletines informativos, reuniones y folletos, los cuales se realizaran en forma permanente. El objetivo de la implementación de este proceso en coaching y liderazgo, es que el personal gerencial se convierta en coach, y pueda formar al resto de su equipo (administrativo y operativo).

## **CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

### **Estrategia de entrenamiento**

1. Una vez que la alta y media gerencia hayan sido formados y entrenados, estos a su vez entrenarán en el tema de Coaching a sus colaboradores a través de la incorporación de equipos de trabajo por cada área.

2. Previo a la formación de estos equipos se realizará una evaluación para cada empleado para identificar las características, cualidades, habilidades y desempeño para agruparlos por afinidad. Estos equipos estarán conformados por los miembros de cada departamento y/o unidad de la empresa.
3. Cada coach formará equipos con un máximo de 8 personas y un mínimo de 6. Una vez que se hayan conformado los equipos de trabajo, el personal ya entrenado es quien tendrá el rol de coach interno, quien determinará la fecha para dar a conocer a todos los colaboradores, como quedaron conformados los equipos.
4. Habrá reuniones individuales con cada miembro del equipo, el coach tendrá que establecer diversas sesiones informativas con un tiempo de 15 a 20 minutos con cada empleado.
5. Estas sesiones servirán para explicarle al colaborador el significado y la importancia del coaching y el papel fundamental que juega ese empleado dentro de este proceso de entrenamiento simultaneo. Asimismo conocer sobre las preocupaciones, opiniones individuales de cada colaborador a fin de comenzar los canales correctos de comunicación asertiva.
6. Después de las sesiones individuales el coach deberá programar una reunión del equipo y determinar por medio de sus anotaciones individuales, cómo está el equipo frente al nuevo proceso de formación, clarificar roles, establecer límites de confiabilidad en el cual se determina el compromiso de cada miembro del equipo de no comentar con otros individuos lo que se haya abordado en las reuniones individuales.
7. En una segunda reunión se establecen clarificación de los objetivos que persigue cada equipo, y la implementación del coaching dentro de la empresa, si existe duda o no comprensión de los objetivos, el coach debe esclarecer los mismos.
8. El implementador externo evaluará que el equipo de la alta y media gerencia estén aplicando el coaching en sus equipos de trabajo y estos a su vez deberán evaluar el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias para verificar la congruencia del proceso de formación del coaching a nivel de toda la empresa.
9. El implementador externo realizará reuniones mensuales con el equipo gerencial para evaluar la aplicación del proceso.

10. La alta y media gerencia llevarán un control de los integrantes de los equipos, para luego de forma trimestral medir si se ha logrado que los empleados desarrollen y potencien su habilidades y capacidades.

## **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL PROCESO DE COACHING**

El instrumento y diseño que se realizará para la implementación del proceso en coaching y liderazgo será basado en el modelo “Uno a Uno” (Coaching). Por medio del “coaching uno a uno”, se permite acordar objetivos y normas, ya que es importante clarificar y alinear las expectativas y los objetivos de una sesión de coaching, esto incluye los acuerdos sobre las normas de convivencia y las consecuencias de su incumplimiento, permite estimular la participación y el diálogo, creando espacios adecuados que sean privados y que generen confianza. Todo esto debe llevar a convertir buenas ideas en acciones y compromisos. **(Ver anexo 3)**

### **Indicadores de medición**

Evaluar y medir es uno de los elementos más complejos en un proceso de coaching. Se debe tratar de gestionar adecuadamente con el fin de reducir la subjetividad y la efectividad del coaching. Se trata por un lado de evaluar los cambios y conductas en el coachee, así como aquellos resultados que conducen a la mejora de sus habilidades y competencias para impactar y agregar mayor valor a la empresa.

<b>Indicadores</b>	<b>Peso</b>
• <b>Aprendizaje:</b> aplicación de los contenidos	0.20
• <b>Resultados:</b> cambios en el desempeño	0.20
• <b>Actitudes:</b> cambios en el comportamiento individual y grupal	0.18
• <b>Reconocimiento:</b> técnicas y contenidos del plan de formación	0.15
• <b>Reacción:</b> actitudes y sentimientos.	0.14
• <b>Intereses:</b> satisfacción de objetivos personales	<u>0.13</u>
	<b>1.00</b>

## 6.6 COSTO - BENEFICIO (FASE III)

	Subtemas	Abril a Mayo		Costo de inversión 14 participantes			Inversión por participante
		Aula	Foro	Proveedor Externo	Costo Interno de gestión	Total inversión	
1	<i>Autoevaluación del líder</i>	5-abr	5 al 7	L. 27,600.00	L. 15,000.00	L. 42,600.00	L. 1,420.00
	<i>Autoconfianza/Automotivación</i>	10-abr	10 al 12				
	<i>Flexibilidad de un líder</i>	13-abr	13 al 15				
	<i>Empatía</i>	17-abr	17 al 18				
	<i>Inteligencia Social</i>	19-abr	19 al 20				

	Subtemas	Junio a Julio		Costo de inversión 14 participantes			Inversión por participante
		Aula	Foro	Proveedor Externo	Costo Interno de gestión	Total inversión	
2	<i>Comunicación Efectiva</i>	5-jun	5 al 6	L. 27,600.00	L. 15,000.00	L. 42,600.00	L. 1,420.00
	<i>Comunicación Asertiva</i>	8-jun	8 al 9				
	<i>Persuasión</i>	12-jun	12 al 13				
	<i>Relaciones Interpersonales</i>	14-jun	14 al 15				
	<i>Servicio al cliente</i>	20-jun	20 al 22				

	Subtemas	Agosto a Septiembre		Costo de inversión 14 participantes			Inversión por participante
		Aula	Foro	Proveedor Externo	Costo Interno de gestión	Total inversión	
3	<i>Toma de Decisiones estratégicas</i>	2-ago	2 al 03	L. 34,500.00	L. 15,000.00	L. 49,500.00	L. 1,650.00
	<i>Innovación y Creatividad</i>	8-ago	8 al 10				
	<i>Planeación estratégica</i>	18-ago	18 al 20				
	<i>Autosuficiencia</i>	14-ago	14 al 16				
	<i>Delegación</i>	21-ago	21 al 22				
	<i>Técnicas de Negociación</i>	24-ago	24 al 25				
	<i>Seguimiento y control</i>	28-ago	28 al 29				

	Subtemas	Octubre a Noviembre		Costo de inversión 14 participantes			Inversión por participante
		Aula	Foro	Proveedor Externo	Costo Interno de gestión	Total inversión	
4	<i>Desarrollo de personas</i>	9-oct	9 al 11	L. 27,600.00	L. 15,000.00	L. 42,600.00	L. 1,420.00
	<i>Manejo de la diversidad en el equipo de trabajo</i>						
	<i>Desarrollo de Equipos</i>						
	<i>Liderazgo de cambio transformacional</i>						
	<i>Disposiciones de Movimiento</i>						
	<i>Distinciones Lingüísticas</i>						

<b>Gran Total</b>	<b>L. 117,300.00</b>	<b>L. 60,000.00</b>	<b>L. 177,300.00</b>	<b>L. 5,910.00</b>
-------------------	----------------------	---------------------	----------------------	--------------------

## 6.7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma de ejecución detalla las actividades a realizar desglosadas por tiempo y responsable de las mismas, con el propósito de seguir la organización adecuada para la puesta en marcha. Las actividades que se colocan en el cronograma indican que las actividades comenzaron en el mes de octubre y deberían culminarse a principios de diciembre del 2015. A continuación se detalla el cronograma:

No.	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	2015												
					10	10	10	10	11	11	11	12	12	12			
1	Desarrollo de la idea propuesta	Jennifer Flores/Karen Caminos	17/10/15	17/10/15	■												
2	Presentación del Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación.	Jennifer Flores/Karen Caminos	17/10/15	22/10/15	■												
3	Revisión del asesor Metodológico y asesor Temático	Dr. Trancito Mejía/Dr. Henry Andino	23/10/15	24/10/15	■	■											
4	Presentación del Capítulo 2. Construcción del Marco Teórico.	Jennifer Flores/Karen Caminos	24/10/15	29/10/15	■	■	■										
5	Revisión del asesor Metodológico y asesor Temático	Dr. Trancito Mejía/Dr. Henry Andino	30/10/15	31/10/15			■	■									
6	Presentación del Capítulo 3. Metodología de la Investigación.	Jennifer Flores/Karen Caminos	31/10/15	5/11/15				■	■								
7	Revisión del asesor Metodológico y Asesor Temático	Dr. Trancito Mejía/Dr. Henry Andino	6/11/15	7/11/15					■	■							
8	Presentar los capítulos 4 y 5. Construcción del Instrumento de Recolección de datos, Análisis de los Resultados. Conclusiones y Recomendaciones	Jennifer Flores/Karen Caminos	7/11/15	22/11/15						■	■						
9	Revisión del asesor Metodológico y Asesor Temático	Dr. Trancito Mejía/Dr. Henry Andino	23/11/15	24/11/15							■	■					
10	Presentar Capítulo 6. Desarrollo de la propuesta	Jennifer Flores/Karen Caminos	25/11/15	3/12/15									■	■			
11	Presentar versión final en word																■

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Título</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Plan de Acción</b>
<b>Coaching gerencial en la empresa Mac Del</b>	Proponer un proceso de formación en coaching y liderazgo, para la alta y media gerencia, identificando las competencias actuales de liderazgo mediante un proceso que permita desarrollar sus habilidades y capacidades organizacionales.	O1. Identificar las competencias actuales del personal de la alta y media gerencia.	1. Elaboración de un diagnóstico y detección de competencias para la capacitación (DDCC), con el fin de identificar las competencias con las que cuenta el personal de la alta y media gerencia.
		O2. Identificar el nivel de compromiso del personal de la alta y media gerencia para alcanzar los objetivos de la empresa.	2. Plantear un proceso de formación que ayude a mejorar las habilidades y capacidades organizacionales.
		O3. Identificar las oportunidades de mejora con la implementación de un proceso de formación en coaching y liderazgo.	3. Desarrollo de competencias a partir de los resultados obtenidos.

**Tabla 4. Verificación de la concordancia de la propuesta con el plan de acción.**

## BIBLIOGRAFÍA

### A

- (argüelles, a., & gonzci, a. (eds.). (2001). *educación y capacitación basadas en normas de competencia: una perspectiva internacional*. editorial limusa.
- alles, m. a. (2005) desarrollo del talento humano basado en competencia. ediciones granica s.a.
- («artículo\_5.pdf», s. f.)artículo\_5.pdf. (s. f.). recuperado 5 de mayo de 2016, a partir de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

### C

- Chacaltana, j., & sulmont, d. (2004). políticas activas en el mercado laboral peruano: el potencial de la capacitación y los servicios de empleo. *políticas de empleo en el Perú, 1*, 221-298.
- («capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora.pdf», s. f.)
- Capítulo 10. contratar y formar al personal clave de organizaciones comunitarias | sección 7. desarrollar programas de capacitación para el personal | sección principal | community tool box. (s. f.). recuperado 29 de octubre de 2015, a partir de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/programas-de-entrenamiento/principal>
- Citatio0c960521e7a85928fe000000.pdf. (s. f.). recuperado a partir de [http://www.researchgate.net/profile/juan\\_ollivier/publication/26461734\\_capacitacion\\_y\\_tecnologia\\_del\\_proceso\\_en\\_la\\_industria\\_maquiladora/links/0c960521e7a85928fe000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/juan_ollivier/publication/26461734_capacitacion_y_tecnologia_del_proceso_en_la_industria_maquiladora/links/0c960521e7a85928fe000000.pdf)
- Correa, l. j. l. (2013). el coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales s. *revista ean*, (63), 127–144.

- Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa américaeconomía - el sitio de los negocios globales de américa latina. (s. f.). recuperado 4 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Cs-herrera\_f.pdf. (s. f.). recuperado a partir de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera\\_f/pdfamont/cs-herrera\\_f.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera_f/pdfamont/cs-herrera_f.pdf)
- Couching empresarial - 4.- proceso del coaching en las organizaciones. (s. f.). recuperado 2 de agosto de 2016, a partir de <https://couching.wikispaces.com/4.-+proceso+del+coaching+en+las+organizaciones>
- Coaching, qué es y cómo se hace - arearh.com. (s. f.). recuperado 17 de enero de 2017, a partir de <http://www.arearh.com/coaching/coaching.htm>
- Cs-herrera\_f.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera\\_f/pdfAmont/cs-herrera\\_f.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-herrera_f/pdfAmont/cs-herrera_f.pdf)

## D

- Dessler, g. (2001). *administración de personal*. pearson educación.

## E

- *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. (2005). universidad del rosario.
- etapas del coaching empresarial. (s. f.). recuperado a partir de <http://www.coachparaempresas.com/etapas-de-un-proceso-de-coaching-ejecutivo/>

•

## F

- Francés, a. (2006). *estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. pearson educación.

## G

- Gallego, m. (2012). gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *revista universidad eafit*, 36(119), 63-71.

- Gallart, m. a., & jacinto, c. (1995). competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *boletín de la red latinoamericana de educación y trabajo*, 6(2), 13–18.
- («glosario de términos», s. f.)glosario de términos. (s. f.). recuperado a partir de <http://centrodelcoaching.es/glosario-de-terminos/>
- Glosario de coaching, herramientas de coaching - cursos de coaching en barcelona y online - formación superior coaching. (s. f.). recuperado 18 de enero de 2017, a partir de <http://www.motivatcoaching.com/noticias-coaching/blog/item/574-glosario-de-coaching>

## I

- Lay, m. t., suárez, j., & zamora, m. (2005). modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. i. diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. *pastos y forrajes*, 28(3). recuperado a partir de <http://payfo.ihatuey.cu/index.php/pasto/article/view/740>
- l, i. s. (2007). el coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49.
- Lección 13. enfoque mixto de la investigación. (s. f.). recuperado 9 de diciembre de 2015, a partir de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/modulo\\_exe/leccin\\_13\\_enfoque\\_mixto\\_de\\_la\\_investigacin.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/modulo_exe/leccin_13_enfoque_mixto_de_la_investigacin.html)
- Liderazgo basado en competencias (página 2) - Monografias.com. (s. f.). Recuperado 18 de enero de 2017, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-competencias/liderazgo-competencias2.shtml#ixzz46J6ru6Gu>

## O

- Origins, i. (s. f.). ¿ qué es el coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. recuperado a partir de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.que-es-coaching.pdf>

## P

- Practicas-de-capacitacion-y-reclutamiento-de-personal-de-los-establecimientos-en-honduras.pdf. (s. f.). recuperado a partir de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6766/practicas-de-capacitacion-y-reclutamiento-de-personal-de-los-establecimientos-en-honduras.pdf?sequence=1>

## S

- Salazar, tg. (2000). *coaching en acción*. bogotá: mc graw hill.

## M

- Martha alles explica qué implica gestión por competencias - youtube. (s. f.). recuperado 10 de enero de 2017, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=nswwamknajo>
- Moreno-doi, a. m., & others. (2014). liderazgo y coaching. *informacio psicologica*, (107), 47–65.
- Mangas, garcia. impacto del coaching. (s. f.). recuperado a partir de [file:///e:/segunda%20jornada%20coaching/capitulo%20de%20aplicabilidad/taz-tfm-2013-592%20\(1\).pdf](file:///e:/segunda%20jornada%20coaching/capitulo%20de%20aplicabilidad/taz-tfm-2013-592%20(1).pdf)

## **N**

- Nuestro perfil - grupo macdel. (s. f.). recuperado 19 de noviembre de 2015, a partir de <http://grupomacdel.com/nuestro-perfil/>

## **T**

- Tool box. (s. f.). recuperado 29 de octubre de 2015, a partir de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/programas-de-entrenamiento/principal>

## **V**

- Vargas zuñiga, f. (2004) competencias clave y empleabilidad. montevideo, uruguay: cinterfor.

## **Número**

- 0c960521e7a85928fe000000.pdf. (s. f.). recuperado a partir de [http://www.researchgate.net/profile/juan\\_ollivier/publication/26461734\\_capacitacin\\_y\\_tecnologia\\_del\\_proceso\\_en\\_la\\_industria\\_maquiladora/links/0c960521e7a85928fe000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/juan_ollivier/publication/26461734_capacitacin_y_tecnologia_del_proceso_en_la_industria_maquiladora/links/0c960521e7a85928fe000000.pdf)

# ANEXOS

## ANEXOS 1



### CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su sincera apreciación acerca del funcionamiento general de la empresa. Está diseñada para ayudar a adaptar su aprendizaje a las necesidades específicas y a generar un perfil de fortalezas y debilidades.

#### A. DATOS PSICODEMOGRÁFICOS

- Edad: 25 a 35   
36 a 45   
46 en adelante
- Género Femenino  Masculino
- Antigüedad Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_
- Nivel académico
  - Licenciatura \_\_\_\_\_
  - Maestría \_\_\_\_\_
  - Doctorado \_\_\_\_\_

B. A continuación se le presenta una serie de preguntas sobre su experiencia en Mac Del S.A. Encierre la opción numeral que más coincida con su respuesta.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	No estoy seguro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	¿Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que le doy a otros aun cuando ésta sea negativa?					
2	¿Cuándo brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones?					
3	¿Cuándo trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación?					
4	¿Cuándo brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva?					
5	¿Refuerzo el autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos?					
6	¿Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento estoy tratando de corregir?					
7	¿No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo?					
8	¿Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información?					
9	¿Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente?					
10	¿Mi jefe inmediato conversa regularmente conmigo acerca del progreso y calidad de mi trabajo?					
11	¿Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?					
12	¿Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones?					
13	¿Estoy bien informado acerca de las normas, políticas y procedimientos de la empresa?					
14	¿Mi departamento está libre de roces y rivalidades que dificulten realizar el trabajo?					
15	En mi área de trabajo, ¿solemos platicar sobre los propósitos y planes de la empresa?					

	<b>LIDERAZGO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	¿Trasmito energía positiva en los demás al interactuar con ellos?					
17	¿Ayudo a promover el sentido de empatía en los demás, cuando es pertinente?					
18	¿El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas?					
19	¿Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas?					
20	¿Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no solo en superar las debilidades?					
21	¿Hago muchos más comentarios positivos que negativos?					
22	¿Sé cómo hacer que las personas se comprometan con mi visión de un cambio positivo?					
23	¿He desarrollado un punto de vista de enseñanza de temas importantes para el crecimiento de la empresa?					
24	Si la empresa lo necesita, ¿estoy dispuesto a dar más de lo que mi puesto demanda?					
25	Cuando cometo un error, ¿mi jefe inmediato sabe corregir adecuadamente?					

	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
26	¿Enfoco un problema de desempeño estableciendo primero si se debe a falta de motivación o a escasa habilidad?					
27	¿Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales?					
28	¿Doy la recompensa que cada persona valora?					
29	¿Me aseguro de que la gente sea tratada en forma justa y equitativa?					
30	¿Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?					
31	¿Solo como último recurso reasigno o despido a un indigne que tiene un desempeño deficiente?					
32	¿Sanciono cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y las capacidades?					
33	¿Convino las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?					
34	¿Ofrezco elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por logros significativos?					
35	¿Determino si una persona tiene los recursos y el apoyo necesario para que tenga éxito en una actividad?					
36	¿En general, estoy contento con los beneficios que me da la empresa?					
37	¿Me identifico con los valores de esta empresa?					
38	¿Hay un ambiente de compañerismo en mi empresa?					
39	¿Generalmente pienso en permanecer durante muchos años en esta empresa?					
40	¿Existe compromiso de mis compañeros para mejorar los resultados del trabajo?					
41	¿Dentro de MAC DEL todos trabajamos unidos, como un equipo?					
42	¿Mi trabajo me da una sensación de realización personal?					

	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
43	¿Hay una adecuada distribución de responsabilidades de trabajo en mi área?					
44	¿En mi departamento mostramos apertura a los cambios que la empresa demanda?					
45	¿En mi departamento se siguen y se cumplen las políticas, procesos y procedimientos de la empresa?					
46	¿Conozco bien todas las responsabilidades que debo realizar en mi puesto de trabajo?					
47	¿Tengo claro como mi trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?					
48	¿Cuento con el equipo adecuado para realizar bien mi trabajo?					
49	¿Todas las áreas de MAC DEL trabajan juntas para alcanzar las metas y objetivos del negocio?					
50	¿La forma como está organizada la empresa nos facilita alcanzar los objetivos?					
51	Cuando surge una vacante, ¿se toma en cuenta a los colaboradores internos?					

## ANEXOS 2



### CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su sincera apreciación acerca del funcionamiento general de la empresa. Está diseñada para ayudar a adaptar su aprendizaje a las necesidades específicas y a generar un perfil de fortalezas y debilidades.

#### A. DATOS PSICODEMOGRÁFICOS

- Edad:                    25 a    35      
                                  36    a 45      
                                  46 en adelante
  
- Género                Femenino                        Masculino
- Antigüedad            Años            \_\_\_\_\_                    Meses            \_\_\_\_\_
- Nivel académico
  - Licenciatura    \_\_\_\_\_
  - Diversificado    \_\_\_\_\_

**B.** A continuación se le presenta una serie de preguntas sobre su experiencia en Mac Del S.A. Encierre la opción numeral que más coincida con su respuesta.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	No estoy seguro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	¿Recibe de su jefe inmediato retroalimentación constructiva aún y cuando esta sea para abordar aspectos negativos?					
2	¿Cuándo su jefe inmediato brinda retroalimentación, evita referirse a sus características personales y se enfoca en resolver problemas y en dar soluciones?					
3	¿Cuándo mi jefe inmediato trata de corregir mi comportamiento, casi siempre se fortalece la relación?					
4	¿Cuándo su jefe inmediato brinda retroalimentación, describe sucesos, consecuencias y sentimientos acerca de ello de manera objetiva?					
5	¿Su jefe inmediato refuerza su autoestima y la valía personal cuando se comunica con usted?					
6	¿Su jefe inmediato siempre sugiere alternativas cuando trata de corregir su comportamiento?					
7	¿Su jefe inmediato habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información?					
8	¿Aún cuando su jefe inmediato se siente muy seguro de sus puntos de vista, le trasmite la idea de ser flexible y de que está abierto a nueva información?					
9	¿Su jefe inmediato se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente?					
10	¿Conversa su jefe inmediato regularmente acerca del progreso y calidad del trabajo?					
11	¿Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?					
12	¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones?					
13	¿Está bien informado acerca de las normas, políticas y procedimientos de la empresa?					
14	¿Su departamento está libre de roces y rivalidades que dificulten realizar el trabajo?					
15	En su área de trabajo, ¿se suele platicar sobre los propósitos y planes de la empresa?					

	<b>LIDERAZGO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	¿Su Jefe inmediato le transmite energía positiva al interactuar con usted?					
17	¿ Promueve su Jefe inmediato el sentido de empatía en usted, cuando es pertinente?					
18	¿El lenguaje que utiliza su Jefe inmediato le alienta a acciones virtuosas?					
19	¿Expresa su jefe inmediato gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas?					
20	¿Su jefe inmediato hace hincapié en construir sobre sus fortalezas y no solo en superar sus debilidades?					
21	¿Hace su jefe muchos más comentarios positivos que negativos?					
22	¿Esta usted comprometido con la visión de un cambio positivo promovido por su jefe inmediato?					
23	¿Ha desarrollado su jefe inmediato un punto de vista de enseñanza de temas importantes para el crecimiento del personal del area?					
24	Si la empresa lo necesita, ¿esta dispuesto a dar más de lo que su puesto demanda?					
25	Cuando usted comete un error,su jefe inmediato sabe corregir adecuadamente?					

	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
26	¿Enfoco un problema de desempeño a la falta de motivación?					
27	¿Su jefe inmediato emplea una variedad de recompensas para reforzar el desempeño excepcional?					
28	¿Se recompensa de acuerdo a lo que cada persona valora?					
29	¿Su jefe inmediato se asegura de que el trato sea justo y equitativo?					
30	¿Su jefe inmediato le ayuda a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?					
31	¿Me siento motivado para trabajar en esta empresa?					
32	¿Su jefe inmediato sabe motivarlo para dar lo mejor de usted?					
33	¿Promueven actividades para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?					
34	¿Su jefe inmediato elogia y busca otras formas de reconocimiento por logros significativos?					
35	¿Su jefe inmediato le brinda los recursos y el apoyo necesario para que tenga éxito en una actividad?					
36	¿En general, estoy contento con los beneficios que me da la empresa?					
37	¿Me identifico con los valores de esta empresa?					
38	¿Hay un ambiente de compañerismo en mi empresa?					
39	¿Generalmente pienso en permanecer durante muchos años en esta empresa?					
40	¿Existe compromiso de mis compañeros para mejorar los resultados del trabajo?					
41	¿Dentro de MAC DEL todos trabajamos unidos, como un equipo?					
42	¿Mi trabajo me da una sensación de realización personal?					

	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
43	¿Hay una adecuada distribución de responsabilidades de trabajo en su área?					
44	¿En su departamento su jefe inmediato promueve apertura a los cambios que la empresa demanda?					
45	¿En su departamento se siguen y se cumplen las políticas, procesos y procedimientos de la empresa?					
46	¿Conoce usted todas las responsabilidades que debe realizar en su puesto de trabajo?					
47	¿Tenie claro usted como su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?					
48	¿Cuento con el equipo adecuado para realizar bien su trabajo?					
49	¿Todas las áreas de MAC DEL trabajan juntas para alcanzar las metas y objetivos del negocio?					
50	¿La forma como está organizada la empresa le facilita alcanzar los objetivos?					
51	¿Si surge una vacante cree que toma en cuenta?					

## ANEXOS 3

### Uno a Uno (Coaching)

**Introducción:** Este modelo de **Uno a Uno Coaching** nos permite **Acordar objetivos y Normas**, ya que es importante clarificar y alinear las expectativas y los objetivos de una sesión de coaching, esto incluye los acuerdos sobre las **Normas de Convivencia** y las consecuencias de su incumplimiento, Nos permite estimular la **Participación y el Dialogo**, hay que crear espacios adecuados, que sean privados y que generen confianza, procurar no ser el centro de la conversación y realizar preguntas apropiadas para incentivar al colaborador a que este pueda hablar con libertad, todo esto nos tiene que llevar a **Convertir Buenas Ideas en Acciones** ya que todas las conclusiones, ideas y decisiones deben convertirse en estrategias, acciones y compromisos.

#### Reunión de Coaching

<b>Tipo de Reunión:</b>  Inicial _____ De Seguimiento _____  <b>Periodo de Evaluación:</b>  Del ____ al _____ de _____ del año _____	<b>Lugar y Fecha</b>  Hora:  Agencia:	<b>Nombre del Coach:</b>  Cargo:  <b>Nombre del Coachee:</b>  Cargo:
<p><b>Objetivo General de la Sesión de Coaching:</b> Describe el "Para Que" de la actividad, es decir, lo que se espera obtener como resultado global, este se debe redactar en términos positivos y se inician con un verbo infinitivo (detectar, aplicar, asesorar, aplicar, utilizar, obtener), y todos los objetivos deben de ser basados bajo los siguientes criterios. Deben de ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medibles(Cantidad, Tiempo)</li> <li>• Alcanzables</li> <li>• Retadores</li> <li>• Que estén en manos del Coachee</li> </ul> <p><b>Redacción de Objetivo General de la Sesión de coaching:</b></p>		
<p><b>Objetivos específicos de la sesión de Coaching:</b> Este tipo de objetivos son los que su logro espera a corto plazo y definen claramente la conducta que se espera obtener del coachee, la suma de estos objetivos nos ayudan a lograr el objetivo General, estos deben de contener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El coachee es el elemento central, por lo que debe figurar como sujeto del verbo, el verbo debe ser medible y observable, debe de contener acciones a realizar y las condiciones en las que se demostrara la acción, debe de contener el rendimiento mínimo esperado.</li> </ul>		

**Redacción de Objetivos específicos:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Determinación de Factores de Calidad**

Área o departamento:

Indicadores y Estándares

Indicadores de Calidad

Aspectos generales	Reacción	Reconocimiento	Actitudes	Intereses	Aprendizaje	Resultados	Promedio
1							
2							
3							
4							
5							

Objetivos de Mejora	Indicador Actual	Indicador esperado	Estándar del objetivo buscado	Fecha máxima de cumplimiento

**Planes de acción**

<b>Tarea a realizar para lograr el objetivo</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de Seguimiento del coach</b>	<b>Indicador actual del objetivo buscado en %</b>	<b>Comentario del coachee</b>

---

**Nombre y Firma de Coach**

---