



FACULTAD DE POSTGRADO

TÉSIS DE POSTGRADO

**IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL ÁREA DE
COMERCIALIZACIÓN DE HONDUTEL**

SUSTENTADO POR:

BERTHA MARINA DÁVILA SALMERÓN

DELMY MARITZA IRÍAS DÍAZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, M.D.C

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

FERNANDO PEÑA CABUS

VICERRECTORÍA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

MARLÓN BREVÉ REYES

**IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL ÁREA DE
COMERCIALIZACIÓN DE HONDUTEL**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

ANTONIO ESCOTO

ASESOR TEMÁTICO

ELSY CAROLINA RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE CENTENO

JOSUE ABEL RAMOS

JACOBO SANTOS

DEDICATORIA

A nuestros esposos e hijos, por su apoyo y comprensión durante todo el tiempo que invertimos en este proyecto de crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTO

**A Dios, a quien entregamos cada uno de nuestros proyectos de vida y guía de
nuestros pasos.**

A nuestras familias por su amor y apoyo incondicional siempre.



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPORTANCIA DEL COACHING EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE HONDUTEL DEL EDIFICIO KENNEDY DE TEGUCIGALPA DE LA EMPRESA HONDUREÑA DE TELECOMUNICACIONES HONDUTEL.

AUTORES:

Bertha Marina Dávila Salmerón y Delmy Maritza Irías Díaz

Resumen

El presente estudio de investigación tiene como objetivo definir un plan para la implementación de la estrategia del coaching en el área de comercialización de una empresa gubernamental de Honduras, con el fin de que mejore la capacidad de aprendizaje teórico/práctico en el personal.

El planteamiento de la investigación tiene como hipótesis que en el coaching las oportunidades de aprendizaje promueven el desarrollo del empleado, así mismo la hipótesis de la investigación sugiere que el uso de los instrumentos de la estrategia del

coaching, contribuye con una retroalimentación efectiva y que potencializa las habilidades y conocimientos de los colaboradores, en pro de un mejor desempeño de su rol.

En el marco teórico se describe el aporte que brinda la estrategia a las empresas cuando es implementada y por ende los resultados que se obtienen de la misma, de igual forma se detallan las características principales del coaching así como la pauta que indica cuando es necesario iniciar un proceso de coaching y refiere los pasos a seguir para el mismo.

Se parte de una metodología de investigación en la que se expone un diseño de investigación no experimental, pasando por una etapa exploratoria en la que se indaga sobre datos secundarios del tema, para posteriormente llegar a una etapa conclusiva descriptiva a través de las fuentes primarias, específicamente de la encuesta, y de carácter transversal ya que los datos fueron recolectados en un solo momento.

Palabras clave: coaching ejecutivo, factores de éxito y proceso de coaching.

Abstract

The investigation has of objective, to define an implementation plan of coaching in the commercial area of a Honduran governmental company, with the purpose of improving the learning capacity in the employees.

The investigation hypothesis is that in coaching knowledge opportunities improves the development of the employee, as it, the hypothesis suggests that through the instruments of coaching, there is an effective feedback and improves the attitudes, abilities and knowledge of the employees, toward a better performance in their jobs

The theorem setting describes the advantages of the application of coaching and the results obtained. It also explain the main characteristics of the strategy, as the guide of when is necessary to apply the strategy, and the steps follow to apply it.

The investigation method starts with a no experimental design, going through a exploratory phase that was indispensable to obtain secondary data of the theme. The next step was a descriptive – conclusive investigation using primary sources, specifically using personal surveys and professional interviews.

Key words: executive coaching, success keys, and coaching process.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 INTRODUCCIÓN	14
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	16
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	17
1.5.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	19
1.6 JUSTIFICACIÓN	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES	21
2.2 COACHING EN LA ACTUALIDAD	23
2.3 DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES	24
2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADO CON LAS VARIABLES	26
2.4.1 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.....	28
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	29
2.4.3 ¿CUÁNDO INICIAR UN PROCESO DE COACHING?.....	30
2.4.4 PROCESO DEL COACHING	31
2.4.5 VENTAJAS DE APLICAR EL COACHING.....	34
2.4.6 COMPETENCIA DEL GERENTE COMO COACH, SEGÚN VISIÓN MUNDIAL INTERNACIONAL	37
2.4.7 HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES DEL INSTRUCTOR	39
2.4.8 EL DESEMPEÑO	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	47
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	47
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	49
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	50
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	51
4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	58
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1 CONCLUSIONES.....	62
5.2 RECOMENDACIONES	63
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	64
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	64
6.2 INTRODUCCIÓN	64
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	65
6.3.1 PASOS PARA UN COACHING.....	65
6.3.2 RECOMENDACIONES PARA UN COACHING EFECTIVO.....	65
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71
ANEXO 1. ENCUESTA	71
ANEXO 2. ENTREVISTA A EXPERTO.....	73
ANEXO 3. ENTREVISTA CON EL LIC. MARIO PAZ – JEFE DE CAPACITACIÓN DE HONDUTEL	76
ANEXO 4. OFERTA	78
ANEXO 5. FORMULARIO DE PLANIFICAIÓN DE COACHING	86
ANEXO 6. HOJA DE TRABAJO PARA PLANIFICAR ACCIONES	87
ANEXO 7. EVALUACIÓN DE LA SESIÓN DE COACHING.....	88
ANEXO 8. AUTOEVALUACIÓN PARA UN COACH	89
ANEXO 9. AUTOEVALUACIÓN PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE.....	90

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas compiten por mantenerse al frente en este mundo globalizado, por décadas se han mantenido estrategias de administración que hoy en día evolucionan constantemente para ir de la mano con los negocios y su desarrollo partiendo del hecho de contar con colaboradores y líderes comprometidos, que brinden un servicio de calidad y tengan sus objetivos trazados en conjunto con la empresa.

El presente documento desarrolla una serie de aspectos que denotan la importancia de la implementación de la estrategia del coaching, específicamente para un área determinada de una empresa gubernamental en Honduras, con el fin de integrar las acciones necesarias que potencializan la actitud y aptitud de los empleados para con su desempeño diario laboral.

Como el fin primordial de la estrategia es construir, mejorar y/o mantener las habilidades necesarias y que facilitan el día a día laboral, es fundamental conocer que el coaching es un excelente complemento de una buena administración ya que si es bien ejecutado, afirma las destrezas necesarias para tener una buena comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad para resolución de problemas entre otros.

Con la información recabada en la presente investigación, se muestra como el coaching es de gran aporte para mejorar el rendimiento de las organizaciones que la practican, así como la calidad de vida de los colaboradores que son parte de la ejecución de la estrategia.

El diseño consta de varios segmentos y de estos se formula el problema de investigación, planteando el objetivo general y los objetivos específicos, delimitando el estudio de acuerdo a necesidad encontrada.

Se enuncian las hipótesis de investigación, seguido de la definición contextual y operacional de las variables, continuando con el marco teórico y se define el tipo de investigación, con la selección del diseño y del grupo a investigar, así como la metodología de la recolección de datos e instrumentos a utilizar.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El coaching¹ tiene su origen en la década del 80 en el ámbito deportivo, dándose a conocer cuando entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias; a partir de este momento, administradores y ejecutivos estudiaron y aprendieron la metodología utilizada a nivel deportivo e iniciaron la aplicación de dichas técnicas en el entorno empresarial, logrando resultados importantes al alinear las metas individuales con las de la organización. (Press, 2006)

En la actualidad éste enfoque empresarial se dirige a los gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, quienes a través del acompañamiento y retroalimentación continua de los procesos, logran los resultados empresariales propuestos por cada organización; por lo anterior, se observa que el coaching se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida de las empresas. El coaching presenta ventajas que fortalecen a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos, de las cuales una fundamental es que, al conocer a las personas que forman parte de la organización, hace que la misma se vuelva una organización fuerte y competitiva.

Una de las empresas Latinoamericanas que utilizan la estrategia del coaching, y han obtenido buenos resultados, es la empresa chilena llamada Gerdau Aza, dedicada a la fabricación y comercialización de barras de acero que inicia sus actividades en Chile en 1953. En Chile, la empresa ha sido premiada por diversas instituciones dada su política de “puertas abiertas”, el alto nivel de capacitación de sus empleados y por sus acciones destinadas a minimizar los impactos al ambiente.

Se destaca el programa de Coaching orientado a establecer un proceso continuo y estructurado de capacitación de personas, en el que líder y colaborador trabajan juntos para aportar al desarrollo de aquellos profesionales menos experimentados.

¹ El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas. En lo sucesivo no se escribirá más coaching ni coach en cursiva, aunque no se traduzcan los términos al castellano, siguiendo la práctica habitual.

En relación a la capacitación el discurso institucional de Gerdau Aza enfatiza en señalar que los trabajadores son responsables de buscar su perfeccionamiento de modo que éstos son concebidos como actores activos y partícipes de todo el proceso a través del cual se detectan necesidades de instrucción y se implementan iniciativas orientadas a satisfacerlas. (Aza, 2011)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Importancia del coaching en el área de comercialización de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones HONDUTEL del edificio Kennedy de Tegucigalpa de con el fin de lograr un mayor compromiso y motivación en los empleados para el cumplimiento de los objetivos y metas.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El no contar con la estrategia del coaching en el área de comercialización de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL), impide de cierta forma mejorar la atención que se brinda a los clientes y la motivación de cada uno de los empleados. Lo que no se mide, no se puede mejorar, es por ello que el estudio se centra en describir y desarrollar a través de herramientas de aplicación, los resultados a obtener si se aplica la herramienta en el área, posterior a ello, quedará a criterio de las direcciones ejecutivas de la empresa la implementación de la misma.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿El compromiso potencializa las destrezas necesarias para el desarrollo de las responsabilidades laborales?
2. ¿Existe una retroalimentación periódica sobre los resultados que se obtienen en el área de comercialización de Hondutel?
3. ¿Cuál es la importancia de comunicar con claridad las metas de desempeño?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un plan para la implementación de la estrategia del coaching en una empresa gubernamental de Honduras, que mejore el desempeño en el personal.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Detallar las ventajas y logros a obtener al ejecutar el plan de implementación de la estrategia del coaching.
2. Adaptar a las necesidades del área de comercialización de Hondutel, los instrumentos generales que se han desarrollado para la exitosa implementación de la estrategia.
3. Identificar qué aspectos son desarrollados, para mejorar el desempeño del personal del área de comercialización Hondutel.

1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

- Hipótesis 1:
En el coaching las oportunidades de aprendizaje promueven el desarrollo del empleado.
- Hipótesis 2:
El uso de los instrumentos de la estrategia del coaching, contribuye con una retroalimentación efectiva.
- Hipótesis 3:
El coaching potencializa las habilidades y conocimientos de los colaboradores, en pro de un mejor desempeño de su rol.

Para un mejor entendimiento de los términos en que se fundamenta la investigación, se definen a continuación las variables utilizadas en el diseño, mostrando la simbología y el diagrama sagital aplicable a las mismas.

Variable independiente:

X = Estrategia del coaching

Variables dependientes:

Y = Desarrollo del empleado

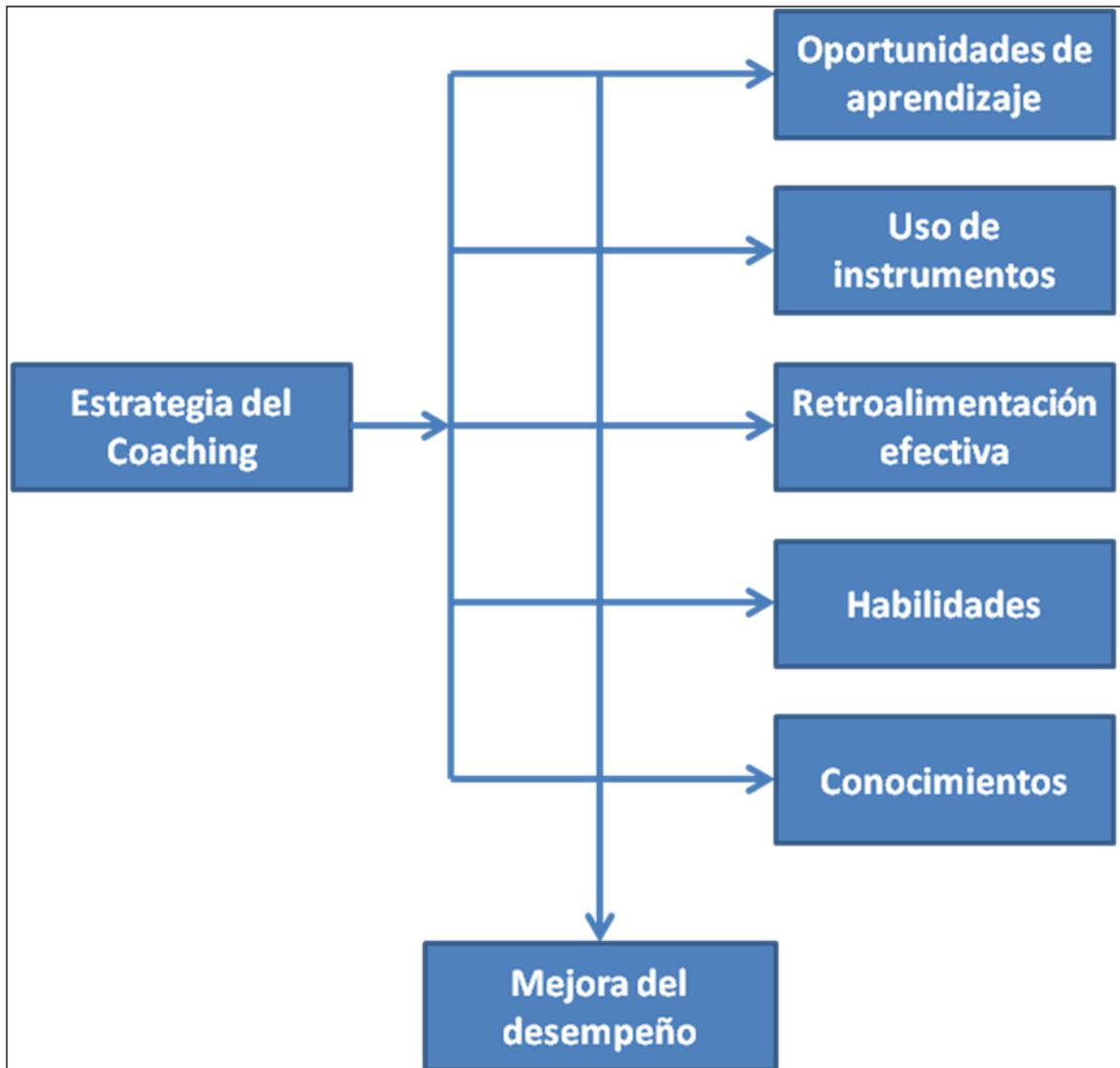
1. Oportunidades de aprendizaje
2. Uso de Instrumentos
3. Retroalimentación efectiva
4. Habilidades
5. Conocimientos

Variable interviniente:

Z = Mejora del desempeño

En la figura 1 se puede ver el diagrama sagital de las variables

Figura 1. Diagrama Sagital



1.5.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
Estrategia del coaching	Oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona, es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.	Planificación de sesiones de coaching y sesiones de retroalimentación.
Oportunidades de aprendizaje	Herramientas necesarias para el desarrollo de un individuo que a su vez nos darán los resultados de su rendimiento.	Capacitaciones presenciales, en línea, a distancia, talleres, etc.
Uso de instrumentos	Empleo de elementos necesarios para el desarrollo de un trabajo, proyecto, proceso, estrategias, etc.	Autoevaluaciones, hojas de planificación de las sesiones, planes de acción, cuestionarios para las sesiones.
Retroalimentación efectiva	Proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.	Sesiones de retroalimentación, planes de acción, medición de resultados.
Habilidades	Es la destreza para ejecutar una cosa, ó capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.	Instrumentos de evaluación para conocer las competencias del individuo.
Conocimientos	Hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto u objeto de la realidad.	Instrumentos de evaluación para conocer las competencias del individuo.
Mejora del desempeño	Progreso efectivo en la ejecución de las funciones específicas de un puesto de trabajo.	Evaluación del desempeño, conocimiento de metas y resultados,

Tabla1. Conceptualización y operacionalización de las variables

1.6 JUSTIFICACIÓN

En este mundo cambiante, para que toda empresa alcance el éxito es fundamental mantenerse a la vanguardia con las herramientas que se van desarrollando para lograr

la administración deseada. Hoy en día existe una serie de instrumentos de administración moderna que ayudan a las empresas al logro de los objetivos y mantienen al recurso humano enfocado en la visión emprendedora y trascendente que todo líder desea para lograr y superar las expectativas trazadas en los planes de trabajo diarios, mensuales, anuales etc.

El coaching es una de las estrategias que permite desarrollar líderes y colaboradores de calidad y formar un sistema integral que promueve el desarrollo, aprendizaje, crecimiento mutuo, y además ayuda a todos los empleados a mejorar su desempeño y destrezas que le facilitan realizar su trabajo.

Por lo anterior, el implementar esta estrategia y convertirla en un pilar fundamental de la cultura organizacional permitirá a la empresa escogida para este estudio obtener mejores resultados de cada uno de los empleados que forman el área de comercialización, al mismo tiempo que facilitará cada vez más la adaptación al cambio de forma eficaz y eficiente, así como la mejora en el flujo de la comunicación, ya que estimula la producción de resultados sin precedentes que a su vez alimentan los valores centrales y compromisos del ser humano que promueven el trabajo en equipo y la colaboración.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES

El vocablo es de origen estadounidense, la traducción literal de coach en castellano es entrenador. El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados, y para ello no solo se debe preocupar de la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos,

de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales de cada uno de sus hombres, puesto que los aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos.

En cierto modo se puede decir que el coach es un “partner” más o menos constante en el tiempo, durante un periodo determinado, que ayuda al cliente en la producción de mejores resultados profesionales, analizando su interacción personal con las variables que inciden en ellos, de esta forma el cliente amplía su capacidad de aprendizaje tanto teórico como práctico a través del proceso de coaching, asimismo perfecciona su rendimiento profesional y mejora su calidad de vida. Si bien el objetivo principal del coaching se centra en la mejora de los resultados, no se puede olvidar del dicho de que «vacas felices dan más leche», por lo tanto incidir en la mejor calidad de vida profesional, también incide en la mejora de los resultados.

El coaching pues es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento, por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendido de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto, externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores, y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados. (Payeras, 2006)

Además se conoce como una técnica de entrenamiento personalizada, orientada hacia la formación de jóvenes valores, que presentan unas competencias (aptitudes y actitudes) potenciales de relevancia y que merecen especial atención de la empresa, para ocupar un puesto de mayor responsabilidad. El objetivo de la técnica consiste en hacer aflorar ese potencial, el coach o entrenador, utiliza el método socrático de hacer preguntas, para que sea el propio pupilo el que descubra las respuestas adecuadas, en lugar de ser él como entrenador, el que procure transmitirle sus conocimientos. (Sevilla Siglo XXI, 2009)

Rothwell hace mención al coaching diciendo: “que este tiene como foco la tarea, y relaciona la efectividad individual con la “performance” organizacional”, asimismo señala que “el propósito de los programas de coaching es el desarrollo, brindando opciones específicas para modificar comportamientos que permitan incrementar la “performance” organizacional”.

En la obra de Cole se da la siguiente definición de coaching: “entrenamiento gerencial – individual o grupal– caracterizado por un entrenamiento en la tarea, acompañado por una evaluación continua, apoyo y consejo personales.” “El coaching hace referencia a entrenamientos intensivos de una o varias personas, por otra cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente.” Cole hace una clasificación interesante de los diversos tipos de coaching, a partir de las características de las personas que reciben el entrenamiento. (Alles, 2009)

2.2 COACHING EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día, la orientación ha sido reconocida como una de las formas más eficiente y centrada para mejorar el rendimiento individual, no obstante, se ha ido convirtiendo cada vez más en la función de un especialista incorporado desde el exterior, con un costo, y no suele haber modo alguno de medir lo beneficioso que ha sido.

El coaching ha sido entendido como una responsabilidad del departamento de recursos humanos, sobre todos si su finalidad es remediadora. Cada vez hay más ejecutivos relegados a tareas de gestión y no de personal, a pesar de que la responsabilidad de la mejora de capacidades y rendimiento, haya virado más hacia los individuos.

Es una forma beneficiosa y eficiente, de apoyar el desarrollo y crecimiento de los demás, a diferencia de un curso de formación, el coaching es flexible en su planificación temporal y una parte integral del día, que ofrece exactamente lo que se desea, dónde y cuándo se quiera.

Esto es lo que hacen los padres cuando orientan a sus hijos para cruzar la calle. Así es como los niños orientan a sus padres para usar la electrónica del hogar. En el mejor de

los casos, es una sociedad en la que ambas partes obtienen satisfacción. (Leibling, 2004).

2.3 DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES

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

A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuales son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser".

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

La economía global y la competencia han "cambiado el juego". Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Por lo tanto las diferencias entre gerentes y coaches son:

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

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

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. (Payeras, 2006)

2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADO CON LAS VARIABLES

La existencia de un mercado laboral cada vez más competitivo, junto con la creciente tendencia a apostar por una mejor calidad de vida laboral, ha llevado a que sean muchos los profesionales y emprendedores que decidan redirigir su trayectoria profesional hacia el coaching y enfocar su trabajo a encontrar la mejor solución a los problemas que surgen en el día a día de los empresarios.

El Coaching ayuda a las empresas a:

1. Establecer el tema de interés de la empresa y ayuda a identificar sus objetivos de manera realista, alcanzable, específica y medible.
2. Promover a que la empresa descubra las acciones que la llevarán a ella a alcanzar las primeras metas que ella misma ha propuesto.
3. Establecer entre ambos los parámetros alrededor del proyecto de coaching (¿Qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿recurso que necesitará?, ¿nivel de compromiso del cliente?, etc.)
4. Autorizar y facultar a la empresa para que tenga la autoridad para realizar las acciones acordadas hasta la próxima vez que se reúnan (renueva obstáculos).
5. Asegurarse que haya consistencia de expectativas entre el coach y la empresa, y recapitular qué hará hasta la próxima sesión. (Ponce, 2011)

¿Qué resultados se obtienen?

El coaching es un proceso orientado a resultados y orientado al futuro. De la interacción con el coach surge una sinergia especial que impulsa a la empresa a la acción y que le permite aproximarse a los resultados que desea obtener.

El cambio y el desarrollo personal son tan importantes como el resultado final, en coaching se hace especial hincapié en la necesidad de aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje y se valora el potencial desarrollo futuro del individuo.

A través de un proceso de coaching se puede:

1. Identificar fortalezas, puntos débiles y áreas de mejora.
2. Clarificar la visión y la misión personal.
3. Cambiar antiguos hábitos por estrategias más eficaces.
4. Ampliar la perspectiva y la curiosidad.
5. Aumentar el nivel de pro actividad.
6. Mejorar la calidad de las relaciones.
7. Incrementar el rendimiento en el trabajo.

8. Ganar tiempo para dedicarlo a lo que de verdad importa.
9. Conseguir un mayor equilibrio entre trabajo y familia.

Todo ello contribuirá a que la empresa se acerque a sus objetivos. (mproactiva, 2011)

2.4.1 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

El coaching como término organizacional tiene inicios en los primeros años de la década de los noventas, pese a esto en Honduras aun no es un concepto muy conocido ni practicado en el ambiente empresarial.

Si es aplicado como una técnica ordenada, lleva a cabo acercamientos que permiten trabajar en la mejora del rendimiento, los conocimientos y el desarrollo potencial de las personas, es por ello que es utilizado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva en la organización.

Es un principio de coaching el respeto de la autonomía de la persona, esto facilita una reflexión crítica, junto con enseñarle a encontrar la solución a sus propios problemas, por tal razón el proceso de este especialista de este proceso debe:

- a) Ayudar a que en los directivos aflore el potencial personal y profesional,
- b) Guiar el aprendizaje, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas. (Castillo,2003)

La Tabla 2 constituye un ejemplo de ámbitos y formas de intervención en un proceso de coaching.

ÁMBITO	FORMA DE INTERVENCIÓN
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de objetivos. • Entrenamiento. • Asesoramiento. • Estructuración del aprendizaje.

ORGANIZATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la clarificación del problema. • Multiplicar los recursos de comprensión, (internos y externos). • Hacer diferenciar su discurso oficial y prácticas reales. • Hacer identificar el margen de maniobra cómodo.
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer trabajar sobre las representaciones. • Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto. • Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.

Fuente: Sergio Castillo: "Coaching Directivo: búsqueda del equilibrio profesional con potencial propio", 2003

Tabla 2. Ámbito y formas de intervención en un proceso de coaching

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Las conversaciones o charlas del coaching renuevan, estimulan y preparan para la acción, al igual la perspectiva se centra en el hecho de que el individuo, tiene la fortaleza y la salud necesarias para enfrentarse a los retos que se le presenten.

Para poder llevar a cabo una mejor estrategia del coaching es necesario que la misma cuente con las siguientes características:

1. Asegurarse de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. Apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. Permitir que las personas del equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen. Es importante señalar éxitos ocurridos, revisar con ellos las causas de tales éxitos y otorgar reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. Compartir una visión de las metas comunes, para asegurarse de lo anterior, se debe tomar el tiempo de explicar en detalle las metas, Asegurarse que los miembros del equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para

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

5. Comprender el punto de vista de los subordinados, realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo, mientras más preguntas se hagan, mas se comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos, no se debe asumir que se sabe lo que piensan y sienten, se debe siempre preguntar.

6. Permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione, siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza del equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. Los mejores coach son aquellos que logran mantener la boca cerrada, mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de la credibilidad como líder.

9. Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía, se puede respetar en alto grado a los miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con la poca disposición a involucrarse, la poca habilidad para ejercer la paciencia, para la deficiencia en compartir metas, etc., hace que se comunique poco respeto. (Casal, 2010)

2.4.3 ¿CUÁNDO INICIAR UN PROCESO DE COACHING?

Si se identifican con alguna de estas afirmaciones, se recomienda la ayuda de un coach personal:

- Me gustaría cambiar algunos aspectos de mi vida personal.
- Me siento atrapado en la “rueda” de la rutina.
- Tengo la sensación de que no me comprenden bien.
- Quiero mejorar mi vida, pero no sé por dónde empezar.
- Voy a trabajar sin ganas de hacerlo. No me agrada mi trabajo.

- Suelo dejar cosas para el último momento y después sufro la presión.
- Tengo aplazado un proyecto personal importante para mí.
- Obtengo resultados inferiores al esfuerzo empleado.
- A menudo me desanimo y pierdo el entusiasmo.
- No me siento con fuerzas para hacer lo que me gustaría.
- Debería organizarme mejor.

El objetivo del coaching, es descubrir el potencial de la persona, permitiéndole alcanzar metas que de otra manera son consideradas inalcanzables. El poder en una relación de coaching no está en el coach, sino en el compromiso y en la visión de las personas. Los coach transfieren la seguridad en sí mismos a las personas ayudando a:

- Vislumbrar las metas, clarificarlas y lograrlas.
- Recordar quiénes son y lo que quieren, durante todo el camino.
- Apoyando a los colaboradores para que mantengan su equilibrio.
- Aceptando los éxitos anteriores y los posibles fracasos, y a ayudar a sacar el mejor partido de los colaboradores.

Cada vez son más las personas que recurren a un coach para que les ayude a establecer una estrategia para lograr sus objetivos vitales. Se trata de un proceso de aprendizaje orientado a los resultados. El coach no debe confundirse con un terapeuta, ni con alguien que da consejos a medida, es alguien que mediante preguntas poderosas y herramientas facilita que otra persona encuentre el camino práctico para alcanzar su objetivo, se dé cuenta de cómo actúa y de lo que le ayuda o le dificulta para alcanzar sus objetivos.

El coach pone a su cliente en marcha, le motiva para que actúe, le muestra que el compromiso es acción, le hace ver que el compromiso es con el ¿qué quiere lograr? y no con el ¿cómo lo va a conseguir? (Salas,)

2.4.4 PROCESO DEL COACHING

1. Diagnóstico:

No se debe empezar un proceso de coaching sin tener un diagnóstico mínimamente claro, de lo contrario no se conocerá ¿qué hacer? ni ¿por dónde empezar?, y en el coaching deben estar muy claros los contenidos a trabajar. No es posible iniciar un proceso de coaching sin que el cliente esté de acuerdo en el análisis de la situación.

Según Lewin, durante el proceso de coaching cada vez se entiende mejor al cliente y sus sistemas, una pregunta clave para hacer al posible cliente es: ¿Qué me puede usted contar que me ayude a entender su situación aquí? El coach no es perfecto y el cliente debe ser consciente de ello.

El diagnóstico es un proceso que nunca se termina, de manera que constantemente se debe estar abierto para poder incorporar nuevos datos. El coach, tanto si es el propio líder, como si es un consultor externo, debe vigilar el que no se produzca ambivalencia de funciones.

2. Clarificación de los objetivos del proceso de coaching:

Tener un buen diagnóstico permitirá abordar de una manera más eficaz el tema de los contenidos a trabajar, debe quedar claro el contenido de lo que se va a trabajar, qué se va a hacer durante las sesiones; todo ello debe ser conocido por el cliente, y los temas a trabajar deben ser también consensuados con él.

El responsable del proyecto dentro de la organización, a su vez, debe conocer los contenidos que se están trabajando y debe formar parte del seguimiento de los resultados, es vital en el coaching definir con claridad los contenidos a trabajar. Obviamente, si los objetivos no están claros, todas estas resistencias irán cobrando cada vez más fuerza hasta que el proceso se rompa, además de los objetivos formales no se debe olvidar los objetivos de proceso, que son tan importantes o más que los formales.

3. Diseño del plan de trabajo:

Una vez que se tienen claros los objetivos, se debe diseñar un plan de trabajo que permita alcanzarlos, se debe definir ante cada objetivo un plan de trabajo secuencial que permita alcanzarlo en un periodo razonable de tiempo. El plan de trabajo debe

contemplar también deberes, en referencia tanto a los planes de acción que se deben diseñar como a los sistemas a implementar para que las nuevas conductas se consoliden.

Los planes de acción deben ser lo más concretos posibles, tanto los objetivos como los primeros deben tener su origen en la consecución de resultados, y de ahí ir tirando hasta llegar a la actividad y a las conductas.

1. Análisis del logro de los resultados:

De forma periódica es conveniente analizar la evolución tanto del proceso como de los contenidos del coaching desde varias perspectivas, la mejor forma de asegurar que el cliente va modificando sus conductas es preguntándose a los afectados por ellas, es decir, a los profesionales en relación con él; excepto aquellos aspectos personales que implican confidencialidad, el jefe jerárquico debe conocer los temas que se están trabajando y consecuentemente debe también verificar si se producen avances.

Es un “*feedback*” necesario que el coach debe mantener periódicamente con el jefe jerárquico. No resulta tan fácil obtener información de los colegas o de los colaboradores, en este caso la observación de cómo se comporta el cliente delante de sus colaboradores permitirá hacer comparaciones fáciles con respeto al ahora y al antes.

5. Cómo concluir la relación personal:

El proceso se acaba cuando los objetivos previstos inicialmente se han conseguido, también se puede pensar en acabar cuando, aunque no se hayan conseguido del todo, el cliente tiene la confianza suficiente consigo mismo para seguir avanzando solo. Es conveniente montar alguna sesión de supervisión, que suele durar menos tiempo que la de coaching y suele tener objetivos más generales y de apoyo, y no tanto de consecución de objetivos, estas sesiones deben ser pocas y muy espaciadas en el tiempo, si las sesiones de coaching son cada dos semanas, estas deberían ser cada dos o tres meses y como máximo dos o tres sesiones.

6. Supervisión del coaching de equipo:

Es importante no olvidar que el coaching es una metodología que tiene como objetivo consolidar el cambio cultural, por lo tanto, es más eficaz cuanto más facilita el proceso de cambio, de hecho, la eficacia en el proceso se mide por la facilitación del cambio generada en el cliente.

Los problemas encontrados, aunque son diferentes, con frecuencia suelen tener algún parecido dentro de una misma organización, cuando esta adopta un liderazgo basado en el coach, es conveniente montar sesiones de supervisión de coach a efectos de homogeneizar las mismas conductas y el mismo modelo dentro de la organización.

2.4.5 VENTAJAS DE APLICAR EL COACHING

En prácticamente todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador, este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

El coaching puede aportar mucho porque logra que las personas acudan a sus propias capacidades internas para solucionar conflictos y en la generación de ideas extraordinarias para impulsar sus propias vidas a grandes cambios y por ende a cambios en las empresas.

Todo cambio está en la mente de una persona, de hecho si alguien está profundamente convencido de algo entonces sucederá que el universo se organizará para crear todas las condiciones necesarias para lograr que la idea funcione a la perfección.

La capacidad para aprender más rápidamente de los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible.

El coaching permite operar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo, lo más importante es el profundo deseo de cambio y utilizar las herramientas del desarrollo de recursos humanos para hacer que las ideas funcionen. (Sosa, 2010)

La retroalimentación es una información que se le da a la otra persona relativa a su forma de hacer las cosas o a su comportamiento, y que tiene por finalidad, mejorar o corregir actitudes, habilidades, competencias o comportamientos. Se utiliza con frecuencia este término en el marco de la comunicación, para designar la información de retorno enviada a alguien acerca de lo que ha dicho o hecho. Para que una retroalimentación sea inteligente y no sea percibido como una crítica o una marca de autoridad abusiva, la retroalimentación debe apoyarse en la observación de los hechos y no en su interpretación y nunca haciendo referencia a la persona como tal, sino a su forma de hacer las cosas o su manera de interpretar la realidad. En este sentido, dar retroalimentación consiste en emitir una opinión o evaluación acerca del rendimiento de una persona o sobre la manera de comportarse y no dar una opinión sobre las cualidades de la misma. Una retroalimentación proporciona a la persona que lo recibe, indicaciones acerca de lo que se espera sobre ella.

Los comentarios no deben ser personalizados, evaluadores o sentenciosos. Se debería facilitar mediante un lenguaje no emotivo y haciendo énfasis en el comportamiento en lugar de centrarse en la persona. Nunca se debería proferir con enojo ni emitiendo juicios de valor, y no debería presentarse como algo amenazante o intimidatorio, sino como una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo. La retroalimentación está estrechamente relacionada con el aprendizaje y es proceso continuo. La retroalimentación debe ser: generosa, genuina, específica y dirigida al comportamiento.

Entre los beneficios de la retroalimentación se destacan los siguientes:

- Despierta un sentimiento de pertenencia en las personas que consideran que sus esfuerzos y contribuciones están debidamente valorados.
- La retroalimentación positiva actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente. Si la

retroalimentación es negativa, puede inducir a la persona a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.

- Genera mayor confianza
- Genera autoestima, confianza y responsabilidad. (Perez,2010)

Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos:

- Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados: es importante comprender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.
- Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño: si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Lo primero que hace un buen coach es pedir el aporte del empleado y luego escucharlo, así es más probable que obtenga el diagnóstico correcto y obtenga la colaboración del trabajador para llegar a la solución.
- Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio: no se debe pasar por alto una rica fuente potencial de soluciones (los mismos empleados).
- Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento: los empleados se deben involucrar en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño. Se debe mantener una mente abierta y guardar las suposiciones.
- Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio: se debe reunir con los actores y analizar la situación, se obtendrá el resultado que se desea y se ahorrará tiempo.
- Fomenta relaciones laborales productivas: a medida que se aplican las técnicas de coaching en el lugar de trabajo se notará un mejor desempeño de parte de los empleados y se observará que éstos colaboran entre sí. (Dar el ejemplo)
- Centra su atención en brindar asesoría: el coach puede y debe ser un consejero para cualquier trabajador que busque o esté abierto, a recibir consejos. (Guiar a los trabajadores a través de los obstáculos)
- Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio: proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo.

- Estimula comportamientos de autocoaching: cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío se enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.
- Mejora el desempeño y la actitud: Al permitir que los empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en el trabajo, se mejorará la actitud de modo que ningún seminario, charla o libro de autoayuda podrá hacerlo.

2.4.6 COMPETENCIA DEL GERENTE COMO COACH, SEGÚN VISIÓN MUNDIAL INTERNACIONAL

COMPETENCIAS	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO
Establecer su presencia (habilidad para construir relaciones de colaboración)	<ul style="list-style-type: none"> • Construye buena relación con el individuo. • Confirma que está listo para diálogo de coaching. • Crea un ambiente seguro. • Comienza el proceso de escucha activa. • Desarrolla la confianza en la relación. • Establecer los límites de confidencialidad.
Se comunica con efectividad (comunicación sobre información clara y efectiva)	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra que escucha para que tenga sentido para aquel que recibe el coaching. • Refleja tanto el significado como los comportamientos. • Demuestra comportamiento adecuado no verbal. • Ofrece clara retroalimentación. • Comparte información y perspectivas personales.
Utiliza la investigación para ayudar al aprendizaje (Compromiso de aprender para transformarse)	<ul style="list-style-type: none"> • Hace preguntas poderosas para reflexión. • Indaga para obtener más información.
Modela el compromiso(Integridad)	<ul style="list-style-type: none"> • Permanece enfocado en el individuo y en los objetivos/metás. • Demuestra integridad en palabra y obra.
Empodera a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta/permite a otros que tomen e implementen decisiones y su responsabilicen de los resultados. • Ofrece ayuda y soporte adecuado para que otros puedan apropiarse de su trabajo.

Defiende el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica el desarrollo propio, tanto personal como profesional. • Alienta otros para que reflexionen sobre eventos clave para de ahí extraer aprendizaje. • Da oportunidades para descubrir nuevos conocimientos y aptitudes. • Busca u ofrece retroalimentación.
Fomenta el cambio (práctica de innovación y creatividad)	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a que otros identifiquen nuevos enfoques y posibles acciones. • Apoya que se tomen riesgos e iniciativas. • Ayuda a otros tratar los obstáculos en cambios personales/organizacionales.
Persigue resultados (responsabilidades, pasión por los resultados)	<ul style="list-style-type: none"> • Logra acuerdos para que se tome un curso de acción. • Responsabiliza a otros por implementar acciones específicas. • Reta a otros para que tengan mayores logros.

Fuente: Visión Mundial

Tabla 3. Competencia del gerente como coach según visión mundial internacional

2.4.6.1 Competencias del receptor del coaching

La persona receptora del coaching, también debe tener ciertas competencias, de otra manera se corre el riesgo de no lograr los propósitos de aprendizaje.

De ahí que, un receptor del coaching:

1. Debe comunicarse con efectividad, sin miedo y honestamente.
2. Debe ser valiente, arriesgarse al fracaso o el éxito, a probar enfoques diferentes y a romper paradigmas.
3. Debe atreverse a dar retroalimentación a su coach, de tal manera que, juntos corrijan la senda elegida.

4. Debe buscar retroalimentación, para que sus desviaciones sean lo menos lejanas posible.
5. Debe aceptar responsabilidad, para alcanzar resultados y emprender acciones de cambio.
6. Debe fijar metas, que sean realistas, retadoras, medibles y efectivas.
7. Debe tener iniciativa, buscar ayuda y retroalimentación oportuna y constante.
8. Debe reconocer y aprender del éxito lo mismo que del fracaso. Evaluar las distintas alternativas, ponderarlas y repetirlas si esto es necesario.
9. Debe evaluar lo que está sucediendo. El impacto que se está logrando. (Reza, 2011)

2.4.7 HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES DEL INSTRUCTOR

Las cinco herramientas fundamentales que el instructor tendrá que utilizar son:

1. La carta descriptiva: es el documento que, basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos específicos y terminales, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es un guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.
2. Guía para los participantes: es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenandos realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales. Su estructura es similar a la carta descriptiva; sin embargo, no precisa las actividades de aprendizaje que son exclusivas del instructor.
3. Manual de los participantes: son el conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, etc. imprescindibles para integrar los contenidos del curso de que se trate. Puede utilizarse por el capacitando a lo largo del curso, para ir revisando su contenido, o bien, como cuaderno de trabajo para el estudio y sedimentación posterior del conocimiento; también es útil como material de consulta para aclarar conceptos.
4. Materiales audiovisuales: son los instrumentos de apoyo que le facilitarán al instructor el proceso de enseñanza-aprendizaje, los básicos son: rotafolios, acetatos, películas, etc.

Un coach debe reunir una serie de atributos fundamentales:

- Solicitar opinión de los empleados.
- Escuchar sugerencias de los empleados.
- Tomar en serio las ideas de los empleados.
- Valorar la opinión de los empleados.
- Verificar con los empleados antes de tomar una decisión que afecte su trabajo.
- Explicar con claridad las metas cuando le confíe un proyecto nuevo.
- Aceptar preguntas sobre los proyectos en marcha.
- Dar libertad para decidir la forma en que desarrollará un proyecto.
- Exponer las críticas únicamente en sesiones privadas.
- Debe ser colaborador, reflexivo, persistente en conseguir los mejores resultados posibles, empático y como no, entusiasta y altamente implicado en su trabajo.

Todas ellas con el fin último de conseguir la confianza de sus clientes y participar activamente en sus negocios, encontrando la solución adecuada para cada caso y sintiéndose durante ese tiempo como uno más de la empresa. (Díaz, 2008)

2.4.8 EL DESEMPEÑO

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein, cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su

trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto. Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un Anexo sobre el formulario, y en otros capítulos nos referiremos a los instructivos.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla, por lo tanto este es un punto clave.

El Desempeño tiene muchos efectos benéficos para una organización, entre los más importantes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.
5. Determinar promociones.
6. Tomar decisiones de retener o despedir.
7. Identificar necesidades de capacitación específica.
8. Planear carreras para el personal.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Métodos basados en características:

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación:

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas:

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada:

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables, de todos modos es algo en desuso.

Método de formas narrativas:

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño

por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento:

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.

Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico:

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento:

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento:

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de

los comportamientos, de este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados:

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad:

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. A su vez, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Administración por objetivos:

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular. (Alles, 2010).

En la Tabla 3 se muestra una comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de Características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.

Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Martha Alicia Alles

Tabla 3. Comparación de los métodos de evaluación de desempeño

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

Según Salkind, la investigación descriptiva es aquella en que se reseña las características de la situación o fenómeno objeto de estudio, por lo anterior, la presente investigación tiene un enfoque descriptivo, ya que detalla los aspectos distintivos y particulares de lo que significa la estrategia del coaching y su implementación. (Bernal, 2006).

Para poder obtener datos primarios se utiliza una encuesta (Ver anexo 1), que es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está para obtener información específica de los entrevistados. (Malhotra, 1997)

Además se realizaron dos entrevistas en profundidad, entrevista personal, no estructurada y directa en la que un entrevistador altamente capacitado sondea a un solo entrevistado a fin de describir las motivaciones, creencias y sentimientos ocultos sobre un tema. (Malhotra, 1997)

Las entrevistas se realizaron a un experto en el tema de coaching (ver anexo 2); para obtener información necesaria de la aplicación del coaching en Honduras y además conocer la importancia del mismo en cualquier tipo de empresa, y a un jefe del área de recursos humanos de Hondutel (Ver anexo 3), para conocer las metodologías de aprendizaje y evaluación de desempeño que utilizan en la empresa.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

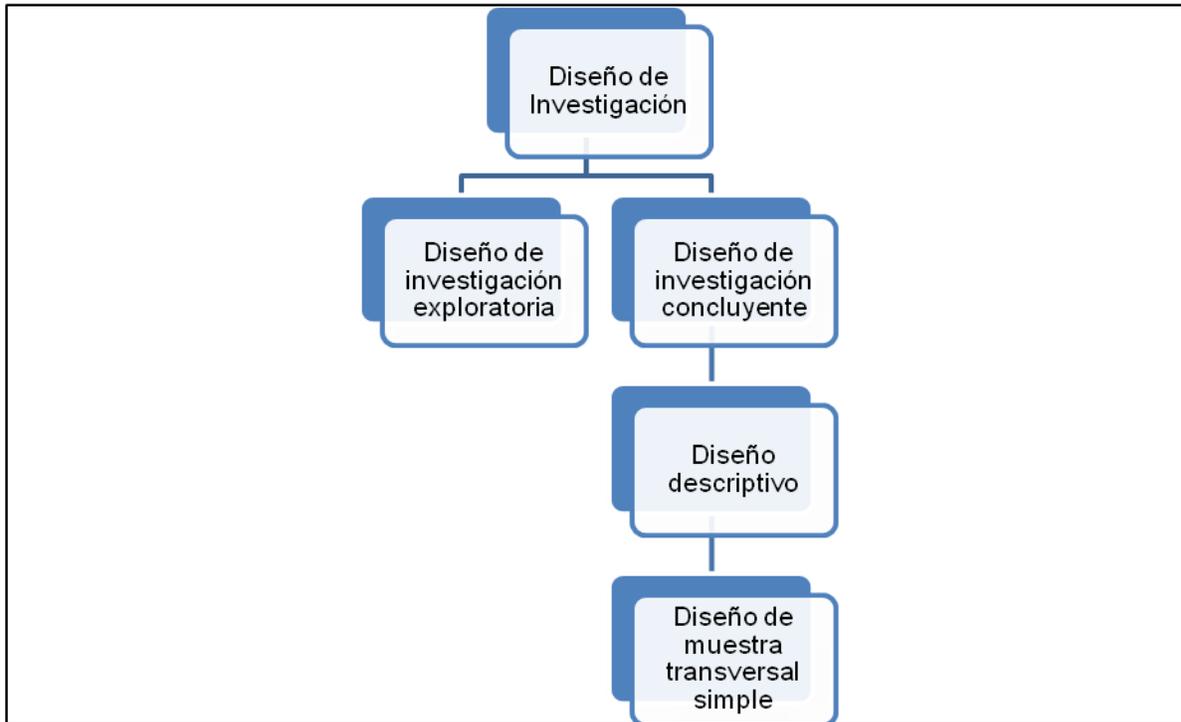
3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación inicia con una investigación exploratoria con un proceso de investigación flexible y no estructurado; seguida por una investigación concluyente. (Malhotra, 1997)

La investigación concluyente – investigación diseñada para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada. (Malhotra, 1997).

Ya que la presente investigación pretende concluir la importancia de la implementación del coaching en Hondutel, será una investigación descriptiva, que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado y además transversal simple, porque se extrae una sola muestra de entrevistados de la población meta y la información se obtiene una sola vez de esta muestra.

En la figura 2 se muestra el esquema del diseño de la investigación.



Fuente: Diseños de investigación de mercados, Malhotra, 1997

Figura 2. Esquema del diseño de investigación

3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que la investigación se realizó en una empresa concreta (HONDUTEL), la población consta del total de empleados que laboran en la institución que son 3,384 a nivel nacional. Cuenta con 2,300 empleados en la ciudad de Tegucigalpa.

Se considera como muestra el personal que labora en el área de comercialización del edificio de Hondutel en la Col. Kennedy de la ciudad de Tegucigalpa, que cuenta con 17 empleados, debido a que es el departamento que atañe al estudio.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La investigación se está llevando a cabo en el área de comercialización del edificio de Hondutel en la Col. Kennedy de la ciudad de Tegucigalpa.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El método de muestreo es no probabilístico por conveniencia, donde la selección de las unidades se deja principalmente al entrevistador.

Las herramientas utilizadas para la investigación constan de un cuestionario estructurado que se aplica a todos los empleados del área de comercialización del edificio de Hondutel en la Col. Kennedy de la ciudad de Tegucigalpa, (Ver anexo 1) y de entrevistas a profundidad. (Ver anexo 2 y 3)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información primaria, son datos que desarrolla el investigador con el propósito específico de dirigirlos al problema de investigación. (Kotler, 2006)

Los datos primarios se obtienen a través de la aplicación del cuestionario y las entrevistas a profundidad, con el fin de conocer percepciones y opiniones acerca de las características de la estrategia del coaching.

Las fuentes de información secundaria, datos que se recopilan para propósitos distintos al del problema que se resuelve. (Kotler, 2006). Las fuentes de información secundarias utilizadas son los diferentes textos, revistas, internet y documentos referentes a la implementación del coaching en una empresa.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados obtenidos después de la aplicación de los cuestionarios a las 17 personas que pertenecen al área de comercialización de Hondutel en el edificio de la Colonia Kennedy en la ciudad de Tegucigalpa, fueron los siguientes:

- ¿Existe un método en de retroalimentación sobre su desempeño?

El 71% de los entrevistados opinan que no existe método en donde se le retroalimiente sobre su desempeño y un 29% opina que si existe.



Figura 3. Método de retroalimentación de desempeño.

- ¿Le gustaría que existiera un método de retroalimentación sobre su desempeño? El 100%, desea que exista un método de retroalimentación, porque les ayudaría a mejorar su desempeño y saber en qué áreas podrían mejorar.

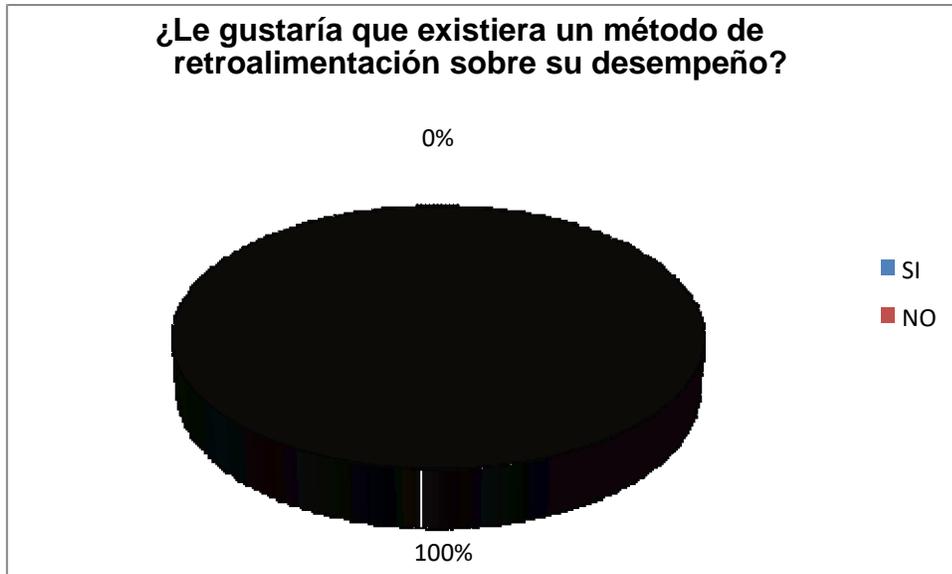


Figura 4. ¿Le gustaría que existiera un método de retroalimentación sobre su desempeño?

- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

El 12% recibe reconocimiento por su desempeño, de forma verbal y el 88% no reciben ningún tipo de reconocimiento por su desempeño.



Figura 5. Reconocimiento por desempeño.

- ¿Existe un proceso de capacitación en el área que se desempeña?

El 82% nos indicó que no existe un proceso de capacitación, contra un 18% que asevera que si existe un proceso de capacitación.

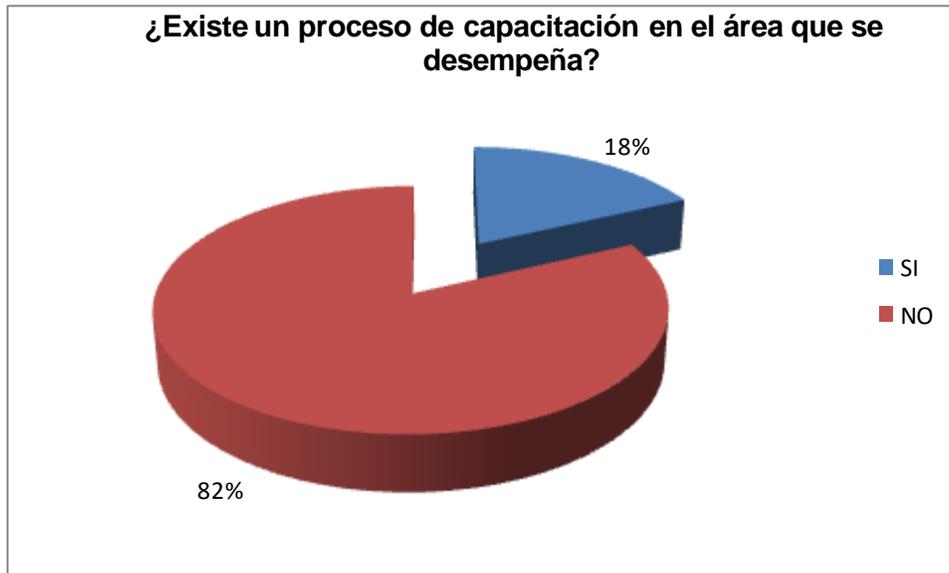


Figura 6. Proceso de Capacitación en el área de desempeño.

- ¿Cada cuánto recibe capacitación?

Del 18% que si recibieron capacitación, lo reciben con la siguiente frecuencia:

Una vez al mes	33%
Una vez cada tres meses	33%
Una vez cada seis meses	33%
Una vez al año	0%

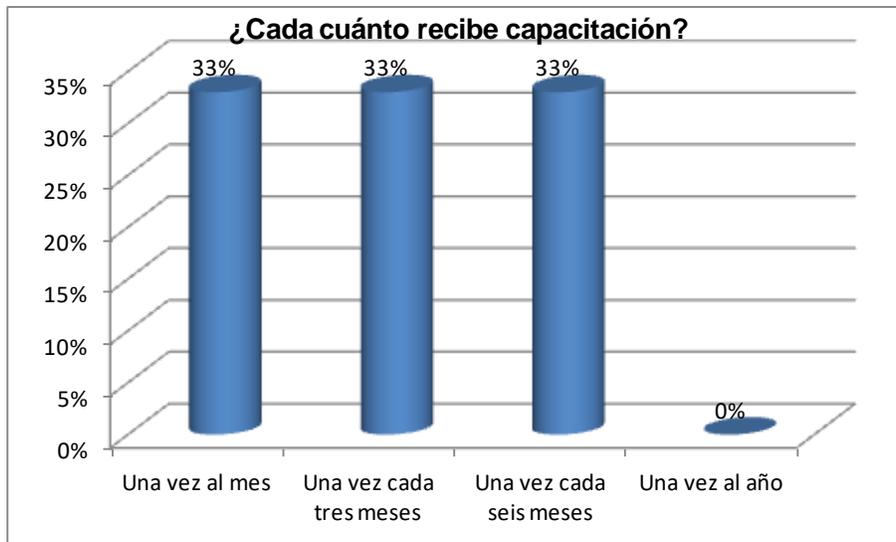


Figura 7. Períodos de capacitación.

- Listar los temas sobre los que recibe capacitación:

De las personas que si reciben capacitación el 50% ha sido en atención al cliente, el resto en liderazgo, ventas y negociación.

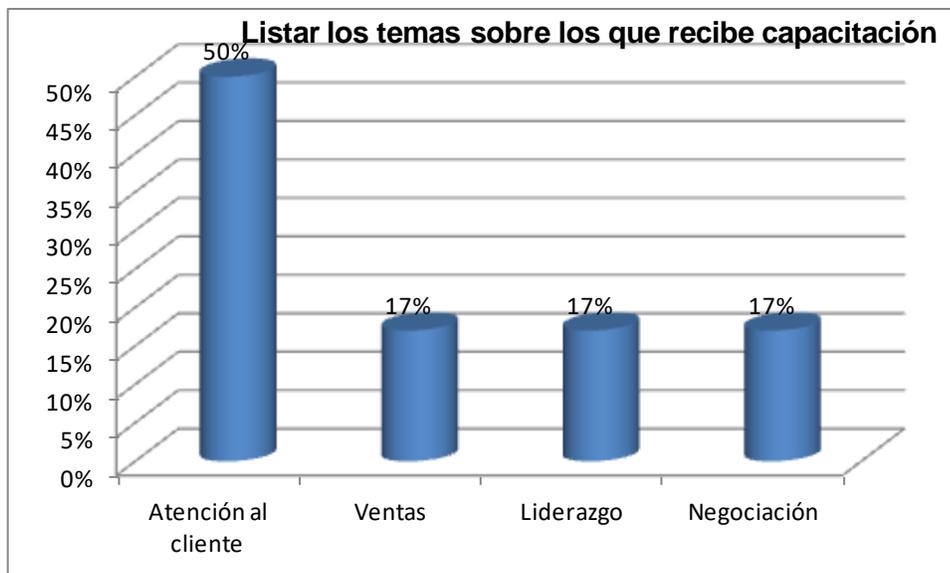


Figura 8. Temas de capacitación

- ¿Los reconocimientos aumentan el nivel de compromiso en sus responsabilidades laborales?

El 82% que sienten que los reconocimientos aumentan el nivel de compromiso en sus responsabilidades laborales, es porque aumentarían su motivación y el 18 % piensa que no aumentan su compromiso, porque creen que siempre han dado lo mejor y no necesitan reconocimiento para seguir haciéndolo.

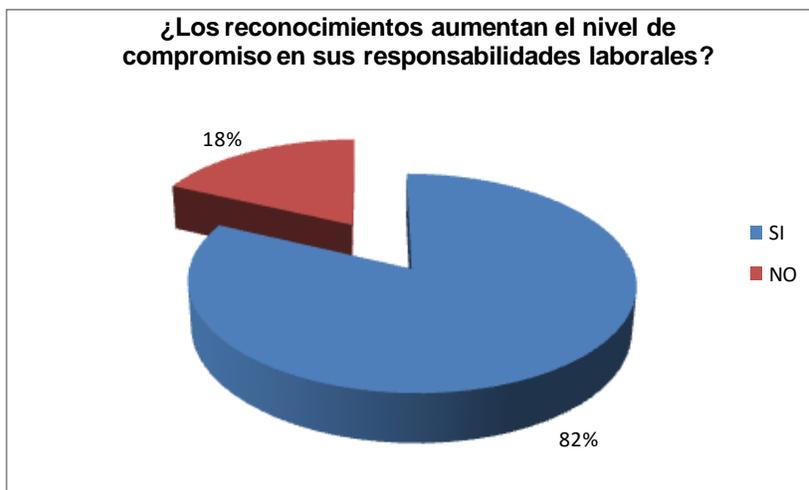


Figura 9. Reconocimientos y nivel de compromiso en responsabilidades laborales.

- ¿Conoce su meta individual de desempeño?

El 41% si conoce su meta individual de desempeño y el 59 % no la conoce.

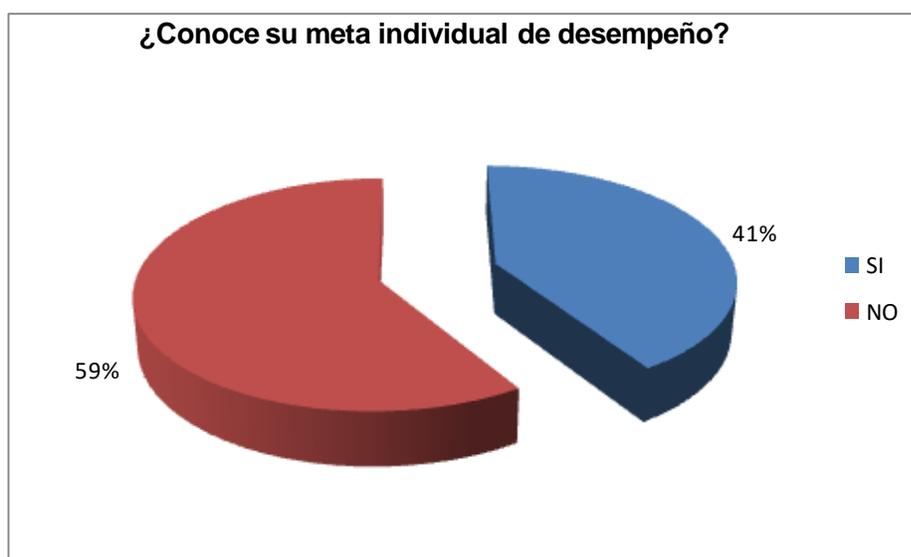


Figura 10. Meta individual de desempeño.

- ¿Cada cuánto recibe información sobre su cumplimiento de metas de desempeño?

Las respuestas se dieron de la siguiente forma:

Mensualmente	12%	Anualmente	0%
Nunca	76%	Semanalmente	12%
Trimestralmente	0%	Semestralmente	0%

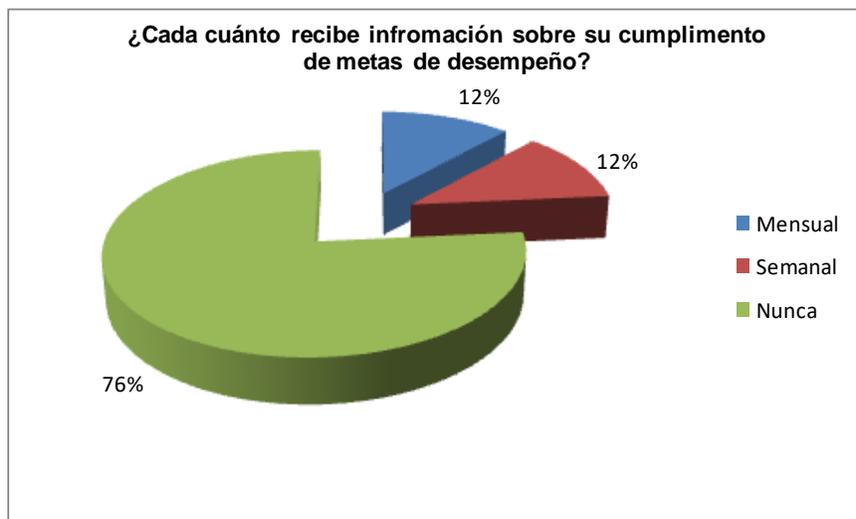


Figura 11. Información de cumplimiento de metas de desempeño.

- Seleccione las características que considera contribuyen al desarrollo de las habilidades para el desempeño de sus funciones:

Características	Frecuencia
Retroalimentación periódica	10
Trabajo en equipo	12
Planes de trabajo	8
Reconocimientos verbales	10
Plan de carrera	6

Figura 12. Características que contribuyen al desarrollo de habilidades para el desempeño.

- ¿Las ideas de mejora en su área son tomadas en cuenta?
El 65% contestaron que las ideas de mejora no son consideradas y el 35% opina que sí.

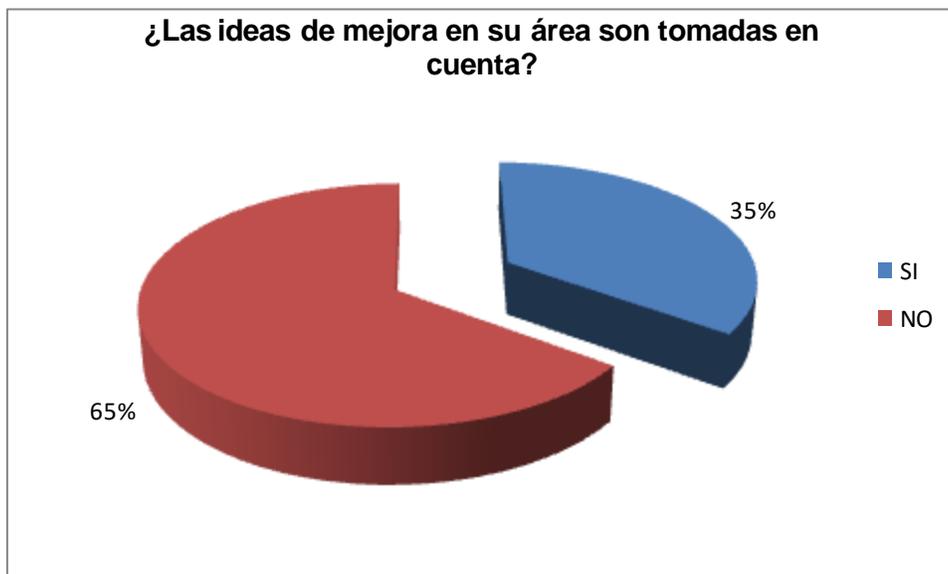


Figura 13. ¿Las ideas de mejora en su área son tomadas en cuenta?

- Sexo

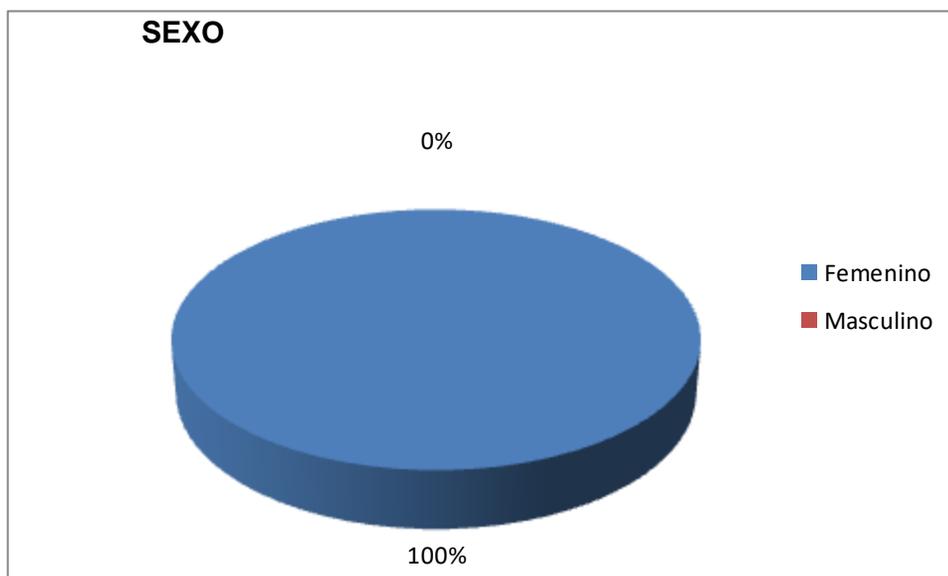


Figura 14. Datos demográficos - Sexo

- Edades

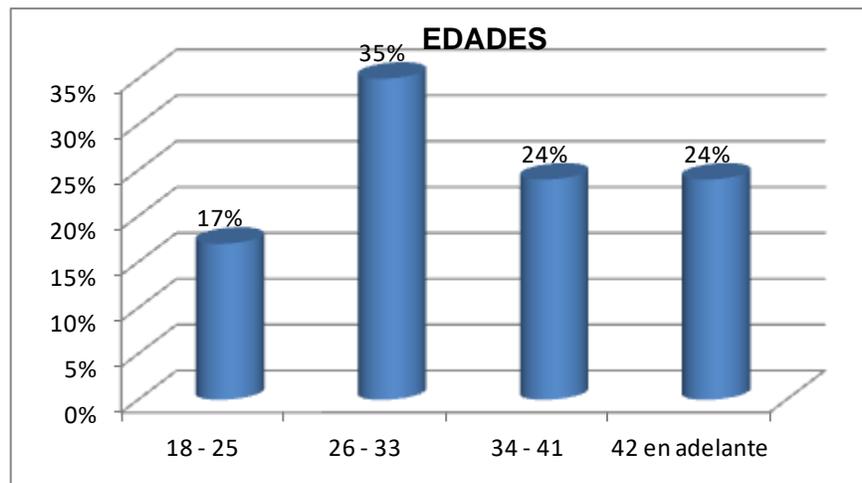


Figura 15. Datos demográficos - Edades

4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Al implementar los instrumentos de investigación y al depurar los resultados del mismo se logró probar las hipótesis, preguntas de investigación y encontrar los objetivos.

Hipótesis 1: En el coaching las oportunidades de aprendizaje promueven el desarrollo del empleado.

Las prácticas del coaching indican que es necesario realizar capacitaciones en las áreas donde el personal presenta debilidades para mejorar su desempeño por lo que la H1 se acepta y se deja en evidencia que el 82% de los empleados no reciben capacitaciones en el área que se desempeñan, razón que apoya la implementación del coaching en la empresa.

Hipótesis 2: El uso de los instrumentos de la estrategia del coaching, contribuye con una retroalimentación efectiva.

En el coaching existen instrumentos que contribuyen para que la retroalimentación sea efectiva por lo cual la H2 se acepta y responde la pregunta de investigación 2. Ya que se da a conocer que a pesar que en HONDUTEL existe un método de retroalimentación de desempeño, el 71% de los entrevistados lo desconoce ya que indicaron en su

respuesta que no, pero que les gustaría que existiera el mismo, por tanto se requiere de éstos instrumentos para lograr la efectividad que no se percibe en la actualidad. (Ver capítulo VI Aplicabilidad)

Hipótesis 3: El coaching potencializa las habilidades y conocimientos de los colaboradores, en pro de un mejor desempeño de su rol.

El desarrollo de habilidades que contribuyen al desempeño según los empleados del área de comercialización de HONDUTEL son el trabajo en equipo, la retroalimentación periódica, y los reconocimientos verbales, mismos que apoyan la H3.

El 88% de los empleados no recibe ningún tipo de reconocimiento por el cumplimiento de su desempeño, y se descubrió que al reconocer a los empleados, estos aumentarían su nivel de motivación y por tanto su desempeño, lo que ayuda a identificar qué aspectos son desarrollados, para mejorar el desempeño del personal del área de comercialización HONDUTEL, uno de los objetivos específicos de la investigación.

El 82% consideran que los reconocimientos aumentan el nivel de compromiso en sus responsabilidades laborales, resultado que contesta la pregunta de investigación 1, y además los resultados demuestran que se considera que los reconocimientos mejoran el desempeño, comprobando el objetivo específico 3 de la investigación.

Otro punto interesante es que las metas de desempeño individual no son conocidas en un 59% por los empleados del área de comercialización de HONDUTEL, el cual demuestra que los jefes de área no consideran importante hacerlo saber, lo que conlleva una desventaja para lograr el compromiso de los empleados hacia la institución, los autores hablan de la importancia de comunicar con claridad las metas de desempeño para el éxito de una empresa, lo que lleva a demostrar que el uso de los instrumentos de la estrategia del coaching, contribuye con una retroalimentación efectiva, respondiendo la pregunta de investigación 3.

Para lograr identificar qué aspectos son desarrollados, para mejorar el desempeño del personal del área de comercialización de HONDUTEL (Objetivo específico 3), se realizó

una entrevista en profundidad con una persona del área de recursos humanos de la institución y se descubrió que en la actualidad no se está desarrollando el sistema de medición de desempeño, ni de retroalimentación para todas las áreas de la institución, esto tampoco es medido para identificar qué áreas lo ejecutan y que áreas no.

A través de una entrevista a un experto se logró detallar las ventajas y logros a obtener al ejecutar el plan de implementación de la estrategia del coaching, cumpliendo con el objetivo específico 1.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El área de comercialización de Hondutel no cuenta con un esquema establecido para la retroalimentación del desempeño a sus colaboradores.
2. En el área no existe un proceso de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los colaboradores.
3. Los colaboradores no conocen las metas debido a que no se les retroalimenta periódicamente sobre las mismas.
4. Se dieron a conocer cuáles son las ventajas de la implementación de la estrategia del coaching.
5. El coaching apoyará al área de comercialización de Hondutel a establecer el tema de interés y ayudará a identificar sus objetivos de manera realista, alcanzable, específica y medible, además promoverá a que la empresa descubra las acciones que la llevarán a alcanzar las primeras metas que se ha propuesto.
6. Los pasos a seguir para lograr aplicar la estrategia del coaching son: observar, escuchar, preparación de la sesión del coaching, plan de acción, coaching después de sesión.
7. El coaching potencializa las aptitudes, habilidades y conocimientos de los colaboradores para mejorar su desempeño.
8. Los colaboradores de la empresa desean tener una herramienta en donde se le retroalimente continuamente sobre su desempeño, por lo que el coaching le ayudará a mantener retroalimentación continua.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar el coaching en el área de comercialización de Hondutel en Tegucigalpa siguiendo los lineamientos explicados en este documento.
2. El estudio puede ayudar a otras áreas de Hondutel para mejorar el compromiso de los empleados.
3. Diseñar un plan para comunicar el desempeño de los empleados del área de forma periódica, y analizar la posibilidad de reconocer a los empleados por su desempeño.
4. Establecer un proceso de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados para lograr un mejor desempeño del mismo.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan para la implementación de la estrategia del coaching en el área de comercialización del edificio Kennedy de Tegucigalpa de Hondutel.

6.2 INTRODUCCIÓN

Luego de este corto viaje por el mundo de la estrategia del coaching, el haber presentado ejemplos de éxito de empresas que utilizan la misma, conocer las características especiales, las ventajas de la aplicación, el proceso de desarrollo de la estrategia, la actualidad y las tendencias de la misma, se presenta una propuesta de implementación que será de mucho beneficio para el área de comercialización de Hondutel de la oficina Kennedy de Tegucigalpa.

Dicha propuesta incluye un proceso práctico de orientación para el desarrollo de la misma así como la propuesta de un plan de capacitación de una empresa especialista que posee personal calificado para la metodología del coaching.

Con el fin de que el estudio sea considerado, se presenta a los directivos de la empresa HONDUTEL:

- Gerente General
- Gerente de Comercialización
- Gerente de Recursos Humanos

El plan de implementación de la estrategia del Coaching partiendo de los resultados obtenidos en la investigación hecha con los empleados del área de comercialización, en donde se pudo observar que la misma traerá beneficios en temas de desempeño, cumplimiento de metas, retroalimentación, trabajo en equipo, etc..

Es importante destacar, que la estrategia puede beneficiar a otras áreas en que se considere implementar la misma, ayudando a mejorar en gran medida el compromiso de cada uno de los colaboradores.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 PASOS PARA UN COACHING

5. Diagnóstico: Se debe definir el desafío y describir el resultado esperado, la manera en que se define el desafío determina en gran parte la forma en que va a tratar de resolverlo y sus posibilidades de lograrlo.
6. Clarificación de los objetivos: analizar posibles opciones de solución, se debe juzgar una idea sólo cuando haya enumerado todas las opciones que pueda presentar.
7. Diseño del plan de trabajo: se debe desarrollar un plan de acción, realizar una lista sencilla de cosas por hacer. Al frente de cada tarea se debe anotar quien será el responsable de que se lleve a cabo, se deben establecer plazos, anotar exactamente cuándo se piensan hacer. (Ver anexo 5 y 6)
8. Análisis del logro de los resultados: se deben definir criterios de evaluación, asegurarse de saber exactamente cuáles son los resultados que se esperan y cómo se va a saber cuándo se logran. (Ver anexo 7)
9. Perseverar hasta el final: es un método para apoyar los plazos en colaboración mutua.

6.3.2 RECOMENDACIONES PARA UN COACHING EFECTIVO

El proceso de observación, el observar a alguien que recibe coaching, mejorará la capacidad para aconsejar de manera informada, pertinente y oportuna. Se necesita observar la conducta de la persona tanto de manera formal como informal, a medida que se observa, se elaborarán teorías sobre qué es lo que está sucediendo, pero teniendo el cuidado de no hacer juicios o suposiciones muy rápidamente. Se debe tratar de ser un observador neutro.

Cuando sea apropiado, se debe discutir las situaciones con otros y pedir opiniones. Finalmente se debe asegurar de verificar las teorías y compartir los datos con quien está recibiendo el coaching.

Cuando se observa la conducta de un individuo, se piensa en respuestas para las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que la persona está haciendo o no eficazmente?
- ¿Qué efecto tiene la conducta de la persona en el logro de las metas del grupo o en el de los objetivos individuales?
- ¿Qué efecto tiene la conducta en otros miembros del equipo?

El coaching es continuo. No se debe esperar solucionar un problema en una única sesión de coaching. Después de una observación, se puede decidir que la persona sí tiene un problema que el coaching podría resolver, ó se podría concluir que el problema no tiene relación con el miembro del equipo, sino que con otra persona, o incluso con las dinámicas de equipo.

Antes de sugerirle el coaching a una persona que se cree es problemática, se debe mirar de cerca primero su propia conducta, se debe preguntar cómo se puede estar contribuyendo al problema, no se debe asumir que otros tienen motivaciones o fortalezas idénticas puede ser poco realista e injusto. Las personas no siempre saben qué clase de ayuda es la que necesitan o exactamente cómo pedirla. Cuando se vea una oportunidad, se debe tomar el tiempo para escuchar activamente a sus subordinados directos.

Se debe actuar como un buen modelo de conducta, los subordinados directos pueden estar imitando su conducta. (Press, 2006) (Ver Anexo 8).

Escuchar como coach es necesario sintonizarse con los sentimientos y motivaciones de la otra persona, esto se logra escuchando activamente, escuchar fomenta la comunicación y hace que las personas se sientan a gusto, al igual que clarifica lo que se ha dicho para evitar malas interpretaciones.

Algunos consejos prácticos para ser un oyente activo:

- Mantener contacto visual con quien recibe el coaching.
- Sonreír para que la otra persona se sienta a gusto.
- Evitar cualquier cosa que distraiga la atención. Tomar nota si es necesario.
- Ser receptivo al lenguaje corporal, cómo la postura y la posición de los brazos.
- Se escucha primero y después se evalúa.

- No se interrumpe a la otra persona salvo para hacer preguntas para clarificar y para animarle para que continúe.
- Se repite con sus propias palabras lo que se piensa la otra persona dijo.
- Esperar que la persona haya terminado de hablar para planificar las respuestas.

Cuando este en el proceso de coaching debe realizar preguntas abiertas, ya que invitan a la participación y a compartir ideas. (Press, 2009)

¿Cómo plantear preguntas efectivas?

- Breves: el período de atención del interlocutor es limitado, cuanto más extensa la pregunta, mayor posibilidad de que se enrede. Es más fácil decir frases cortas.
- Claras: no se utiliza la voz pasiva (la oferta debe ser evaluada), ni las negativas múltiples. (¿Cree que deberíamos vetar la propuesta de discontinuar la política de rechazar repuestos que no hayan aprobado la inspección?)
- Centradas: para cada pregunta se escoge un solo tema, desglosar las preguntas en sus componentes fundamentales y hacerlas en secuencia.
- Pertinentes: concentrar las preguntas en un tema y en una meta. Si una respuesta se desvía del punto, se debe concentrar con tacto.
- Constructivas: se debe recalcar el aspecto positivo de la forma de abordar las preguntas.
- Neutrales: no confundir neutral con neutro, evitar las preguntas que supongan respuestas positivas o negativas.
- Abiertas: no sesgar las preguntas a respuestas cerradas. (Cook, 2000)

Tres sugerencias para hacer preguntas:

1. Dar a los empleados tiempo para pensar: el silencio es una respuesta aceptable, también lo es "no sé", si la pregunta exige pensar, dé el tiempo y la oportunidad para que puedan hacerlo.
2. Informar a los empleados qué está en juego: ¿qué ganan? o ¿qué pierden los empleados cuando le dan su respuesta? Se debe ser honesto en cuanto a los motivos para preguntar y a lo que se pretende hacer con la respuesta.
3. Cuando se termine de preguntar, hacer silencio y escuchar. (Cook, 2000) (Ver anexo 9)

Otra de las recomendaciones importantes al realizar la sesión de coaching es que se reserva una sala o un lugar privado donde ambos se sientan cómodos, asegurarse de que no habrá interrupciones durante la reunión; establecer reglas básicas desde el principio. Durante la sesión, a medida que el coach y la persona trabajan en mejorar el desempeño laboral o lograr destrezas nuevas, se deben recordar las metas alcanzables y se deben considerar los siguientes puntos:

- Asegurarse de que ambos entienden de la misma manera las metas de las sesiones.
- Mantener el tono positivo.
- Intercambiar perspectivas sobre la situación u oportunidad actual.
- Presentar información relevante que se ha reunido durante la observación de la persona a la que se hace coaching.
- Escuchar activamente los pensamientos y explicaciones.
- Compartir los consejos y sugerencias.
- Dar al individuo la oportunidad de presentar las ideas y responder a las del coach.
- Discutir los pros y los contras, y llegar a un acuerdo respecto de los resultados deseados.
- Se debe ganar el compromiso del individuo para crear un plan de acción y establecer una fecha posterior para revisar el plan. (Press, 2009)

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta una propuesta del tiempo de aplicación de la estrategia de coaching para el área de comercialización de Hondutel:

Tiempo / Actividad	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Presentación del Trabajo de Investigación																																
Estudio de la Propuesta por parte de HONDUTEL																																
Capacitación CRECERH																																
Preparación Logística necesaria para inicio de sesiones																																
Ejecución del Plan																																

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2009). Construyendo talento. Argentina: Ediciones Granica.
2. Alles, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica, 2010. p 35. Copyright © 2010. Ediciones Granica. All rights reserved.
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10365638&ppg=36>
3. Aza, G. (s.f.). www.gerdauza.cl. Recuperado el 1 de Noviembre de 2011, de <http://www.gerdauza.cl/Sostenibilidad.asp>
4. Belasco, J. (2001). El momento del coach liderazgo en coaching México, Pearson Education
5. Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. En C. A. Bernal. Ciudad Naucalpan, México: Pearson Educación de México.
Bou Pérez, Juan Fernando. Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula. España: ECU, 2010. p 44. Copyright © 2010. ECU. All rights reserved.
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/Doc?id=10431025&ppg=46>
6. Castillo, Sergio “Coaching Directivo: búsqueda del equilibrio profesional con potencial propio”. En revista Metalindustria, 2003.

7. Diaz, S. (26 de marzo de 2008). La importancia del Coaching. La Flecha .
8. Juan Pablo Villa Casal, J. A. (2010). Manual de Coaching. Barcelona: Bresca.
9. K. Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercado. Naucalpan, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
10. Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. Naucalpan, México: Pearson Educación de México.
11. Mike Leibling, R. P. (2004). Coaching Paso a Paso. España: Gestión 2000.
12. mproactiva. (s.f.). M Proactiva. Recuperado el 29 de Octubre de 2011, de <http://www.mproactiva.com/pages/pagina%2010.htm>
13. Payeras, J. (2006). Coachnig y liderazgo: paraa directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos.
14. Ponce, R. (s.f.). <http://www.ramiroponce.com>. Recuperado el 29 de octubre de 2011, de http://www.coachingconsortium.org/QUE_MAS_SE_TE_OCURRE.pdf
15. Press, H. B. (2006). Cómo hacer Coaching. Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A.
16. Redactor, S. D. 26 de Marzo de 2008. La importancia del coaching. La Flecha.
17. Reza Jesús Carlos, El A,B,C del coaching <http://books.google.es/books>
18. Salas Higston, Alfredo. ¿Qué es el coaching? Knol, 2008 Nov, <http://knol.google.com/alfredo>
19. Sevilla Siglo XXI, S. (2009). Cuaderno para emprendedores y empresarios: Recursos Humanos. Argentina: El Cid Editor.
20. Sosa, T. (s.f.). Bondades del Coaching. Recuperado el Noviembre de 2011, de <http://knol.google.com/k/tania-sosa/bondades> de

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

El siguiente cuestionario muestra diferentes aspectos que deseamos evaluar del área en la que labora. Favor marcar con una "X" su respuesta.

1. ¿Existe un método de retroalimentación sobre su desempeño?

Si _____ No _____

Si su respuesta es **Si** pasar a la pregunta 3

2. ¿Le gustaría que existiera un método de retroalimentación sobre su desempeño?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

3. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

Si _____ No _____

¿De qué tipo? _____

4. ¿Existe un proceso de capacitación en el área que se desempeña?

Si _____ No _____

Si su respuesta es **No** pasar a la pregunta 6

5. ¿Cada cuánto recibe capacitación?

Una vez al mes _____

Una vez cada tres meses _____

Una vez cada seis meses _____

Una vez al año _____

Otros, especifique _____

6. Listar los temas sobre los que recibe capacitación

7. ¿**Los reconocimientos** aumentan el nivel de compromiso en sus responsabilidades laborales?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

8. ¿Conoce su meta individual de desempeño?

Si _____ No _____

Pase a la pregunta 10

9. ¿Cada cuánto recibe información sobre su cumplimiento de metas de desempeño?

Mensualmente _____

Trimestralmente _____

Semestralmente _____

Anualmente _____

Otros, especifique _____

10. Seleccione las características que considera que contribuyen al desarrollo de las habilidades para el desempeño de sus funciones:

Retroalimentación periódica _____

Trabajo en equipo _____

Planes de trabajo _____

Reconocimientos verbales _____

Plan de carrera _____

11. ¿Las ideas de mejora en su área son tomadas en cuenta?

Si _____

No _____

12. Sexo

_____ Masculino

_____ Femenino

13. Edad

_____ 18 – 25 años

_____ 26-33 años

_____ 34-41 años

_____ 42 en adelante

MUCHAS GRACIAS!!!

ANEXO 2. ENTREVISTA A EXPERTO

Nombre: Ing. Gloria Urquia

1. ¿Qué es el coaching?

R. Es una estrategia que se utiliza para desarrollar las habilidades específicas y mejora de desempeño de los colaboradores. Utilizando la capacitación.

2. ¿Hace cuánto tiempo existe el coaching?

R. Inicio en los años 90's. En Honduras fue en 1995, pero el mismo no es utilizado en muchas empresas en el país.

3. ¿Qué tan importante es la comunicación para el desarrollo efectivo de la estrategia?

R. La comunicación es esencial, es parte de una técnica en donde el colaborador determina las necesidades propias para mejorar su desempeño.

4. ¿Existe alguna empresa que certifica al coaching aquí en Honduras? ¿Existe mundialmente?

R. Existen empresas que desarrollan capacitaciones a las empresas que desean desarrollar el coaching, pero no existen empresas que certifiquen si se está desarrollando de la mejor forma.

5. ¿Cuáles son los beneficios principales del coaching?

- Beneficia en el desarrollo del desempeño de las personas
- Promueve el crecimiento continuo
- Los colaboradores tienen claro los objetivos de la empresa
- Al implementarlo se logran mejores resultados y existe una mejor coordinación de los colaboradores.
- Se logra un rápido crecimiento en las áreas donde se tiene déficit.
- Se desarrolla en el sitio de trabajo, lo que beneficia porque se aprende haciendo.

6. ¿Cuáles son las necesidades de las organizaciones hoy en día, que las impulsan a la aplicación de estrategias de administración moderna?

R. En la actualidad los que presentan mayor necesidad de utilizar la estrategia del coaching son los ejecutivos, debido a que desean fortalecer el don de mando, relaciones personales, como liderar las reuniones.

7. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de implementación del coaching normalmente?
¿Qué periodicidad tiene?

R. No existe un tiempo establecido, el mismo depende de la necesidad de cada una de las empresas. Además depende de las necesidades de quien recibe el coaching, la complejidad, interés y actitud del colaborador.

8. ¿De acuerdo a su experiencia, cada cuanto recomienda se aplique la estrategia?

R. La estrategia debe aplicarse periódicamente para que tenga éxito, no sólo se utiliza cuando existen deficiencias o necesidades.

9. ¿Cuál es el rasgo o comportamiento más común, luego de realizar el coaching en una empresa?

R. Como todo lo nuevo en una organización, existe la resistencia al cambio, pero el éxito de la estrategia dependerá de las personas que están realizando el coaching. La estrategia busca que los empleados se sientan motivados y ellos mismos busquen las respuestas de cómo pueden mejorar su desempeño.

10. ¿Cómo se asegura que al dar coaching a directivos los flujos de información descendan adecuadamente?

R. Ese es el gran problema que existe dentro de las empresas, los directivos no suelen descender la información por lo que la estrategia no es efectiva. Es importante que los directivos tomen conciencia y bajen la información para el éxito de los objetivos de la empresa.

11. ¿Qué es lo más recomendable para apoyar a que el proceso de implementación sea amigable y más fácil de aceptar para los colaboradores de una empresa que esta implementándolo?

R. Se recomienda facilitar espacios dentro del área de trabajo para realizar el coaching. Además, es necesario seleccionar personas con capacidad de liderazgo para que pueda socializar la estrategia. También se recomienda realizar un ensayo con dos o tres colaboradores y desarrollar el coaching, esto sirve de testimonio para el resto de colaboradores.

ANEXO 3. ENTREVISTA A JEFE DE CAPACITACIÓN DE HONDUTEL

Nombre: Lic. Mario Paz

1. ¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje que existen en la empresa para los empleados?

R. Tenemos capacitación presencial, en línea y a distancia, esto con el objeto de brindarles oportunidad de capacitación a todos los empleados de HONDUTEL.

2. ¿Qué métodos son desarrollados especialmente para el área de comercialización?

R. Utilizamos métodos exclusivos en el tema de ventas, atención al cliente, motivación, liderazgo y otros, impartimos los procesos de capacitación en horas no laborables y fines de semana, esto con el propósito de no interferir con las funciones del personal. Los cursos y seminarios que se imparten son en base a la detección de necesidades de capacitación que nos genera cada área.

3. ¿De qué forma potencializan (o mejoran) las habilidades de los empleados para un mejor desempeño de sus funciones?

R. En estos momentos solo se está haciendo con el área de comercialización ya que previo a los procesos de capacitación el departamento de contratación está aplicando un instrumento de evaluación para conocer cuáles son las competencias de cada persona y conocer las debilidades para fortalecerlas y mejorarlas con capacitación.

4. ¿Existe algún método de evaluación de desempeño? ¿Cuál es?

R. De esto no se tiene nada

5. ¿Cómo miden el conocimiento de las funciones y desarrollo de las responsabilidades en los empleados?

R. De esto no se tiene nada

6. Existen herramientas proporcionadas a los líderes de las reas de la empresa que les permitan:

a. Desarrollar, mantener y/o mejorar las habilidades de los empleados?

R. De esto no se tiene nada

b. Desarrollar, mantener y/o mejorar el conocimiento de sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan?

R. De esto no se tiene nada

7. ¿Existen sesiones de retroalimentación entre líderes y colaboradores? ¿Cada cuanto deberían realizarlas?

R. Eso depende de cada jefe de área, deberían existir sesiones semanales de retroalimentación sobre los resultados obtenidos por área de acuerdo a las metas, sin embargo no es medido quienes lo realizan y quiénes no.

8. Que temas de capacitación/desarrollo refuerzan para los empleados del área de comercialización.

R. Se imparten temas sobre los servicios que brinda HONDUTEL, atención al cliente, técnicas en ventas, se hacen pasantillas en las áreas de comercialización, cultura organizacional, cambio de actitud, etc.

ANEXO 4. OFERTA



Business Edge™
La Pieza Clave para su Empresa

Herramientas prácticas para la gestión efectiva
de pequeñas y medianas empresas en América Latina

**PROPUESTA DE
CAPACITACION**

2011

*Propuesta de capacitación para la ejecución del **Curso Como Desarrollar su Recurso Humano a través del Coaching** en Hondutel para el año 2012.*

HONDUTEL



e-mail: crecerh@amnettgu.com Tel: (504) 2232-5671
DESARROLLANDO SU TALENTO HUMANO

Presentación

El Centro de Crecimiento de Recursos Humanos, CRECERH, presenta a, Hondutel, la propuesta Técnico-económica para desarrollar el Curso Business Edge Como Desarrollar su Recurso Humano a través del Coaching, a realizarse en la ciudad de Tegucigalpa.

La Oferta contiene: resultados esperados después de la ejecución de la capacitación, metodología a implementar, condiciones del servicio de capacitación, temática a desarrollar y la inversión de la propuesta.

Alcance de la Capacitación

Integrar en una capacitación a 16 colaboradores de Hondutel, con el fin de prepararlos y formarlos en la ejecución e implementación del Coaching en sus áreas laborales para mejorar el desempeño de sí mismos y de sus colaboradores.

Resultados Esperados

Luego de asistir al curso, los participantes serán capaces de:

1. Definir el *coaching* en el trabajo y entender sus beneficios para Hondutel.
2. Aplicar herramientas de *coaching* en el lugar de trabajo;
3. Formular e implementar estrategias de *coaching* de largo plazo.
4. Implementar un plan de acción de Coaching en Hondutel.

Ejes Temáticos y Actividades a Realizar

Curso Business Edge Como Desarrollar su Recurso Humano a través del Coaching.
Este es un curso de un día y medio (12 horas).

Día	Contenido
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción al Taller ▪ Sesión 1: Coaching y sus beneficios para el gerente <ul style="list-style-type: none"> ▪ La relación entre el desempeño del personal y el desempeño del gerente ▪ El papel del <i>coaching</i> en mejorar el desempeño ▪ Sesión 2: Habilidades y herramientas del coaching <ul style="list-style-type: none"> ▪ EDAC¹ – Enseñando a los empleados nuevas habilidades ▪ 4 Ps² – Ayudando a los empleados a resolver los problemas
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesión 2: Habilidades y herramientas del coaching (Cont.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ HCI – Ofreciendo retroalimentación que mejora el desempeño de los empleados ▪ Sesión 3: Los cuatro pasos del coaching exitoso en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de las necesidades ▪ Desarrollo de un plan de <i>coaching</i> ▪ Implementación ▪ Seguimiento y retroalimentación ▪ Comentarios finales, plan de acción, conclusiones

(1) Acrónimo EDAC = Explicar, Demostrar, Aplicar, Consolidar

(2) Acrónimo 4 Ps = Posición, Problemas, Posibilidades, Plan

Condiciones

1. ORGANIZACIÓN:

Se desarrollará la capacitación propuesta, atendiendo los ejes temáticos solicitados por parte de Hondutel.

2. DURACIÓN:

La jornada se desarrollara en 12 horas.

3. COORDINACIÓN

CRECERH aportará en la intervención de capacitación:

- 12 horas de Capacitación
- Elaboración y diseño del Material de apoyo bibliográfico
- Material didáctico.
- Plan de Acción de la Capacitación para cada Participante.
- Diploma de participación certificado por la Corporación Financiera Internacional IFC.
- CD Digital con Herramientas Empresariales.

Hondutel debe aportar:

- Local de capacitación, alimentación, y meriendas de lo(a) s participantes.
- Convocatorias para lo (a) s participantes.
- Alimentación del facilitador (a).
- Equipo Audiovisual necesario para la capacitación (Data Show y Audio).

Metodología a Utilizar

Se utilizará la siguiente metodología para la capacitación propuesta:

1. **Metodología Business Edge** metodología desarrollada por la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial, basada en las siguientes técnicas:
 - 1.1. Casos empresariales prácticos
 - 1.2. Juego de Roles aplicados a situaciones laborales.
 - 1.3. Trabajo en Equipo para solución de casos prácticos.
 - 1.4. Temas adaptados a las necesidades de la empresa cliente.
 - 1.5. Elaboración de Planes de Acción por cada tema de capacitación recibido.
 - 1.6. Ejercicios vivenciales
 - 1.7. Estudios de casos
 - 1.3. Grupos operativos
 - 1.4 Lluvia de Ideas
 - 1.5 Conferencias breves
 - 1.6 Autoevaluación

FACILITADOR: Ing. Gloria Elizabet Urquia Bautista., certificada por el Banco Mundial

CRECERH trasladará a su facilitadora, al sitio indicado según el cronograma de trabajo, iniciando las actividades a las 8: am. y desarrollando los contenidos programados. Cerrará su jornada a las 4: pm. Dando 45 minutos para el almuerzo y 15 minutos para cada merienda.

Inversión

Tema	Metodología	No de Talleres	Duración	Fecha	Total
Curso Como Desarrollar su Recurso Humano a través del Coaching	IFC Business Edge Banco Mundial	1	12 Horas	<i>Por Definir</i>	\$1,250.00 (Mil Doscientos cincuenta con 00/100)

Grupo: 16 participantes.

Condiciones de Pago

Condiciones:

1. Se debe de pagar el 50% del costo del evento 15 días antes de la realización del mismo y el 50% restante dos días después de haber realizado el evento de capacitación
2. Los dólares pueden ser pagados en lempiras, según la tasa fluctuante del día en que se realice la transacción monetaria.

Facilitadora

Gloria Elizabet Urquia Bautista

Experiencia

Directora del Instituto Hondureño de Negocios (IHNE).

- Consultora para la redacción y dirección del programa Mi primer Empleo en los cursos de:
- Auxiliar de Ventas
- Asistente de Administración de Inventarios

2002- 2005

Coordinadora Nacional de la Sociedad Hondureña de Autoestima (SHA)

En CRECERH (Centro de Crecimiento de Recursos Humanos)

- **1995 - 2011** Gerente de Proyectos Especiales
- 2005 – 2008 Directora de Capacitación de Desarrollo Microempresarial de 45 BANPRAF en los departamentos de Santa Bárbara, Francisco Morazán, Olancho.
- **Facilitador a Certificada** del programa Business Edge de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Grupo Banco Mundial

Facilitadora de capacitación en a más de 100 Instituciones y Empresas hondureñas entre ellas las siguientes:

- CCF Honduras (autoestima para Madres Guías).
- IHCAFE
- CARE PASOS (Reingeniería)
- Banco Central de Honduras (Servicio de excelencia)
- Grupo Terra
- ASHONPLAFA (Administración personal y del tiempo)
- PRAF Programa de Asignación Familiar (Preparación de microempresarias)
- Consultora para Biosfera del Río Plátano en el área de administración y calidad total

1989- 1990

Miembro del Staff de redactores de Libros de Texto para Matemática del nivel Primario.
Proyectos Textos Escolares.

- Consultora Asistente para estudio de Evaluación del Desempeño IHCAFE.
- Consultora el diagnóstico ocupacional: Jóvenes con Futuro de Fondo Cristiano para Niños de Honduras.

Formación Académica

Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Ingeniera Civil. 1987

Catedrática con especialidad en matemática Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán Honduras.1975

Formación Complementaria**Cursos y seminarios**

- Seminario: Capacitación de Capacitadores, Corporación Financiera Internacional, IFC: Impartido en Hotel Marriot , Tegucigalpa Honduras del 20 al 24 de abril del 2010.
- Seminario. Capacitación de Asesores, Corporación Financiera Internacional, IFC: Impartido en Hotel Marriot , Tegucigalpa Honduras el 26 al 27 de abril del 2010.
- **Seminario:** Inicie su Negocio, **ISUN**, impartido en FOPRIDEH, iniciativa del programa de CEMPROMYPE, Proyecto PRES II y la OIT(Organización Internacional del Trabajo),año 2004.
- **Gerencia Social**
Instituto Centro americano para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo INDES. 2003
Formulación y evaluación de proyectos de Desarrollo
- Reingeniería y calidad total (INCAE) Guatemala. 1998
- Identificación de Proyectos: Tegucigalpa 1992
- Microsoft Word: Tegucigalpa, 1991
- Formación de Profesores e Investigación Educativa. 1989
- Taller Cooperativismo 1988.
- Capacitación para Docentes en Escuela Normal Mixta 1988
- Seminario Taller de Matemática, 1988.

Capacitación para Profesores Tutores para la enseñanza de MM 114.

- **Capacitación para Profesores Tutores enseñanza precálculo 1987.**
- Actualización de la programación de la práctica Docente y Comunitaria, 1986
- Primer Encuentro Nacional de Matemática, 1985
- Innovación Curricular, 1985
- Taller de Trabajo Pedagógico Productivo, 1984.

ANEXO 5. FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE COACHING

HERRAMIENTAS DE COACHING	
<i>Formulario de planificación del coach</i>	
<i>Use este formulario antes de una sesión de coaching. Tómese el tiempo para especificar exactamente qué es lo que espera lograr y cómo pretende hacerlo.</i>	
Discusión con:	Fecha:
Áreas donde se necesita coaching (base esto en observaciones)	
Objetivo de la sesión de coaching:	
Resultados deseados:	
Por qué es importante hacer coaching sobre esto, por ejemplo ¿Qué es lo que está en juego? ¿Cuáles son las consecuencias?	
Dificultades potenciales	Métodos para manejarlas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Acciones específicas	
1.	
2.	
3.	

Fuente: Cómo hacer Coaching, (Harvard Business Press)

ANEXO 6. HOJA DE TRABAJO PARA PLANIFICAR ACCIONES

HERRAMIENTAS DE COACHING		
<i>Hoja de trabajo para planificar acciones</i>		
<i>Use esta hoja de trabajo para establecer un plan de acción que sea acordado por usted y la persona que recibe el coaching. Es crucial incluir indicadores específicos de éxito y una fecha para revisar el objetivo para cualquier acción que deba completarse.</i>		
Acciones para realizar	Indicador(es) de éxito	Revisión

Fuente: Cómo hacer Coaching, (Harvard Business Press)

ANEXO 7. EVALUACIÓN DE LA SESIÓN DE COACHING

HERRAMIENTAS DE COACHING	
<i>Evaluación de la sesión de coaching</i>	
<i>Use esta herramienta después de la sesión de coaching para evaluar su eficacia y para considerar qué se podría mejorar para la próxima vez.</i>	
¿Qué funcionó?	¿Qué podría mejorarse?

Fuente: Cómo hacer Coaching, (Harvard Business Press)

ANEXO 8. AUTOEVALUACIÓN PARA UN COACH

HERRAMIENTAS DE COACHING		
<i>Una lista de autoevaluación para un coach</i>		
Pregunta	Sí	No
1. ¿Demuestra usted interés en el desarrollo de carrera, y no solo en el desempeño a corto plazo?		
2. ¿Brinda usted tanto apoyo como autonomía?		
3. ¿Establece metas altas pero alcanzables?		
4. ¿Sirve usted como un modelo de conducta?		
5. ¿Comunica las estrategias de negocios esperadas como una base para establecer los objetivos?		
6. ¿Trabaja con el individuo a quien hace coaching para generar enfoques o soluciones alternativas que ustedes pueden examinar juntos?		
7. Antes de dar "feedback", ¿observa cuidadosamente y sin prejuicios al individuo a quien le hace coaching?		
8. ¿Separa las observaciones de los juicios o suposiciones?		
9. ¿Prueba sus teorías sobre la conducta de una persona antes de actuar basándose en ellas?		
10. ¿Es cuidadoso en el sentido de evitar usar su propio desempeño como criterio para medir a otros?		
11. ¿Centra su atención y evita distracciones cuando alguien le está hablando?		
12. ¿Parafrasea o usa algún otro método para clarificar qué es lo que está diciendo en una discusión?		
13. ¿Usa un lenguaje corporal relajado e indicaciones verbales para fomentar a un interlocutor durante una conversación?		
14. ¿Usa preguntas abiertas para incentivar que se compartan las ideas y la información?		
15. ¿Entrega "feedback" específico?		
16. ¿Entrega "feedback" oportuno?		
17. ¿Entrega "feedback" que se centra en la conducta y sus consecuencias (y no en juicios vagos)?		
18. ¿Entrega "feedback" positivo tanto como negativo?		
19. ¿Trata de llegar a acuerdos sobre metas y resultados deseados en lugar de simplemente imponerlos?		
20. ¿Trata de prepararse con anticipación para las discusiones de coaching?		
21. ¿Hace siempre seguimiento de la discusión de coaching para asegurarse de que el progreso está procediendo según lo planeado?		
TOTALES		
<p><i>Cuando usted tiene características y usa esas estrategias, las personas confían y acuden a usted para buscar apoyo profesional y personal. Si usted contestó "sí" a la mayoría de estas preguntas, usted probablemente es un coach eficaz. Si usted contestó "no" a algunas o muchas de estas preguntas, quizás querría considerar cómo puede desarrollar más sus destrezas de coaching.</i></p>		

Fuente: *Cómo hacer Coaching*, (Harvard Business Press)

ANEXO 9. AUTOEVALUACIÓN PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE

HERRAMIENTAS DE COACHING

Una autoevaluación para escuchar activamente:

¿Es usted un oyente activo?

Los coach que escuchan activamente tienden a aprovechar al máximo sus discusiones de coaching y tienden a ser mejores coach en todo sentido. Use esta autoevaluación para pensar sobre cuán activamente escucha usted. Marque la caja al lado del número de la columna que describe sus hábitos al momento de escuchar.

Mientras alguien esta hablando, yo:	Normalmente	A veces	Raras veces
Planifico cómo voy a responder.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Mantengo contacto visual con el orador.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Tomo notas según corresponda.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Percibo los sentimientos detrás de las palabras.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Pienso en otras cosas mientras la persona está hablando.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Estoy frente a la persona que está hablando.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Trato de encontrar lenguaje corporal significativo (expresiones, gestos).	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Interrumpo al orador para dar mi opinión.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Me distraigo por otras exigencias hacia mi tiempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
Escucho el mensaje sin juzgarlo o evaluarlo de inmediato.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Hago preguntas para obtener más información y animo al orador para que continúe.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Repito en mis propias palabras lo que escuché recién, para asegurarme de que entendí.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Totales para cada columna: _____ + _____ + _____			
Total final = _____			
Puntuación			
44 - 60 = Usted es un oyente activo			
28 - 43 = Usted es un buen oyente con potencial para mejorar			
12 - 27 = Usted necesita centrarse en mejorar sus destrezas para escuchar			

Fuente: *Cómo hacer Coaching*, (Harvard Business Press)