

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**Maestría en Gestión Empresarial**

**EL COACHING Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO  
ALBARRACÍN LANCHIPA DE LA REGIÓN  
TACNA, AÑO 2014**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**LIC. ADM. PATRICIA DENISSE SALINAS LEÓN**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TACNA - PERÚ**

**2015**


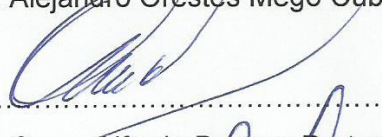
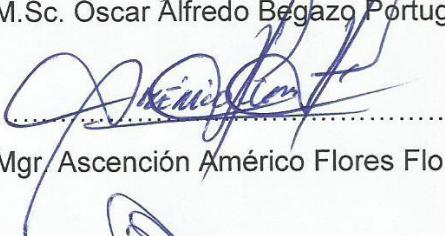
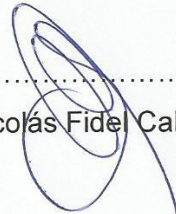
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**EL COACHING Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO  
ALBARRACÍN LANCHIPA DE LA REGIÓN TACNA,  
AÑO 2014.**

Tesis sustentada y aprobada el 07 de febrero del 2015; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 ..... M.Sc. Alejandro Orestes Mego Cubas.
SECRETARIO	:	 ..... M.Sc. Oscar Alfredo Begazo Portugal.
MIEMBRO	:	 ..... Mgr. Ascención Américo Flores Flores.
ASESOR	:	 ..... Mgr. Nicolás Fidel Calderón Urriola.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos las personas que participaron en la Investigación realizada, ya que sin esperar nada a cambio, invirtieron su tiempo y conocimiento para ayudarme a complementar la presente Tesis de Investigación.

## **DEDICATORIA**

Primeramente, le dedico este trabajo a Dios, por haberme bendecido con unos padres maravillosos, por su inmenso y eterno amor y por ser siempre mi gran apoyo en mis momentos de angustia, esmero y dedicación.

A mis padres por ser mi gran inspiración en todo lo que hago y sobre todo por confiar siempre en mí. Los amo mucho.

A mi bisabuela, que siempre velo por mi niñez; ya que fue esa persona que nos amó mucho, en especial a mi padre, y fue un pilar de fortaleza y grandeza hasta el último día de su vida.

## CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del Problema.....	01
1.2. Formulación del Problema.....	04
1.2.1. Problema General.....	04
1.2.2. Problemas específicos.....	04
1.3. Objetivos de la Investigación.....	05
1.3.1. Objetivo General.....	05
1.3.2. Objetivos Específicos.....	06
1.4. Justificación.....	07
1.5. Hipótesis.....	08
1.5.1. Hipótesis General.....	08
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	08
1.6. Variables.....	09
1.6.1. Identificación de las Variables.....	09
1.6.2. Características y Operacionalización de las Variables.....	09
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	

2.1.	Antecedentes de Investigación.....	11
2.2.	Bases Teóricas.....	19
2.2.1.	Definición del Coaching.....	19
2.2.2.	Qué no es Coaching.....	23
2.2.3.	El proceso en el Coaching.....	24
2.2.4.	Características del Coaching.....	38
2.2.5.	Elementos del Coaching.....	40
2.2.6.	A quién va dirigido el Coaching.....	41
2.2.7.	Agentes del proceso Coaching.....	43
2.2.8.	Diferencia entre Coaching y Psicoterapia.....	50
2.2.9.	Diferencia entre Coaching y Consultoría.....	51
2.2.10.	Diferencias de Coaching con otras técnicas.....	52
2.2.10.1.	El Coaching no es una formación individual.....	52
2.2.10.2.	El Coaching no es un consejo ni una Recomendación.....	53
2.2.10.3.	El Coaching no es mentoring.....	54
2.2.10.4.	El Coaching no es una terapia.....	55
2.2.10.5.	El Coaching no es una supervisión.....	56
2.2.10.6.	El Coaching es un proceso.....	57
2.2.11.	El Gerente como coach.....	58
2.2.12.	Modelo Grow Couching.....	59
2.2.13.	Los múltiples beneficios del coaching.....	63
2.2.14.	La Motivación.....	66
2.2.14.1.	Las necesidades humanas.....	67
2.2.14.2.	La Teoría de Maslow.....	67
2.2.14.3.	Otras necesidades importantes.....	72
2.3.	Definición de Gestión Administrativa.....	82
2.3.1.	Concepto de Administración.....	82

2.3.2.	Concepto de Gestión.....	83
2.3.3.	Gestión Administrativa.....	84
2.3.4.	Del manejo de los Recursos Humanos.....	89
2.3.4.1.	Los recursos humanos.....	89
2.3.4.2.	Desempeño Laboral.....	91
2.3.4.3.	Evaluación de Desempeño.....	92
2.3.4.4.	Métodos de Evaluación de Desempeño.....	97
2.3.4.4.1.	Métodos basados en características.....	98
2.3.4.4.2.	Métodos basados en el comportamiento.....	100
2.3.4.4.3.	Métodos basados en resultados.....	102
2.3.5.	Gestión Pública.....	106
2.3.5.1.	Definición Gestión Pública.....	106
2.3.5.2.	Principales Características del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública.....	108
2.3.5.3.	Criterios de diseño y estructura de la Administración pública.....	108
2.3.5.4.	Sistema de organización del Estado.....	109
2.3.6.	Funcion Pública.....	112
2.3.6.1.	Finalidad de la Funcion Pública.....	112
2.3.6.2.	Principios de la Función Pública.....	113
2.3.6.3.	Lealtad al Estado de Derecho.....	114
2.3.6.4.	Deberes de la Función Pública.....	115
2.3.6.5.	Servicios Públicos.....	117
2.3.6.6.	Funcionario Público.....	117
2.3.6.7.	Servidor Público.....	118
2.3.6.8.	Ética de la Función Pública.....	118
2.3.7.	Políticas y Políticas Públicas.....	120

2.3.7.1. Política.....	120
2.3.7.2. Política Pública.....	123

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	126
3.2. Diseño de la Investigación.....	126
3.3. Ámbito de estudio.....	127
3.4. Población y muestra.....	128
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	129
3.5.1. Técnicas.....	129
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	129

### CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Confiabilidad de los instrumentos.....	130
4.1.1. Aplicación del Coeficiente de Alpha de Cronbach.....	131
4.1.2. Escala de Valoración de las variables.....	133
4.2. Tratamiento Estadístico:.....	134
4.2.1. Dimensiones.....	134
4.2.2. Análisis Descriptivo de las Dimensiones.....	142
4.2.3. De las Variables de Estudio.....	148
4.2.3.1. Variable: Coaching.....	148
4.2.3.2. Variable: Gestión Administrativa.....	149
4.3. Verificación de Hipótesis.....	151
4.3.1. Verificación de Hipótesis Específicas.....	151
4.3.2. Verificación de la Hipótesis General.....	159

### CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

CONCLUSIONES.....	166
-------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
ANEXOS.....	175
ANEXO N° 1: Encuesta de Coaching.....	176
ANEXO N° 2: Encuesta de Gestión Administrativa.....	179
ANEXO N° 3: Matriz de Consistencia.....	180

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Operacionalización de Variables.....	09
Tabla 2:	Modelo Grow.....	60
Tabla 3:	Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.....	106
Tabla 4:	Tamaño de Muestra.....	128
Tabla 5:	Alpha de Cronbach.....	130
Tabla 6:	Alpha de Cronbach: Coaching .....	131
Tabla 7:	Alpha de Cronbach: Gestión Administrativa.....	132
Tabla 8:	Escala de Alpha de Cronbach.....	132
Tabla 9:	Variable: Coaching.....	133
Tabla 10:	Variable: Gestión Administrativa.....	134
Tabla 11:	Dimensión: Desarrollo y Crecimiento Personal.....	134
Tabla 12:	Dimensión: Motivación.....	136
Tabla 13:	Dimensión: Desarrollo de Competencias.....	138
Tabla 14:	Dimensión: Toma de Decisiones.....	140
Tabla 15:	Dimensión: Desarrollo y Crecimiento.....	142
Tabla 16:	Dimensión: Motivación.....	144
Tabla 17:	Dimensión: Desarrollo de Competencias.....	145
Tabla 18:	Dimensión: Toma de Decisiones.....	147
Tabla 19:	Variable: Coaching.....	148
Tabla 20:	Variable: Gestión Administrativa.....	150
Tabla 21:	Correlaciones entre la Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal y la Gestión Administrativa.....	152
Tabla 22:	Correlaciones entre la Dimensión Motivación y la Gestión Administrativa.....	154

Tabla 23:	Correlaciones Entre la Dimensión Competencias y la Gestión Administrativa.....	156
Tabla 24:	Correlaciones entre la Dimensión Toma de Decisiones y la Gestión Administrativa.....	158
Tabla 25:	Prueba del Rho de Sperman para Comprobar la Hipótesis General .....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	69
Figura 2:	Esquema de un programa de administración por objetivos.....	104
Figura 3:	Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal.....	143
Figura 4:	Dimensión Motivación.....	144
Figura 5:	Dimensión Desarrollo de Competencias.....	146
Figura 6:	Dimensión Toma de Decisiones.....	147
Figura 7:	Coaching.....	149
Figura 8:	Gestión Administrativa.....	150

## **R E S U M E N**

La presente investigación es de tipo correlacional o Ex post Facto, con el objetivo de conocer la relación que existe entre las variables coaching y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna; año 2014, es un estudio, que se realizó en base a la información obtenida de la encuesta aplicada a una muestra de 158 obtenida con un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión del +5% a los trabajadores de esta institución y para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1. En el análisis estadístico, se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,003; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , es decir: El Coaching si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna.

Finalmente, consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje en el tema de Gestión en la Administración Pública.

## **ABSTRACT**

The present investigation is of type correlacional or Ex-post Fact, with the target to know the relation that exists between the coaching variables and administrative management in the Municipality Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa of the Region Tacna; year 2014, it is a study, which was realized based on the obtained information of the survey applied to a sample of 158 obtained at a level of confidence of 95 % and a precision level of +5 % to the workpeople of this institution and to determine the reliability of the applied instruments there was used the coefficient of Alpha de Crombach, whose evaluation fluctuates between 0 and 1. In the statistical analysis, it has been proved at a level of confidence of 95 % that the SIG (p-value) is 0,003; by which  $H_0$  has been pushed back and there has been accepted  $H_1$ , that is to say: The Coaching if it influences the Administrative Management of the Municipality Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa of the Region Tacna.

Finally we think that this investigation is a contribution that he will allow to contribute to future investigations and new methods of collision in the topic of Management of the Public administration.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del Problema:**

Los líderes de hoy en día, deben ser capaces de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo. Hoy los resultados de gestión se muestran en temas de competitividad, en crecimiento y desarrollo estudiado por las principales instituciones de gobierno, y habiéndose determinado sin ninguna duda que las competencias de las organizaciones sea pública o privadas tienen una correlación positiva con las competencias de sus recursos humanos, cualquier acción que se haga a la fuerza laboral desde el empoderamiento y el desarrollo de sus competencias tenderán a mejorar los resultados de la gestión de sus organizaciones.

En la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa son conscientes que para lograr una buena gestión administrativa, se debe empezar reconociendo que su fuerza laboral necesita mejorar el

desempeño y fortalecer competencias individuales en forma permanente para lograr la productividad en el trabajo; que contribuya a brindar un mejor servicio a los vecinos, además de contrarrestar la opinión pública que a la fecha muestra su grado de insatisfacción sobre los resultados que han logrado, resultados pobres traducidos únicamente en obras de infraestructura improductiva con un recurrente uso del cemento, el fierro y asfalto; que no han podido sustentar acciones que ataquen los problemas estructurales, el descontento por la postergación de las necesidades y atenciones que cada día crecen.

La Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa como toda organización está compuesta por varios elementos: humanos, técnicos, materiales y financieros, que relacionados y organizados trabajan por unos objetivos determinados. En este gobierno local están convencidos que una buena gestión administrativa se construye si consideramos a nuestro recurso humano como un elemento clave, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en su gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación, desarrollo y control.

La importancia de realizar este estudio sobre una herramienta que puede ayudar a gestionar administrativamente la Municipalidad Distrital

Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, para ello, se ha de mejorar el clima organizacional y los resultados como gobierno local. A través del coaching, se busca aumentar el rendimiento en el trabajo y se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Se apunta a potenciar el rendimiento en momentos difíciles que vienen pasando en esta municipalidad en términos de gestión municipal, además de facilitar la comprensión y aceptación del cambio, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

Por las razones expuestas anteriormente, se analizará la temática propuesta desde una perspectiva real, de qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa; además de estudiar detalladamente aspectos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna.

Al finalizar la investigación, la aplicación del coaching a los funcionarios, buscará que ellos optimicen el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, desarrollen un sistema de gerencia que les permita gestionar su vida personal o profesional y obtener una metodología de planificación continua, logrando así una mayor eficiencia en la gestión. Esperemos, que en el futuro este presente estudio realizado

sirva para que otros gobiernos locales lo usen como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del talento humano y sentar las bases para generar modificaciones de fondo en las personas, en las estructuras y que hagan más rentables y productivos sus organizaciones.

## **1.2. Formulación del Problema:**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera el Coaching en su dimensión del desarrollo y crecimiento personal influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?
- b. ¿De qué manera el Coaching en su dimensión de motivación influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital

Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?

- c. ¿De qué manera el Coaching, en su dimensión de desarrollo de competencias influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?
  
- d. ¿De qué manera el Coaching, en su dimensión de toma de decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?

### **1.3. Objetivos de la Investigación:**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar de qué manera el Coaching en su dimensión del desarrollo y crecimiento personal influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.
  
- b. Determinar de qué manera el Coaching en su dimensión de motivación influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.
  
- c. Determinar de qué manera el Coaching, en su dimensión de desarrollo de competencias influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.
  
- d. Determinar qué manera el Coaching, en su dimensión de toma de decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

#### **1.4. Justificación:**

El presente estudio de investigación se justifica porque se encuentra inmerso en los lineamientos de Modernización de la Gestión Pública (proceso de descentralización, simplificación administrativa y mayor transparencia); donde se establece como punto importante la gestión administrativa y desarrollo de los recursos humanos, logrando una reforma integral de gestión a nivel operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal y la falta de organización sistémica.

Los resultados de la investigación tienen importancia porque serán de utilidad para los funcionarios de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa; para crear nuevas políticas y acciones para establecer programas de entrenamiento y desarrollo, fomentando el trabajo en equipo en dirección de los objetivos de la Institución.

## **1.5. Hipótesis:**

### **1.5.1. Hipótesis General**

El Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a. El Coaching en su dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.
- b. El Coaching en su dimensión de Motivación, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.
- c. El Coaching, en su dimensión de Desarrollo de Competencias, influye, en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital

Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

- d. El Coaching, en su dimensión de Toma de Decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

## 1.6. Variables:

### 1.6.1. Identificación de las Variables

**Variable Independiente** : Coaching.

**Variable Dependiente** : Gestión Administrativa.

### 1.6.2. Características y Operacionalización de las Variables

**Tabla 1:**

Operacionalización de las Variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA
<b>Variable Independiente:</b> El Coaching	Es una herramienta de gestión para las empresas y una técnica de desarrollo personal. Va dirigido a directores, ejecutivos, y en general a personas con mando y poder de decisión en una empresa.	Es una herramienta de gestión para las empresas y una técnica de desarrollo personal, motivación, de competencias y de bondades.	Desarrollo y Crecimiento Personal	Ordinal
			Motivación	
			Desarrollo de Competencias	
			Toma de Decisiones	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA
<b>Variable Dependiente:</b> Gestión Administrativa.	Proceso consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.	Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente interno y entorno cumpliendo metas, con manejo responsable de los recursos del Estado, alcanzando impacto en la colectividad.	Cumplimiento de metas	Ordinal
			Manejo del Recurso Público	
			Resultados	
			Logro de impactos	

Fuente: Baldwin, C. (2010). Gestión Empresarial. USA: Firms Press. Launer, V. (2008). Coaching, un camino hacia nuestros éxitos. Madrid: Pirámide.  
 Elaboración: Propia, 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de Investigación:**

En base a la revisión bibliográfica y también a la búsqueda de direcciones electrónicas, se encontraron algunos antecedentes similares y correlacionados a la investigación, tales como:

1. (Rosale, 2009), en su tesis: “El Coaching como estrategia gerencial para mejorar la Gestión Administrativa Financiera del Departamento de Ventas en la Empresa Alimentos Polar C.A: Sucursal Barquisimeto”.

Llegó a las siguientes conclusiones:

- Por otra parte es pertinente que la gerencia revise su actitud para liderar la gestión administrativa con el objetivo de apoyar, orientar y motivar el trabajo tanto individual como en equipo, proporcionando así un clima abierto e integrador para la

transformación personal; y de esta manera disminuir las debilidades y reforzar las virtudes.

- Mantener la motivación del desempeño de los trabajadores ante las actividades que se le asignan, así como también tomar en consideración al personal en el momento de planificar las metas que la organización desea alcanzar, logrando así integrar al personal, permitiendo que estos se identifiquen desde un principio con el objetivo que se desee lograr.
- Es necesario, que la gerencia implemente políticas internas que permitan mantener estimulado al personal, estos estímulos pueden ser a través de reconocimientos que contribuyan al desarrollo laboral y personal del trabajador.
- Se sugiere la elaboración de un plan donde se evalúe el desempeño, permitiendo la visualización de las deficiencias existentes y así poder reforzar a través de la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno.

2. (Zambrano, 2010), en su tesis: “El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo, Ecuador”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Debe divulgarse esta herramienta entre los empresarios de la ciudad de Portoviejo.
  - El principal factor del poco crecimiento del Coaching está dado por el desconocimiento de los beneficios del mismo.
  - La posibilidad de encontrar en el Coaching una herramienta para el mejoramiento de las actividades comerciales, está íntimamente relacionada a la capacidad de respuesta de los negocios locales para obtener crecimiento y desarrollo.
3. (Quintanilla Robles, 2007) en su tesis: “Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la Facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de El Salvador”, llegó a las siguientes conclusiones:
- El Coaching integra a la institución bajo una cultura de liderazgo y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo.
  - El Coaching desarrolla todo su potencial en reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el

aprendizaje y el empeño, incrementar los conocimientos y habilidades de cada subordinado al que se le aplica el Coaching.

- El Coaching tiene como objetivo primordial desarrollar los talentos y habilidades de los subordinados siendo este aplicado generalmente por los gerentes y supervisores de las empresas, teniendo éstos como característica principal brindar apoyo y respeto.
- La ideología del Coaching radica en lograr establecer, desarrollar y consolidar una cultura de trabajo en equipo. El cual debe conducir a procesos de Empowerment que permita desplegar toda la creatividad, compromiso e innovación de cada miembro del equipo.
- La aplicación del Coaching permitirá mejorar los resultados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y la Descentralización de autoridad, creando de esta manera mayor autonomía en los subordinados para mejorar su desempeño.

4. (Castro Baldeón, 2012) en su tesis: “Estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento del liderazgo en los altos directivos del sector financiero del Cantón Milagro a través del Coaching”, llegó a las siguientes conclusiones:

- Después de haber realizado el estudio del tema de investigación, determinamos que el Coaching es una herramienta fundamental para potencializar el rendimiento del Talento Humano en las organizaciones.
- El tema de estudio anteriormente mencionado busca lograr el rendimiento del Talento Humano, desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores, encaminado al éxito por medio de los diferentes planes de capacitación en las Universidades e instituciones que se dedican a la capacitación de las personas.
- El desconocimiento del Coaching por medio de un pequeño segmento de altos directivos del sector financiero del Cantón Milagro; la encuesta nos permite establecer que son los altos directivos de las pequeñas instituciones del sector que no conocen, ni aplican el Coaching estando limitados en su gestión diaria generando la mala toma de decisiones.
- Aportar como estudiantes de la Universidad Estatal de Milagro con una herramienta práctica no sólo para los altos directivos sino para los estudiantes y comunidad en general que desea fortalecer su perfil personal y profesional.

- El Coaching es más que una herramienta que ayuda a destrabar el potencial, además apoya, acompaña a las personas para que logren su máximo rendimiento a través del reconocimiento de sus fortalezas.

5. (Camacho Cruz, 2006) en su tesis: “Influencia del coaching como un estilo de liderazgo en el mejoramiento de la competitividad organizacional”, llegó a las siguientes conclusiones:

- El Coaching organizacional ha mejorado las relaciones interpersonales entre los líderes y los demás miembros de la organización, ha permitido que las personas tengan mayor confianza entre sí, que los niveles de comunicación sean más elevados, y por lo tanto haya un notable mejoramiento en los procesos, mejorando a la vez el desempeño y productividad individual y grupal.
- Para las personas que han aplicado el Coaching, y gracias a las herramientas brindadas, este se ha convertido en un motivador permanente de su mejoramiento, y a su vez, ha sido un facilitador para su desarrollo integral, debido a que estas

herramientas les permite ser más creativos, efectivos y adaptables al cambio.

- La aplicación de esta filosofía en las organizaciones, les ayudó a la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento, los cuales ayudaron a los procesos, convirtiéndolos en efectivos, con resultados, generalmente, por encima de lo esperado. La aceptación de esta aplicación no fue fácil al principio, provocó un cambio cultural drástico, pero una vez que se fueron evidenciando los beneficios que producía, fue creciendo la aceptación hacia esta nueva cultura, comprometiendo a las personas con el crecimiento de la organización.
- Con el Coaching se logra romper el paradigma del jefe tradicional alejado de sus empleados, que busca mantener el control permanente y es ajeno al funcionamiento característico de cada uno de los procesos. Actualmente, se ha llamado al jefe como Coach, que esta interactuando permanentemente con las personas y los procesos.
- Para las organizaciones estudiadas, la implementación de modelos de Coaching les permitió obtener mejoras en la competitividad, un mejor posicionamiento frente a su competencia, aumentar en niveles significativos la

productividad, encontrar nuevas formas de atacar el mercado, entre otras. Para que esta filosofía sea exitosa, las organizaciones entendieron que es necesario integrarla a los subsistemas existentes, generando la correspondiente sinergia.

- Se concluye, que los líderes son el motor que impulsa el correcto funcionamiento del Coaching en la organización, ellos son fundamentales para que las personas comprendan los beneficios que esta filosofía trae consigo.
- De acuerdo con lo analizado en este proyecto, concluimos que el Coaching es aplicable en cualquier tipo de organización, aunque por las características de los procesos de implementación, para las grandes empresas es más accesible económicamente, ya que cuentan con mayores recursos para capacitación, e igualmente las personas que la integran cuentan con una mejor distribución del tiempo para participar en esta clase de procesos.

## **2.3. Bases Teóricas:**

### **2.2.1. Definición del Coaching**

Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas; las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. El Coaching, es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente y lo que puede confundir a algunos es que el corazón del proceso es el potencial de la persona. El Coaching es el arte de lograr que las personas descubran sus potencialidades y que estas trasciendan sus esquemas limitantes y aprendan a enfocar toda su energía en el cumplimiento de sus metas.

Resulta difícil tener una definición cerrada de lo que es Coaching ya que por su propia naturaleza es un concepto en permanente evolución, como ciencia el Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de

personas en desarrollo, a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de apoyo permanente y retroalimentación positiva basado en observación, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

(Launer V. , 2008) establece que el coaching: *“El coaching es un proceso que apunta al desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”*.

(Délivré, 2002) define al coaching: *“El coaching es una serie de entrevistas individuales entre la persona (el coachee) y un profesional (el coach), que tienen como finalidad ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y salir adelante en su vida personal o profesional con éxito”*.

(Whitmore, Coaching, 2009) establece una definición de Coaching desde el punto de vista empresarial: *“El coaching es una conducta empresarial que está en el extremo opuesto del orden y mando.”*

(Carmen Duhne. Ramiro Garza Leal, 2007) define al coaching: *“El coaching puede ayudarnos a lograr un crecimiento humano en un periodo breve, y así ser más efectivo en los resultados de negocio”*.

En la vida diaria nos enfrentamos a un sin fin de problemas, casi siempre los podemos resolver nosotros mismos, pero cuando no es así, tenemos la opción de pedir ayuda. A través de la historia se han desarrollado varias maneras en que una persona ayuda a otra para salir adelante en la vida. El coaching, de creación bastante reciente, es una de ellas.

Para Statfor Sherman y Alyssa Freas, "The Wild West of Executive Coaching", en Harvard Business Review: *"Podemos definir coaching como la relación entre el coach y un individuo -coachado o coachee- donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de los demás. Mediante este proceso el individuo desarrolla su potencial personal y mejora la efectividad de sus acciones y resultados"*.

(Rosinski, 2008) establece una definición muy acertada de lo que es el Coaching: *"Coaching es el arte de desatar libremente el potencial de los individuos para poder alcanzar objetivos trascendentes e importantes"*. El Coaching es una forma avanzada de interrelación; ayuda a un

individuo, organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a los problemas. También puede definirse como una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada.

Los puntos clave en la concepción del Coaching son:

- Toma de Conciencia (Tener claridad sobre la situación actual).
- Responsabilidad Personal (Claridad sobre el resultado deseado).
- Confianza (Creer en tu propio potencial).

Las condiciones previas que deben de existir para desarrollar el Coaching son:

- Tener expectativas positivas, confiar en el interlocutor y su potencial.
- Construir una relación y un entorno basado en la confianza.
- Involucrar al interlocutor.
- Ver al interlocutor como una persona ingeniosa y completa que es capaz de siempre lograr más de lo que se propone.
- Enfocarse en las experiencias aprendidas.

- Construir una relación gana-ganas.
- Confiar en la idea de que las personas son capaces de generar sus propias soluciones.

### **2.2.2. Qué no es coaching**

Según (Carmen Duhne. Ramiro Garza Leal, 2007) si bien el coaching ayuda al crecimiento personal y profesional, no es una terapia ni asesoría. La práctica del coaching está en deuda con profesiones como administración de empresas, desarrollo organizacional y psicología, pero no utiliza de manera directa sus conocimientos y técnicas.

El coaching no es una asesoría. El asesor diagnostica e indica qué hacer ante determinado problema. El coach no resuelve problemas, sino facilita el crecimiento del coachee para que éste, por sí mismo, haga frente a sus desafíos.

El coaching no es una psicoterapia. Es más, quien necesita terapia no es candidato para coaching. Por ejemplo, a la persona que se encuentre en un estado depresivo profundo, no le es posible desarrollar

capacidades de coordinación y liderazgo; necesita un profesional capacitado para tratar su depresión.

### **2.2.3. El proceso en el coaching**

Según (Payeras Serra, 2006) el coaching no es una metodología parecida a otras que empleamos en los procesos de desarrollo, que con mucha frecuencia empiezan y acaban en sí mismas. El coaching tiene su propio proceso, y es tan importante prestar atención al mismo como al contenido. Según, donde hagamos más hincapié en los dos tipos de coaching descritos, de proyecto o personal, deberemos abordar el proceso de forma diferente.

El coaching de proyecto tiene unas fases muy claras y bien definidas en el tiempo. No sucede lo mismo si el tipo de coaching es personal, en este caso los límites de tiempo no son tan claros, y aunque es el coach el que dirige el proceso, este no se puede forzar más de la cuenta, puesto que cada cliente tiene su propia velocidad y no debemos perder de vista que el proceso lo hace el cliente y no el consultor. Así como la demanda en el coaching de proyecto es bastante clara, normalmente se concreta en términos de: «tengo dificultades en el logro

de alguno de mis objetivos y no acabo de entender por qué», en el coaching personal no sucede lo mismo. El cliente con frecuencia no es consciente de su situación. Los problemas personales van aflorando a medida que se va desarrollando el proceso. A veces el cliente es consciente de tener ciertas dificultades en el logro de sus objetivos y ello le provoca cierta problemática al inicio del proceso, pero la vive de forma ambigua, por lo que la demanda de ayuda suele ser un tanto confusa. Es especialmente importante clarificar la demanda cuando el tipo de coaching que vamos a realizar es personal. En este caso especialmente la demanda es ya parte del proceso.

Podemos definir las siguientes secuencias dentro de cualquier proceso de coaching (Payeras Serra, 2006):

## **1. Diagnóstico**

No debemos empezar un proceso de coaching sin tener un diagnóstico mínimamente claro, de lo contrario no sabremos qué hacer ni por dónde empezar, y en el coaching deben estar muy claros los contenidos a trabajar; para ello es imprescindible hacer una buena lectura, y ello tiene cierta complejidad.

«Nunca vayas a un médico si no conoces sus diagnósticos favoritos».

Es un dicho popular que tiene que ver mucho con nuestro tema. Nos proyectamos con mucha frecuencia, como ya hemos visto, también a la hora de diagnosticar, y nuestras fijaciones intervienen con muy poco control en este momento.

Debemos tener presente que el diagnóstico es una intervención muy fuerte, y va a tener sus consecuencias sobre el cliente, puesto que él debe formar parte en la confección del mismo, y sobre todo debe aceptarlo. No podemos empezar un proceso de coaching sin que estemos de acuerdo ambos en el análisis de la situación.

Intervienen básicamente dos aspectos:

- Mi preparación para percibir lo que allí sucede, no solamente con el cliente, sino con todo su sistema de relaciones profesionales. En definitiva, se trata de mi capacidad profesional.
- Por otra parte son muy importantes los métodos que estoy usando.

Estas dos facetas tienen una sola finalidad. Se trata del momento de entender lo que pasa y nada más. De momento no estoy cambiando

nada. Solo intento cambiar desde lo que entiendo. Si me quedo fijado en el cambio dejaré de leer cosas, y la realidad me quedará lejana.

«Para conseguir cambiar al cliente y su sistema de relaciones, hay que entenderlas primero».

Según Lewin también sucede al revés, durante el proceso de coaching cada vez entiendo mejor al cliente y sus sistemas. Por lo que el diagnóstico no debe ser algo cerrado sino dinámico y a la vez se va complementando con toda la información que va apareciendo. Por otra parte, al intentar el cambio los aspectos resistenciales saldrán más fácilmente a la luz y de esta forma podremos plantearnos la posibilidad de rediagnosticar constantemente.

Conviene «pensar» la información recibida, «darle vueltas». Ver la lógica que tiene, la que no tiene, etc. Es por ello que después de cada sesión de coaching hay que dedicar un tiempo a ordenar los inputs recibidos en la misma, darles orden, e integrarlos.

Nunca se llega a un diagnóstico objetivo de todo lo que pasa. No podemos ver toda la realidad, la única opción que tenemos es

abordarla poco a poco. Lo mismo le pasa al líder. No puede saber todo lo que sucede en la organización, por ello una de las características que definen a un buen líder es la capacidad y la intuición que tiene para saber lo que pasa a su alrededor. Y esto no se enseña. Es un sexto sentido que se tiene o no se tiene. Saber escuchar, tener las antenas puestas, etc., es una de las funciones más necesarias tanto para un buen líder como para un buen consultor. Un buen diagnóstico constituye un 50% de la solución.

## **2. Clarificación de los Objetivos del Proceso de Coaching**

Tener un buen diagnóstico nos permitirá abordar de una manera más eficaz el tema de los contenidos a trabajar. Debe quedar claro el contenido de lo que vamos a trabajar, qué vamos 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. Como es lógico, esto no será así cuando el interlocutor sujeto al proceso de coaching es el Director General, Presidente o Consejero Delegado, a no ser que el Consejo de Administración haya demostrado especial interés en el tema. No

suele ser frecuente esta situación. El coaching se sitúa en el ámbito de lo operativo, y no es frecuente que el Consejo de Administración intervenga en ello. En el caso de que en alguna ocasión sucediese, nos tendríamos que plantear quién supervisa el trabajo desde lo institucional y cuál debe ser la forma de reporting.

Como en todo proyecto, inicialmente debemos clarificar bien los objetivos, la metodología, los timings, etc. Definir un buen compromiso inicial ayuda mucho al éxito del proyecto. El cliente debe saber no solamente lo que vamos a hacer, lógicamente esto lo conoce por que es él quien define los temas objeto de trabajo, sino que también debe conocer el cómo lo vamos a hacer, la metodología a emplear, definir bien los roles del coach y del cliente.

Con frecuencia este suele poner trampas durante el proceso, muchas de ellas inconscientes, a las que conviene prestar especial atención. Las más importantes suelen ser:

- No asumir la responsabilidad en la toma de decisiones y culpar de ello al coach.

- No cumplir todos los compromisos pactados y tener siempre justificaciones al respecto.
- Culpar a la organización de la dificultad de avanzar.
- No afrontar de las dificultades que van saliendo.
- Intentar modificar la fecha de las sesiones.
- Etc.

Las trampas son muchas, y deben formar parte del contenido a trabajar en el coaching personal. Cada una de estas actitudes tiene un sentido dentro del proceso, suelen formar parte de esquemas de conducta que se reproducen y tienen continuidad a través del tiempo. Son resistencias al cambio que inconscientemente el cliente aporta a las sesiones, y que deben formar parte del material de trabajo durante las mismas. Con mucha frecuencia sale a flote la falta de tiempo. Es una de las trampas más frecuentes. Si el contenido del coaching es estratégico, es una trampa fácil de desmontar, puesto que lo que vamos a trabajar es cómo conseguir mejor los resultados y cómo modificar y cambiar aquellas conductas que no facilitan avanzar en los mismos. Si por el contrario hacemos psicologismo, el cliente lo nota y fácilmente rompe la relación. Es vital en el coaching definir con claridad los contenidos que vamos a trabajar.

Obviamente, si los objetivos no están claros, todas estas resistencias van cobrando cada vez más fuerza hasta que el proceso se rompe. Además de los objetivos formales no debemos olvidarnos de los objetivos de proceso, que son tan importantes o más que los formales, puesto que el coaching es un proceso de introyección, y no tanto cognitivo.

### **3. Diseño del Plan de Trabajo**

Una vez que tengamos claros los objetivos, debemos diseñar un plan de trabajo que nos permita alcanzarlos. No debemos confundir la no-directividad como metodología de escucha activa, de comprensión del otro, de ayudar al otro a descubrirse a sí mismo, etc., con el *laissez faire*. Suele ser otro error frecuente en los procesos de coaching. Tanto si el coach es el propio líder como si es un consultor externo, hay que definir ante cada objetivo un plan de trabajo secuencial que nos permita alcanzarlo en un periodo razonable de tiempo. El plan de trabajo debe contemplar también «deberes». Nos referimos tanto a los planes de acción que debemos diseñar como los sistemas a implementar para que las nuevas conductas se consoliden.

Los planes de acción deben ser lo más concretos posibles, de lo contrario se «suponen» demasiadas cosas durante el proceso. Debemos clarificar las fases, así como los afectados en cada una de las mismas y también los roles de todos los implicados. Los planes de acción deben contemplar y afectar a todo el «sistema» (departamento, área, etc.) no solo al cliente, sino a este en «relación con». Es frecuente en este sentido el tener que trabajar de forma simultánea el coaching personal con el coaching de equipo.

Tanto los objetivos como los planes de acción deben tener su origen en la consecución de resultados, y de ahí vamos tirando hasta llegar a la actividad y a las conductas. Recordemos sin embargo, que la toma de decisiones siempre compete al cliente, nosotros le ayudamos en términos de «clarificación» durante el proceso, y ello en sí puede constituir otra trampa porque nuestro rol es poco tangible. Lo que sí podemos exigir es el cumplimiento de los compromisos adquiridos durante la sesión, y es casi lo más concreto a lo que nos podemos aferrar. El juego dialéctico en el que estamos constantemente sumidos durante el proceso se puede concluir diciendo que «no podemos decidir por él, pero debemos conseguir que él decida», de lo contrario podría haber temas que se eternizan en detrimento de la eficacia. La

asertividad debe ser una de las bases metodológicas más importantes para el coach, tanto interno como externo.

Un plan de acción claro nos ayudará a superar estos posibles errores, y nos mantendrá en el terreno de lo concreto.

#### **4. Análisis del Logro de los Resultados**

De forma periódica es conveniente analizar la evolución tanto del proceso como de los contenidos del coaching. Es conveniente hacer este análisis desde varias perspectivas. La mejor forma de asegurarnos de que el cliente va modificando sus conductas será preguntádoselo a los afectados por ellas, es decir, a los profesionales en relación con él. Aunque en teoría resulta fácil en la realidad no lo es tanto. El cliente está en relación con:

- a. El superior jerárquico.
- b. Los colegas o iguales, con los que se conecta horizontalmente.
- c. Los colaboradores.

Es necesario mantener alguna entrevista con el superior jerárquico para analizar los avances que va teniendo el cliente. En estas

entrevistas habrá que perfilar continuamente cual es el rol del jefe en todo este proceso. Es frecuente que el jefe deje en manos del consultor externo ciertas responsabilidades que le competen a él. Conviene aclararlo periódicamente e incluso definir objetivos al respecto. 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. La metodología de 360° nos aporta muchas posibilidades en este sentido, pero es muy ruidosa y no siempre es conveniente durante los procesos individuales de coaching. La solemos emplear muy poco. Despierta muchas expectativas que después difícilmente se satisfacen.

Una forma fácil de obtener información se da cuando simultaneamos el coaching individual con el de equipo. En este caso la observación de cómo se comporta el cliente delante de sus colaboradores nos permitirá hacer comparaciones fáciles con respecto al ahora y al antes.

Obviamente, la mejor información sobre el avance del proceso la obtendremos del cliente. Y también observando lo que éste hace ahora y lo que hacía en la etapa del diagnóstico. Aunque hay la posibilidad de que se dé una fuerte carga de subjetividad, el coach experto se da cuenta de cuando en realidad se van cumpliendo o no los objetivos y compromisos pactados, por lo que la mejor fuente de información de cómo se van consiguiendo los resultados está en la misma relación con el cliente durante el proceso. Si hemos tenido la precaución de definir los objetivos del proceso en términos cuantificables, todavía tendremos una posibilidad más de asegurarnos del avance. De todas formas no resulta siempre fácil cuantificar la evolución personal o profesional.

## **5. Consolidación de los Resultados Conseguidos**

El análisis de la consolidación de los resultados nos ayudará también al seguimiento. Para facilitar la consolidación de conductas es necesario montar sistemas y procedimientos. Los sistemas tienen precisamente esta función: consolidar conductas. Según sean los objetivos de mejora propuestos, convendrá definir sistemas en base a cada uno de los objetivos.

Los sistemas pueden ser de diversa índole y pueden ser múltiples. También un solo sistema puede afectar a la mejora de varios objetivos. Los sistemas pueden ser múltiples. Lo que debemos conseguir para facilitar el cambio es procedimentar o sistematizar aquello que de alguna forma no funciona porque está sumido en cierto caos. Es difícil avanzar y mejorar conductas y actitudes personales si no las apoyamos en sistemas, podríamos caer en el riesgo de hacer buenas declaraciones de intenciones, y esto tiene poca duración y poca viabilidad. Las buenas intenciones se esfuman, y aunque los sistemas a veces también, son más formales y tangibles, por lo que ayudan más a soportar los cambios.

## **6. Cómo concluir la Relación Personal**

El proceso de coaching tiene un término, y aunque ya lo hemos previsto al inicio del mismo, tiene su especial importancia cerrarlo bien. 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.

No es bueno cerrar bruscamente. El final tiene que preverse con cierto tiempo de antelación, y conviene ir hablándolo con el cliente a efectos de que se vaya haciendo a la idea poco a poco, y para que se vaya preparando psicológicamente a tener que afrontar solo los problemas que le vayan apareciendo en el futuro. Los procesos de separación son dolorosos, y durante el proceso han salido muchos temas profundos conectados con aspectos personales. Romper esta relación implica cierto dolor, por lo que debemos preparar al cliente para que se vaya haciendo a la idea.

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. Constituirían una especie de seguimiento prolongado que le sirve al cliente de referente y le aseguran un espacio donde verter los residuos de inseguridad que puedan surgir a partir de la finalización de las sesiones.

## 7. Supervisión del Coaching de Equipo

No debemos olvidar que el coaching es una metodología que tiene como objetivo consolidar el cambio cultural, por lo tanto el coaching es más eficaz cuanto más facilita el proceso de cambio. De hecho, la eficacia en el proceso de coaching 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 la organización adopta un liderazgo basado en el coach, es conveniente montar sesiones de supervisión de coaches a efectos de homogeneizar las mismas conductas y el mismo modelo dentro de la organización.

### 2.2.4. Características del Coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño

puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

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

### 2.2.5. Elementos del Coaching

Según (Perry, 2002) los elementos básicos del Coaching son:

1. **Valores:** El Coaching tiene como base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. **Resultados:** El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. **Disciplina:** El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.
4. **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

### **2.2.6. A quién va dirigido el coaching**

Según (Alonso, 2010) el coaching va encaminado a un desarrollo personal y de negocios, y se dirige a personas con un buen desenvolvimiento en su vida individual y profesional.

Los mejores candidatos para recibir coaching son:

- Individuos con ambición de desarrollo.
- Personas clave en la organización.
- Ejecutivos con alto desempeño profesional pero bajos en algunas habilidades de relaciones interpersonales.
- Líderes que no entienden por qué su equipo no logra lo que para ellos es muy claro que debieran lograr.
- Personas de trabajo operativo en transición a posiciones gerenciales.
- Ejecutivos que se están cambiando de trabajo, ya sea en forma deseada o no.
- Individuos que les es difícil dirigir un equipo de trabajo, o pertenecer a uno.
- Personas que no ven con claridad las consecuencias de sus acciones o cuyo comportamiento irrita a otros.
- Ejecutivos que casi siempre culpan a otros de los malos resultados.

- Personas que se desesperan (con los otros o consigo mismos) ante la presión.
- Directivos que desean tener un equipo de alto desempeño.
- Ejecutivos con gran ambición de desarrollo profesional.

En síntesis, los ejecutivos que más se benefician son aquellos que se mantienen en crecimiento personal, con habilidades sobresalientes en el ámbito profesional; por ejemplo, con pensamiento estratégico, racional, competente en su área de trabajo, inteligentes y con mucha experiencia específica de su profesión, pero con algunas conductas que inhiben su progreso en la organización, como su ineficiencia en relaciones humanas.

El coaching no va dirigido a:

- Personas en busca de una receta para solucionar problemas.
- Quienes no estén dispuestos a cuestionarse su manera de trabajar.
- Individuos con problemas psicológicos.
- Empleados que no tengan potencial dentro de la organización (sería una inversión sin retorno).

En resumen, el coaching es para mantener gente exitosa en continuo desarrollo.

### **2.2.7. Agentes del proceso coaching**

Según (Alonso, 2010) considera que habitualmente, están implicados en un proceso de coaching ejecutivo, como son:

- La dirección general, como principal responsable de que el proceso se inicie y se mantenga con todas las garantías y apoyo necesario para que tenga éxito.
- Los empleados, porque suelen participar en la evaluación de sus mandos y, muchas veces, contribuyen en el desarrollo de los mismos a través de sus comentarios.
- Los mandos de la empresa, como elementos clave en el desarrollo de las personas y en la generación de oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Y por último el coach y el coachee como agentes clave en los procesos de coaching, el primero como facilitador y el segundo como protagonista.

## **A. Dirección General**

Es imprescindible que la dirección general apoye activamente un proceso de coaching en la organización, y la mejor forma de hacerlo es comenzar por ellos mismos como sujetos activos del coaching. Resulta difícil comprometer a otros ante los cambios si quien los propone no predica con el ejemplo, por ello, si el más alto nivel directivo se compromete activamente con el proceso que propone, resulta mucho más fácil implicar a los siguientes niveles directivos.

El poder de un directivo se asienta en su capacidad de toma de decisiones, para ello necesita realizar un análisis eficaz de la misión de la organización, definirla y fijar metas y prioridades, tras considerar las posibles consecuencias de dichas decisiones en todos los implicados, dice (Lloyd, 2001) para ser eficiente a largo plazo, los líderes deben preocuparse por aspectos relacionados con la responsabilidad, no con los relacionados con el poder. El líder es el responsable último y no debe ver las fortalezas de sus colaboradores como un peligro o amenaza, sino que debe buscarlas y estimularlas, viendo sus triunfos como propios y ejerciendo un adecuado feedback en el que se identifiquen claramente sus capacidades para que desde ellas sea posible un mayor desarrollo. Las responsabilidades son las

obligaciones, el deber, y la responsabilidad personal se inicia con la comprensión de uno mismo a través de los procesos de evaluación y autoevaluación con los que arrancan la mayoría de los programas de coaching, ya que permiten incrementar la auto-conciencia.

De forma parecida, (Williams, 2003) afirma que, por medio del coaching, la organización trata de facilitar el crecimiento de un nuevo modelo de empresa en el que se pase del poder "*sobre las personas*" al poder que emana "*dentro de las personas*". El coaching dota a la empresa de un sentido más profundo, y a más largo plazo, de la responsabilidad, en la que se incluyen los intereses de todos los empleados y proporciona al directivo mejor visión, mayor empatía, sensación de equipo y sobre todo el poder elegir cómo utilizar los medios que tiene a su alcance para crear el futuro. Hacer que el cambio sea visto como una oportunidad de crecimiento, y que la turbulencia del mismo no admite predicción, seguro que puede ocurrir lo inesperado, pero no se puede predecir cuándo, dónde y cómo, pues como decía (Drucker, 1993) "*vivimos en tiempos muy turbulentos, no porque haya muchos cambios, sino porque se mueven en muchas direcciones distintas*".

Si los miembros de la Dirección General deciden no participar como receptores de un proceso de coaching, sí resulta imprescindible que manifiesten explícitamente su apoyo a la implantación del programa para que éste pueda tener éxito. Sin su apoyo es mejor no intentar ponerlo en marcha.

#### **B. Compañeros y mandos de la organización**

La colaboración de los compañeros y del superior inmediato en los procesos de coaching es muy importante. En una fase inicial, cuando se realiza la evaluación de los posibles participantes en el mismo, se suele consultar a sus compañeros de equipo o departamento, a sus superiores y a otros empleados que dependan de él, bien mediante una entrevista o a través de una evaluación 360°. A lo largo del proceso, la comunicación y retroalimentación de éstos con el coachee pueden ayudarle a conseguir mejoras y progresos significativos.

El apoyo del jefe inmediato en el desarrollo de su colaborador, que es quien recibe el coaching, es de enorme importancia. El jefe debe mostrar respeto y confianza hacia sus colaboradores, comprenderles y ser capaz de ponerse en su lugar, de esta forma su equipo, ade-

más de como jefe, le reconocerán como líder, cuyas características, según (Kouzes, 2001) son:

- Ser capaz de definir claramente los objetivos y valores que espera de sus colaboradores, ofrecerles una retroalimentación constructiva, oportuna y precisa, que aliente a su equipo a conseguir las metas marcadas.
- Esperar lo mejor de su equipo, porque también lo espera de sí mismo, creer en ellos y animarles verbalmente para desarrollar al máximo su potencial y talento.
- Ser creíble, mostrando congruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Un líder íntegro y congruente, que está convencido de que es sincero con lo que transmite, se gana la confianza de los demás.
- Este jefe-líder debe ser para su equipo un espejo en el que deseen reflejarse, pues proporciona una "imagen" positiva, esperanzada y optimista, y esto es fundamental para el desarrollo.

### **C. El Coach**

El coach ideal o perfecto no existe, ya que el conocimiento es un proceso continuo. Existen ciertos atributos personales que garantizan el éxito de un coach.

(Roosevelth, 2001) considera que un coach es una persona que habilita a otros para el logro de objetivos colectivos, ya que la consecución de metas que suponen mejoras profesionales para el receptor del coaching tienen sus repercusiones en otras personas y áreas de la organización.

Para (Zeus, 2002), existen los siguientes aspectos: autocontrol de las emociones, capacidad de inspiración en sus empleados para el logro de los objetivos, utilizar un proceso de comunicación efectiva, ser flexible ante los cambios, generar un clima de confianza con sus colaboradores y ser verdaderos emprendedores.

Para alcanzar lo anterior, según (Cook, 2001), un coach debe ejercer las funciones o roles de entrenador para guiar a sus empleados, al mismo tiempo consejero, prestándole la ayuda necesaria para que se fortalezcan y por último, corrector para así corregir el desempeño

inadecuado.

(Schein, 2001) recomienda que el coach posea una jerarquía igual o superior al cliente, ya que incrementa la confianza de este último, aunque ello pueda provocar, en ocasiones, que sea percibido como asesor. El coach, sin ser un asesor técnico, debe estar informado sobre el entorno inmediato del ejecutivo, conocer la cultura de la empresa, sus propias peculiaridades y las del sector al que pertenece. Muchas veces esta información se obtiene antes de comenzar el proceso de coaching y suele ser facilitada por los representantes de la organización en las primeras reuniones.

#### **D. El coachee**

Es la persona receptora del coaching, es el protagonista a quien van dirigidas las acciones de mejora.

(Cashman, 2004) plantea que el coachee debe aceptar sus dones o puntos fuertes, y su propia guía interior, para determinar por sí mismo su mejor dirección posible, descubrir sus talentos y hacer mejor su contribución. Para ello, añade (Lyons, 2001) primero debe entender en qué punto se halla, en qué momento está de su carrera profesional y de

su vida. Esto será posible si el coachee desarrolla una mayor responsabilidad y control inteligente de sí mismo, lo que supone volverse más congruente. Congruencia es llevar el corazón, la cabeza y los valores al trabajo, y ser uno mismo en todos los aspectos de la vida; fiel a sí mismo y más participativo y eficiente en el trabajo y en la propia vida personal. Ser congruente es aquel que hace lo que dice, dice lo que piensa, piensa lo que siente. Es Uno.

#### **2.2.8. Diferencia entre coaching y psicoterapia**

Para (Goldvarg, 2012) el coach debe tener claro qué temas son o no pertinentes para ser incluidos en el proceso de coaching.

Los problemas relacionados con ansiedad, depresión, drogadicción u otras patologías de origen emocional y mental no pertenecen a este campo.

El coaching consiste en "trabajar junto al cliente en un proceso creativo y estimulante, que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional". Cuando las inquietudes que trae el

cliente no pertenecen a esta categoría, debe ser derivado al profesional apropiado.

### **2.2.9. Diferencia entre coaching y consultoría**

En algunos casos refiere (Goldvarg, 2012), las organizaciones pueden contratar coaches para que colaboren con el desarrollo de sus líderes. Debe estar clara la diferencia entre el rol del coach, como potenciador de capacidades, y el del consultor, que es un experto y da consejos basados en su experiencia. Muchas veces, el coach desempeña las dos funciones, pero siempre debe tener clara su misión y, sobre todo, explicar a sus clientes la diferencia entre el rol del coach y el del consultor.

El consultor es un experto que ofrece orientación e información para que el cliente desarrolle habilidades específicas. Por ejemplo, puede ser contratado para colaborar con un ejecutivo en su planificación estratégica, porque trabajó en temas similares durante muchos años.

El coach colabora con el cliente para potenciar sus capacidades a través de conversaciones desafiantes, enfocadas sobre explorar retos y obstáculos, con la finalidad de alcanzar metas y desarrollar planes de acción. Por ejemplo, puede ser contratado para identificar fortalezas y áreas de desarrollo de un ejecutivo, y, de esta manera, prepararlo para desafíos futuros.

#### **2.2.10. Diferencias de coaching con otras técnicas**

El coaching según (Launer V. y., 2008) se diferencia claramente de otras técnicas como la consultoría, la formación, el mentoring, la terapia, etc. Veamos en qué se diferencian.

##### **2.2.10.1. El coaching no es una formación individual**

La formación implica transferir unos conocimientos de un formador, que ya sabe, hacia un alumno, que todavía no sabe. El método es deductivo, magistral o interactivo. El formador adoptará una posición elevada y se colocará en una posición de maestro, de la cadencia, de la manera, del método. Normalmente, prepara sus apuntes y los entrega al participante.

En coaching no encontraremos nada de todo eso, ya que es el cliente (coachee) quien decide el asunto que quiere tratar en la sesión; no hay preparación anticipada, salvo la definición de los objetivos y la firma del contrato. No ocurre transferencia de conocimiento de forma deductiva.

#### **2.2.10.2. El coaching no es un consejo ni una recomendación**

En el caso de la consultoría, el experto conoce bien el sector de actividad en el cual ha desarrollado una experiencia reconocida. Calibra y compara las mejores prácticas realizadas por otros actores del sector benchmarking, analiza las evoluciones y recomienda emprender acciones para las cuales su intervención puede resultar necesaria. El consultor ocupa una posición elevada, está por encima. Él es quien sabe y el cliente escucha. Transmite recomendaciones y el cliente decide aplicarlas o no.

Por el contrario, en coaching no se dan consejos. Aunque el coach tenga una intuición o se haya hecho una idea muy precisa de las acciones que su cliente tendrá que llevar a cabo, debe dejarle hacer su camino, encontrar su propia solución. Debe enseñar a pescar sin recibir peces y es así como ganará autonomía.

### **2.2.10.3. El coaching no es mentoring**

El mentor experimentado enseña el buen ejemplo, transmite un saber y unas competencias. El término proviene de La Odisea. Para Ulises, Mentor era su mejor amigo, el más fiel. Es quien acompañará a su hijo en el camino hacia la edad adulta, hasta el momento en el cual éste tendrá las capacidades suficientes para desenvolverse con autonomía. Los mentores son individuos de más edad y más experimentados que comunican su experiencia profesional y sus conocimientos de los negocios a candidatos noveles, aprendices.

En coaching, consideramos que el cliente es perfectamente responsable y está totalmente capacitado. Es maduro y sabe tomar las riendas de su destino. El coach le ayuda a estructurarse y a ponerse en marcha, conservando la certidumbre de que su cliente está en posesión de los recursos necesarios para lograr sus propósitos.

#### **2.2.10.4. El coaching no es una terapia**

Incluso si nos encontramos en una relación de acompañamiento en la cual las preguntas ocupan un lugar destacable, el coaching se aleja de la terapia dado que no va dirigido a personas que sufren, que tienen problemas que no pueden resolver o que presentan disfunciones patológicas.

La terapia rebusca en el pasado el detonante de un modelo de comportamiento repetitivo y lo explica. El coaching se concentra esencialmente en el presente y el futuro.

La terapia toma en cuenta todos los aspectos de la vida de un individuo, incluso los más íntimos. Procede a una profunda exploración del pasado, de las relaciones con los padres, y los otros miembros de la familia del paciente, a fin de determinar dónde se encuentra el origen de sus problemas profesionales.

En coaching nos concentramos en la vida profesional, pero sin perder de vista que la persona es un todo indisociable.

La terapia no se fundamenta sobre objetivos que alcanzar, aunque el estado deseado del paciente está claramente definido al inicio del trabajo de terapia. Por otra parte, el *coach* dispone de un número limitado de horas, debidamente estipuladas en un contrato, para ayudar al *coachee* a alcanzar sus metas.

Una sesión de terapia dura en general 30, 45 o 60 minutos. Las sesiones son bastante frecuentes (a menudo una vez por semana), sin embargo, las de *coaching* son más largas pero menos frecuentes.

La energía también es distinta: El terapeuta aporta una presencia tranquila, serena, pensada y enigmática, mientras el *coach* usará más su energía para crear un ambiente enfocado hacia la acción y los resultados.

#### **2.2.10.5. El coaching no es una supervisión**

La supervisión se desarrolla junto a un profesional más experimentado y sirve para confrontar nuestra práctica y asimilar nuevos métodos.

Es un método didáctico, diseñado para adquirir una mayor capacidad personal en el ejercicio de una profesión de prestación de servicios.

El coach está en formación continua y en supervisión constante, pero no está sujeto al mandato de realizar la supervisión de su cliente en el marco de una relación de coaching. La única excepción la encontramos cuando el cliente es también coach y acude a sesiones de coaching para trabajar su práctica profesional. En este caso, hablaremos de supervisión de coach, de mentor coaching en inglés, pero no de simple coaching.

#### **2.2.10.6. El coaching es un proceso**

El coaching es un proceso de una determinada duración y se fundamenta en una demanda explícita por parte del coachee.

Para que el proceso sea exitoso tienen que verse reunidas cuatro condiciones previas:

1. El cliente tiene que desear evolucionar y aceptar cuestionarse.
2. El cliente tiene que estar convencido de la eficacia del coaching y creer en los beneficios del acompañamiento.

3. El cliente debe tener una o varias demandas explícitas y precisas: una cuestión inmediata y puntual que resolver, una demanda de la empresa, una competencia para adquirir, el acompañamiento en el cambio, una mejora de sus resultados o un cambio en sus relaciones, entre otros objetivos.
4. Tiene que fluir una buena química entre cliente y coach, para que encajen el uno con el otro. El cliente tiene que sentirse en confianza con su coach.

#### **2.2.11. El Gerente como coach**

Según (Whitmore, Coaching, 2009) un gerente se debe considerar como un apoyo, no como una amenaza.

Aquí hay una paradoja, porque el gerente tradicionalmente tiene en sus manos el talón del salario, la llave para el ascenso y también para el despido. Esto está bien siempre y cuando usted crea que la única manera de motivar es a través de la aplicación justa del estímulo y el castigo.

Sin embargo, para que el coaching surta efecto la relación entre el coach y la persona que se entrena debe ser de participación en el esfuerzo, de confianza, seguridad y una presión mínima. El talón del salario, el ascenso y la amenaza de despido no tienen ningún lugar aquí, ya que sólo pueden servir para inhibir esa relación.

#### **2.2.12. Modelo Grow Coaching**

Para (Amory, 2012) el modelo muy estructurado y orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, utiliza la confrontación y el diálogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, muy orientado al entorno empresarial. Este modelo de coaching es uno de los más difundidos en todo el mundo, ya que su sencillez y pragmatismo permite adaptarlo a casi cualquier realidad y tipo de persona. Partir de una meta es el principal requisito, seguir el método es la forma más segura de lograrlo.

El modelo GROW fue diseñado por Graham Alexander, aunque fue John Whitmore quien le dio la popularidad que tiene hoy en día, encargándose de difundirlo en miles de textos y seminarios alrededor del mundo.

GROW, curiosamente, significa crecer en español. Sin embargo, su verdadero significado está en sus siglas: Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad). Estas cuatro “llaves del éxito” son los pilares en los que se sustenta este esquema para producir cambios significativos en las personas.

Se trata de una serie de preguntas que ayudarán al Coach a mirar más allá. Se diseña para ayudar a las personas a encontrar su propio cambio a seguir y sus responsabilidades ante una situación y sus resultados.

**Tabla 2:**

Modelo Grow.

<b>G</b>	GOAL	META	¿Qué quiero?
<b>R</b>	REALITY	REALIDAD	¿Dónde estoy?
<b>O</b>	OPTIONS	OPCIONES	¿Qué puedo hacer?
<b>W</b>	WILL	COMPROMISO	¿Qué voy a hacer?

Fuente: Amory, D. (2012). Life Coaching. Los Angeles.

- 1. G (Goal).** Establecimiento de la meta ¿Qué es lo que quieres?- Define la meta que desea alcanzar: que sea lo más específica posible tendrá una idea clara de hacia dónde va.

2. **R (Reality):** Realidad ¿Qué ocurre ahora? Examinar la realidad actual, el momento presente que es donde vamos a ejecutar las acciones que nos lleven a la meta, Preguntas como ¿dónde estoy?, ¿con qué cuánto? y ¿qué me falta para lograr mi objetivo? son esenciales para la evaluación de la actualidad.
  
3. **O (Options):** Opciones ¿Qué podrías hacer? Analizas las posibilidades: para lograr una meta, siempre se presentan múltiples opciones en el camino. Hemos de encontrar la mejor, la que más se ajuste a sus posibilidades o la que presente menos obstáculos.
  
4. **W (Will):** Actuación ¿Qué harás y cuándo? Establecer un plan de acción y cumplirlo, ser lo más estricto posible para cubrir las diferentes etapas.

Para (Whitmore, Coaching, 2009) la secuencia de preguntas que sugiere debería seguir cuatro etapas diferenciadas:

- Establecer la META (Goal) de la sesión, tanto para el corto como para el largo plazo

- Examinar la REALIDAD (Reality) para explorar la situación presente.
- Contemplar las OPCIONES (Options) y estrategias o cursos de acción alternativos.
- Determinar QUÉ (What) se va a hacer, CUÁNDO (When) y QUIÉN (Who) lo hará, y la VOLUNTAD (Will) de hacerlo.

En esta secuencia es aconsejable explorar las cuatro etapas, especialmente si se está abordando un tema por primera vez. Sin embargo, a menudo el coaching se usará para mejorar una tarea o proceso que se ha discutido antes o que ya está encaminado. En estos casos, el coaching se puede iniciar y terminar con cualquier etapa.

(Whitmore, Coaching, 2009) El coaching aplicado al desempeño se basa en:

**Contexto:** Conciencia y responsabilidad

**Habilidad:** Preguntas efectivas

Atención activa

**Secuencia:** G (Goals) / METAS

R (Reality) / REALIDAD: ¿Qué está ocurriendo ahora?

O (Options) / OPCIONES: ¿Qué podría hacer?

W (Will) / VOLUNTAD: ¿Qué está dispuesto a hacer?

### 2.2.13. Los múltiples beneficios del coaching

(Whitmore, Coaching, 2009) se pregunta ¿Cuáles son los beneficios del coaching, si se comparan con el estilo de mando y control, y cuáles son los beneficios que obtiene una organización al adoptar lo que yo llamo «una cultura de coaching»?

De lo que deduce que:

1. **Mejora del desempeño y de la productividad:** La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no la conseguiríamos si el método no diera resultado. El coaching extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones. Entonces, ¿cómo se puede hacer?
2. **Desarrollo del personal:** Como hemos dicho, desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces por año. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende de usted.

3. **Aprendizaje mejorado:** El coaching es un aprendizaje por la vía rápida, no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.
4. **Mejora de las relaciones:** El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si me limito a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared. En una ocasión, le pregunté a un joven tenista, prometedor pero muy taciturno, por qué pensaba que era bueno su golpe directo. Sonrió y dijo disculpándose: «No lo sé. Nadie me había pedido antes mi opinión». Esto me lo dijo todo.
5. **Una mejor calidad de vida para los individuos:** Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del coaching.
6. **Más tiempo para el gerente:** Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.
7. **Más ideas creativas:** Tanto el coaching como el ambiente de coaching alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras.

- 8. Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos:** Con mucha frecuencia, un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubrirá muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.
- 9. Una respuesta más rápida y más eficaz:** En un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchísimas organizaciones donde no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible.
- 10. Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio:** Lo que mejor define al coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá. Durante nuestro breve lapso de vida, esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables.

11. **Personal más motivado:** Aquí insisto en que el método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo. El coaching ayuda a la gente a descubrir su auto-motivación.
12. **El cambio de cultura:** Los principios del coaching apuntarán al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de coaching puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.
13. **Una habilidad vital:** El coaching es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes; por lo tanto, incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar donde quiera que vayan.

#### 2.2.14. La Motivación

(Palomo Vadillo, 2013) El secreto de la motivación es el santo grial que todo líder empresarial desea profundamente encontrar. En la década de 1950, un psicólogo norteamericano, Abraham Maslow, rompió con la norma de ahondar en la patología para intentar comprender la

naturaleza humana. Estudió a las personas maduras, realizadas y con éxito, y concluyó que todos podíamos ser así. En realidad, Maslow afirmaba que ésta era la condición humana natural. Según él, todo lo que teníamos que hacer era superar nuestros obstáculos internos al desarrollo y la madurez. Maslow fue el pionero de la ola de pensamiento psicológico más optimista, que todavía está en vías de desplazar al conductismo como modelo preferido de los seres humanos. El optimismo psicológico es fundamental si estamos dispuestos a adoptar el coaching como el estilo gerencial del futuro.

#### **2.2.14.1. Las necesidades humanas**

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma, se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde un punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación.

#### **2.2.14.2. La teoría de Maslow**

Según (Palomo Vadillo, 2013) es en los años cuarenta/cincuenta es cuando se inicia el gran avance en el conocimiento de las necesidades

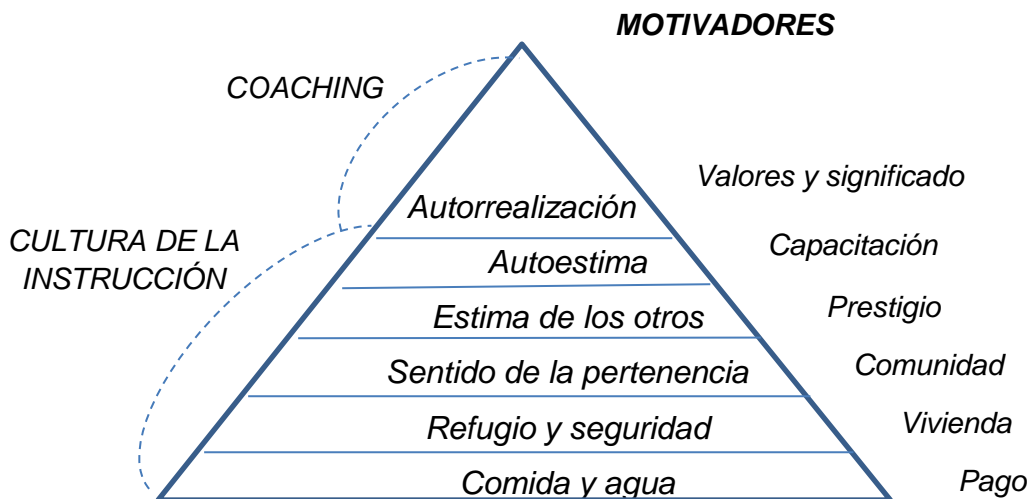
humanas y, como consecuencia de ello, empiezan a entenderse reacciones y conductas laborales hasta entonces inexplicables.

A. H. Maslow (1908-1970) puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas. Ahora bien, según este autor, para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo.

El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de

necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo.



**Figura 1:** Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Fuente: Palomo Vadillo, M. T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla.

Aunque la teoría de Maslow, tal y como ya se ha dicho, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, etc.

Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida.

El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y se ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas.

El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es,

las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción.

Estas necesidades, según Maslow, forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término de «predominio relativo» se debe entender de dos formas:

- a) Aunque, en la mayoría de las personas, las necesidades siguen esta estructura, puede haber casos, y de hecho los hay, en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes de que las inferiores estén satisfechas; e, incluso, pueden llegar a dificultar la satisfacción de dichas necesidades inferiores.
- b) No es preciso que una necesidad inferior esté satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades. En realidad, la opinión de Maslow es que, salvo en casos excepcionales (por ejemplo, una guerra), la mayoría de las

conductas humanas responden a la influencia conjunta de varias necesidades.

### **2.2.14.3. Otras necesidades importantes**

Para (Palomo Vadillo, 2013) existen también otras necesidades importantes:

#### **A) La Necesidad de Afiliación**

*Es el deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otras personas.*

Para la Escuela de las Relaciones Humanas, éste es el factor motivacional más importante en el ámbito laboral. Así, los autores de dicha Escuela sostienen que la insatisfacción o desmotivación de los trabajadores proviene de las dificultades que encuentran para satisfacer la necesidad de afiliación en el contexto del propio trabajo.

Las investigaciones más recientes sobre el tema llegan a la conclusión de que esta necesidad, aunque existe en todas las personas, está activada con diferentes intensidades en cada una de ellas. Asimismo,

se ha comprobado que la necesidad de afiliación se manifiesta con mayor intensidad en circunstancias que impliquen un cierto grado de ansiedad para las personas. Si se piensa que muchos trabajos industriales siguen siendo repetitivos y despersonalizados y provocan, en el trabajador, estados permanentes de ansiedad e insatisfacción, se comprenderá que la aparición de los grupos informales es una forma de reacción defensiva ante esa situación. Así, a través de dichos grupos informales, se tratará de adquirir seguridad y superar la ansiedad.

Esto ayuda a comprender la opinión, existente entre muchos directivos, de que los grupos informales son peligrosos para la organización, ya que los miembros de los mismos pueden tender a crear normas defensivas y de reacción contra las de la organización para aumentar su cohesión y seguridad. Obviamente, la solución no es eliminar los grupos informales, sino solucionar el problema de fondo.

## **B) La Necesidad de Poder**

*Es el deseo de las personas de obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás.*

La necesidad de poder es una de las más desacreditadas en el mundo laboral, porque siempre se piensa que las personas con un alto nivel en la misma van a comportarse de forma despótica y autoritaria. Esto no es así, ya que entre las personas con elevada necesidad de poder existen distintos tipos de comportamientos:

- Las personas con necesidad de poder personal se caracterizan por ejercerlo de forma ruda y desconsiderada en sus relaciones con los demás, tratando de explotarlos en su propio beneficio. Se preocupan por obtener símbolos de prestigio personal.
- Las personas cuya necesidad de poder está compensada por un buen grado de inhibición y autocontrol tienden a ser altruistas en beneficio de otros o de la institución en que participan.

En general, la necesidad de poder es una de las que, como consecuencia de las condiciones en que se realiza el trabajo industrial, se encuentra especialmente activada, por lo que es preciso tenerla muy en cuenta a la hora de hablar de la satisfacción en el trabajo. Esto no es extraño, puesto que si, como afirman muchos autores, la necesidad de poder se activa como reacción defensiva ante un sentimiento de inferioridad, es claro que los adultos en el trabajo se encuentran, en

muchas ocasiones, en situaciones de dependencia, subordinación e indefensión frente a las arbitrariedades de sus superiores. Estas situaciones hacen que se desarrolle un sentimiento de inferioridad y que se active su necesidad de poder.

Para satisfacer esta necesidad, la mayoría de los trabajadores y empleados pretenden acceder a puestos directivos y, al no ser posible que esto ocurra de forma generalizada, se producen tensiones, frustraciones e insatisfacción.

Esta situación puede generar hoy día aún más problemas, dado que las organizaciones tienden a ser cada vez más «planas», por lo que esta necesidad se deberá tratar de satisfacer a través, sobre todo, del prestigio profesional.

### **C) La Necesidad de Autorrealización**

Esta necesidad puede definirse como *la tendencia de las personas a ser lo que pueden ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad, su potencial*. En definitiva, como afirma Maslow, esta necesidad podría definirse como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es.

Aunque la tendencia a la autorrealización genere comportamientos muy diversos en las distintas personas, suelen aparecer ciertas características conductuales básicas similares sobre cómo se manifiesta esta tendencia hacia la autorrealización, hacia la maduración psicológica:

- Las personas aprenden, durante su proceso de maduración psicológica, **a controlar el entorno en el que viven y a influir sobre él** para que les sea favorable. La necesidad de autorrealización se manifiesta y concreta en un deseo de controlar y dominar el entorno, de no estar a su merced.
- Durante su proceso de maduración, las personas tienden a desarrollar su **capacidad de autodirigirse** a pesar de que, como seres sociales, no puedan conseguir una independencia total. La necesidad de autorrealización se manifiesta y concreta en un deseo de independencia y de evitar aquellas situaciones en las que su comportamiento viene exclusivamente determinado por la influencia de otros.
- La persona, al madurar, tiende a **ser más versátil, más adaptable y menos previsible en sus reacciones y comportamientos**. Por ello, la necesidad de autorrealización se manifiesta en la búsqueda de

situaciones que no exijan constantemente la misma actitud y comportamiento.

- La necesidad de autorrealización se manifiesta, también, en un deseo de la persona de **evitar aquellas situaciones que no exijan trabajar en la dirección de sus propios intereses** que, al madurar psicológicamente, se hacen más estables y profundos.
- La necesidad de autorrealización lleva a las personas a **evitar las situaciones de subordinación y servilismo ante las opiniones de los demás**. Desean ser y que se les considere, en lo esencial, igual a los otros.
- La persona madura tiene ideas y actitudes formadas hacia el mundo que la rodea y hacia sí misma, por lo que **se ha marcado unos objetivos que orientan su comportamiento**. La necesidad de autorrealización se manifiesta en su incomodidad cuando se la trata como a un autómeta y no como a un individuo con necesidades e ideas propias.

Así pues, la necesidad de autorrealización es una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal, que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar, a lo largo de toda la vida, cada una de las dimensiones antes mencionadas hasta un nivel óptimo,

de acuerdo con la propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada.

El entorno sociocultural moderno favorece la activación de las necesidades de autorrealización. Ahora bien, ¿ocurre lo mismo con su satisfacción?

En general, se puede afirmar que, en el mundo laboral, las diferencias fundamentales que existen entre las características psicológicas de los individuos y las de las organizaciones en que están incluidos pueden dificultar el llegar a una satisfacción efectiva de la necesidad de autorrealización. Así ocurre, por lo general, en las organizaciones laborales que reúnen una serie de características:

- **Especificación de las tareas:** Partiendo del supuesto de que las personas actuarán con mayor eficacia a medida que se especializan en la tarea que deben realizar. Se puede hallar, atendiendo a criterios técnicos, el mejor modo de definir el método de trabajo, pero se pueden ignorar las diferencias individuales al transferir tareas de unas personas a otras de forma indiscriminada.

- **Estructura organizativa muy formalizada:** El jefe define y controla los objetivos hacia los que los empleados deben dirigir sus esfuerzos: cómo deben trabajar para alcanzarlos; qué obstáculos encontrarán y cómo evitarlos.

#### **D) La Necesidad de Logro**

*Se puede definir como el deseo de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus actuaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. Se refiere a la alegría o tristeza con que la persona reacciona ante los resultados de sus esfuerzos.*

La persona con elevada necesidad de logro suele sentirse inclinada hacia tareas que considera retadoras o difíciles, de forma que, cuando alcance el éxito en su realización, sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal.

Para estas personas, el logro es un fin en sí mismo; por el contrario, las que tienen una baja necesidad de logro, a mayor esfuerzo exigen mayores recompensas tangibles.

La necesidad de logro es uno de los factores motivacionales no fisiológicos mejor estudiados, desde que McClelland y sus colaboradores elaboraron la que se puede considerar la primera teoría estructurada sobre la misma, a finales de los años cincuenta.

La necesidad de logro es un factor motivacional susceptible de aprendizaje; esto es, puede ser activada y desarrollada. Así, aunque los factores climatológicos, geográficos, religiosos, culturales, etc., puedan influir en el desarrollo de la necesidad de logro, será fundamental la educación que los niños reciban de sus padres.

Según McClelland, la necesidad de logro se adquiere y se activa cuando los padres dan a sus hijos la oportunidad de experimentar la sensación de placer asociada al éxito conseguido a raíz de sus propios esfuerzos y decisiones. Ahora bien, estas oportunidades hay que dárselas a una edad adecuada, ya que si se hace demasiado pronto pueden desarrollar una inseguridad en sí mismos, al no tener aún la capacidad que exigen las tareas asignadas; ni demasiado tarde, cuando ya se han activado otros factores motivacionales. En definitiva, la edad adecuada para activar la necesidad de logro parece situarse entre los 6 y los 8 años.

En realidad, la necesidad de logro no es más que una de las facetas de la tendencia de las personas hacia la autorrealización, hacia la maduración psicológica. Por ello, lo que se ha explicado sobre las dificultades existentes en el mundo laboral para satisfacer la necesidad de autorrealización, se puede aplicar también a la de logro.

Sin embargo, según muchos autores, una elevada necesidad de logro es una de las características de los directivos que tienen éxito en las empresas.

### **E) La Necesidad de Competencia**

*Este factor motivacional puede adoptar dos aspectos:*

- *El deseo de la persona de conocer su entorno físico y social y de aprender a conseguir del mismo lo que precisa.*
- *El deseo de tener éxito en las acciones que se llevan a cabo.*

Las formas de manifestación, en el adulto, de la necesidad de competencia, son:

- Deseo de conocer a fondo las peculiaridades de su propio trabajo.
- Deseo de conocer nuevas cosas, técnicas y procedimientos.
- Deseo de enfrentarse con problemas y situaciones nuevas.

- Deseo de conocer su entorno e influir en el mismo, de ser actor, más que espectador, de los acontecimientos.
- Rechazo de trabajos rutinarios y muy conocidos que no le permitan utilizar plenamente sus capacidades o adquirir nuevas aptitudes.
- Rechazo de trabajos o situaciones sobre las que no pueda influir.

En general, aunque sólo se hayan revisado algunas de las múltiples necesidades que se han investigado en el mundo del trabajo, se puede concluir que las personas buscarán situaciones en las que el entorno las estimule y les exija poner en juego sus capacidades y conocimientos. Se evitarán, por tanto, aquellas situaciones monótonas, repetitivas y estereotipadas que prorroguen aburrimiento, desidia y, cuando sea posible, el abandono.

### **2.3. Definición de Gestión Administrativa:**

#### **2.3.1. Concepto de Administración**

(Baldwin, 2010) se refiere que administrar una actividad (para nuestro caso: una empresa o una institución) significa dirigirla, conducirla, o en otras palabras, gobernar el curso de su funcionamiento. Toda

empresa, desde aquella que esté constituida por las operaciones económicas de una sola persona hasta las vastas corporaciones transnacionales, necesita ser administrada con el fin de dirigir e integrar todos sus componentes. Dichos componentes son las personas, el equipo, las prácticas y técnicas aplicadas, así como los aspectos financieros, todo lo cual ha de estar coordinado por un administrador o ejecutivo. Las tareas de administración suponen, por tanto, una actividad organizada y planificadora, a las que se añaden las funciones de control y dirección como formas de llevar a cabo y a buen término toda programación y organización previas. De ese modo, podemos decir que las cuatro funciones que caracterizan a un buen administrador son: programación, organización, dirección y control.

### **2.3.2. Concepto de Gestión**

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general los equipos de trabajo, para poder lograr resultados con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Según (Carod M & T Corea S, 1970) en El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

### **2.3.3. Gestión Administrativa**

Para (Rubio Domínguez, 2006) toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial. La mayoría de las empresas

son de propiedad privada y se las conoce como SECTOR PRIVADO. Una empresa o Departamento del Estado está dentro del SECTOR PÚBLICO.

Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno. Una característica por lo general idéntica para las organizaciones de ambos sectores es la necesidad de tener en cuenta como objetivo final de su actividad al Cliente o Consumidor.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española explica que la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Esta es una definición genérica que nos dice mucho, un poco restringido, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henry Fayol un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto de escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo sin identificar como tal. Cuando se dijo que las actividades centrales de la

administración son planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo las relaciones descritas están muchos más entrelazadas que lo que implica el modelo.

Por ejemplo, se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas presentadas como una actividad de control muchas veces entraña un ajuste de planes.

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en

el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

#### **2.3.4. Del manejo de los Recursos Humanos**

##### **2.3.4.1. Los recursos humanos**

Según (Chiavenato, 2007) los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel Intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo

de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, éstos son los puestos, dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Refiere (Ruiz Otero, 2012) que los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una empresa.

Para realizar sus funciones, las empresas necesitan elementos que en economía, se denominan factores de producción. Los factores de producción pueden ser materias primas, maquinaria, energía, tecnología, personas, etc.

De todos los factores de producción, los recursos humanos, es decir, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos) es el más importante. Sin los recursos humanos, el funcionamiento de las empresas es inviable, puesto que todos los procesos productivos y los servicios dependen de ellos: las personas establecen los objetivos y estrategias empresariales, diseñan y planifican los productos, gestionan la producción, son las responsables de su comercialización y son la clave para lograr los objetivos empresariales. Los recursos humanos son especialmente importantes para las empresas porque pueden marcar una «diferencia competitiva» respecto de sus competidores en el mercado para lograr los objetivos que se proponen.

#### **2.3.4.2. Desempeño Laboral**

(Palaci, 2005) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios

conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según (Palaci, 2005), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

(Palaci, 2005) plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

#### **2.3.4.3. Evaluación del Desempeño Laboral**

Según (Palaci, 2005) el Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones

de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”.

Asimismo, se puede decir, que el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

El sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

- 1. Planeación de Recursos Humanos.** Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.
- 2. Reclutamiento y Selección.** Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.
- 3. Desarrollo de Recursos Humanos.** Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente.

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la

evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad de su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa

al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral.

La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según (Palaci, 2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias;
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas;
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas;
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados;
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo;
- f. Clima organizacional;
- g. Cultura organizacional;
- h. Expectativas del empleado.

#### **2.3.4.4. Métodos de Evaluación de Desempeño**

Según (Alles M. , 2005) muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos

métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

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.

#### **2.3.4.4.1. Métodos basados en características**

Para (Alles M. , 2005): 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.

### **1. 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.

### **2. 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.

### **3. 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.

#### **4. 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, en una evaluación de desempeño por características, es 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.

##### **2.3.4.4.2. Métodos basados en el comportamiento**

(Alles M. , 2005) 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. Nos referiremos a los siguientes:

### **1. 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.*

### **2. 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.

### **3. 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.

#### **2.3.4.4.3. Métodos basados en Resultados**

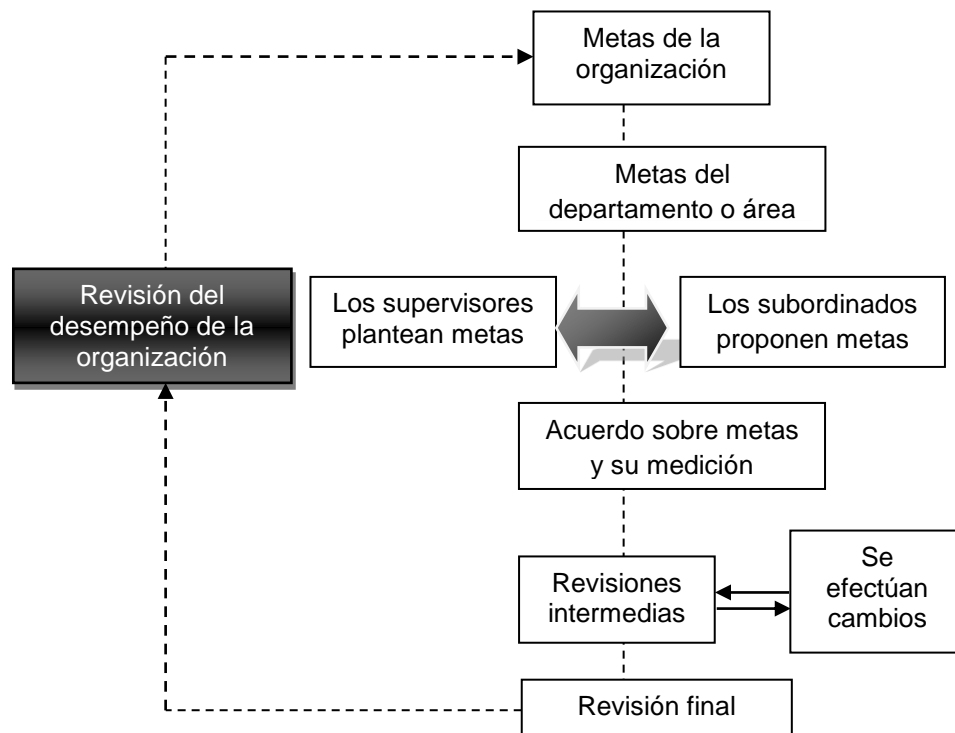
(Alles M. , 2005) Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras 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.

## **1. 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.

## **2. 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.



**Figura 2:** Esquema de un programa de Administración por Objetivos.

Fuente: Alles, M. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires: Editorial Granica.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño.

La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo: comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto.

El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en el que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados.

En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda.

La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado -generalmente un año- el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales.

La entrevista de retroalimentación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

**Tabla 3:**

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.

	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Métodos de características</b>	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.
<b>Métodos de comportamiento</b>	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.
<b>Métodos de resultados</b>	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: ALLES, M. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Buenos Aires: Editorial Granica.

### **2.3.5. Gestión Pública**

#### **2.3.5.1. Definición Gestión Pública**

(Andía Valencia, 2012) hace mención sobre el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines,

objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos.

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera cómo ella funciona, determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos.

### **2.3.5.2. Principales Características del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública**

- a. Adopción del principio del ciudadano-cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.
- b. Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación.
- c. Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.

### **2.3.5.3. Criterios de Diseño y Estructura de la Administración Pública**

(Andía Valencia, 2012) El diseño y estructura de la Administración Pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios:

- a. Las funciones y actividades que realice la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y amparadas en sus normas.
- b. Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.
- c. En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

Toda dependencia, entidad u organismo de la Administración Pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.

#### **2.3.5.4. Sistema de Organización del Estado**

(Andía Valencia, 2012) El Estado Peruano, políticamente se encuentra organizado en tres poderes:

- El Poder Ejecutivo
- El Poder Legislativo
- El Poder Judicial

Además de los Poderes señalados, existen asimismo, organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo, etc.

En el ámbito descentralizado el Estado tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales.

### **1. Niveles del Estado**

Se distinguen los niveles Nacional, Regional, Municipal Provincial y Municipal Distrital.

### **2. Sectores de Actividades**

Con la finalidad de desarrollar las actividades del Estado, se crearon los Sectores, constituidos cada uno de ellos por el conjunto de entidades del Estado, así como de personas jurídicas y naturales

del Sector Privado, que desarrollan una actividad común. Por ejemplo, Sector Educación, Salud, Energía y Minas, Relaciones Exteriores, Trabajo, Defensa, Interior, Presidencia del Consejo de Ministros, etc.

La estructura básica del Sector es que existe un Ministerio como cabeza del Sector, a lo cual se adicionan organismos estatales que integran el sector y personas jurídicas y naturales del sector privado que integran el sector por cuanto desarrollan las actividades del mismo.

### **3. Sistemas Administrativos del Estado**

Con fines de administración interna se han creado los Sistemas Administrativos, que tienen por finalidad que las entidades de Estado logren niveles adecuados de eficiencia y eficacia. Existen los sistemas administrativos de Planificación, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Personal, Inversión Pública, Endeudamiento, Racionalización, Informática, etc.

### **4. Categorías de Organismos**

Por categorías de organismos el Estado Peruano tiene las siguientes: Congreso, Poder Judicial, Organismos Constitucionalmente Autónomos, Presidencia de la República, Consejo de Ministros,

Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados (instituciones públicas descentralizadas, empresas del Estado, proyectos especiales, organismos reguladores de servicios públicos, entidades administradoras de proyectos especiales, Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Municipalidades Distritales).

### **2.3.6. Función Pública**

(Andía Valencia, 2012) refiere sobre toda actividad temporal o permanente remunerada u honoraria realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

#### **2.3.6.1. Finalidad de la Función Pública**

(Andía Valencia, 2012) El fin primordial es el Servicio a la Nación, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

### 2.3.6.2. Principios de la Función Pública

(Andía Valencia, 2012) Son principios de la función pública los siguientes:

1. **Respeto:** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución Política y las Leyes, garantizando que en los procesos de toma de decisiones y cumplimiento de los procedimientos administrativos se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. **Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenido por sí o por interpósita personal.
3. **Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
4. **Idoneidad:** Aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender una formación sólida acorde a la realidad capacitándose en forma permanente para el debido cumplimiento de sus funciones.
5. **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

- 6. Lealtad y Obediencia:** Involucra la fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparte el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.
- 7. Justicia y Equidad:** Disposición permanente para el cumplimiento de sus funciones, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

#### **2.3.6.3. Lealtad al Estado de Derecho**

(Andía Valencia, 2012) El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública son principios rectores de todo sistema de función pública, que deberán inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos y quedar en todo caso salvaguardados en las prácticas concretas de personal, los de:

- Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

#### **2.3.6.4. Deberes de la Función Pública**

El servidor público tiene los siguientes deberes (Andía Valencia, 2012):

- 1. Neutralidad:** Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vínculos con personas, partidos políticos o instituciones.
- 2. Transparencia:** Debe ejecutar los actos de manera transparente, brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna, ya que dichos actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento

de toda persona natural o jurídica.

- 3. Discreción:** Debe guardar reserva respecto a hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información.
- 4. Ejercicio adecuado del cargo:** El servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- 5. Uso adecuado de los bienes del estado:** Debe proteger y conservar los bienes del estado, utilizando de manera racional los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- 6. Responsabilidad:** Todo servidor debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten

necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

#### **2.3.6.5. Servicios Públicos**

(Andía Valencia, 2012) Comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con o sin contraprestación.

#### **2.3.6.6. Funcionario Público**

(Andía Valencia, 2012) Es aquel ciudadano elegido o designado por autoridad, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía.

Son aquellos que ejercen función pública en cargos que implican atribuciones para la toma de decisiones; cuentan con la confianza de la máxima autoridad institucional.

Existen funcionarios por elección y otros por designación.

#### **2.3.6.7. Servidor Público**

(Andía Valencia, 2012) Todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado de confianza o electo, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del estado. No importando el régimen jurídico de la entidad en la que se preste el servicio ni el régimen laboral o de contratación al que este sujeto.

Ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de Ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en periodos regulares.

#### **2.3.6.8. Ética de la Función Pública**

(Andía Valencia, 2012) Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

Las actividades de promoción del código de ética en las entidades del Poder Ejecutivo.

Para la promoción del Código de Ética de la Función Pública cada entidad pública deberá realizar cuando menos las siguientes actividades:

1. Entregar a cada servidor público, cualquiera sea su modalidad de contratación un ejemplar del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento acompañado de una declaración que confirme que ha leído dichas normas y que se compromete a observarlas.
2. Entregar en el momento de su contratación, a cada nuevo servidor público, cualquiera sea su modalidad de contratación un ejemplar del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento acompañado de una declaración que confirme que ha leído dichas normas y que se compromete a observarlas.
3. Colocar en el periódico o panel informativo y en las zonas de visibilidad de cada oficina un impreso legible sobre los principales contenidos del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento conforme al modelo.
4. Un link en el portal web de cada entidad donde se expongan los principales contenidos del Código de Ética de la Función Pública y su

Reglamento, conforme al modelo adjunto de la presente directiva y las versiones íntegras de la Ley 27815 Ley del Código de Ética de la Función Pública y del Decreto Supremo N° 033-2005-PCM Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

5. Jornadas informativas y socialización sobre la importancia del Código de Ética de la Función Pública y sobre las sanciones que acarrea su Incumplimiento con una periodicidad trimestral.

Sin perjuicio de ello, cada entidad podrá desarrollar otras actividades destinadas al cumplimiento del fin de la presente directiva.

### **2.3.7. Políticas y Políticas Públicas**

#### **2.3.7.1. Política**

Para (Choque Llarrauri, 2012) es un grupo humano que convive en un determinado espacio físico y para mantener su convivencia requiere de un proceso de organización. Organizarse significa ordenarse en busca de un fin común a través de unos medios para alcanzarlo, siendo necesaria la existencia de una jefatura, de una conducción, es decir, contar con la autoridad encargada de cumplir y hacer cumplir las normas.

La autoridad en los estados democráticos se establece a través del poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial y otras instancias. Cuando el grupo humano en un espacio territorial se organiza, esa organización tiene naturaleza política.

El Estado está constituido por la totalidad de hombres y mujeres y grupos más pequeños, como son los grupos étnicos e indígenas y que todos ellos conviven en un territorio o espacio físico. El bien común público es el fin propio del grupo y de la convivencia. El poder político es el poder para realizar lo que a ese fin se encamina.

En este marco, la política es la actividad humana que se orienta hacia la preservación de la libertad y a conciliar los diferentes intereses que se presentan en una determinada sociedad con la finalidad de asegurar su supervivencia y su desarrollo. Un sistema político crea espacios institucionales donde los ciudadanos puedan exponer, defender y conciliar sus ideas. La política es un proceso dinámico y su fin supremo es la supervivencia y el progreso. La política es una manera de gobernar sociedades plurales a través de mecanismos participativos y democráticos.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización. Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estrategias, ya que se establecen en función de las segundas. Las políticas y las reglas surgen de las normas, siendo éstas los mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una organización en situaciones específicas, así las reglas son estrictas y las políticas flexibles.

Asimismo, las políticas son guías de acción dirigidas a cambiar lo que de otra manera ocurrirá; una decisión sobre cantidades y asignaciones de recursos: la cantidad total asignada a ciertos motivos de preocupación es una declaración que se les reconoce como tales; la distribución de la cantidad de recursos asignada demuestra las prioridades de quienes toman las decisiones. Las políticas fijan prioridades y dirigen la asignación de los recursos.

La política, en sus diferentes acepciones, es fundamental para el desarrollo de una sociedad y siguiendo sus postulados es importante

aplicarlas en temas fundamentales como es el desarrollo social más aún ahora que nos encontramos en el marco de la descentralización.

### **2.3.7.2. Política Pública**

La política pública (Choque Llarrauri, 2012) es el conjunto de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que comprenden la problemática social, política, económica, cultural, ambiental, etc., buscando generar condiciones adecuadas para un grupo poblacional. La política pública, es un conjunto de acciones que manifiestan una forma de intervención del Estado ante un determinado tema de interés de la población.

Una política pública de excelencia, corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados.

La política pública, se construye a través de diferentes actores de la sociedad, en la búsqueda de un objetivo específico a fin de lograr el bienestar. Una forma efectiva de construir políticas públicas es a través de la estructuración de acciones elaboradas participativamente en función de un interés en común y que no tenga intereses particulares.

Las características de una política pública de excelencia son las siguientes:

- Fundamentación amplia y no solo específica. ¿Cuál es la idea?, ¿a dónde vamos?
- Estimación de costos y de alternativas de financiamiento.
- Factores para una evaluación de costo-beneficio social.
- Beneficio social marginal comparado con el de otras políticas. ¿Qué es prioritario?
- Consistencia interna y agregada. ¿A qué se agrega?, o ¿qué inicia?
- Apoyos y críticas probables (políticas, corporativas, académicas).
- Oportunidad política.
- Lugar en la secuencia de medidas pertinentes. ¿Qué es primero?, ¿qué condiciona qué?
- Claridad de objetivos.

- Funcionalidad de los instrumentos.
- Indicadores (costo unitario, economía, eficacia, eficiencia).

La política pública tiene que ser diseñada, implementada y ejecutada en diversos niveles del gobierno, ya sea a nivel nacional, regional o local.

## **CAPÍTULO III**

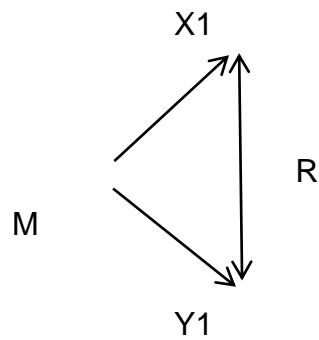
### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación es aplicada, no experimental, porque tiene el propósito de solucionar un problema práctico para ser aplicados a nivel de Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, y determinar científicamente como el coaching influye en la gestión administrativa de la misma.

#### **3.2. Diseño de la Investigación:**

Es una investigación Correlacional o Ex post Facto, tiene como propósito conocer la relación que existe entre las dos variables categóricas: Coaching y la Gestión Administrativa.



M : Muestra.

X1 : Variable 1 - "Coaching".

Y1 : Variable 2 - "Gestión Administrativa".

R : Relación entre variables.

Además, señalaremos la correlación de ambos fenómenos, los que serán interpretados para determinar el nivel de relación entre ambas variables.

### 3.3 **Ámbito de estudio:**

El ámbito de estudio es el Área Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

### 3.3. Población y Muestra:

Para el estudio se consideró una población total de 266 trabajadores y una muestra probabilística simple de 158 trabajadores; un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión del 5%. La muestra se estima en 158 trabajadores de planta:

**Tabla 4:**

Tamaño de Muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{p(1 - p).Z^2.N}{D^2.(N - 1) + p(1 - p).Z^2}$$

<b>N</b>	Población	266	
<b>P</b>	Proporción de éxito	0,5	
<b>Z</b>	Nivel del Confianza	1,96	(95% de confianza)
<b>D</b>	Nivel de Precisión	0,05	5%

<b>Muestra</b>	<b>158</b>
----------------	------------

Fuente: [www.asesoresdetesis.com](http://www.asesoresdetesis.com).  
Elaboración: Propia, 2014.

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

#### **3.5.1. Técnicas**

La técnica utilizada en el estudio será la encuesta. Para el acopio de los datos, se diseñó una encuesta, orientada a obtener información de las variables en estudio, en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

La mencionada encuesta parte de la Operacionalización de las variables. Identificar sus dimensiones e indicadores para luego determinar sus reactivos o preguntas, evaluadas mediante una escala tipo Likert, el mismo que debe asegurar que dichas preguntas midan verdaderamente al constructo; es decir a sus variables.

#### **3.5.2. Instrumentos de recolección de datos**

Para recopilar los datos de la presente investigación se han utilizado como instrumento la encuesta.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS:

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

**Tabla 5:**

Escala de Alpha de Cronbach.

Escala	Significado
-1 - 0	No es confiable.
0,01 - 0,49	Baja Confiabilidad.
0,50 - 0,69	Moderada Confiabilidad.
0,70 - 0,89	Fuerte Confiabilidad.
0,90 - 1,00	Alta Confiabilidad.

Fuente: [www.asesoresdetesis.com](http://www.asesoresdetesis.com).  
Elaboración: Propia, 2014.

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta fiabilidad y se aproxima a cero significa que los instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que no es cierto y los valores cercanos a 5 implica que se está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1. Aplicación del Coeficiente de Alpha de Cronbach

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

**Tabla 6:**

Alpha de Cronbach: Coaching.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N° de elementos
0,759	16

Fuente: Reporte del SPSS 22.  
Elaboración Propia, 2014.

**Tabla 7:**

Alpha de Cronbach: Gestión Administrativa.

<b>Estadísticos de Fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,710	10

Fuente: Reporte del SPSS 22.  
Elaboración Propia, 2014.

**Tabla 8:**

Escala de Alpha de Cronbach.

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
-1 a 0	No es confiable.
0,01 - 0,49	Baja Confiabilidad.
0,50 - 0,69	Moderada Confiabilidad.
0,70 - 0,89	Fuerte Confiabilidad.
0,90 - 1,00	Alta Confiabilidad.

Fuente: [www.asesoresdetesis.com](http://www.asesoresdetesis.com).  
Elaboración: Propia, 2014.

**Interpretación:**

Ambos instrumentos son de fuerte confiabilidad.

#### 4.1.2. Escala de Valoración de las Variables

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilitan el análisis global del comportamiento de las variables en estudio. Las escalas de valoración contienen niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados. Las escalas de valoración son las siguientes:

**Tabla 9:**

Variable: Coaching.

<b>Escala de valoración</b>	<b>Puntaje</b>
Alta presencia Coaching	60 - 80
Mediana presencia Coaching	38 - 59
Baja presencia Coaching	16 - 37

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

**Tabla 10:**

Variable: Gestión Administrativa.

<b>Escala de valoración</b>	<b>Puntaje</b>
Buena Gestión Administrativa	38 - 50
Regular Gestión Administrativa	24 - 37
Mala Gestión Administrativa	10 - 23

Fuente: Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

## **4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:**

### **4.2.1 Dimensiones:**

**Tabla 11:**

Dimensión: Desarrollo y Crecimiento Personal.

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Desarrollo y Crecimiento Personal	158	3,635	0,9975

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Sumatoria</b>
Desarrollo y Crecimiento Personal	158	14,54

### Estadísticos Descriptivos

<b>Dimensión: Desarrollo y Crecimiento Personal</b>	<b>N</b>	<b>Suma</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
¿Tu entidad permite el desarrollo personal o tu superación como persona en los aspectos de tu vida como ser; salud física, mental, desarrollo espiritual, laboral y tus relaciones personales?	158	573	3,63	1,025
¿El clima laboral te permite alcanzar la excelencia en diversas áreas de tu vida?	158	596	3,77	0,977
¿Existe una cultura empresarial en donde te permite expresar tu potencial como ser humano y ser feliz?	158	552	3,49	0,929
¿.Dentro de las políticas de la institución existe preocupación por tu capacitación y desarrollo profesional?	158	576	3,65	1,059
N válido (por lista)	158			

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Puntajes</b>
Alto Desarrollo y Crecimiento Personal	16 - 20
Regular Desarrollo y Crecimiento Personal	10 - 15
Bajo Desarrollo y Crecimiento Personal	4 - 9

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 11 representan el comportamiento de la Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal. El resultado de la Media General Obtenida es de 3,63 y una sumatoria de 14,54 lo que significa que se ha alcanzado un Regular Desarrollo y Crecimiento Personal de la Institución en estudio.

### **Tabla 12:**

Dimensión: Motivación.

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Motivación	158	3,935	0,83775

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Sumatoria</b>
Motivación	158	15,74

### Estadísticos descriptivos

<b>Dimensión: Motivación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
¿Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes?	158	3,60	1,022
¿Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor?	158	4,18	0,895
¿Cuentas con la autoridad necesaria para cumplir con tus funciones de la mejor manera?	158	4,04	0,652
¿Tu esfuerzo se ve bien recompensado por medio del logro de las metas que te has propuesto?	158	3,92	0,782
N válido (por lista)	158		

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Puntajes</b>
Alta Motivación	16 - 20
Regular Motivación	10 - 15
Baja Motivación	4 - 9

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 12 representa el comportamiento de la Dimension Motivación. El resultado de la Media General obtenida es de 3,93 y una sumatoria de 15,74 lo que significa que se ha alcanzado una Alta Motivación en la Institución en estudio.

### **Tabla 13:**

Dimensión: Desarrollo de Competencias.

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Desarrollo de Competencias	158	4,36	0,81675

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Sumatoria</b>
Desarrollo de Competencias	158	17,44

### Estadísticos Descriptivos

<b>Dimensión: Desarrollo de Competencias</b>	<b>N</b>	<b>Suma</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el compromiso con la organización es importante?	158	684	4,33	0,863
¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el liderazgo es importante en el logro de sus objetivos institucionales?	158	666	4,22	0,912
¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el trabajo en equipo es una herramienta de gestión muy válido?	158	703	4,45	0,849
¿Considera que la habilidad en el manejo de las relaciones actuales y futuras de los usuarios es básica para alcanzar resultados satisfactorios para la entidad a medio y largo plazo?	158	701	4,44	0,643
N válido (por lista)	158			

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Puntajes</b>
Alto Desarrollo de Competencias	16 – 20
Regular Desarrollo de Competencias	10 – 15
Bajo Desarrollo de Competencias	4 – 9

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 13 representa el comportamiento de la Dimension Desarrollo de Competencias. El resultado de la Media General obtenida es de 4,36 y una sumatoria de 17,44 lo que significa que se ha alcanzado un Alto Desarrollo de Competencias en la Institucion en estudio.

**Tabla 14:**

Dimensión: Toma de Decisiones.

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Toma de Decisiones	158	3,8325	0,90425

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Sumatoria</b>
Toma de Decisiones	158	15,33

### Estadísticos Descriptivos

Dimensión: Toma de Decisiones	N	Suma	Media	Desviación estándar
¿Tiene dificultades, por falta de conocimiento para la toma de decisiones?	158	524	3,32	0,991
¿La falta de aplicación de Coaching, cree usted que dificulta sus labores?	158	597	3,78	0,928
¿Está establecido y se desarrolla una cultura de trabajo en equipo?	158	651	4,12	0,919
¿Es el Coaching una técnica de gestión de cambio que le puede servir para identificar sus verdaderas necesidades, descubrir y potenciar su talento en beneficio de su entidad?	158	649	4,11	0,779
N válido (por lista)	158			

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

Escala de Valoración	Puntajes
Buena Toma de Decisiones	16 – 20
Regular Toma de Decisiones	10 – 15
Mala Toma de Decisiones	4 – 9

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 14 representa el comportamiento de la Dimension Toma de Decisiones. El resultado de la Media General obtenida es de 3,83 y una sumatoria de 15,33 lo que significa que se ha alcanzado una Buena Toma de Decisiones en la Institucion en estudio.

### 4.2.2. Análisis Descriptivo de las Dimensiones

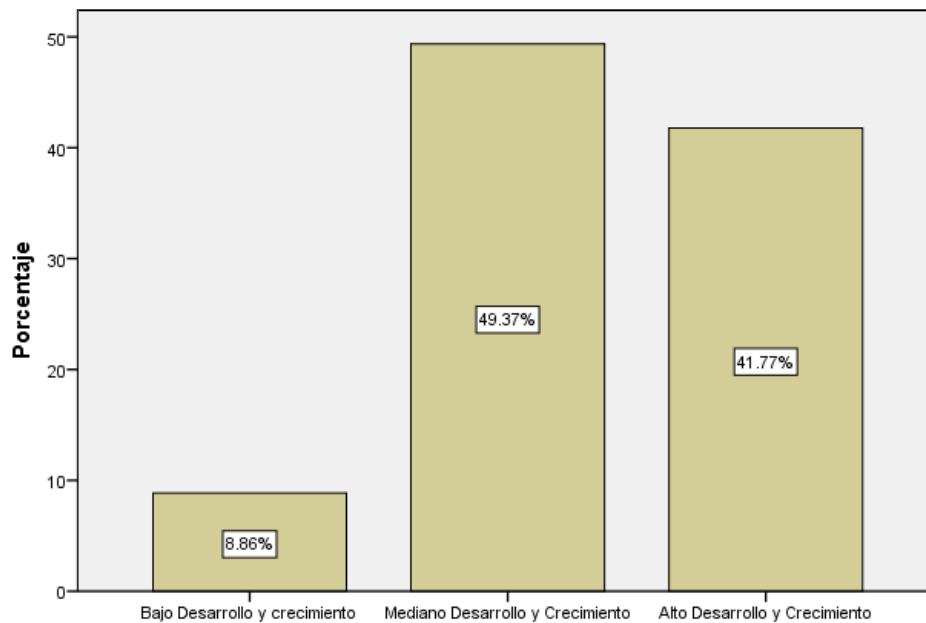
#### Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal:

**Tabla 15:**

Dimensión: Desarrollo y Crecimiento Personal.

Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo Desarrollo y Crecimiento	14	8,9	8,9	8,9
	Mediano Desarrollo y Crecimiento	78	49,4	49,4	58,2
	Alto Desarrollo y Crecimiento	66	41,8	41,8	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 3:** Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal.

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 15, Figura 3, representan el comportamiento de la Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal, la cual resalta el mediano Desarrollo y Crecimiento Personal que representa un 49,4%.

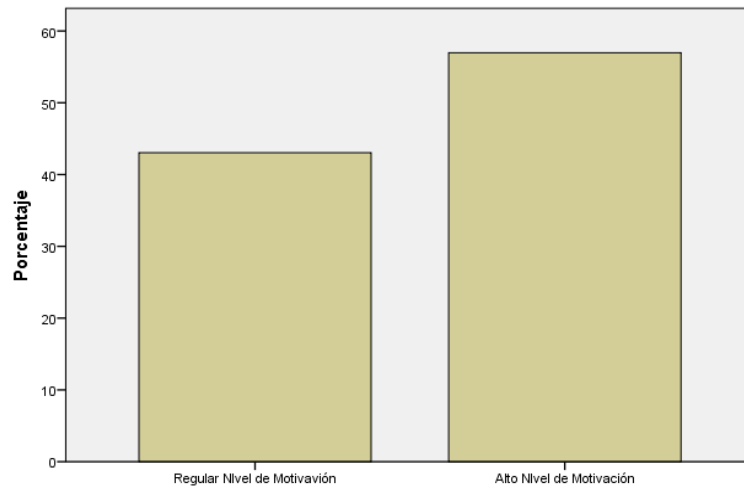
**Dimensión Motivación:**

**Tabla 16:**

Dimensión: Motivación.

Dimensión Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Regular Nivel de Motivación	68	43,0	43,0	43,0
	Alto Nivel de Motivación	90	57,0	57,0	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 4:** Dimensión Motivación

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 16, Figura 4, representa el comportamiento de la Dimensión Motivación, la cual resalta el alto Nivel de motivación que representa un 57,00%.

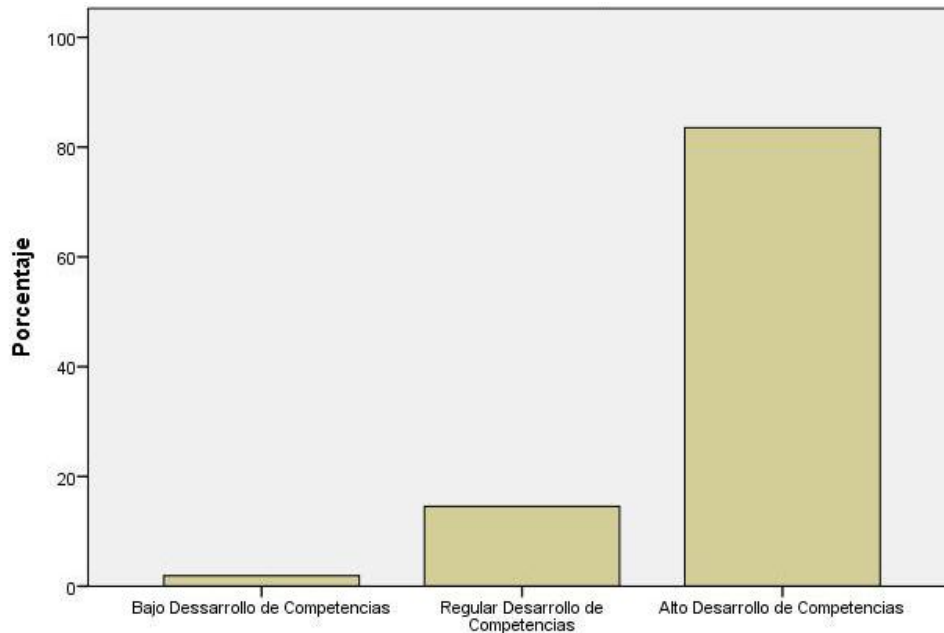
### Dimensión Desarrollo de Competencias:

**Tabla 17:**

Dimensión: Desarrollo de Competencias.

Dimensión Desarrollo de Competencias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo Desarrollo de Competencias	3	1,9	1,9	1,9
	Regular Desarrollo de Competencias	23	14,6	14,6	16,5
	Alto Desarrollo de Competencias	132	83,5	83,5	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 5:** Dimensión Desarrollo de Competencias.

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 17, Figura 5, representa el comportamiento de la Dimensión Desarrollo de Competencias, la cual resalta el alto desarrollo de competencias que representa un 83,5%.

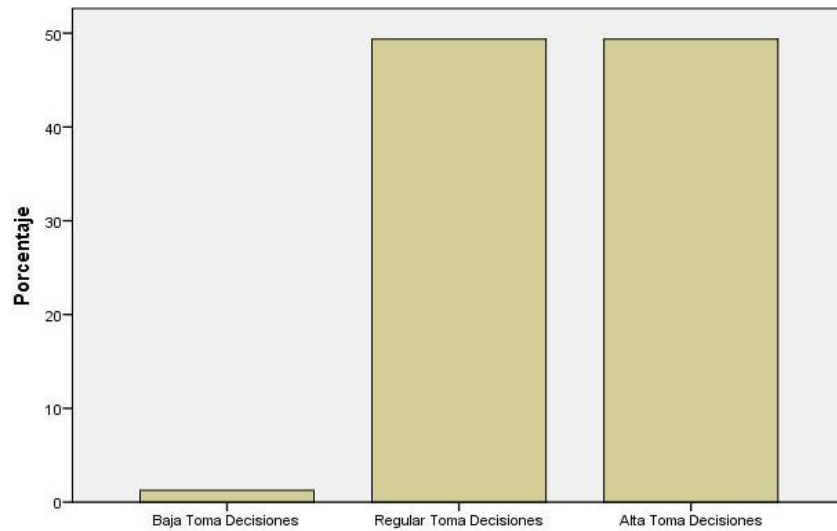
**Dimensión Toma de Decisiones:**

**Tabla 18:**

Dimensión: Toma de Decisiones.

Dimensión Toma de Decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Baja Toma de Decisiones	2	1,3	1,3	1,3
	Regular Toma de Decisiones	78	49,4	49,4	50,6
	Alta Toma de Decisiones	78	49,4	49,4	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 6:** Dimensión Toma de Decisiones.

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 18, Figura 6, representa el comportamiento de la Dimensión Toma de Decisiones, la cual resalta un nivel alto de toma de decisiones que representa un 49,4%.

### 4.2.3. De las Variables de Estudio

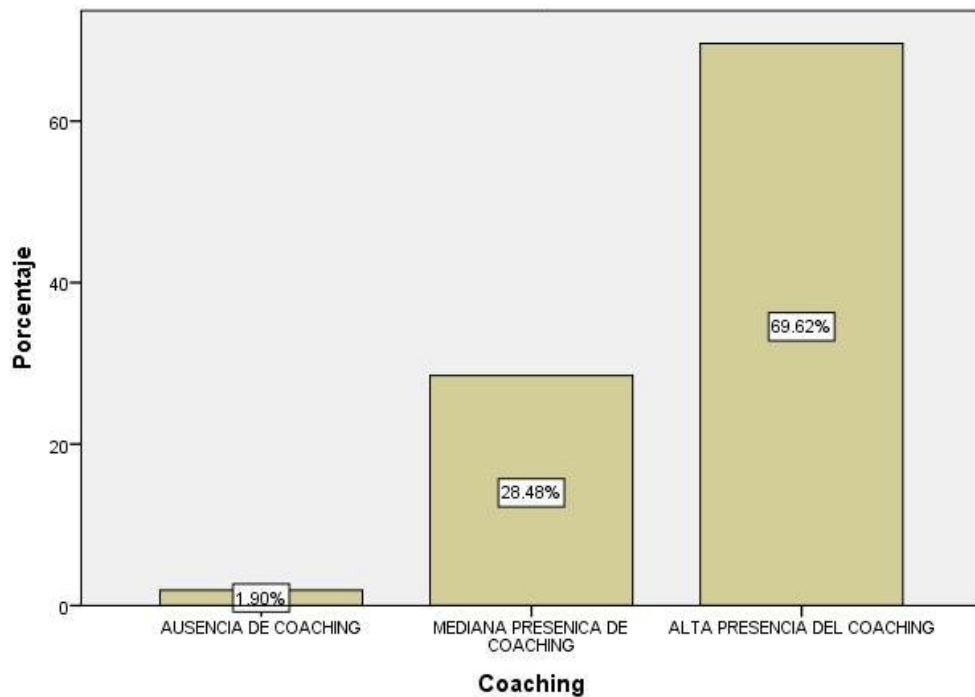
#### 4.2.3.1. Variable: Coaching

**Tabla 19:**

Variable: Coaching.

Coaching					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Ausencia de Coaching	3	1,9	1,9	1,9
	Mediana Presencia de Coaching	45	28,5	28,5	30,4
	Alta Presencia de Coaching	110	69,6	69,6	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 7:** Coaching.

Fuente: Encuesta de "Coaching".  
Elaboración: Propia, 2014.

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 19, Figura 7, representa el comportamiento de la variable Coaching, el cual indica una alta presencia del Coaching con un 69,62%; seguido de una mediana presencia de Coaching con un 28,48%.

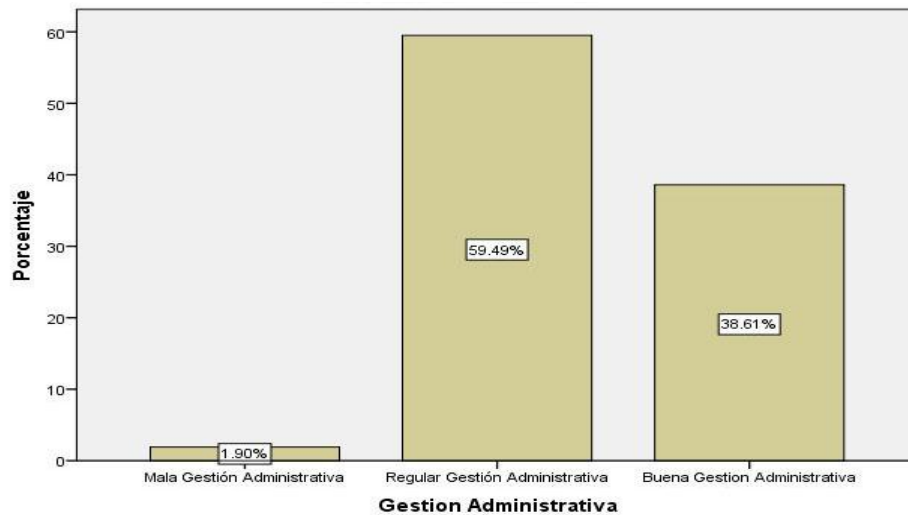
**4.2.3.2. Variable: Gestión Administrativa**

**Tabla 20:**

Variable: Gestión Administrativa.

Gestión Administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Mala Gestión Administrativa	3	1,9	1,9	1,9
	Regular Gestión Administrativa	94	59,5	59,5	61,4
	Buena Gestión Administrativa	61	38,6	38,6	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.



**Figura 8: Gestión Administrativa.**

Fuente: Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 20, Figura 8, representa el comportamiento de la variable Gestión Administrativa, el cual indica una regular Gestión Administrativa con un 59,49%; seguido de una Buena Gestión con un 38,6%.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS:**

#### **4.3.1. Verificación de Hipótesis específicas**

##### **PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

**H<sub>0</sub>:** El Coaching en su dimensión del desarrollo y crecimiento personal, no influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**H<sub>1</sub>:** El Coaching en su dimensión del desarrollo y crecimiento personal, si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

- a) **Nivel de Significancia:** para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05; se acepta  $H_1$ , y se rechaza  $H_0$ .
- b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05; se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$ .
- c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 21:**

Correlaciones entre la Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal y la Gestión Administrativa.

Correlaciones				
			Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal	Gestión Administrativa
Rho Spearman	Dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1,000	0,303**
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,000
		<b>N</b>	158	158
	Gestión Administrativa	<b>Coefficiente de Correlación</b>	0,303**	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,000	
		<b>N</b>	158	158
**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

Fuente: Encuesta de "Coaching" y Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

**d) Regla de Decisión:**

Rechazar  $H_0$  si p-valor es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si p-valor es mayor a 0,05.

**Interpretación:**

En la tabla 21, observamos que existe una relación positiva baja (0,303) y la Sig.(significancia asintótica) mostrada por SPSS es 0,000 menor a 0,05; en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: El Coaching en su dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal, si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

**$H_0$ :** El Coaching en su dimensión de Motivación, no influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**$H_1$ :** El Coaching en su dimensión de Motivación, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

- a) **Nivel de Significancia:** para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05; se acepta  $H_1$ , y se rechaza  $H_0$ .
- b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05; se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$ .
- c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 22:**

Correlaciones entre la Dimensión Motivación y la Gestión Administrativa.

Correlaciones				
			Gestión Administrativa	Dimensión Motivación
Rho Spearman	Gestión Administrativa	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1,000	0,161*
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,044
		<b>N</b>	158	158
	Dimensión Motivación	<b>Coefficiente de Correlación</b>	0,161*	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,044	
		<b>N</b>	158	158

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Encuesta de "Coaching" y Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

**d) Regla de Decisión:**

Rechazar  $H_0$  si p-valor es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si p-valor es mayor a 0,05.

### **Interpretación:**

En la tabla 22, observamos que existe una relación positiva baja (0,161) y la Sig. (significancia asintótica) mostrada por SPSS es 0,044 menor a 0,05; en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: El Coaching en su dimensión de Motivación, si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

### **TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

**$H_0$ :** El Coaching, en su dimensión de Desarrollo de Competencias, no influye, en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**$H_1$ :** El Coaching, en su dimensión de Desarrollo de Competencias, influye, en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

- a) Nivel de Significancia:** para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05; se acepta  $H_1$ , y se rechaza  $H_0$ .

**b) Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05; se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$ .

**c) Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 23:**

Correlaciones entre la Dimensión Desarrollo de Competencias y la Gestión Administrativa.

Correlaciones				
			Dimensión Desarrollo de Competencias	Gestión Administrativa
Rho Spearman	Dimensión Desarrollo de Competencias	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1,000	0,170*
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,033
		<b>N</b>	158	158
	Gestión Administrativa	<b>Coefficiente de Correlación</b>	0,170*	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,033	
		<b>N</b>	158	158

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Encuesta de "Coaching" y Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

**d) Regla de Decisión:**

Rechazar  $H_0$  si p-valor es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si p-valor es mayor a 0,05.

### **Interpretación:**

En la tabla 23, observamos que existe una relación positiva baja (0,170) y la Sig.(significancia asintótica) mostrada por SPSS es 0,033 menor a 0,05; en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: El Coaching, en su dimensión de Desarrollo de Competencias, influye, en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

### **CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

**$H_0$ :** El Coaching, en su dimensión de Toma de decisiones, no influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**$H_1$ :** El Coaching, en su dimensión de Toma de decisiones, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**a. Nivel de Significancia:** para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05; se acepta  $H_1$ , y se rechaza  $H_0$ .

**b. Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05; se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$ .

**c. Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 24:**

Correlaciones entre la Dimensión Toma de Decisiones y la Gestión Administrativa.

Correlaciones				
			Dimensión Desarrollo de Competencias	Gestión Administrativa
Rho Spearman	Gestión Administrativa	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1,000	-0,177*
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,026
		<b>N</b>	158	158
	Dimensión Toma de Decisiones	<b>Coefficiente de Correlación</b>	-0,177*	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,026	
		<b>N</b>	158	158

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Encuesta de "Coaching" y Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

**d) Regla de Decisión:**

Rechazar  $H_0$  si p-valor es menor a 0,05.

No rechazar  $H_0$  si p-valor es mayor a 0,05.

### **Interpretación:**

En la tabla 24, observamos que existe una relación negativa baja (0,177) y la Sig. (significancia asintótica) mostrada por SPSS es 0,026 menor a 0,05; en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: El Coaching, en su dimensión Toma de decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

#### **4.3.2. Verificación de la Hipótesis General**

**$H_0$ :** El Coaching no influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

**$H_1$ :** El Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.

- a) **Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0,05.

- b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05; se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 25:**

Prueba del Rho de Spearman para comprobar la Hipótesis General.

Correlaciones				
			Dimensión Desarrollo de Competencias	Gestión Administrativa
Rho Spearman	Coaching	<b>Coefficiente de Correlación</b>	1,000	0,239**
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0,003
		<b>N</b>	158	158
	Gestión Administrativa	<b>Coefficiente de Correlación</b>	0,239**	1,000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0,003	
		<b>N</b>	158	158

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta de "Coaching" y Encuesta de "Gestión Administrativa".  
Elaboración: Propia, 2014.

**a) Regla de decisión**

Sig > 0,05: Se acepta  $H_0$ .

Sig < 0,05: Se rechaza  $H_0$ .

**Interpretación:**

En la Tabla 25, observamos que existe una relación positiva baja (0,239) y la Sig.(significancia asintótica) mostrada por SPSS es 0,003 menor a 0,05; en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y aceptar la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: El Coaching si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

La habilidad del coach en el proceso interventivo junto con el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el ejecutivo, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones, más aun cuando estas son instituciones del Estado Peruano.

El propósito de esta investigación, es el estudio de estas variables que a través de diferentes modelos, con los que el coach podrá darle sentido a la función del directivo, para crear esa realidad y esas metas que desea conseguir, y para entender mejor los diferentes procesos y el grado de eficacia que se puede alcanzar.

Existe aún un desconocimiento sobre la eficacia o resultados a largo plazo, y aunque las Metodologías o herramientas de aplicación aún no son aceptadas y validadas para que el coaching reconozca su

importancia; se trata de lograr esa validez y fiabilidad para que se reconozca como tal en las instituciones.

Los resultados evidencian, se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,000; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Desarrollo y Crecimiento de Personal en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

Igualmente se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,000; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Motivación, en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Esto es concordante con (Zambrano, 2010), en su tesis: *“El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo, Ecuador”*. Llegó a las siguientes conclusiones que, debe divulgarse esta herramienta entre los empresarios de la ciudad de Portoviejo y que el principal factor del

poco crecimiento del Coaching está dado por el desconocimiento de los beneficios del mismo.

A la vez, se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,033; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Desarrollo de Competencias en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

Igualmente, se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,026; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Toma de Decisiones, en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

Por último, se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,003; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , es decir: El Coaching si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna.

Este análisis, sobre las dimensiones es concordante con el marco teórico y con (Quintanilla Robles, 2007) en su tesis: *“Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la Facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de El Salvador”*, el cual llegó a las siguientes conclusiones: El Coaching integra a la Institución bajo una cultura de liderazgo y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo.

Es preciso señalar, que a pesar de la falta de facilidades para efectuar el levantamiento de la data, no han faltado trabajadores que han colaborado y algunos tuvieron la oportunidad de conocer, consecuentemente han exigido que se haga uso de dicha herramienta.

Finalmente, considero que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje en el tema de Gestión de la Administración Pública.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,000; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Desarrollo y Crecimiento Personal en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

### **SEGUNDA**

Se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,044; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Motivación, en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

### **TERCERA**

Se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,033; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión

Desarrollo de Competencias en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

#### **CUARTA**

Se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,026; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , consecuentemente existe influencia del Coaching en su dimensión Toma de Decisiones, en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

#### **QUINTA**

Se ha comprobado con un nivel de confianza del 95% que el SIG (p-valor) es de 0,003; por el cual se ha rechazado  $H_0$  y se ha aceptado  $H_1$ , es decir: El Coaching si influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Dado que la práctica del coaching, focalizados en: Desarrollo y Crecimiento Personal, son aspectos de suma importancia en la dinámica empresarial y en la sostenibilidad de cualquier organización, merece que la plana directiva y la fuerza laboral que es el soporte operativo adopten un cambio que fortalezca su cultura empresarial de manera que puedan hacer frente en lo interno a la misión y visión institucional y lo que es más generar un servicio público con creación de valor a satisfacción de los usuarios.

### **SEGUNDA**

Sobre la dimensión de motivación, estudiada en la presente investigación, se recomienda tener presente que la mejor ventaja competitiva que tienen las organizaciones son sus recursos humanos, su tratamiento debe merecer suma importancia para la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, y con ello rompa

algunos viejos paradigmas para seguir mejorando la gestión administrativa sobre un ambiente de confianza en los empleados.

### **TERCERA**

Sobre la influencia del Coaching en su dimensión Desarrollo de Competencias en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, se recomienda que el binomio eficiencia y eficacia traducida en impacto en la colectividad, tenga como soporte el proceso de coaching y genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo, y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo, genere una mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, siendo las personas las que construyan el nuevo modelo de funcionamiento de su organización.

### **CUARTA**

Sobre la influencia del Coaching en su dimensión Toma de Decisiones, se recomienda implementar acciones que les permitan mostrar comportamientos de apertura de confianza entre los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín

Lanchipa de la Región Tacna, a fin de generar condiciones de trabajo en las cuales se denote compromiso con el resultado.

## **QUINTA**

Conociéndose que el Coaching si influye en la Gestión Administrativa, se recomienda no solo la implementación de coaching en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, sino que se estudie y fortalezca la cultura organizacional que tenga como soporte la fuerza laboral con entrega plena y consiente de un verdadero compromiso liderados por los funcionarios de los niveles más altos, y que éstos a su vez se conviertan en verdaderos líderes, motivando, orientando y apoyando al personal para que contribuya a alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Para ello se deberá diseñar talleres de sensibilización e integración dentro de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, para mejorar el clima laboral y consolidar una cultura de trabajo en equipo, utilizando las diferentes cualidades que poseen el recurso humano, con el fin de mejorar en la gestión administrativa y así mismo empoderando al recurso humano para desarrollar compromiso e identificación con la Institución y mejorar la cohesión de los equipos de trabajo y por ende brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### TEXTOS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alonso, M. A. (2010). *Coaching Ejecutivo: como lograr que directivos consigan resultados*. Madrid: Sintesis S. A.
- Amory, D. (. (2012). *Life Coaching*. Los Angeles.
- Andía Valencia, W. (2012). *Manual de la Gestión Pública*. Lima: El Saber Librería Editorial.
- Baldwin, C. (2010). *Gestión Empresarial*. USA: Firms Press .
- Camacho Cruz, C. A. (2006). *Influencia del coaching como un estilo de liderazgo en el mejoramiento de la competitividad organizacional* . Chía: Universidad de la Sabana .
- Carmen Duhne. Ramiro Garza Leal, A. M. (2007). *Coaching Ejecutivo*. México: Trillas.
- Casado Alcalde, B. (2013). *Manual Coaching*. España: CEP, S.L.
- Cashman, K. y. (2004). *El despertar del líder*. Barcelona: Activa.
- Castro Baldeón, X. y. (2012). *Estructuración de estrategias que permitan el fortalecimiento del liderazgo en los altos directivos del sector financiero del cantón milagro a través del coaching*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro - Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Atlas.

- Choque Llarrauri, R. (2012). *Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral*. Lima: Infodem.
- Cook, M. (2001). *Coaching efectivo*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A. .
- Délivré, F. (2002). *Le métier de coach*. París: Editions d'organisation.
- Drucker, P. (1993). *Mas alla de la revolución de la información*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.: Harvard Deusto Business Review.
- Goldvarg, D. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Kouzes, J. M. (2001). *Cuando los lideres son coaches*. México: pearson.
- Launer, V. (2008). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Launer, V. y. (2008). *Prácticas de coaching*. Madrid: LID Editorial Empresarial S. L.
- Lloyd, B. (2001). *Coaching, la última palabra en el desarrollo del liderazgo*. México: Pearson.
- Lyons, L. S. (2001). *El coaching en el corazon de la estrategia*. México: Pearson.
- Martínez de Miguel, G. (2007). *Capital Humano: Generando compromiso en la empresa*. . Madrid.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Payeras Serra, J. (2006). *Coaching y Liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.

- Perry, Z. S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. España: McGraw - Hill Interamericana.
- Quintanilla Robles, M. y. (2007). *Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador*. San Miguel: Universidad de El Salvador .
- Roosevelth, T. J. (2001). *Coaching en medio de la diversidad*. México: Pearson.
- Rosale, L. (2009). *El Coaching como estrategia gerencial para mejora*. Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvaro" .
- Rosinski, P. (2008). *Coaching y cultura*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. España: B-EUMED.
- Ruiz Otero, E. (2012). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2001). *Coaching y consultoría*. México: Pearson.
- T., R. (2001). *Coaching en el medio de la diversidad*. México: Pearson Educación.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching*. Barcelona: Paidós.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Williams, M. (2003). *Coaching Directivo*. Barcelona: Ariel.
- Zambrano, J. (2010). *El Coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la Ciudad De Portoviejo*. Ciudad de Portoviejo: Universidad Técnica de Manabí - Ecuador.

Zeus, P. y. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. . España. : McGraw-Hill Profesional.

## **DIRECCIÓN ELECTRÓNICA**

<http://www.asesoresdetesis.com>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1:**  
**ENCUESTA DE COACHING**

Estimado trabajador(a), el presente cuestionario está orientado a determinar de qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa de su Institución.

Por favor, indique el área a la cual pertenece:

**Instrucciones:**

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente cierto	5
Parcialmente cierto	4
Indeciso	3
Algo cierto	2
No es cierto	1

## ENCUESTA DE COACHING

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
<b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL</b>						
1	<i>¿Tu entidad permite el desarrollo personal o tu superación como persona en los aspectos de tu vida como ser; salud física, mental, desarrollo espiritual, laboral y tus relaciones personales?</i>					
2	<i>¿El clima laboral te permite alcanzar la excelencia en diversas áreas de tu vida?</i>					
3	<i>¿Existe una cultura empresarial en donde te permite expresar tu potencial como ser humano y ser feliz?</i>					
4	<i>¿Dentro de las políticas de la institución existe preocupación por tu capacitación y desarrollo profesional?</i>					
<b>MOTIVACIÓN</b>						
5	<i>¿Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes?</i>					
6	<i>¿Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor?</i>					
7	<i>¿Cuentas con la autoridad necesaria para cumplir con tus funciones de la mejor manera?</i>					
8	<i>¿Tu esfuerzo se ve bien recompensado por medio del logro de las metas que te has propuesto?</i>					
<b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS</b>						
9	<i>¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el compromiso con la organización es importante?</i>					
10	<i>¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el liderazgo es importante en el logro de sus objetivos institucionales?</i>					
11	<i>¿Considera que actualmente en su perfil profesional, el trabajo en equipo es una herramienta de gestión muy válido?</i>					
12	<i>¿Considera que la habilidad en el manejo de las relaciones actuales y futuras de los usuarios es básica para alcanzar resultados satisfactorios para la entidad a medio y largo plazo?</i>					

**TOMA DE DECISIONES**

13	<i>¿Tiene dificultades, por falta de conocimiento para la toma de decisiones?</i>					
14	<i>¿La falta de aplicación de Coaching cree usted que dificulta sus labores?</i>					
15	<i>¿Está establecido y se desarrolla una cultura de trabajo en equipo?</i>					
16	<i>¿Es el Coaching una técnica de gestión de cambio que le puede servir para identificar sus verdaderas necesidades, descubrir y potenciar su talento en beneficio de su entidad?</i>					

**ANEXO N° 2:**

**ENCUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>N°</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	<i>¿Considera usted que la Planificación que realiza la entidad es en relación a los resultados que espera alcanzar?</i>					
2	<i>¿Considera usted que la entidad cuenta con la capacidad administrativa para la consecución de los objetivos previstos?</i>					
3	<i>¿Considera usted que las obras que ejecuta la entidad logra alcanzar el impacto positivo en los pobladores que comprende el Distrito?</i>					
4	<i>¿Considera usted que la entidad cuenta con los recursos humanos, económicos, financieros suficientes?</i>					
5	<i>¿Se realiza con frecuencia la verificación, y la supervisión de los trabajos que realizan las áreas operativas en la gestión administrativa?</i>					
6	<i>¿Considera usted aceptable la relación entre los recursos que se utiliza y los resultados que se obtienen por parte de la entidad?</i>					
7	<i>¿Considera que existe transparencia en el manejo del recurso público?</i>					
8	<i>¿Considera que los responsables de cada una de las áreas cuentan con la experiencia y profesionalismos que exige cada uno de los cargos?</i>					
9	<i>¿Cuenta con la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones oportunas?</i>					
10	<i>¿Considera usted que existe un alto nivel de rotación del personal directivo y de mando medio en su institución?</i>					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 3:**  
**LA MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: “EL COACHING Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA DE LA REGIÓN TACNA, AÑO 2014”**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA
<p><b>P. GENERAL:</b> ¿De qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?</p> <p><b>P. ESPECIFICOS:</b></p> <p><b>a.</b> ¿De qué manera el Coaching en su dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?</p> <p><b>b.</b> ¿De qué manera el Coaching en su dimensión de Motivación influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?</p> <p><b>c.</b> ¿De qué manera el Coaching en su dimensión</p>	<p><b>O. GENERAL:</b> Determinar de qué manera el Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>O. ESPECIFICOS:</b></p> <p><b>a.</b> Determinar de qué manera el Coaching en su dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>b.</b> Determinar de qué manera el Coaching en su dimensión de Motivación influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>c.</b> Determinar de qué manera el Coaching en su dimensión</p>	<p><b>H. GENERAL:</b> El Coaching influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>H. ESPECIFICAS:</b></p> <p><b>a.</b> El Coaching en su dimensión del Desarrollo y Crecimiento Personal, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>b.</b> El Coaching en su dimensión de Motivación, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p><b>c.</b> El Coaching en su dimensión de Desarrollo de Competencias, influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p>	<p><b>VARIABLE 1</b> X: Coaching</p> <p><b>INDICADOR</b> X<sub>1</sub>: Aprendizaje X<sub>2</sub>: Impacto</p>	<p>Crecimiento y Desarrollo Personal</p> <p>Motivación</p> <p>Desarrollo de Competencias</p> <p>Toma de decisiones</p>	ORDINAL

<p>de Desarrollo de Competencias influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?</p> <p>d. ¿De qué manera el Coaching en su dimensión de Toma de Decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014?</p>	<p>de Desarrollo de Competencias influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p> <p>d. Determinar qué manera el Coaching en su dimensión de Toma de Decisiones influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p>	<p>d. El Coaching en su dimensión de toma de decisiones influye en la Gestión administrativa de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la Región Tacna, año 2014.</p>	<p><b>VARIABLE 2:</b> Y: Gestión Administrativa</p> <p><b>INDICADOR</b> Y<sub>1</sub>: Metas cumplidas Y<sub>2</sub>: Objetivos cumplidos</p>	<p>Cumplimiento de metas</p> <p>Manejo del Recurso Público</p> <p>Resultados</p> <p>Logro de impactos</p>	<p>ORDINAL</p>
---	--	---	---	---	----------------