

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**“HERRAMIENTAS DEL COACHING Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL
DESARROLLO DE CAPACIDADES EJECUTIVAS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015”**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. MARY LUZ ROQUE QUISPE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PROMOCIÓN 2015

PUNO – PERÚ

2016

III

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**“HERRAMIENTAS DEL COACHING Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL
DESARROLLO DE CAPACIDADES EJECUTIVAS EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015”**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. MARY LUZ ROQUE QUISPE

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACION: 22 de Diciembre Del 2016.

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

.....
Dr. TOMAS VELIZ QUISPE

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. NICOLÁS EDGAR ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO

.....
LIC. ADM. GUINO PERCY GUTIÉRREZ TOLEDO

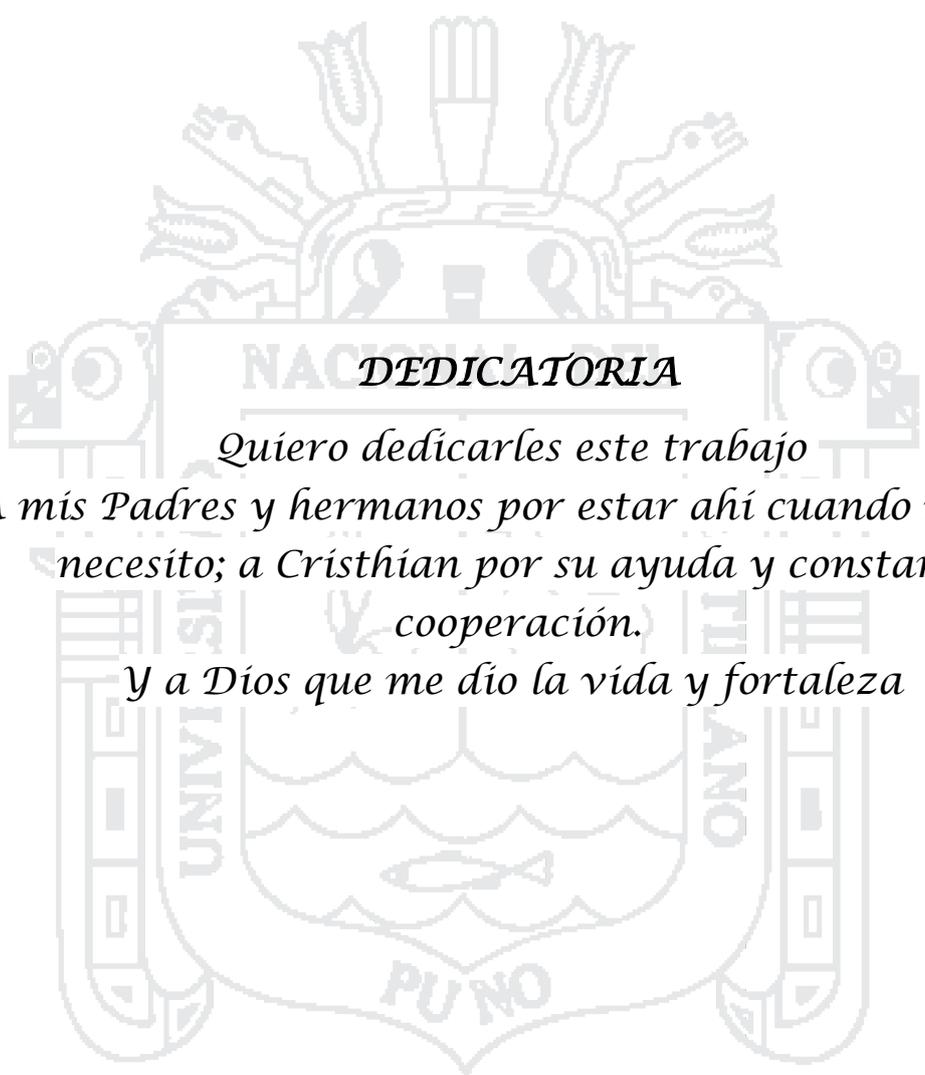
DIRECTOR DE TESIS

.....
MSc. HOWARD HOMERO ROSAS BECERRA

ASESOR DE TESIS

.....
MSc. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI

**AREA: ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS
TEMA: COACHING**

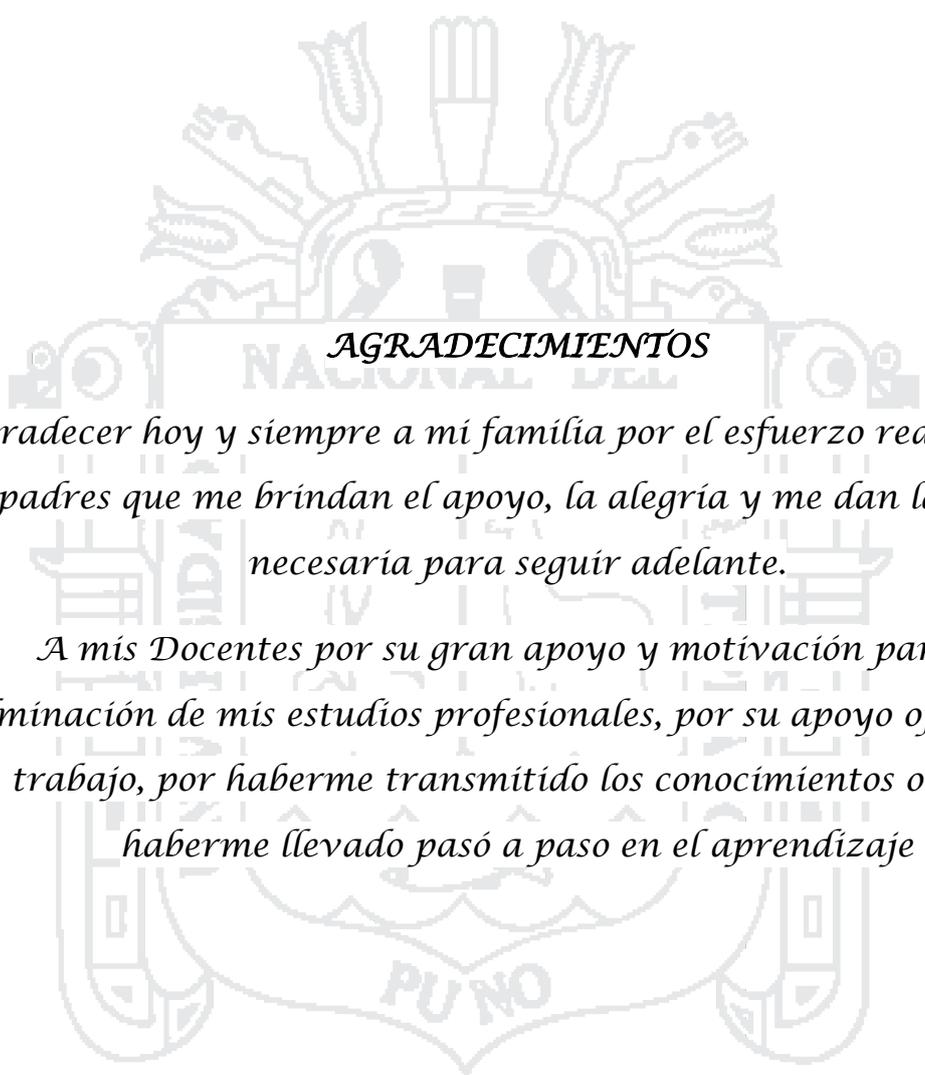


DEDICATORIA

Quiero dedicarles este trabajo

*A mis Padres y hermanos por estar ahí cuando más los
necesito; a Cristhian por su ayuda y constante
cooperación.*

Y a Dios que me dio la vida y fortaleza



AGRADECIMIENTOS

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado. A mis padres que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis Docentes por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso en el aprendizaje

INDICE

RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCION.....	XV

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEORICO	7
2.1.1. El Coaching en las organizaciones	7
2.1.1.1. Concepto de Coaching	8
2.1.1.2. Características del Coaching.....	12
2.1.1.3. Elementos del Coaching.	13
2.1.1.4. Tipos de coaching	13
2.1.1.5. Estrategias del Coaching.....	15
2.1.1.6. Proceso de coaching.....	16
2.1.1.7. Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas (federacion, 2015).....	20
2.1.1.8. El Coach como actor Principal del Coaching.....	23
2.1.1.9. Cualidades de un Coach Efectivo.....	25
2.1.1.10. Funciones del Coach	26
2.1.1.11. Herramientas del Coaching	27

VII

2.1.2. Desarrollo de Capacidades y competencias Ejecutivas	28
2.1.2.1. Capacidades Ejecutivas en las Organizaciones	30
2.1.2.2. Proceso del Desarrollo de Capacidades:	31
2.1.2.3. Pasos del Diagnóstico de Capacidades	32
2.1.2.4. Barómetros del Desarrollo de Capacidades	37
2.1.2.5. Pilares que Influyen en el Desarrollo de Capacidades.....	38
2.1.3. Competencias Ejecutivas en las Organizaciones	40
2.1.3.1. Elementos para el desarrollo de ejecutivos:	40
2.1.3.2. Competencias con las que deben contar los ejecutivos.....	43
2.1.3.3. Programas para el Desarrollo de Ejecutivos.....	46
2.2. MARCO CONCEPTUAL	47
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Matriz de Consistencia).....	51

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
a)Población	55
b)Muestra	57
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.4.1. Técnicas:	59
3.4.2. Instrumentos:	60
3.5. PROCESAMIENTO ANALÍTICO	60

CAPITULO IV**CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	61
4.2. DESCRIPCION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN - JULIACA	66
ORGANIGRAMA N° 1	68
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015.	68

CAPITULO V**EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL COACHING PARA LOGRAR EL DESARROLLO EJECUTIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN. 70	
5.2. DESCRIBIR LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS QUE PRACTICAN LOS EJECUTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.	83
5.3. PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO EJECUTIVO PROFESIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.	92
PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING	100
PROGRAMA DE COACHING DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.....	107
5.4. CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	110
5.4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NRO. 1:.....	111
5.4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NRO. 2.....	111
5.4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:.....	112
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 VINCULACIÓN, EJECUTIVO – TRABAJADOR	70
TABLA N° 2 MOTIVACIÓN INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES	71
TABLA N° 3: INTENSIONES FAVORABLES DE MEJORA EN LOS TRABAJADORES	72
TABLA N° 4 RECOMENDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN	74
TABLA N° 5 PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES.	75
TABLA N° 6 LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN SON INTERESANTES Y NECESARIAS PARA EL DESARROLLO LABORAL.....	77
TABLA N° 7 INTERRELACIÓN LABORAL	78
TABLA N° 8 MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO	79
TABLA N° 9 CALIFICACIÓN DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO.	81
TABLA N° 10 NIVEL DE COMUNICACIÓN.....	83
TABLA N° 11 CALIFICACIÓN DEL GRADO DE PROACTIVIDAD.....	84
TABLA N° 12 GRADO DE DISPOSICIÓN	86
TABLA N° 13 AUTODESARROLLADO DE LO GERENTES SEGÚN LAS METAS ESTABLECIDAS	87
TABLA N° 14 DESARROLLO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES.....	89
TABLA N° 15 LOGRO DE LAS METAS MEDIANTE PROGRAMAS REALIZADOS	90
TABLA N° 16 SATISFACCIÓN CON LOS NUEVOS RESULTADOS	92
TABLA N° 17 NIVEL DE LIDERAZGO EN LA MUNICIPALIDAD	93
TABLA N° 18 GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DEL DESENVOLVIMIENTO	94
TABLA N° 19 NIVEL DE INICIATIVA DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS.....	95
TABLA N° 20 COMPROMISO PROFESIONAL EN LOS TRABAJADORES	97
TABLA N° 21 COMPETITIVIDAD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN	98

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 VINCULACIÓN, EJECUTIVO – TRABAJADOR	70
GRAFICO N° 2 MOTIVACIÓN INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES	71
GRAFICO N° 3: INTENSIONES FAVORABLES DE MEJORA EN LOS TRABAJADORES ...	73
GRAFICO N° 4 RECOMENDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN	74
GRAFICO N° 5 PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES.	76
GRAFICO N° 6 LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN SON INTERESANTES Y NECESARIAS PARA EL DESARROLLO LABORAL.....	77
GRAFICO N° 7 INTERRELACIÓN LABORAL	79
GRAFICO N° 8 MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO	80
GRAFICO N° 9 CALIFICACIÓN DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO.	82
GRAFICO N° 10 NIVEL DE COMUNICACIÓN	84
GRAFICO N° 11 CALIFICACIÓN DEL GRADO DE PROACTIVIDAD	85
GRAFICO N° 12 GRADO DE DISPOSICIÓN.....	86
GRAFICO N° 13 AUTODESARROLLO DE LO GERENTES SEGÚN LAS METAS ESTABLECIDAS	88
GRAFICO N° 14 DESARROLLO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES.....	89
GRAFICO N° 15 LOGRO DE LAS METAS MEDIANTE PROGRAMAS REALIZADOS	91
GRAFICO N° 16 SATISFACCIÓN CON LOS NUEVOS RESULTADOS	92
GRAFICO N° 17 NIVEL DE LIDERAZGO EN LA MUNICIPALIDAD.....	93
GRAFICO N° 18 GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DEL DESENVOLVIMIENTO	95
GRAFICO N° 19 NIVEL DE INICIATIVA DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS	96
GRAFICO N° 20 COMPROMISO PROFESIONAL EN LOS TRABAJADORES.....	98
GRAFICO N° 21 COMPETITIVIDAD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN	99

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA.	56
CUADRO N° 2 TOTAL DE GERENTES QUE SERAN TOMADOS PARA LA INVESTIGACION	58
CUADRO N° 3 MUNICIPIOS MAS POBLADOS DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	62
CUADRO N° 4 DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA	64

INDICE DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA N° 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015.....	68
---	----

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO.....	119
ANEXO N° 2 FORMATO PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN 360°	124
ANEXO N° 3 ANEXO DE GUIA DE ENTREVISTAS	125
ANEXO N° 4 MATRIZ DE CONSISTENCIA	129

RESUMEN

La sociedad es cada día más exigente, lo que obliga a las instituciones gubernamentales en especial a las municipalidades a estar preparadas para atender las demandas de la población, lo cual hace necesario fortalecer una de las partes más esenciales de la institución como es el recurso humano, por lo que se hace necesario tener un personal eficiente para poder responder ante las necesidades de la institución, esto obliga a las organizaciones a establecer funcionarios públicos que sepan guiar a los empleados al logro de metas y objetivos organizacionales trazados.. En este sentido, el funcionario público tiene la responsabilidad social de atender las necesidades de la comunidad, de allí que se hace necesario crear conciencia en los gerentes y profesionales en general que están al frente de las diferentes gerencias de las municipalidades. Concluyendo que se debe establecer un desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad que prepare a la gente para que pueda tomar decisiones estratégicas, que tengan iniciativa y se arriesguen para asumir responsabilidades, para ello el líder debe brindarles herramientas para el desarrollo de sus potencialidades; no basta con ordenar, hay que saber enseñar a los empleados. Es por ello que se proporciona a la municipalidad las herramientas del Coaching que permitirán realizar una correcta gestión de recursos humanos e incrementar el Desarrollo de Capacidades de sus funcionarios públicos.

Palabras clave: Coaching, Capacidades Ejecutivas, Desarrollo de Competencias y Feedback.

ABSTRACT

Society is increasingly demanding, requiring government institutions especially municipalities to be prepared to meet the demands of the population, which is necessary to strengthen one of the most essential parts of the institution as is the human resource, so it is necessary to have an efficient to respond to the needs of the institution staff, this requires organizations to establish executives who can guide employees to achieve organizational goals and objectives set, also helping the development of the organization and professional development of employees. In this sense, the public official has the social responsibility to meet the needs of the community, hence it is necessary to create awareness among general managers and professionals who are in charge of different managements of municipalities. The idea we have to establish a Development Executive capacities in the organization is to prepare people so you can make strategic decisions that have initiative and take risks to take responsibility, but for this the leader must provide necessary tools for development their potential; not enough sort, you have to know how to teach, train and develop employees. That is why the institution is provided Coaching tools that allow a correct management of human resources and increase Executive Development capabilities of their managers.

Keywords: Coaching, Executive Capabilities, Competence Development and Feedback.

INTRODUCCION

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al Coaching y al Desarrollo de capacidades Ejecutivas de sus funcionarios públicos, de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los ejecutivos, colaboradores de la entidad y profesionales administrativos, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

En el primer capítulo, se determina la contribución en la aplicación de las herramientas del Coaching en el desempeño Desarrollo de capacidades Ejecutivas de sus funcionarios públicos, lo cual permite conocer la realidad de la Municipalidad y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al Coaching y al Desarrollo de capacidades Ejecutivas, que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis.

En el tercer capítulo se plantea la metodología de la investigación para evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la Municipalidad.

En el cuarto capítulo se realiza una breve descripción de la empresa.

En el quinto capítulo, exposición y análisis de resultados, se analizaron los factores con los cuales se desea trabajar para elaborar un plan de coaching competente y efectivo, desde el punto de vista de los ejecutivos, y cómo evaluaron estos el funcionamiento de las herramientas del Coaching y el Desempeño Ejecutivo.

Concluyéndose que un buen funcionario público es el líder que mejora sus habilidades, conocimientos y sobre todo sus actitudes para desarrollar eficientemente sus capacidades ejecutivas, además de lograr los objetivos organizacionales. Para ello es necesario evaluar el feedback y adecuarlo para cada actividad de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la organización.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las tendencias en el coaching y el desarrollo ejecutivo, es la búsqueda de la mejora de los trabajadores de una empresa, a partir de la interacción de los funcionarios públicos y los trabajadores, por ello que como parte de las estrategias usadas por los funcionarios públicos de la municipalidad es el coaching y el desarrollo ejecutivo como herramientas y como método de potenciación de las habilidades de sus empleados.

Una de las alternativas que se plantean es el emplear el Coaching en beneficio de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, para orientar sus estrategias y mejorar su rendimiento, debido a que el personal de la Municipalidad es vista como un ente gubernamental que carece de una gestión eficiente por sus ejecutivos, acompañado de una pésima atención y un ambiente laboral inadecuado.

Las empresas y los funcionarios públicos en su afán de mejorar cada día y de adaptar nuevos enfoques en su estrategia de recursos humanos, buscan herramientas que les permitan alinear su estrategia de recursos humanos con la de la empresa, pues cada vez, es más evidente que uno de los valores añadidos en la actividad reside básicamente en las capacidades de sus empleados, que el factor humano es insustituible y que necesitan alcanzar una organización eficiente y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos.

Estas iniciativas de cambio siempre han sido de gran importancia para los ejecutivos de las empresas, por esta razón deben mejorar y perfeccionar sus aptitudes en la gestión del recurso humano lo que ha llevado a la búsqueda de técnicas que les permitan aprovechar sus capacidades competitivas y combinarlas y adaptarlas a la realidad de los empleados y de la empresa.

1.1.1. Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera contribuyen las herramientas del coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015?

Problemas Específicos

PE1: ¿Cuáles son las herramientas del coaching para mejorar el desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?

PE2: ¿Cuáles son las capacidades y competencias que practican los funcionarios públicos para lograr mejorar su desempeño en la Municipalidad Provincial de San Román?

PE3: ¿Que se propone con el coaching para contribuir al desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Según castellares, (2005) en su Tesis Titulada “El Coaching como nuevo Paradigma”, en la Universidad Peruana Cayetano Heredia - Lima con su investigación del tipo descriptiva realizado con una población de las distintas empresas de Lima llego a las siguientes conclusiones:

El coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten, porque así lo desean. A su vez el coaching, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación

El coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores, el coaching se aplica cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre la mejora de los empleados,

causando así un bajo rendimiento laboral, cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. El coaching es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus empleados. (Castellares, 2005)

Según Atehortua, (2006), en su Tesis Titulada: “Formación de Equipos de alto Rendimiento a partir del Coaching” en la Universidad de Medellín – Colombia con su investigación llega a las siguientes colusiones:

Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser compartidas por todos los miembros del equipo, para esto existen tres lecciones que son: Que el trabajo debe ser visto como algo importante. También Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos. Y Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones. El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases que son: Desarrollar una relación de sinergia, Utilizar los cuatro roles del coaching centrado en el desempeño: entrenamiento, resolver problemas, adjuntar el desempeño y mantener desempeño y el Desarrollo de empleados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan Feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito. (Atehortua, 2006)

Según Guillen, (junio – 2010), En su investigación: “el Coaching, Liderazgo y Motivación”, de la Universidad Nacional Del Centro Del Perú - Huancayo, con su investigación define que:

El Coaching desarrolla todo su potencial 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.

El mayor obstáculo que se presenta para la implementación del Coaching, ha sido la resistencia al cambio, así como la falta de comunicación entre los jefes y subordinados, pero una vez superados estos obstáculos trae como resultados el trabajo en equipo, y aumento de confianza. La aplicación de

Coaching, al hacerlo de manera correcta dará paso a que la aplicación de Empowerment sea realizada de manera efectiva y eficiente, ya que ambos van orientados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas teniendo así un personal con capacidad de tomar decisiones con criterio dentro la institución. (Guillen, 2010)

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

a. Objetivo general

Describir y evaluar las herramientas del coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015.

b. Objetivos específicos

OE1: Identificación de las herramientas del coaching para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.

OE2: Describir las capacidades y competencias que practican los funcionarios públicos para mejorar su desempeño profesional en la Municipalidad Provincial de San Román.

OE3: Propuesta de un plan de coaching para contribuir al desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. El Coaching en las organizaciones

Origen del Coaching

Desde hace un tiempo, la palabra Coaching viene sonando y haciéndose cada vez más familiar. Al principio, muchos la confundían con algo alternativo para la psicología o la terapia, luego otros, lo equiparaban a los deportes y pensaban en algo así como un entrenador personal. Cuando se comenzó a hablar de Coaching en empresas y que había algunas que les daban ese nombre a sus gerentes en otros países, se comenzó a nombrar Coaches a los gerentes.

Coaching viene de la palabra francesa, Coach, que significa carruaje, "vehículo para transportar personas de un sitio a otro". Hoy en día Coach es

la persona que guía y lleva de un lugar a otro. En los entrenamientos deportivos es práctica usual tener a un entrenador para conseguir los mejores resultados personales y equipos de alto rendimiento. En países como Estados Unidos y Francia es una herramienta habitual tanto de forma personal como para empresas desde hace más de diez años. En España es ahora cuando por distintos medios de difusión se está empezando a conocer lo que es el Coaching.

El concepto del Coaching tiene varios miles de años. En sentido puro, es el arte de la mayéutica, que ya empleaba Sócrates en la antigua Grecia. Sócrates ayudaba a sus discípulos haciéndoles preguntas y permitiéndoles que encontraran la respuesta por sí mismos.

2.1.1.1. Concepto de Coaching

El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Además, menciona que lo dicho por Sócrates coincide con lo dicho por Galway sobre la aparición en el ámbito de la psicología de un modelo más optimista de la humanidad que el de la vieja perspectiva conductista según la cual somos poco más que recipientes vacíos en lo que todos se debe verter. (Whitmore, 2003)

“El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos (coach y Coachee) comparten

conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas” (Macmanus, 2009)

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa, brindándole así una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional.

El buen coaching, y para el caso también el buen mentoring, pueden y deberían ser capaces de llevar al individuo más allá de las propias limitaciones del conocimiento del coach y el mentor. Con gran frecuencia, tanto en la práctica como en la empresa, mentoring y coaching son conceptos que se han utilizado indistintamente. (Withmore, 2002).

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

Esta también orientado al bienestar de las personas y al bien común, por lo que se nutre de varias fuentes en forma sistémica, como conjunto de herramientas para diagnosticar, intervenir y acompañar para ayudar a

sostener los nuevos comportamientos, siendo un modelo de observación y de intervención de: el individuo consigo mismo, con los otros y lo otro; la dinámica de relaciones, que diversos individuos establecen entre sí; las practicas que sustentan esas dinámicas; y los elementos estructurales de dicha dinámica. Ya que para conseguir el mayor éxito posible en los resultados no basta con prestar atención a los aspectos técnicos, sino que debemos preocuparnos de la personalidad y de la vida personal global de cada directivo en el caso de una empresa. Es decir, no solo la técnica, sino también los aspectos personales, al menos aquellos que inciden directa o indirectamente en los resultados. (Beorlegui, 2014)

Mentoring: Es una relación de ayuda que existe entre un mentor que gracias a su experiencia es un experto que puede enriquecer al alumno (persona que recibe la ayuda) con sus consejos y orientaciones prácticas. Una de las características de este tipo de relación de ayuda es la diferencia de edad existente entre el mentor que gracias a su edad y su experiencia tiene unos conocimientos que no posee el discípulo. (Beorlegui, 2014)

CUADRO Nº 1: DIFERENCIA ENTRE COACHING Y MENTORING

COACHING	MENTORING
<ul style="list-style-type: none"> - Es una relación que suele durar unas sesiones - Generalmente es más estructurado por naturaleza y los encuentros son organizados por agenda - Focalizados en un área específica de desarrollo - El coaching no se basa en que el coach tenga experiencia directa en el puesto de su cliente, al menos que el coaching sea específico en el desarrollo de habilidades - Se focaliza en el desarrollo de problemas en el trabajo - La agenda se focaliza en alcanzar objetivos específicos e inmediatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una relación que puede durar por un largo período de tiempo - Puede ser más informal y las reuniones pueden tomar lugar cuando el mentorado necesite algún consejo o guía o soporte - Hay más conocimiento y una visión mayor sobre la persona Coaching: Focalizados en un área específica de desarrollo - El mentor es a menudo más experto y calificado que el mentorado. - Se focaliza en la carrera y el desarrollo personal Coaching: Se focaliza en el desarrollo de problemas en el trabajo - La agenda la establece el mentorado con el mentor proveyendo apoyo y guía.

FUENTE: Withmore, 2014.

ELABORACION: Propia.

2.1.1.2. Características del Coaching.

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

2. Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el 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.

4. 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.

5. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

2.1.1.3. Elementos del Coaching.

Valores: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

Resultados: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

Disciplina: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

Entrenamiento: Para emprender conversaciones de Coaching real, 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.

2.1.1.4. Tipos de coaching

Según (Marshall, J. Cook)

La filosofía y técnicas de coaching son exactamente las mismas para cualquier tipo de cliente. La única gran diferencia entre uno y otro es básicamente la naturaleza del cliente, y por tanto, la finalidad que busca uno u otro.

Debemos tener en cuenta el contexto del marco del coaching. En este sentido se puede clasificar de diferentes maneras, dependiendo a quien va dirigido y los objetivos que se buscan.

Personal:

El coaching personal está orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar en sus metas personales. Estas finalidades pueden ir desde dedicar más tiempo a la familia, acceder a un mejor puesto de trabajo, viajar o la preparación física.

Ejecutivo:

El coaching ejecutivo está orientado a directivos y ejecutivos que buscan mejorar su desempeño dentro de su ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos del Coaching Ejecutivo es el equilibrio entre la vida privada y la profesional. También podemos clasificar dentro de Coaching Ejecutivo los servicios de coaching que se realiza a empresarios y emprendedores.

El Ejecutivo es el que más rápidamente se ha difundido e implantado. Esto es debido a una necesidad de los directivos y ejecutivos de establecer nuevas formas de gestión y dirección de personas, así como autogestión, debido al grado de competitividad y las nuevas exigencias que plantea el mercado actualmente.

Empresarial:

El coaching empresarial, es aquel que se realiza dentro de la compañía. El coach es el gerente, o un miembro de RRHH que es coach en este caso sería coach interno, y también puede ser una persona contratada para realizar esta función. El coach ha de sacar lo mejor de cada uno de sus empleados, motivarlos, hacerles partícipes del trabajo, y buscar la mejor forma que cada empleado desarrolle su trabajo.

Ontológico:

El coaching ontológico está dirigido a empresarios, trabajadores, educadores y a todos aquellos que quieran mejorar los resultados de su trabajo a corto plazo y para resolver problemas sencillos (nunca profundos)

Este tipo de coaching no es eficaz para medio y largo plazo ya que se ve insuficiente como herramienta y, a la larga, puede ser más un estorbo que un beneficio. Es una forma de que las personas obtengan resultados con un coaching para que sean más susceptibles de aplicar otros cambios más importantes, con la confianza de que van a obtener buenos resultados.

2.1.1.5. Estrategias del Coaching.

- Definir los retos de negocio.
- Evaluar la clase de líderes que su negocio requiere para asegurar su éxito en el futuro.
- Crear una "lista de competencia" los valores, comportamientos y requerimientos de liderazgo fundamentales para asegurar el éxito.

- Analizar qué tan ancho es el espacio entre lo que sus líderes hacen y lo que usted requiere de ellos.
- Identificar a los coaches que puedan trabajar con su organización.
- Asegurarse que los coaches que usted contrate cuenten con un sólido historial de éxito, y que estén dispuestos a trabajar con usted para mantener ese éxito.
- Desarrollar un proceso de Coaching sistemático para que se pueda crear un equipo cohesivo que le ayude a los individuos y equipos.
- Establecer "puntos de evaluación" a lo largo del camino para que se puedan hacer correcciones a lo largo del proceso.
- Evaluar todo el proceso y mejorar a partir de los conocimientos adquiridos.
- Involucrar a los altos mandos de la organización para crear una cultura del Coaching.

2.1.1.6. Proceso de coaching

Los pasos a seguir en el proceso de coaching según (Rosinki, 2008)

1. Entrevista personal:

El coaching se inicia con una entrevista personal, en la que se analizan oportunidades y retos actuales, se define hasta donde llegara la relación y así, identificar prioridades para la acción, para establecer resultados deseados específicos. Así mismo no hay que olvidar, que el cliente debe estar seguro al contratar a un coach, que este es una persona acorde a lo

que necesita y puede lograr una alianza para crear acciones que permitan el logro de los objetivos.

Algunas de las preguntas que puede hacerle al coach, para identificar su potencialidad, serian: ¿Cuál es su experiencia en el coaching?, ¿Cuál es su entrenamientos especifico como coach?, ¿Cuál es su filosofía acerca del coaching?, ¿Éxitos suyos en el coaching?

2. Se hacen preguntas poderosas donde:

- a. Se analizan retos actuales
- b. identifican prioridades para la acción

3. Cronograma de sesiones a realizar

Luego de esto se comienza a realizar un cronograma de las sesiones a realizar, de qué manera (teléfono o personal), y cuanto tiempo tendrá de duración. En estas se puede pedir al individuo completar algunas acciones para realizar los objetivos jerarquizados o el coach, da herramientas como listas de verificación, evaluaciones o modelos para apoyar las acciones y pensamiento de la persona asesorada.

El tiempo que establezcan para las sesiones estará relacionado con los tipos de objetivos, como les gusta trabajar a los individuos, la frecuencia de las sesiones y los recursos financieros para seguir el desarrollo del proceso.

4. Crear lista de verificación de las acciones:

Para apoyar el proceso de coaching la variedad de evaluaciones ayudan dependiendo de las necesidades de la persona o grupo. Estas suministran información objetiva que permiten aumentar la autoconciencia del individuo, y así crear objetivos de coaching y estrategias que se puedan realizar, para luego tener un método de evaluación del proceso. (Cubero, 2006)

5. Identifican modelos (de comunicación, entre otros) para lograr los objetivos:

El proceso involucra conceptos, modelos y principios para lograr el objetivo de aumentar la autoconciencia del individuo y su conciencia de los otros, promoviendo nuevos descubrimientos y marco de referencia para analizar las oportunidades y desafíos para seguir en el camino correcto de cumplir los objetivos y una satisfacción personal.

6. Evaluación:

Finalmente un enfoque apreciativo que permite que el coach modele habilidades y métodos de comunicación que el individuo puede utilizar para mejorar su efectividad en la comunicación. Es así como se puede visualizar el éxito, permitiendo descubrir formas proactivas para manejar oportunidades y retos personales. Con esto se logrará promover los pensamientos de posibilidades y la acción para realizar los objetivos identificados.

A diferencia del entrenamiento que está basado en adquirir nuevos objetivos de aprendizaje identificados por el instructor, en el coaching, el cliente es

quien identifica sus objetivos a lograr, sus resultados y aprendizaje, es menos lineal y no tiene un plan específico de currículo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior el proceso de coaching debe ser concreto, donde las partes estén comprometidas, dinámico, y comprendiendo que “este proceso es único en cada ser humano. Cada quien tiene su propio tiempo, su propia forma de vivir el cambio y su propio ritmo. (Coaching, 2015).

Modelo Grow según John Whitmore (2008).

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. Uno de sus mayores exponentes es John Whitmore.

John Whitmore nos entrega su modelo GROW para definir los 4 pasos por los cuales pasa un proceso de coaching:

- **GOAL (Meta):**

Objetivo: definir y establecer una meta a alcanzar.

Preguntas del coach: ¿Cuál es tu reto? ¿Cuál es tu objetivo? ¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta?

- **REALITY (Realidad):**

Objetivo: describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto.

Preguntas del coach: ¿Cuál es tu situación actual? ¿Qué te falta para alcanzar tu reto? ¿Qué dificulta tu camino?

• **OPTIONS (Posibilidades):**

Objetivo: considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones o medir las posibilidades que existen.

Preguntas del coach: ¿Qué opciones tienes? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tienes que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que podrías considerar?

• **WILL (Voluntad):**

Objetivo: establecer un plan de acción detallado y un timing para motivar al coachee y comprometerle.

Importancia del coaching en las organizaciones:

Basados en lo anteriormente nombrado, el coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

2.1.1.7. Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas (federation, 2015)

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

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

Para Fernando Escallon coach profesional “Nosotros hacemos coaching en las organizaciones, de hecho estamos descubriendo qué es realmente el coaching. Las organizaciones de hoy en día tienen unos parámetros de cosas que hacen, pero lo que descubren es la medición de competencias y entre esas hay de comunicación, entonces las organizaciones miden estas competencias y habilidades para un cargo específico y buscan a la persona que cumpla las competencias en su mayoría, pero nunca en su totalidad.

Así que deben trabajar en esas competencias. Entonces lo que hacen es contratar una compañía que les ayude a desarrollar competencias, entonces lo que hace la gente es que va y toma el taller de competencias le dicen para relacionarse bien con sus subalternos entonces debe escuchar y le sacan el check list etc. Pero nunca le dicen cómo debe mejorar, si la persona no hace un proceso de transformación personal no va a poder mejorar esas competencias de comunicación. Si es un jefe muy fuerte e inhumano, no hace

un proceso de transformación personal, y se da cuenta que hay un manera de relacionarse diferente a la de exigir a todo el mundo, empieza a entender que para ser mejor jefe debe hacer un trabajo personal en donde debe dejar esa manera de relacionarse y cambiar su manejo, y en la nueva se va a desarrollar nuevas competencias, donde se da cuenta de la productividad del empleado, si lo trata de una mejor manera. (federation, 2015)

Al comprometerse en la relación de coaching, afrontan nuevas perspectivas en relación a los desafíos y oportunidades. Así mismo mejoran sus habilidades para pensar y tomar de decisiones, logrando así mejor efectividad interpersonal, aumentando su confianza en el proceso de crear roles para su trabajo y vida.

Cuándo dar coaching

El coaching se debe aplicar, en la medida que se realiza un diagnóstico, para identificar las falencias que están perjudicando el desarrollo de la organización. Debe ser aplicado en situaciones como: (federation, 2015)

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

Algunas de las oportunidades más evidentes de aplicación del coaching en el trabajo son los siguientes:

- Motivación del personal
- Delegación
- Resolución de problemas
- Cuestiones de interrelación
- Creación de equipos
- Evaluación y valoración
- Desempeño en las tareas
- Planificación y revisión
- Desarrollo del personal
- Trabajo en equipo

2.1.1.8. El Coach como actor Principal del Coaching.

Que es El Coach

“Un Coach es alguien que está más comprometido que uno mismo en lograr tus objetivos. Un Coach te inspira y te motiva cuando aparecen desafíos, te escucha y comprende, pero no cree en tus limitantes y te empuja a través de ellas de manera amorosa. Un Coach es el primero en reconocer lo grande que eres y tus victorias. Un Coach celebra tus logros y se emociona igual que tú cuando cruzas la meta. Un Coach es alguien a quien le importas y le importa que gane”(Mudarep, 2009).

En sus orígenes el coach prácticamente siempre era un consultor de fuera de la organización. Pero no sucede ahora, es mas todo líder debe ser el coach de sus colaboradores. El coaching como vemos implica una labor más personalizada y que debe hacerse con mucha discreción. Conlleva todavía una metodología reciente, por lo que la validación de la misma por la experiencia es un tanto incipiente. (Payeras, 2004)

El coach debe atender los problemas personales de su gente, y analizar de qué forma cada uno de ellos incide en el rendimiento del equipo. Por tanto se podría decir en términos amplios que coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece. Ya que desde hace muchas décadas este concepto, también lo aplican los directivos en las empresas, dado que estos deben obtener resultados a través de las personas que gestionan, de aquí que coaching y liderazgo caminan de la mano y van muy unidos uno al otro. (Cubeiro, 2006).

Características del Coach.

Según Hendriks las características son:

- Claridad
- Apoyo
- Construcción De Confianza
- Riesgo
- Paciencia

- Confidencialidad
- Respeto

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan Feedback indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito.

2.1.1.9. Cualidades de un Coach Efectivo.

Positivo: su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando Coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.

Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.

Confiable: el coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.

Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta

Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.

Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.

Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

Respetuoso: trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.

Paciente: no insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asigno.

Claro: se asegura que sus empleados entienden lo que les explica.

Seguro: mantiene siempre una presencia fuerte.

2.1.1.10. Funciones del Coach

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador
- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos
- Acompañamiento en el campo
- Consulta del desempeño individual
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

Funciones del coacheado (pupilo).

El individuo juega el papel más importante en el proceso, se le da toda la atención durante este. Por esto, la persona debe crear una agenda de coaching que está basada en objetivos personalmente significativos y por medio de las evaluaciones y observaciones aumentar la auto conciencia y conciencia de otros. Debe asumir responsabilidad completa frente a

decisiones y acciones personales, promoviendo el pensamiento de nuevas perspectivas y crear acciones para cumplir las acciones personales.

En conclusión debe utilizar las herramientas que se le otorgan en el proceso como conceptos, modelos y principios para realizar acciones que le permitan seguir adelante. (Noriega, 2014).

2.1.1.11. Herramientas del Coaching

1. **COMUNICACIÓN:** Se entiende como la interrelación que se desarrolla entre el personal de la Institución, es decir el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización.
2. **FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN):** Esta herramienta se utiliza para mejorar y optimizar actividades que están en constante cambio, lo que ayudara a lograr mayor productividad.
3. **CAPACITACION:** Se define como un proceso a través del cual todos los seres humanos reunimos las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, aun si estas condiciones hayan sido o no utilizadas, de esta manera, nos referimos a estas condiciones como un espacio disponible para acumular y desarrollar naturalmente conceptos y Habilidades.
4. **LIDERAZGO:** Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos.

5. 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.

6. 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.

2.1.2. Desarrollo de Capacidades y competencias Ejecutivas

En la actualidad, se está escribiendo tanto sobre la importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo de los ejecutivos en la industria, que no se puede mencionar la materia sin incurrir en repeticiones, al tratar puntos conocidos por la mayoría sobre la administración. Sin embargo, esta materia es de tal importancia para las compañías, que hay que formular esta pregunta: ¿Qué sugieren que se deba hacer para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos? (Noriega, 2014)

Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos metódicamente. Hubo una época en que el proceso de desarrollo se dejaba principalmente al azar y a la iniciativa individual. Se suponía que en cualquier grupo aleatorio de empleados que entraran a una compañía, probablemente habría un cierto número de ellos con calibre potencial para ser ejecutivos. Se suponía con bastante confianza que estos hombres se instruirían ellos

mismos con el transcurso de los años, llegando gradualmente al pleno goce de sus facultades, sin ninguna ayuda especial ni organizada. Se creía que se elevarían con toda naturalidad, a través de los diversos niveles de la organización, y que cuando surgiera la necesidad de tener nuevos ejecutivos, existiría una abundante cantidad de estos hombres que estaban subiendo, que habrían alcanzado la posición de donde se escogerían a los ejecutivos. Sin embargo, en años recientes, en casi todas las compañías se ha manifestado que este proceso de autodesarrollo no funcionaría con la rapidez necesaria para satisfacer los requisitos de personal de gerencia que se prevé para el futuro. Se han combinado dos zonas de cambios que han provocado la necesidad de desarrollar un proceso más cuidadosamente planeado y seguro. Primero, la necesidad de ejecutivos ha ido aumentando. En general, las oportunidades para el autodesarrollo han disminuido, la creciente necesidad de ejecutivos ha aumentado por un gran número de factores, quizá el más común ha sido el crecimiento de las compañías con mayor rapidez de la que se esperaba. (San Juan, 2013)

En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitada para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de esta forma resulta evidente que el desarrollo de ejecutivos deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un segundo factor que tiende a aumentar la necesidad de contar con ejecutivos, han sido las adquisiciones de empresas y la constante re-

organización, compañera natural del crecimiento. El tomar decisiones administrativas de importancia se ha repartido en toda la compañía en vez de haberse concentrado hacia los niveles superiores. En cada uno de estos múltiples puntos en que se toman estas debe haber un ejecutivo capaz de ver cómo sus decisiones afectan, no solamente dentro de la compañía, sino al ambiente en que existe.

Otro factor que contribuye a la complejidad del proceso adecuado de desarrollo de ejecutivos, es la tendencia del mundo moderno de los negocios a formar especialistas, si nuestra experiencia principal ha sido en ventas, ingeniería, finanzas o producción, tendemos a pensar exclusivamente en términos de estas especialidades y a no darnos cuenta de que un verdadero ejecutivo requiere una capacidad de apreciación de muchos aspectos de los negocios, al igual que la penetración humana y comercial necesaria para llegar decisiones no obnubiladas. (Likert, 2009)

2.1.2.1. Capacidades Ejecutivas en las Organizaciones

Para el PNUD, El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

Las capacidades son entendidas como una etapa superior de desarrollo de los procesos psíquicos; una particularidad psicológica que diferencia a un individuo de otro, cualifica la personalidad en la ejecución de las tareas y como una formación psicológica en la que se sintetizan otras particularidades

de la personalidad. Se caracterizan como una formación que es síntesis en la personalidad y a la que le son propias formas peculiares de desenvolvimiento de los procesos psíquicos generalizados, condicionan el éxito en la actuación del individuo. (Rubinstein, 2006)

En tanto que el desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo. (PNUD, 2009)

2.1.2.2. Proceso del Desarrollo de Capacidades:

1) Involucrar a los Actores

El desarrollo de capacidades comienza a partir de personas que hablan y se escuchan entre sí. El primer paso es lograr que se inicie un diálogo entre todas las personas que se beneficiarían en caso de que se mejorara una capacidad. El objetivo sería, entonces, que todos se comprometieran con el proceso y realizaran una inversión personal para su éxito. A esto es a lo que nos referimos cuando hablamos de apropiación.

El sentimiento de propiedad correspondiente a la apropiación es mejor y mayor cuando surge orgánicamente que cuando es impuesto por una fuente externa. Usar desde el comienzo los métodos de consulta y toma de decisiones locales y permitir que todos contribuyan al diseño y contenido del

proceso ayudará a integrar las iniciativas a las prioridades de desarrollo nacionales. (PNUD, 2009)

También es importante que se establezca la rendición de cuentas en una etapa temprana: quién hará qué, quién garantizará que las cosas se hagan y qué pasará si no se hacen. La rendición de cuentas debe fluir tanto hacia arriba como hacia abajo a través de metas y responsabilidades establecidas con claridad. Los asociados externos deben evitar crear sistemas paralelos que socaven los sistemas locales o compitan con ellos.

2) Realizar un Diagnóstico de Capacidades

La metodología utilizada por el PNUD en el diagnóstico de las capacidades es resultado de años de experiencia adquirida en todo el mundo. No es una receta única que sirva para todos, sino que debe adaptarse y ajustarse a las diferentes situaciones. Sin embargo, en todos los casos, su meta última es avanzar desde el análisis hacia la acción, con indicadores claros que midan los avances. Este paso debería ayudar a establecer la línea de base o referencia respecto de la cual se podrán medir los avances, a través de la identificación de los activos ya existentes en materia de capacidades así como el nivel deseado de capacidades que se espera desarrollar para lograr los objetivos de desarrollo o de la organización.

2.1.2.3. Pasos del Diagnóstico de Capacidades

El diagnóstico de capacidades consta de tres pasos:

- a. **Movilizar y diseñar:** El diagnóstico de capacidades debe partir del supuesto de que se pueden y deben aprovechar las capacidades ya existentes.
- b. **Llevar a cabo el diagnóstico:** El diagnóstico de capacidades implica una comparación entre las capacidades deseadas y las capacidades existentes. Es natural que surja la tentación de fijar el nivel de capacidad deseado al nivel más elevado que pueda alcanzarse. Por tanto, es importante definir metas realistas y un plazo también realista para el desarrollo de las capacidades.
- c. **Resumir e interpretar los resultados:** Comparar las capacidades deseadas con las existentes ofrece información que puede usarse para formular las respuestas de desarrollo de capacidades. Al interpretar los resultados del diagnóstico, el equipo podrá discernir los patrones de las brechas de capacidades para identificar si se dan sistemáticamente en un pilar o una capacidad específica. Es importante reunir una variedad de perspectivas y tomar en cuenta diferentes puntos de vista.

3) Formular una Respuesta para el Desarrollo de Capacidades

Una buena respuesta en materia de desarrollo de capacidades se basa en los activos ya existentes en materia de capacidad para llenar las brechas

identificadas en el diagnóstico. La mayoría de los actores prefieren aprovechar sus fortalezas –sus activos en materia de capacidades y usar lo que están haciendo bien para mejorar otras cosas. (PNUD, 2009)

Como los cuatro pilares se refuerzan recíprocamente y dependen fuertemente del contexto, la eficacia de la respuesta aumentará si se combinan medidas aplicables en todos los pilares y en todos los niveles de capacidad en función de la situación local. Así, por ejemplo, puede ser necesario complementar el diagnóstico de la oficina de adquisiciones de un ministerio de salud (nivel de las organizaciones) con una revisión de las directrices para adquisiciones del gobierno (entorno sistémico). Del mismo modo, es posible que los funcionarios de adquisiciones necesiten capacitación en la aplicación de dichas directrices y que sea necesario implantar un sistema de incentivos para estimularlos a utilizar el nuevo sistema y las nuevas directrices.

A veces puede ser importante definir actividades a corto plazo que sean rápidamente asequibles para que esos triunfos rápidos ayuden a crear apoyo para los cambios mientras se sientan las bases para las iniciativas de desarrollo de capacidades a más largo plazo. Por tanto, el diseño de la respuesta para el desarrollo de capacidades debe contener una combinación de iniciativas de impacto rápido (menos de un año) e iniciativas de corto a mediano plazo (un año o más). Esto es especialmente importante en las situaciones posteriores a crisis y de transición

4) Implementar una Respuesta para el Desarrollo de Capacidades

Es en la fase de implementación donde se ve el proceso en acción. Es la etapa en la que todas las ideas, planes, diagnósticos, análisis y diseños se ponen a prueba en el mundo real. Para lograr resultados que sean más sostenibles a largo plazo, la implementación debe ser gestionada a través sistemas y procesos nacionales, y no a través de sistemas paralelos de los asociados externos. El propio hecho de que se usen sistemas nacionales puede ayudar a fortalecer ciertas capacidades esenciales tales como la dirección de proyectos y las adquisiciones. En los países asociados se registra un fuerte sentimiento de propiedad respecto de las iniciativas cuando sus propios sistemas y procedimientos se usan para implementar los programas y proyectos. Por lo tanto, es importante ayudar a fortalecer dichos sistemas. (PNUD, 2009)

Nada de lo que se haga para invertir en los sistemas nacionales y hacer uso de los mismos estará demás. Para el PNUD, los sistemas nacionales oscilan desde los sistemas de planificación y la elaboración de estrategias hasta la prestación de los servicios y la evaluación. Todas las iniciativas deben incluir una “estrategia de salida” que permita a los asociados externos transmitir eficazmente la gestión del programa o proyecto a sus contrapartes nacionales.

Sin embargo, hay casos en que esto es muy fácil de decir, pero difícil de lograr. Así, por ejemplo, cuando los países están en transición, los donantes con frecuencia responden a las presiones políticas de los nuevos gobiernos

que exigen una prestación rápida mediante la incorporación de organizaciones y consultores del exterior que pueden llevar a cabo tareas urgentes que podrían y deberían ser realizadas por organizaciones nacionales. En algunos casos, la experticia externa puede ser absolutamente necesaria y apropiada; pero si no hay una estrategia de salida clara, la presencia externa puede resultar contraproducente, pues no solo puede comprometer la rendición de cuentas del gobierno para con el público al que debe atender, dado que los agentes externos pueden ser considerados, para bien o para mal, como los verdaderos agentes del cambio, sino que también puede hacer que se pierdan valiosas oportunidades de mejorar las capacidades locales en áreas tales como gobernanza y prestación de los servicios básicos.

5) Evaluar el Desarrollo de Capacidades

La medición del éxito en el desarrollo de capacidades no puede limitarse a un aumento de recursos humanos, financieros o físicos. La disponibilidad de insumos no garantiza su contribución a los objetivos del desarrollo.

Los avances y resultados se reflejan en cambios en el desempeño, que pueden ser medidos en términos de mayor eficiencia y efectividad. Pero estos efectos son más difíciles de captar que los productos, razón por la cual resulta tentador centrarse en elementos tales como fondos desembolsados, número de talleres realizados o número de personas que recibió capacitación. (PNUD, 2009)

En definitiva, un marco de evaluación solamente es útil si sus conclusiones son absorbidas y aplicadas. Por tanto, la dificultad radica en diseñar un marco que sea lo suficientemente completo como para captar los problemas clave, pero siga siendo, a la vez, posible de gestionar (ver listados de verificación en el anexo).

2.1.2.4. Barómetros del Desarrollo de Capacidades

Estos niveles se influyen recíprocamente de manera fluida: la fortaleza de cada uno depende de la fortaleza de los demás y también la determina.

a) El entorno favorable:

Es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades.

b) El nivel organizacional:

Se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento.

c) El nivel individual:

Lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. El acceso a recursos y experiencias que permitan desarrollar la capacidad individual es moldeado en gran parte por los factores organizacionales y sistémicos descritos anteriormente, los cuales son influenciados a la vez por el grado de desarrollo de capacidades de cada individuo.

2.1.2.5. Pilares que Influyen en el Desarrollo de Capacidades**a) Arreglos Institucionales:**

Políticas, prácticas y sistemas que permiten el funcionamiento efectivo de una organización o grupo. Los mismos pueden incluir normas “duras”, tales como leyes o cláusulas contractuales, o normas “blandas”, tales como códigos de ética o valores generalmente aceptados. Para comprender mejor los arreglos institucionales, es útil pensar en las reglas, que tienden a ser una combinación de normas formales por escrito

b) Liderazgo:

Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un

cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles.

Si bien en general el liderazgo se asocia a un líder individual, desde un anciano de una aldea hasta el primer ministro de un país, también puede haber liderazgo en el ámbito del entorno sistémico y al nivel de una organización. Puede haber liderazgo en una unidad del gobierno que toma la vanguardia en la implementación de una reforma de la administración pública o en grandes movimientos sociales que generan cambios en el nivel sistémico.

c) Conocimiento:

En términos estrictos, lo que saben las personas. El conocimiento apunala sus capacidades y, por tanto, el desarrollo de capacidades. Visto desde la perspectiva de los tres niveles que identificamos precedentemente, el conocimiento se ha promovido tradicionalmente a nivel individual, especialmente a través de la educación. Pero también se puede crear y compartir conocimiento dentro de una organización, como, por ejemplo, a través de la capacitación en el trabajo, o incluso fuera del ámbito formal de una organización, a través de la experiencia general para la vida, con el apoyo de un entorno sistémico favorable que ofrezca sistemas y políticas eficaces en materia de educación

d) Rendición De Cuentas:

Es importante porque permite que las organizaciones y sistemas monitoreen, aprendan, autorregulen y ajusten su comportamiento en interacción con los de las personas ante las cuales son responsables. Brinda legitimidad a la toma de decisiones, aumenta la transparencia y la capacidad de respuesta, y ayuda a reducir la influencia de los intereses creados.

2.1.3. Competencias Ejecutivas en las Organizaciones

La competencia como una configuración psicológica hace referencia a la posibilidad del sujeto de activar todo el conjunto de recursos potenciales y cualidades en una configuración de carácter tanto cognitivo, como motivacional, para responder a una determinada situación concreta, lo que explica el carácter dinámico, situacional y actual de esta categoría. (Castellanos, U., & Fernández, 2003)

Al hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de esta siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. (Levy Leboyer 2003)

2.1.3.1. Elementos para el desarrollo de ejecutivos:

Autodesarrollo

Este fundamento lo citan mucho los empresarios, pero generalmente no se entiende. Se considera que en última instancia, cada individuo es el qu

determina lo que aprovecha de cualquier programa. Reconoce que lo mejor que puede hacer una compañía por su empleado, es darle la oportunidad de aprender, exponerlo al curso y animarlo a que utilice el programa. La administración tiene que proporcionar capacitación en-el trabajo, hábilmente dirigida. Pero a fin de cuentas, la compañía no puede hacer que el individuo crezca. El interés propio de la persona es el factor principal para aprovechar una oportunidad de instrucción, pero no es el único factor. La administración tiene que proporcionar guía, estímulo y motivación que pueda "estirar" a un hombre para que trate de llegar más allá de su alcance.

Conviene indicar que muchas compañías no proporcionan desarrollo metódico a su personal, porque creen que la organización puede hacer muy poco para adiestrar a una persona, que el desarrollo es un autoproceso. Tiene mucho de cierto, pero esta filosofía no reconoce que las facultades de las personas puedan desarrollarse más rápidamente, y que los hombres pueden utilizar sus facultades con mayor efectividad, si se les muestra cómo aprovechar al máximo sus facultades innatas.

Desarrollo Individual

El enfoque de desarrollo tiene que reconocer que la gente es diferente en cuanto a fuerza, necesidades e idiosincrasia, la cual debe reconocerse de diversas formas. Al igual que la gente tiende a ser diferente en sus necesidades, también los departamentos, divisiones y compañías, tienden a diferenciarse en cuanto a la clase de programas que necesitan en una etapa

particular de su desarrollo. Los programas más efectivos son los que se preparan, específicamente, para las necesidades de un auditorio.

El desarrollo en el trabajo

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo ya sea el 90% o cualquier otra cifra similar a esta. Pero una vez más, este elemento fundamental es mal entendido.

Hay gente que, al reconocer este elemento, piensa que es ineficiente crear programas de grupos. Piensan que pueden descansar en el supervisor para que ayude al individuo a desarrollarse, a medida que realiza su trabajo cotidiano. Los conocedores del campo de la capacitación y desarrollo de ejecutivos coinciden en que la mejor capacitación viene a gozarse cuando uno realiza el trabajo.

Sin embargo, esto no significa que los programas de capacitación y desarrollo de grupo no sean efectivos, aunque se reconoce que muchas compañías dejan de insistir en el trabajo y no logran la capacitación y desarrollo de grupos, con la capacitación en el trabajo. Las actividades de capacitación y desarrollo en el trabajo deben ser: la aplicación práctica de teorías, procedimientos y planes que se han investigado, practicado y comprendido en estudios personales y reuniones de grupos.

Oportunidad de desarrollo

Todo individuo en la organización, debe tener la oportunidad de aprovechar al máximo sus facultades, las compañías tienen que evitar crear la impresión

de que unos pocos "principales herederos" han sido seleccionados para que tengan la mayoría de las oportunidades para crecer y desarrollarse. Si se da esta impresión, la moral general de todos los empleados, se afecta muy seriamente. Estos, son los fundamentos de una filosofía para los programas de desarrollo, y con el fin de lograr sus objetivos, estos deberán cubrir:

- a) Análisis de la estructura de la organización y sus objetivos.
- b) Análisis de sus requerimientos administrativos.
- c) Inventario de los talentos administrativos.
- d) Determinación de las necesidades individuales.
- e) Apreciación del progreso individual.
- f) Medio para evaluar el programa.

2.1.3.2. Competencias con las que deben contar los ejecutivos

a) Liderazgo.

El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso.

El líder contribuye en las ideas, decisiones y actividades. Él toma la iniciativa, expresa ideas creativas y da a todos la oportunidad de expresarse tomando en consideración sus puntos de vista. Él no impone sus ideas, él convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más

acertadas, sin embargo, en situaciones de riesgo él asume la toma de decisiones.

El líder debe brindar facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, así como, brindar retroalimentación efectiva para ayudar de esta manera al aprendizaje de nuevos procedimientos.

b) Trabajo en equipo.

Es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común donde se suman los conocimientos y habilidades de todo el grupo. En el trabajo compartido, se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

La persona que tiene esta competencia es capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Toma las decisiones luego de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo.

Así mismo, tiene habilidades sociales para relacionarse bien con los demás miembros de su equipo, así como en los diferentes niveles jerárquicos, tanto con sus subordinados como con sus superiores. Desarrolla un ambiente de trabajo que fortalece a los demás, respetando en todo momento a las personas que trabajan con él, brindando ánimo y espíritu en el equipo. Fomenta la interacción de todos y promueve la colaboración entre áreas y equipos de trabajo.

c) Habilidades de Comunicación.

Es la capacidad para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita. Tiene en cuenta las características del receptor, entendiendo sus necesidades, para que éste comprenda. También brindará retroalimentación constante, asegurándose que el mensaje llegó correctamente.

La persona que tiene esta habilidad puede escuchar, comprender y asimilar las telecomunicaciones provenientes de los demás buscando la comprensión mutua y generando un ambiente cordial.

Así mismo, se comunica y expresa fluidamente entre los niveles jerárquicos de la empresa, tanto en dirección descendente (comunicando y transmitiendo órdenes subordinados apropiadamente), ascendente (hablando con propiedad a sus superiores) como con sus colegas.

d) Iniciativa y Proactividad.

Disposición para conocer, analizar y participar activamente en el trabajo. Tiene iniciativa y actitud de apertura para trabajar en nuevos proyectos, tomar decisiones y resolver problemas. Ayuda a otros y no espera que lo guíen ni que le den órdenes. Puede asumir y desempeñarse en nuevas tareas, prever los acontecimientos y definir el mejor curso de acción, aprendiendo habilidades y cosas nuevas.

e) Disposición (Orientación al cliente)

Es la capacidad para mantener relaciones positivas con los clientes, escuchándolos, asesorándolos y/o solucionando sus dificultades. Se

entiende sus necesidades y requerimientos con el objetivo de satisfacer o superar sus expectativas (tanto de clientes internos como externos), y estar un paso adelante, ofreciendo nuevos productos que los ayuden en sus negocios. (Empresariales, 2015).

2.1.3.3. Programas para el Desarrollo de Ejecutivos

Un buen programa de desarrollo para ejecutivos tiene que estar construido sobre una base sólida. Con esta meta tiene que establecerse una filosofía, en un sentido estricto. Esta filosofía, no puede sencillamente "crearse" hay que descubrirla.

Según un profundo examen hecho por Rensis Likert en su libro Organización Humana revela que hay dos factores, por encima de todos que contribuyen al crecimiento de la gente. Estos dos factores son:

- a) Que hayan trabajado en una serie de puestos que ofrecían retos.
- b) Que hayan trabajado bajo una supervisión exigente.

Más que ninguna capacitación metódica, estos dos factores crean las condiciones para que haya un buen crecimiento del personal hacia puestos ejecutivos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Capacitación:

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Coaching (Entrenar):

Es un proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Coach:

Es el entrenador de un grupo de personas implicadas en un proceso de cambio.

Coachee:

Es el individuo y/o persona que necesita de la ayuda del coach para mejorar su desarrollo y así llegar al objetivo final.

Comunicación:

Interrelación entre las personas debe ser amplia y suficiente, de tal manera que se pueda expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo.

Empatía:

Debe ser predominante, puesto que al ponerse en el lugar del otro se intenta ver la realidad desde otro marco de referencia.

Feedback (Retroalimentación):

Esta herramienta se utiliza para mejorar y optimizar actividades que están en constante cambio, lo que ayudara a lograr mayor productividad.

Inducción:

Se denomina inducción a un proceso de conocimiento que consiste en observar circunstancias particulares y a partir de ellas generar una conclusión general.

Liderazgo:

Actúa sobre los aspectos responsables de la influencia del líder sobre las personas.

Mentoring:

Es una relación de ayuda que existe entre un mentor que gracias a su experiencia es un experto que puede enriquecer al alumno (persona que recibe la ayuda) con sus consejos y orientaciones prácticas.

Motivación:

Es esencial para casi todos los aspectos de la vida, y haciendo referencia al ámbito laboral, se considera que el principal determinante de la conducta laboral es a parte de las capacidades y limitaciones del trabajador, la motivación laboral.

Participación:

Consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

Reciprocidad:

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa.

Reconocimiento de Logros:

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Tutoría:

Involucra a una persona el menor que tiene habilidades particulares, conocimientos y experiencias y un protegido al que transfiera su conocimiento y sus habilidades.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general

El uso efectivo de las herramientas de coaching como: Feedback y liderazgo permiten mejorar los niveles del desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015.

Hipótesis específicos

HE1: Las herramientas del coaching, como el Feedback y la comunicación son las más adecuadas para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.

HE2: Las capacidades y competencias de liderazgo y proactividad son las más importantes en el nivel de desempeño de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Matriz de Consistencia)

Ver Anexo N° 4

VARIABLES E INDICADORES

HIPOTESIS GENERAL

V.I.

Coaching

INDICADORES

- Retroalimentación (Feedback).
- Asesoramiento.
- Mejora en la eficacia

V.D.

Desarrollo Ejecutivo.

INDICADORES

- Compromiso profesional
- Competitividad y eficacia
- Motivación

HIPOTESIS ESPECÍFICA I

V.I.

Herramientas del Coaching

- Autodesarrollo
- Desarrollo individual
- Calidad de Trabajo

INDICADORES

- Feedback
- Capacitación
- Comunicación

V.D.

Desarrollo Ejecutivo

INDICADORES

HIPOTESIS ESPECÍFICA II

V.I.

Capacidades y Competencias

INDICADORES

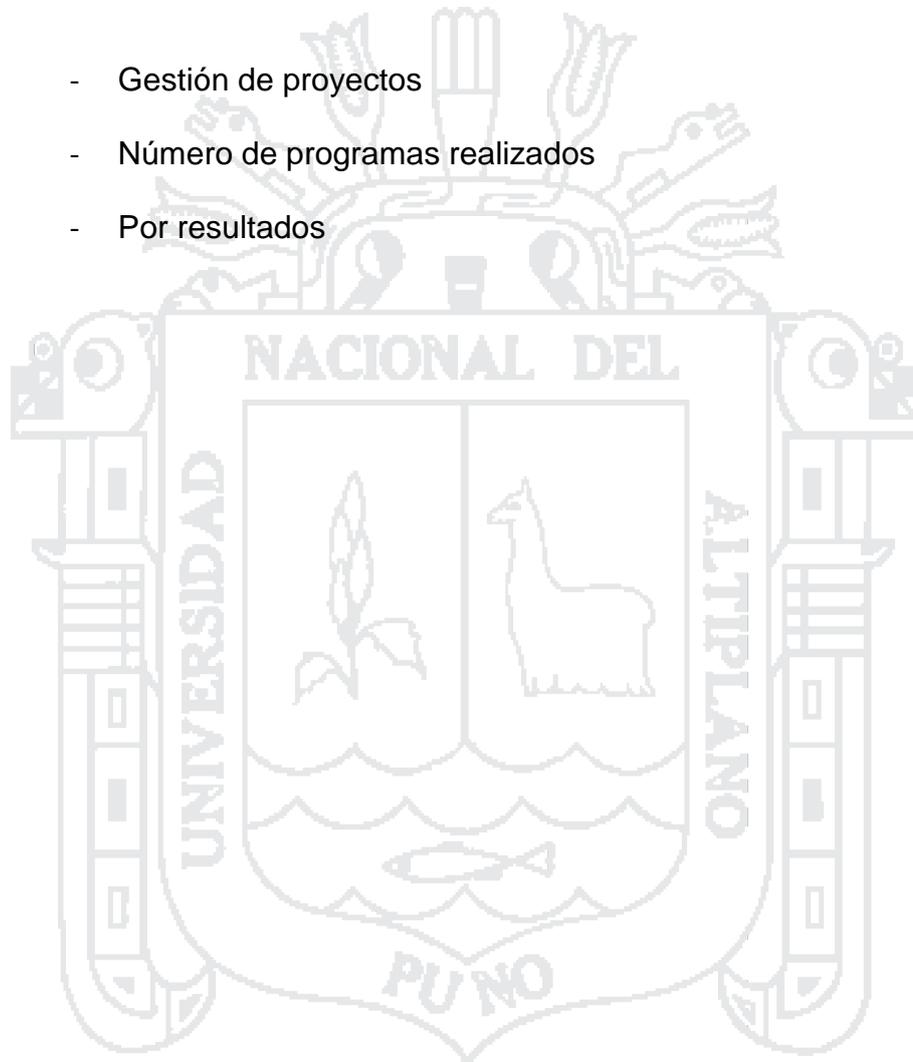
- Nivel de Liderazgo
- Grado de Trabajo en equipo
- Comunicación
- Iniciativa
- Proactividad
- Disposición

V.D.

Desempeño Ejecutivo.

INDICADORES

- Gestión de proyectos
- Número de programas realizados
- Por resultados



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño de la investigación para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental – Deductivo.

- No experimental, porque se realizará sin operar premeditadamente las variables, es decir, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- Es Deductivo porque será utilizado, para contestar las preguntas y probar las hipótesis establecidas previamente con base en la medición, relacionar las variables y tener información específica para explicar y predecir sobre la investigación. (Salinas, 2009)

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En el Enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri Hernandez, 2006)

El tipo de investigación es Descriptivo – cuantitativo, porque sólo se describirán las partes más relevantes de las variables en estudio, puesto que se van a utilizar técnicas de conteo y de medición.

Este método será utilizado porque se busca describir propiedades, características y rasgos importantes sobre la influencia del Coaching en el Desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Sampieri Hernandez, 2006)

La población que se pretende estudiar en el presente proyecto son los funcionarios públicos, que cumplen las funciones de dirección en las diez gerencias existentes en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

CUADRO N° 1

**GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SAN ROMÁN – JULIACA.**

N°	OFICINA	N° DE GERENTES
01	OFICINA DE SECRETARA GENERAL	01
02	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	01
03	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	01
04	GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	01
05	GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	01
06	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	01
07	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	01
08	GERENCIA DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA	01
09	GERENCIA DE PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO	01
10	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS	01
TOTAL		10

FUENTE: Gerencias de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2015.

ELABORACION: Propia.

b) Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri Hernandez, 2006)

En muchos casos existe la necesidad, por diferentes razones, de tomar una o varias muestras de forma no probabilística. Entre las razones para esto están la presencia de uno solo o muy pocos individuos a ser muestreados, es decir, que cumplan con los criterios de inclusión requeridos. (Salinas, 2009)

Se utilizara el muestreo no probabilístico, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra que consiste en establecer el tamaño y las características de la muestra de acuerdo a los criterios de investigación o del encargado de establecer la muestra. (Sampieri Hernandez, 2006). La empresa tiene 10 gerencias, siendo una cantidad pequeña se hará una investigación del 100%, es decir se trabajara con todos los funcionarios públicos.

CUADRO N° 2

**TOTAL DE GERENTES QUE SERAN TOMADOS
PARA LA INVESTIGACION**

N°	OFICINA / GERENCIA	N° DE GERENTES	N° DE GERENTES ENCUESTADOS
01	SECRETARA GENERAL	01	01
02	ADMINISTRACIÓN	01	01
03	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	01	01
04	DESARROLLO SOCIAL	01	01
05	DESARROLLO URBANO Y RURAL	01	01
06	ASESORÍA JURÍDICA	01	01
07	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	01	01
08	PREVENCION Y SEGURIDAD CIUDADANA	01	01
09	PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO	01	01
10	SERVICIOS PUBLICOS	01	01
TOTAL			10

FUENTE: Gerencias de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2015.

ELABORACION: Propia

3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos se inician con la revisión documental, explorando marco teórico que sustente nuestra investigación adema de antecedentes referidos a nuestras variables de investigación. Por otro lado se trabajó con encuestas y análisis documental como técnica, usa ficha de recojas de datos y el cuestionario, para analizar las percepciones de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

3.4.1. Técnicas:

Encuestas por cuestionario: Que serán dirigidas a los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román con la finalidad de determinar la contribución de las herramientas del Coaching en el desarrollo de capacidades ejecutivas. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado para medir la efectividad de gestión de los gerentes mediante las herramientas del coaching y las capacidades y competencias ejecutivas de cada gerencia. La encuesta contara con un conjunto de preguntas en función de los objetivos de la investigación para una mejor tabulación y procesamiento de datos.

Encuestas por entrevista: Para obtener los resultados de la investigación en la empresa se realizara entrevistas de acercamiento a los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román. Estas opiniones y conceptos serán analizados en función de los objetivos de la presente investigación.

3.4.2. Instrumentos:

Guía de Entrevista: La Guía de entrevista tiene como objetivo conducirnos ante situaciones de interacción dinámica por medio, con un objeto definido. Nosotros en el anexo número 3 presentamos nuestra guía de entrevista, en la cual tenemos las preguntas que se han realizado y poder averiguar de acuerdo a las posibles respuestas que nos pueda dar el entrevistado.

Cuestionario Estructurado: Un cuestionario estructurado es cuando tienes todas las preguntas fijas, en una lista, siguiendo una estructura. En una estructurada te ciñes a las preguntas formuladas. Este cuestionario se presente en el anexo número 1, en ella se puede observar que hay 21 preguntas cerradas, de acuerdo a los indicadores de las variables.

3.5. PROCESAMIENTO ANALÍTICO

Los datos fueron procesados según los objetivos de la Investigación. Para luego hallar los resultados que se plantearon en cada interrogante, para ello primeramente realizamos las siguientes tareas:

- Ordenamiento de datos
- Clasificación de datos
- Tabulación de datos

Posteriormente para el procesamiento y análisis de datos se hizo empleo del programa Microsoft Excel versión 2013. Los datos fueron procesados para cada pregunta de la encuesta, obteniéndose los gráficos y las tablas.

CAPITULO IV

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO

El ámbito de estudio del presente trabajo se ubica en la República del Perú, Región de Puno, Departamento de Puno y Provincia de San Román, ciudad de Juliaca.

UBICACIÓN

Puno es un departamento del Perú situado en el sureste del país. Ocupa 67 mil km² de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del lago Titicaca, y las yungas amazónicas al norte. Limita al este con territorio Boliviano, al suroeste con los departamentos de Tacna, Moquegua y Arequipa, al oeste con el del Cuzco y al norte con Madre de Dios. La región Puno se encuentra en el Altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de selva y la Selva alta entre los 4,200 y

500 msnm. Cabe mencionar que la capital, Puno, está ubicada a orillas del Lago Titicaca.

POBLACION

El departamento de Puno tiene una población de 1.268.441 habitantes según datos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática).

De los 1.268.441 habitantes de Puno, 635.109 son mujeres y 633.332 son hombres. Los 10 municipios más poblados del departamento de Puno son estos:

CUADRO N° 3

MUNICIPIOS MAS POBLADOS DEL DEPARTAMENTO DE PUNO

MUNICIPIO	HABITANTES
San Román	240.776
Puno	229.236
Azángaro	136.829
Chucuito	126.259
El Collao	81.059
Melgar	74.735
Carabaya	73.946
Huancané	69.522
Sandia	62.147
San Antonio de Putina	50.490

FUENTE: Proyecciones Demográficas 2014, INEI-PERU.

ELABORACION; Propia.

A nivel nacional, Puno ocupa el puesto 5 de los 25 departamentos que hay en Perú y representa un 4,6273 % de la población total del país.

GEOGRAFÍA

La región Puno está ubicada en la sierra sureste del país, en la meseta del Collao a: 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Sur, con la región Tacna. Por el Este, con la República de Bolivia y por el Oeste, con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región Puno se encuentra en el Altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de Selva y la Selva alta entre los 4,200 y 500 msnm. Cabe mencionar que la capital del departamento es la ciudad de Puno y está ubicada a orillas del lago Titicaca.

- **Ríos** Suche, Huancané, Ramis, Coata, Ilave, Desaguadero y San Gabán.
- **Lagos:** Titicaca (el lago navegable más alto del mundo) y Arapa.
- **Lagunas:** Lagunillas, Saca Cocha y Umayo.
- **Islas:** En el lago Titicaca: Amantani, Taquile, Soto, el archipiélago de las Islas Chirita, Ustute, Quipata, Chilata, Suasi, Esteves..
- **Nevados:** Allin Cápac (6.000 msnm) y Ananea Grande (5.830 msnm).
- **Abras:** Cruz Laca (a 4.850 msnm) y Sipitlaca (a 4.800 msnm) en Chucuito; Iscay Cruz (a 4.800 msnm) en San Antonio de Putina; Susuyo (a 4.375 msnm) en Carabaya.

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

El departamento de Puno está constituido por trece provincias:

CUADRO N° 4**DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA**

DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA				
DEPARTAMENTO	POBLACIÓN	SUPERFICIE (KM²)	DENSIDAD	CAPITAL (HAB.)
Dep. de Puno	1.268.441	66.997	18,9	Ciudad De Puno
Prov. de Puno	229.236	6.494,76	35,3	Puno (120.229)
Prov. de San Román	240.776	2.277,63	105,7	Juliaca (216.716)
Prov. de Azángaro	136.829	4.970	27,5	Azángaro (16.035)
Prov. de Chucuito	126.259	3.978,13	31,7	Juli (8.157)
Prov. de El Collao	81.059	5.600,51	14,5	Ilave (22.153)
Prov. de Melgar	74.735	6.446,85	11,6	Ayaviri (18.881)
Prov. de Carabaya	73.946	12.266	6	Macusani (8.645)
Prov. de Huancané	69.522	2.805,85	24,8	Huancané (7.332)
Prov. de Sandía	62.147	11.862,41	5,2	Sandía (3.675)
Prov. Putina	50.490	3.207,38	15,7	Putina (14.318)
Prov. de Lampa	48.223	5.791,73	8,3	Lampa (4.949)
Prov. de Yunguyo	47.400	290,21	163,3	Yunguyo (11.934)
Prov. de Moho	27.819	1.005,25	27,7	Moho (4.720)

FUENTE: Proyecciones Demográficas 2014, INEI-PERU.

ELABORACION; Propia.

ECONOMÍA

La región concentra gran parte de su PBI en el sector primario, llámense actividades extractivas como la minería, ganadería, agricultura, esta última sobre todo tiene subsistencia en las áreas con menos accesibilidad y con menor índice de desarrollo humano, es el primer productor nacional de: Estaño, Fibra de alpaca, Papas, Carne de ovino, Lana, Quinoa, representando en la mayoría de los casos más del 40% de la producción total del país.

La Población Económicamente Activa (PEA) es de aproximadamente 749,5 miles, existe una tasa de desempleo de 1,9%, y una Población Económicamente Inactiva de 163.0 miles personas todo esto según datos del INEI para el año 2009. Del total de la PEA el 49.5% pertenece al sector primario (actividades extractivas), el 14,4% al comercio, 8,1% a la manufactura, 6,7% a transporte y comunicaciones, 3% a la construcción, 18,3% a otros servicios.

En la región Puno, según el último censo Económico del INEI existe un total de 37 663 establecimientos comerciales, de los cuales el 41% se halla en la provincia de San Román, el 22,6% en la provincia de Puno, y el porcentaje restante es dividido entre las demás provincias de la región. El PBI de la Región Puno es para el año 2009 de 3754,3 mil millones de nuevos soles.

4.2. DESCRIPCION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN - JULIACA

La Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, es el órgano de Gobierno Local promotor del Desarrollo Local, que emana de la voluntad popular. Tiene personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia y ejerce funciones y atribuciones establecidas en la Constitución y la Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas legales vigentes.

Son funciones de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la Ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico social y ambiental de su territorio de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en

conurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la nación, en los términos que defina la ley.

- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del municipio.

VISION

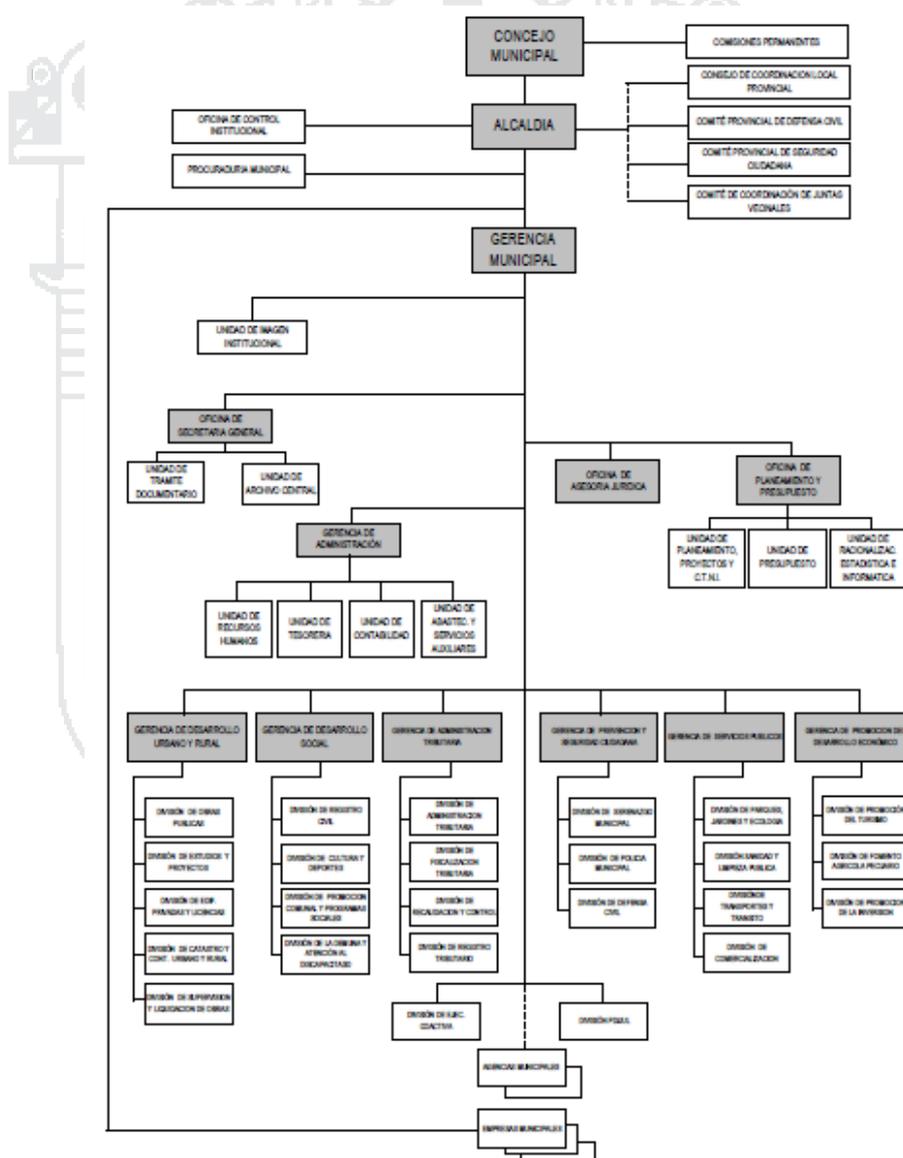
“La Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca al 2021 es una institución líder que promueve la competitividad territorial y el posicionamiento comercial, industrial y artesanal de Juliaca; brinda servicios de calidad, cuenta con personal capacitado, con identidad institucional, incorporando tecnología de vanguardia para contar con información sistematizada que permite la transparencia y eficiencia de la Gestión Municipal. Su población es consciente de su rol ciudadano y participa pro activamente en la Gestión Municipal”

MISION

“Somos un Gobierno Local conformado por un equipo de servidores eficientes, emprendedores, cultores de la ética, empeñados en una gestión moderna, transparente y eficaz, dedicada a brindar servicios de calidad, a promover el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, y facilitar la inversión privada. Busca la mejora de la calidad de la población, en un

contexto de desarrollo humano sostenible, como base de un liderazgo industrial, comercial y tecnológico Regional y Nacional.

ORGANIGRAMA N° 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015.



Fuente: POI de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, año 2015



CAPITULO V

EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla la exposición y análisis de Resultados Obtenidos. La Investigación se realizó en las Gerencias que participaron en la aplicación de la Herramientas del Coaching y el desarrollo de capacidades Ejecutivas en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca; Teniendo como Objetivo General "Describir y evaluar las herramientas del coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015".

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL COACHING PARA LOGRAR EL DESARROLLO EJECUTIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.

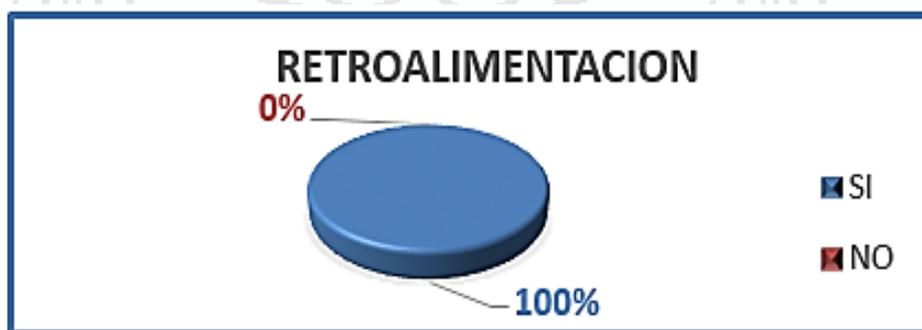
**TABLA N° 1
RETROALIMENTACIÓN, EJECUTIVO – TRABAJADOR**

¿Ud. ha sentido una mayor vinculación, Ejecutivo – Trabajador después de la aplicación de retroalimentación?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

**GRAFICO N° 1
RETROALIMENTACIÓN, EJECUTIVO – TRABAJADOR**



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: En lo que concierne al gráfico, el 100% de la población encuestada considera que la aplicación de la retroalimentación (Feedback) ha sentido un mayor vínculo funcionario público - Trabajador.

INTERPRETACION: De acuerdo a la encuesta sobre la aplicación de la herramienta del coaching, la retroalimentación, los gerentes han percibido que además de mejorar y optimizar actividades de los trabajadores, la relación entre funcionario público y colaborador también han arrojado mayores niveles de confianza.

TABLA N° 2
MOTIVACIÓN INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES

¿Ud. ha podido observar mayor motivación individual en sus trabajadores?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Siempre	2	20%
Casi siempre	6	60%
Algunas veces	2	20%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 2
MOTIVACIÓN INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: En lo que concierne al gráfico, el 60% de la población encuestada considera que casi siempre observa una motivación individual en sus trabajadores, mientras que el 20% percibe que siempre están motivados individualmente y el restante 20% afirma que sus trabajadores están motivados algunas veces.

INTERPRETACION: De acuerdo a la encuesta sobre la motivación individual, los funcionarios públicos están percibiendo la real dimensión de lo que provoca una buena motivación a sus trabajadores, logrando así poder tener la máxima eficiencia de cada empleado.

TABLA N° 3:

INTENSIONES FAVORABLES DE MEJORA EN LOS TRABAJADORES

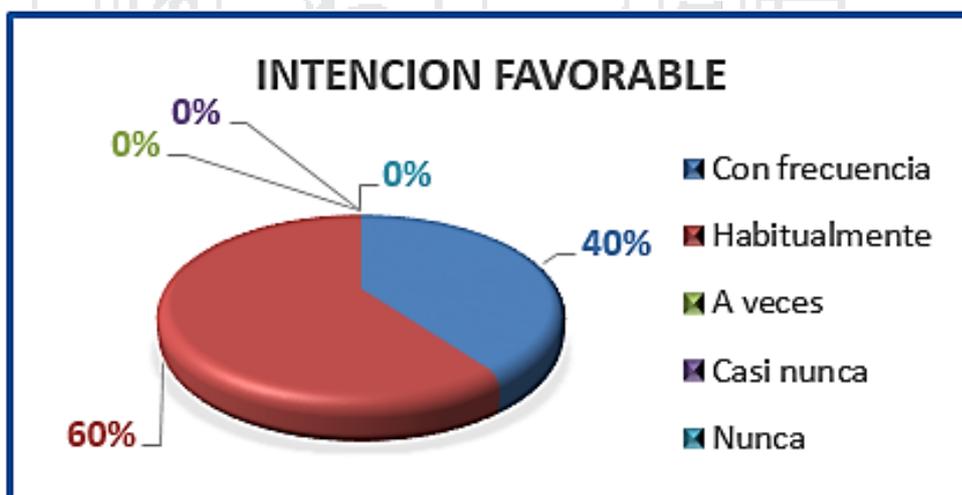
¿Los trabajadores han arrojado intensiones favorables de mejorar en sus labores?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)

Con frecuencia	4	40%
Habitualmente	6	60%
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 3:
INTENSIONES FAVORABLES DE MEJORA EN LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: De acuerdo al gráfico, el 60% de los encuestados observa que sus trabajadores habitualmente muestran disposición de mejorar en el

trabajo, mientras que el 40% percibe que el trabajador con frecuencia arroja intenciones favorables de mejorar en sus labores.

INTERPRETACION: Según arrojan los resultados de las encuestas los funcionarios públicos han logrado en los trabajadores una buena predisposición a mejorar en sus trabajos, lo que nos demuestra que las herramientas del coaching han estado funcionando según lo esperado.

TABLA N° 4
RECOMENDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN

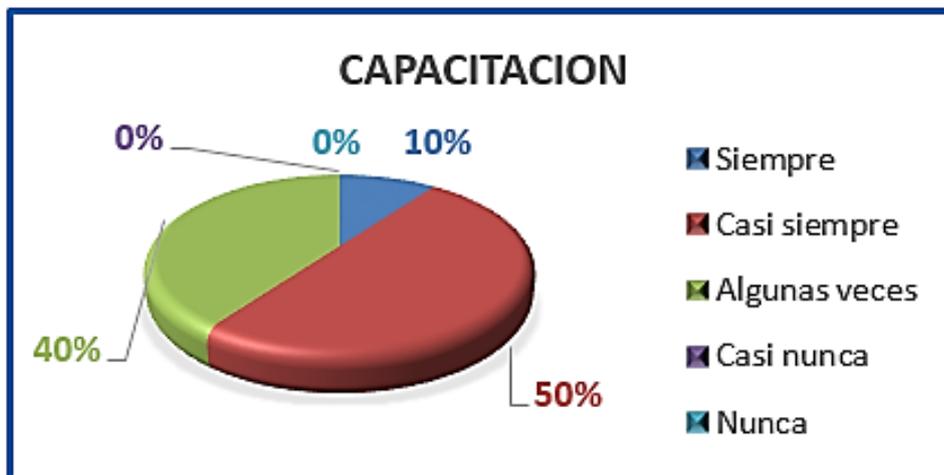
¿Los trabajadores recomiendan temas de capacitación que consideran importante aprender en su organización?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	10%
Casi siempre	5	50%
Algunas veces	4	40%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 4

RECOMENDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 50% de los encuestados percibió que casi siempre los trabajadores recomiendan un tema de capacitación, el 40% afirma que solo se piden nuevos temas algunas veces y el 10% afirma que siempre hay trabajadores solicitando nuevos temas a tratar.

INTERPRETACION: Los resultados que nos arrojan las encuestas de acuerdo a la participación de los trabajadores en sus capacitaciones, nos permiten saber que lentamente los trabajadores empiezan a interesarse en la aplicación de las herramientas del coaching, esto refleja el interés que tienen ellos en desarrollarse mejor en sus respectivas labores.

**TABLA N° 5
PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

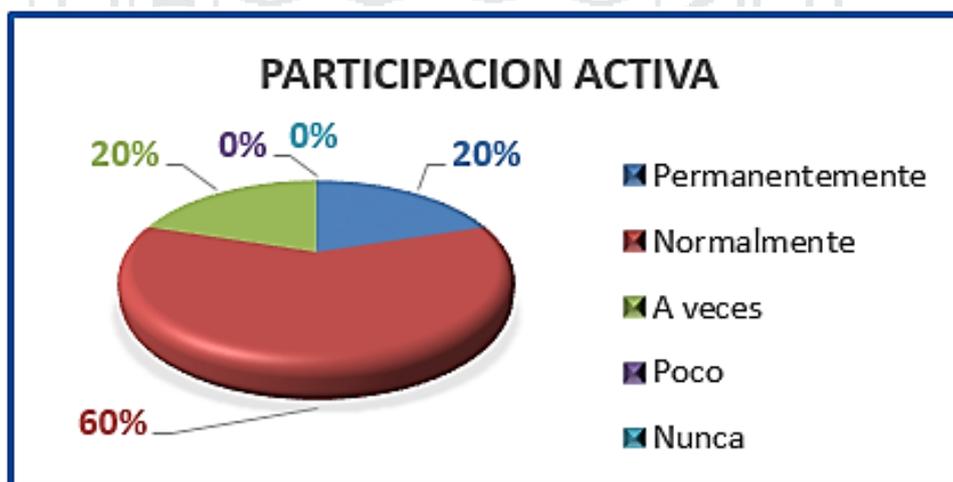
	FRECUENCIA	PORCENTAJE

¿Ud. ha observado que sus trabajadores participan activamente en las capacitaciones?	(Fr)	(%)
Permanentemente	2	20%
Normalmente	6	60%
A veces	2	20%
Poco	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 5
PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES.



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: Del gráfico, el 60% de los trabajadores normalmente participa realizando consultas, mientras que un 20% lo realiza permanentemente y otro 20% participa a veces.

INTERPRETACION: La participación que los trabajadores muestran en las capacitaciones refleja el interés de cada trabajador por mejorar en su trabajo y al mismo tiempo la predisposición a participar activamente en su respectivo trabajo, los resultados arrojados muestran datos alentadores en este sentido.

TABLA N° 6
TEMAS DE CAPACITACIÓN

¿Considera Ud. que los temas de capacitación son interesantes y necesarias para el desarrollo laboral en su organización?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 6
TEMAS DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).
 ELABORACION: Propia.

ANALISIS: En lo que concierne al gráfico, el 100% de la población encuestada considera que los temas de capacitación son interesantes y necesarias para el desarrollo laboral en su organización.

INTERPRETACION: De acuerdo a la encuesta sobre los temas de aplicación de las capacitaciones y si en estas se realizan temas de interés y necesarias dentro de la organización, los resultados afirman que los temas dictados fueron los correctos.

TABLA N° 7
INTERRELACIÓN LABORAL

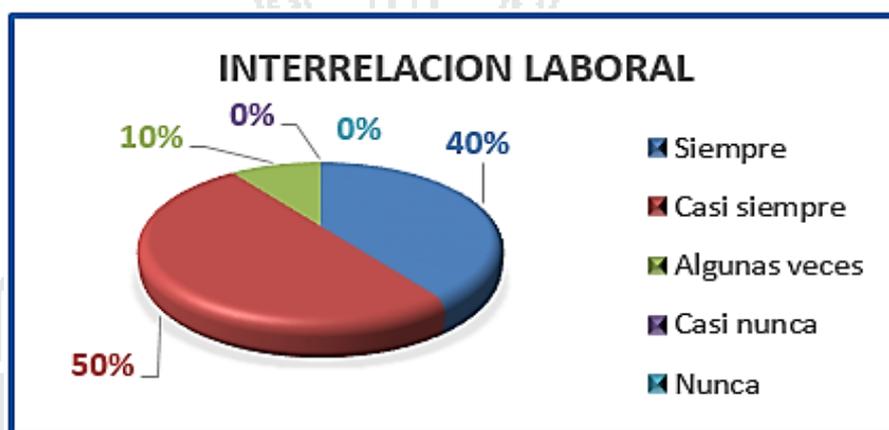
¿Ud. ha observado una mayor interrelación laboral entre sus trabajadores?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Siempre	4	40%
Casi siempre	5	50%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

TOTAL	10	100%
-------	----	------

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 7
INTERRELACIÓN LABORAL



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 50% de los encuestados percibió que casi siempre observa una mayor interrelación laboral, el 40% afirma que siempre y el 10% afirma que solo algunas veces hay una buena interrelación laboral.

INTERPRETACION: La interrelación laboral de los trabajadores entre las diferentes áreas y la colaboración entre ellos por lograr mejores resultados están arrojando resultados positivos, estos resultados podrán reflejarse a la hora de hacer trabajo en equipo y esforzarse por un objetivo en común.

TABLA N° 8
MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

En la actualidad, el trabajo en equipo cuánto ha mejorado en su organización.	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
---	--------------------	-------------------

Mucho	1	10%
Bastante	7	70%
Suficiente	2	20%
Insuficiente	0	0
No	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.



GRAFICO N° 8

MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 70% de la población califica que el trabajo grupal se ha desarrollado bastante, el 20% califica que el trabajo en equipo es suficiente, y un 10% que el trabajo en equipo se ha desarrollado mucho.

INTERPRETACION: De acuerdo a los resultados recibidos se observa que un buen porcentaje considera que un trabajo en equipo funciona mejor que el individual, favoreciendo las relaciones entre ellos, lo que nos indica que se lograran los objetivos.

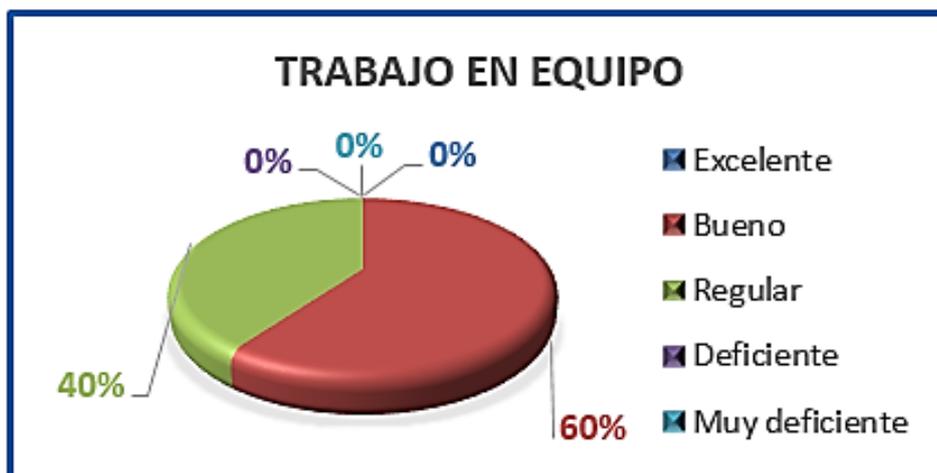
TABLA N° 9
CALIFICACIÓN DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO.

¿Cómo calificaría el grado de trabajo en equipo en la Municipalidad?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0
Bueno	6	60%
Regular	4	40%
Deficiente	0	0
Muy deficiente	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 9
CALIFICACIÓN DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO.



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: Según la encuesta tenemos un 60% que considera que el grado de eficiencia grupal es bueno, y 40% cree que la eficiencia es regular, nadie percibe que el trabajo en equipo haya llegado a ser excelente.

INTERPRETACION: De acuerdo a los resultados anteriores el nivel de eficiencia grupal de la municipalidad es bueno y/o regular, pero nadie considera que se hayan logrado niveles excelentes de trabajo en equipo, se tiene que trabajar más para lograr un buen nivel de trabajo en equipo.

5.2. DESCRIBIR LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS QUE PRACTICAN LOS EJECUTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.

**TABLA N° 10
NIVEL DE COMUNICACIÓN**

¿Ud. considera que el nivel de comunicación con sus subordinados se ha desarrollado aún más?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Muy alto	0	0
Alto	8	80%
Regular	2	20%
Bajo	0	0
Muy bajo	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 10
NIVEL DE COMUNICACIÓN



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: En los cuadros podemos observar que el 80% de los encuestados percibe que el nivel de comunicación entre los trabajadores es alto mientras que el 20% considera que tiene un nivel comunicativo regular.

INTERPRETACION: Los trabajadores desde el momento de la aplicación del coaching han arrojado interés en saber más de la otra persona, conocer sus fortalezas y aprender de ellas, logrando un ambiente laboral agradable en donde todos encajan como piezas importantes dentro de la organización.

TABLA N° 11
CALIFICACIÓN DEL GRADO DE PROACTIVIDAD

¿Cómo calificaría el grado de Proactividad logrado con la aplicación del coaching?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Muy bueno	0	0

Bueno	10	100%
Regular	0	0
Poco	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 11
CALIFICACIÓN DEL GRADO DE PROACTIVIDAD



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 100% de la población estudiada en esta encuesta considera que los niveles de Proactividad están en un grado bueno.

INTERPRETACION: La aplicación del coaching ha causado interés tanto en los funcionarios públicos como en sus trabajadores, un interés mayor en hacer cada vez más por su organización, esto debido también al grado de motivación que han adquirido.

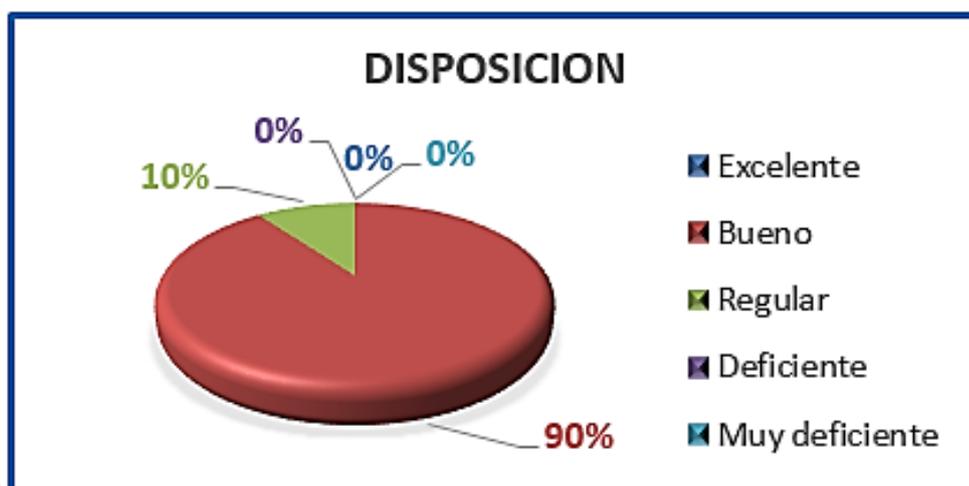
TABLA N° 12
GRADO DE DISPOSICIÓN

¿Cuál es el grado de disposición que brindan sus trabajadores a la población?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0
Bueno	9	90%
Regular	1	10%
Deficiente	0	0
Muy deficiente	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 12
GRADO DE DISPOSICIÓN



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 90% de la población encuestada considera que el grado de disposición de sus trabajadores hacia la población es bueno, el 10% considera que la disposición al trabajo es regular.

INTERPRETACION: La disposición de los trabajadores a la comuna juliaqueña se ha incrementado después de la aplicación del coaching, se han adquirido niveles de trato más agradables, debido a que se ha reducido el nivel de estrés de los trabajadores.

TABLA N° 13
AUTODESARROLLADO DE LO GERENTES SEGÚN LAS METAS ESTABLECIDAS

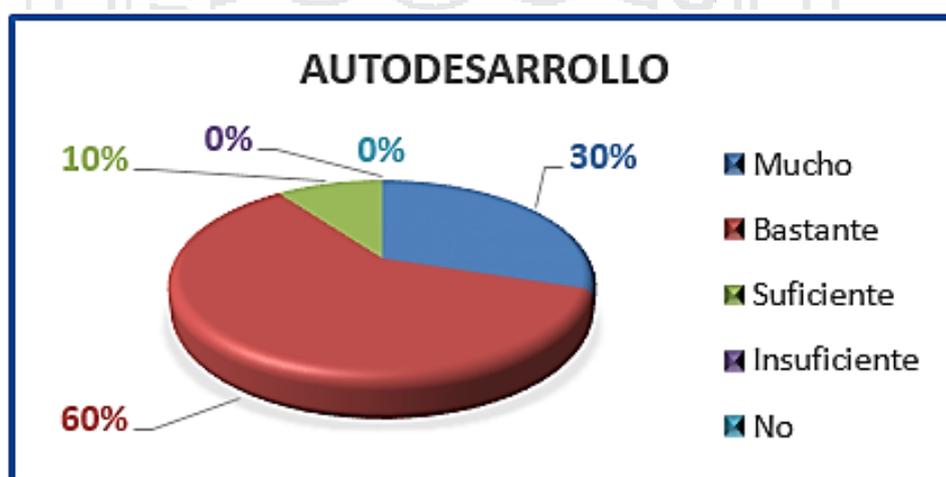
¿Ud. considera que los ejecutivos de la Municipalidad se han autodesarrollado según las metas establecidas?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)

Mucho	3	30%
Bastante	6	60%
Suficiente	1	10%
Insuficiente	0	0
No	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 13
AUTODESARROLLADO DE LO GERENTES SEGÚN LAS METAS ESTABLECIDAS



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: Según la encuesta el 60% de la población encuestada considera que los ejecutivos de la municipalidad se han autodesarrollado bastante, mientras el 30% considera que su autodesarrollo ha crecido mucho y el 10% restante considera que su autodesarrollo es suficiente.

INTERPRETACION: Los ejecutivos se han autodesarrollado bastante bien en corto tiempo, debido al enfoque especial que se hizo a las capacidades y al obtener todo el potencial competente que los gerentes, logrando que los trabajadores se sientan bien identificados con sus líderes.

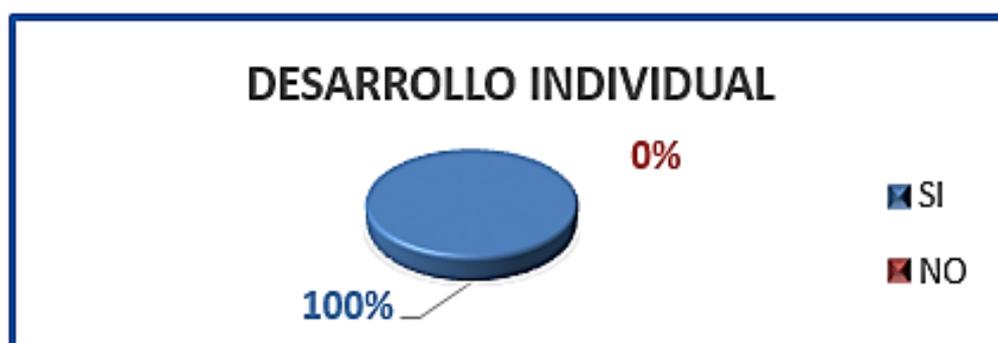
TABLA N° 14
DESARROLLO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES

¿Ud. ha observado crecimiento en el desarrollo individual de sus trabajadores?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 14
DESARROLLO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 100% de los ejecutivos encuestados ha observado que sus trabajadores han crecido en su desarrollo individual.

INTERPRETACION: Además de haber logrado una buena interrelación entre los trabajadores también se ha logrado un ambiente de competencia para lograr un mejor desempeño, eso lo refleja el resultado de las encuestas, pues el coaching obtiene lo mejor de cada trabajador.

TABLA N° 15

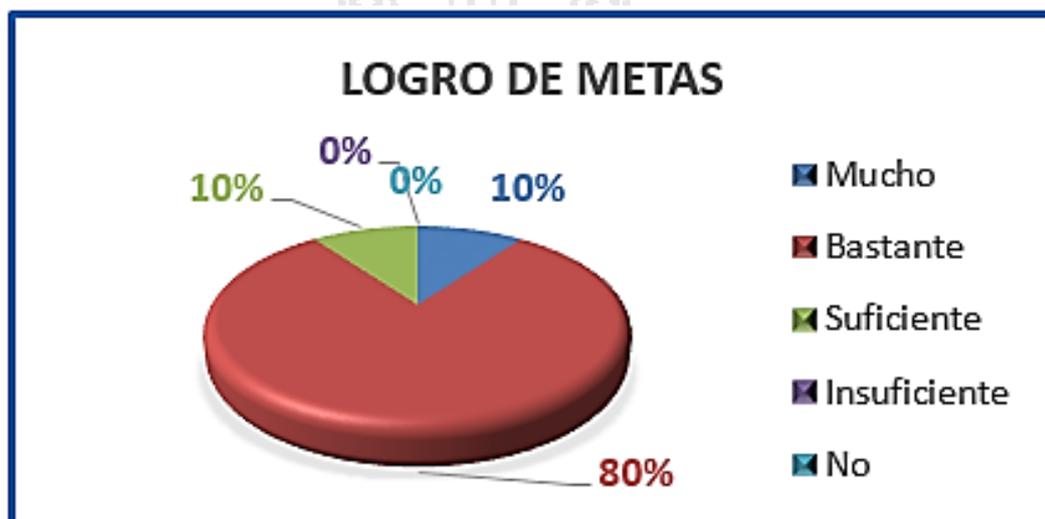
LOGRO DE LAS METAS MEDIANTE PROGRAMAS REALIZADOS

¿Ud. considera que el número de programas realizados para el trabajador han ayudado a lograr las metas establecidas?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Mucho	1	10%
Bastante	8	80%
Suficiente	1	10%
Insuficiente	0	0
No	0	0

TOTAL	10	100%
-------	----	------

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).
 ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 15
LOGRO DE LAS METAS MEDIANTE PROGRAMAS REALIZADOS



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).
 ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 80% de los encuestados considera que los programas realizados para el trabajador han ayudado bastante a lograr las metas establecidas, mientras que el 10% considera que apoyaron mucho y el otro 10% cree que fueron suficientes.

INTERPRETACION: Los programas con los cuales se han trabajado dentro de la organización, que son los cursos, las capacitaciones y los temas a tratar, para lograr las metas planteadas han sido muy acertados.



**5.3. PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING PARA CONTRIBUIR AL
DESARROLLO EJECUTIVO PROFESIONAL EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.**

TABLA N° 16

SATISFACCIÓN CON LOS NUEVOS RESULTADOS

¿Ud. se siente satisfecho con los nuevos resultados logrados?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 16
SATISFACCIÓN CON LOS NUEVOS RESULTADOS



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).
ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 100% de los ejecutivos encuestados se siente satisfecho con los nuevos resultados logrados.

INTERPRETACION: Los gerentes han podido observar que al término de la aplicación de las herramientas del coaching han dado los resultados esperados, lo que está logrando convencer a los ejecutivos a trabajar aún más con el coaching.

TABLA N° 17
NIVEL DE LIDERAZGO EN LA MUNICIPALIDAD

¿Ud. considera que el Nivel de Liderazgo de la Municipalidad se ha fortalecido?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Mucho	1	10%
Bastante	8	80%
Suficiente	1	10%
Insuficiente	0	0
No	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 17
NIVEL DE LIDERAZGO EN LA MUNICIPALIDAD



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 80% de la población considera que el nivel de liderazgo se ha fortalecido bastante, mientras que un 10% cree que se ha fortalecido mucho y el otro 10% considera que ha sido suficiente.

INTERPRETACION: Los funcionarios públicos han encontrado la manera de poder guiar a sus trabajadores más eficientemente, logrando niveles de trabajo muy positivos y haciendo de estas personas motivadas.

TABLA N° 18
GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DEL DESENVOLVIMIENTO

¿Ud. ha gestionado proyectos para el mejor desenvolvimiento de sus trabajadores?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Siempre	3	30%

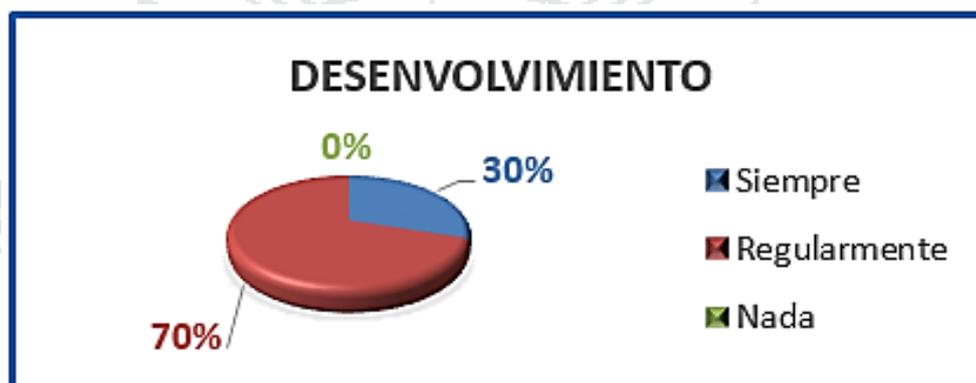
Regularmente	7	70%
Nada	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 18

GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DEL DESENVOLVIMIENTO



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 70% de los encuestados afirma haber gestionado regularmente proyectos para el mejor desenvolvimiento de sus trabajadores, mientras un 30% asegura que siempre gestiona proyectos a favor del desenvolvimiento de sus trabajadores.

INTERPRETACION: Durante la aplicación del coaching los líderes se han visto envueltos en un esfuerzo constante por lograr que sus trabajadores laboren con mayor interés de desarrollo personal.

TABLA N° 19

NIVEL DE INICIATIVA DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS

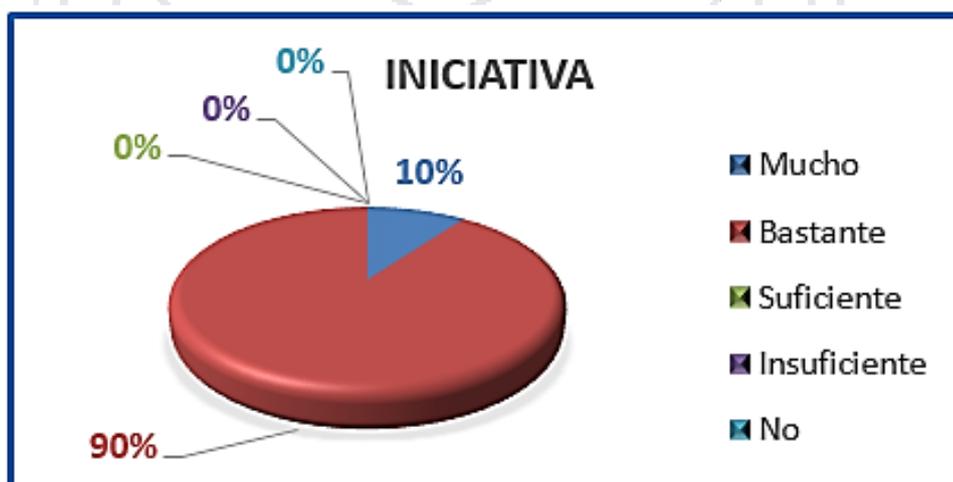
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--	------------	------------

¿Ud. cree que con la aplicación del coaching el nivel de iniciativa de parte de los ejecutivos se ha incrementado?	(Fr)	(%)
Mucho	1	10%
Bastante	9	90%
Suficiente	0	0
Insuficiente	0	0
No	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 19
NIVEL DE INICIATIVA DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: Un 90% de la población encuestada cree que la aplicación del coaching, ha ayudado bastante a que el nivel de iniciativa de parte de los funcionarios públicos se ha incrementado, mientras que el 10% considera que ha ayudado mucho.

INTERPRETACION: Los funcionarios públicos afirman que han podido ser capaces de encontrar soluciones a problemas y que sus niveles de iniciativa se han incrementado bastante.

TABLA N° 20
COMPROMISO PROFESIONAL EN LOS TRABAJADORES

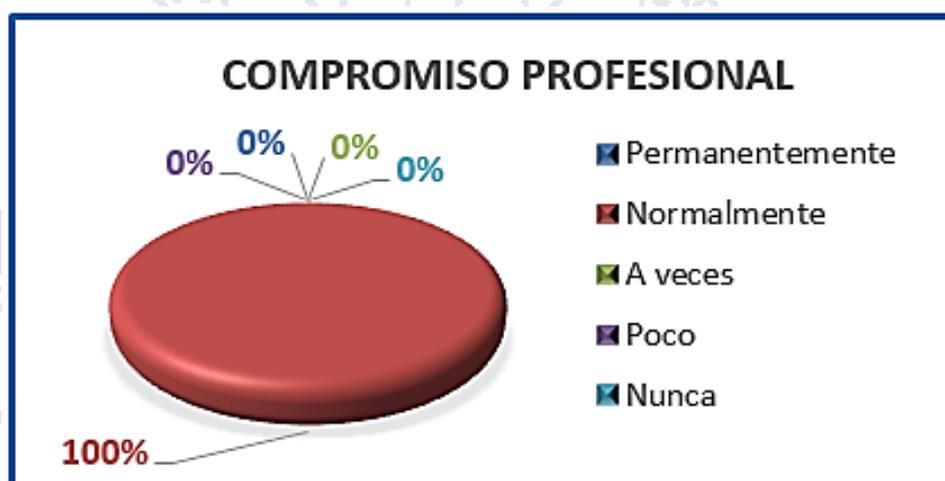
¿Observa usted que los trabajadores tienen mayor compromiso profesional con la organización?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Permanente	0	0
Normalmente	10	100%
A veces	0	0
Poco	0	0
Nunca	0	0

TOTAL	10	100%
-------	----	------

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 20
COMPROMISO PROFESIONAL EN LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 100% de los funcionarios públicos encuestados manifiesta que normalmente los trabajadores tienen mayor compromiso profesional con la organización

INTERPRETACION: Las trabajadoras de la municipalidad, se sienten comprometidas en su desempeño laboral, manifestando entusiasmo y ganas para trabajar de la mejor manera para el desarrollo de su organización.

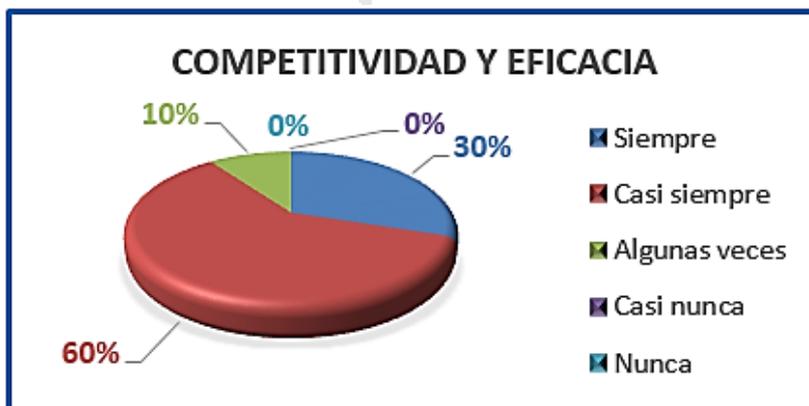
TABLA N° 21
COMPETITIVIDAD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN

¿Siente que la empresa es competitiva y eficaz en su trabajo?	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Siempre	3	30%
Casi siempre	6	60%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 21
COMPETITIVIDAD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Encuesta a funcionarios de la Municipalidad de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

ANALISIS: El 60% de los encuestados siente casi siempre su organización es competitiva y eficaz en su trabajo, el 30% considera que siempre son competitivos y eficaces y el 10% cree que solo son eficaces y competitivos algunas veces.

INTERPRETACION: La aplicación del coaching dentro de la organización ha traído consigo nuevos niveles de eficacia y competitividad muy cuestionada en las entidades públicas, logrando desarrollar los desafíos establecidos.

PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING

I. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN

Todo proceso de coaching parte de una medición que ayuda al participante a ubicar su punto de partida, las herramientas que utiliza el coaching en su

evaluación son el análisis DAFO y/o la Evaluación 360 grados, ambas nos determinan:

- Medir el Desempeño de cada uno de los agentes de una organización (a nivel individual y grupal).
- Medir las Competencias de esos agentes.

Se puede aplicar una sola herramienta o ambas esto dependiendo de la situación tanto de la organización.

1.1. HERRAMIENTA DE EVALUACION DAFO

Formato de Evaluación FODA en las Gerencias de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

<p>Matriz DAFO</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de la visión y misión de la empresa ➤ Cambios repentinos del entorno económico. ➤ Falta de innovación en 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de influencia en su personal, ➤ Trabajo en equipo, ➤ Educación a niveles superiores del gerente
---------------------------	---	---

	métodos de trabajo.	(Seminarios, postgrados, MBA, Doctorados)
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos administrativos y financieros generales ➤ Dominio del área encargada ➤ Ser líder. 	<p>DEFENSIVOS</p> <p>En este cuadrante se busca minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades presentes.</p>	<p>OFENSIVOS</p> <p>Debe buscarse fortalecer y aprovechar las características que caen en este cuadrante.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar por sentado los valores de la compañía ➤ Bajo desempeño de los subordinados ➤ No tener métodos de evaluación. 	<p>SUPERVIVENCIA</p> <p>En este caso se busca lograr la supervivencia, atacando las debilidades propias y amenazas del medio</p>	<p>DEFENSIVOS</p> <p>En este cuadrante se busca minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades presentes.</p>

FUENTE: DAFO a las gerencias de la Municipalidad Provincial de San Román (2016).

ELABORACION: Propia.

1.2. EVALUACIÓN 360 GRADOS

La herramienta que utiliza el coaching es la evaluación 360 grados, pretende:

- Medir el Desempeño de cada uno de los agentes de una organización (a nivel individual y grupal).
- Medir las Competencias de esos agentes.

La evaluación de 360 grados obtiene aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al participante la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y obtener la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

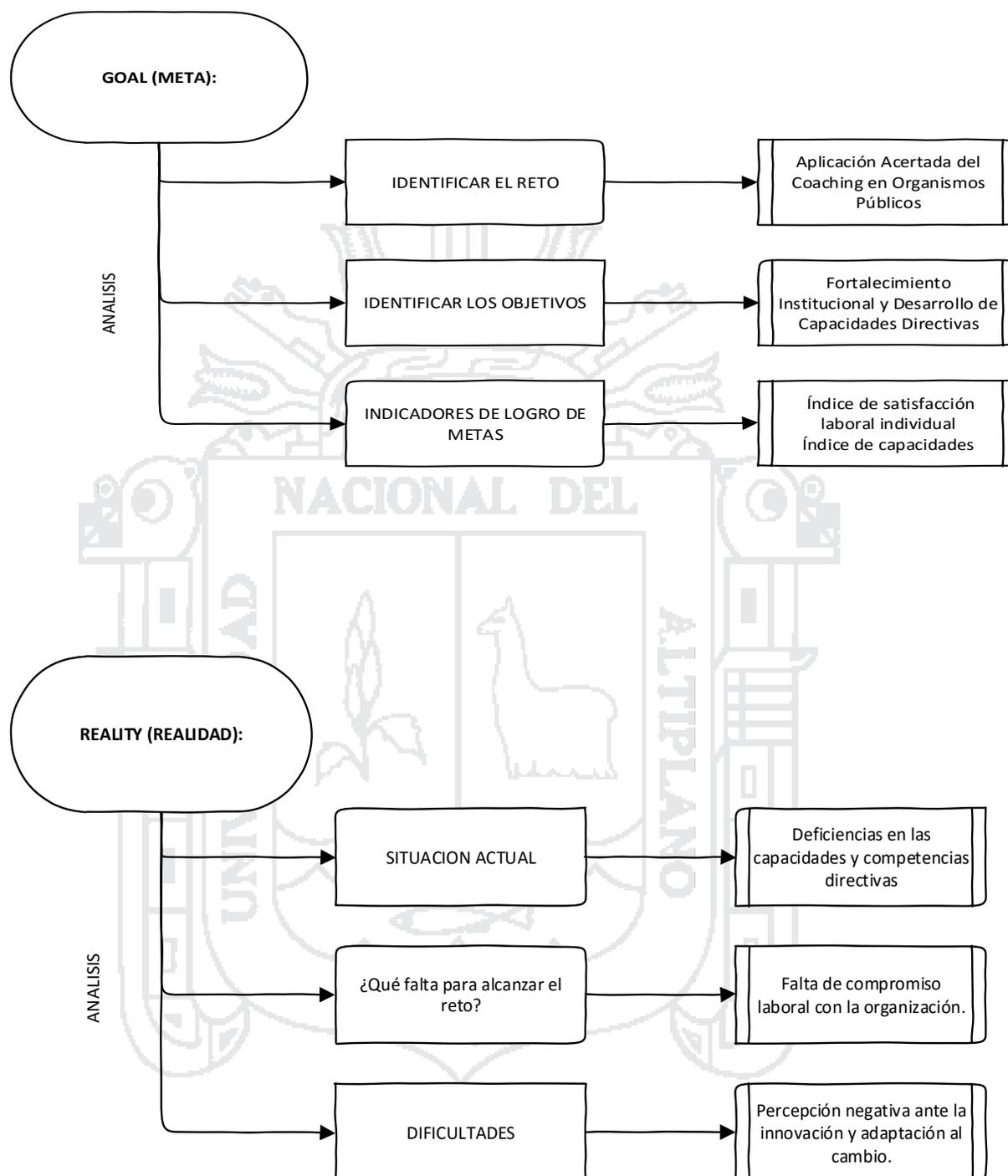
La evaluación 360 grados se realiza a través de cuestionarios o entrevistas personales. Para un programa de prevención se aconseja la utilización de cuestionarios que preservan la confidencialidad y permiten un despliegue de mayor alcance con rapidez.

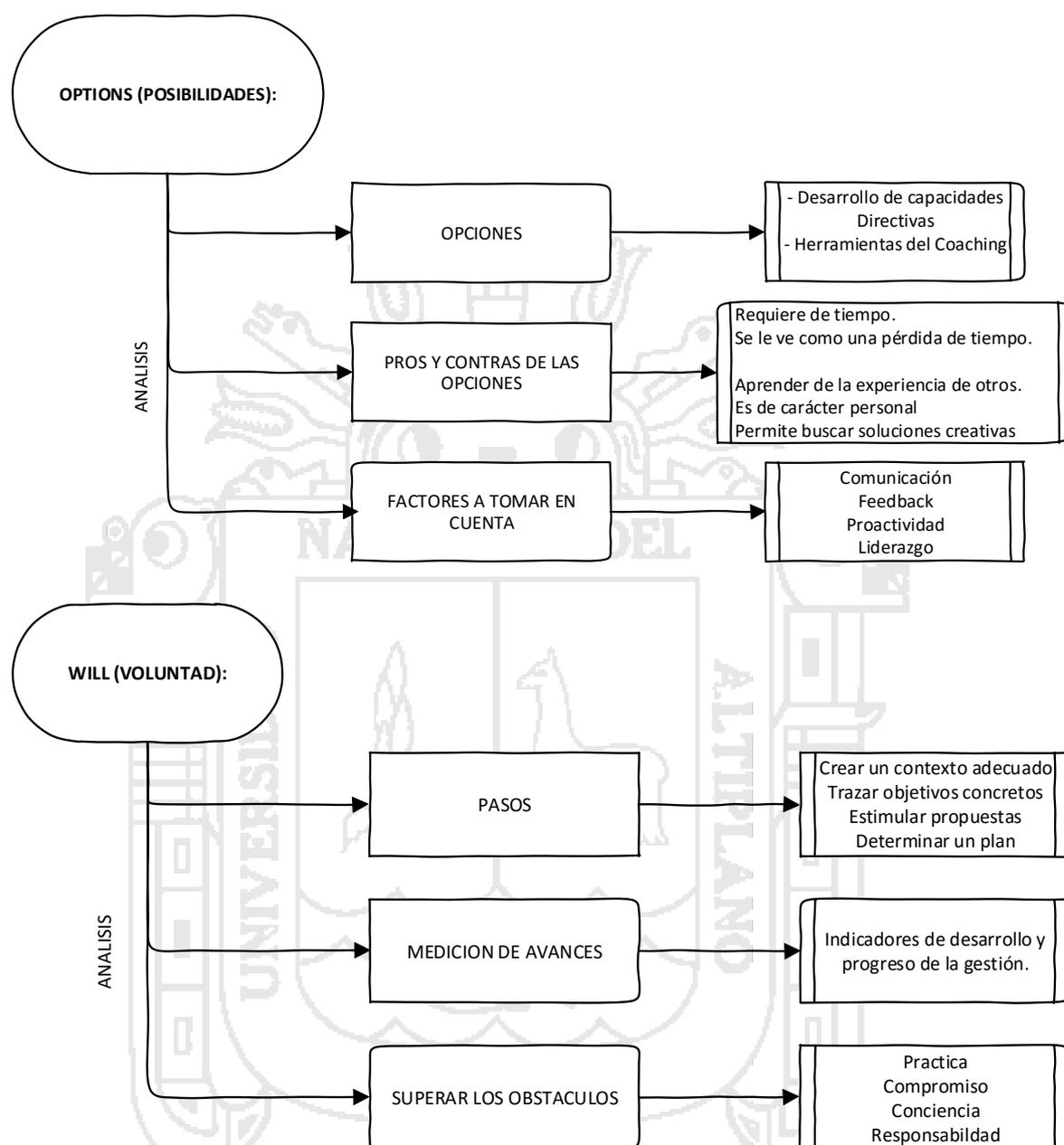
Formato: ver Anexo N°1

II. MODELO DE GROW

El método GROW se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir, para definir los 4 pasos por los cuales pasa un proceso de coaching.

APLICACIÓN MÉTODO GROW





FUENTE: Coaching – Comerciales (2009)

ELABORACION: Propia.

III.PLAN DE ACCION DEL COACHING EMPRESARIAL

3.1. OBJETIVO DEL PLAN

El objetivo del plan es buscar e implantar herramientas del coaching que lo que pretenden es garantizar el desarrollo de los ejecutivos de la municipalidad, a través de las capacidades y competencias, de forma que llegue a establecerse en la organización un verdadero desarrollo.

3.2. ÁREAS DE APLICACIÓN.

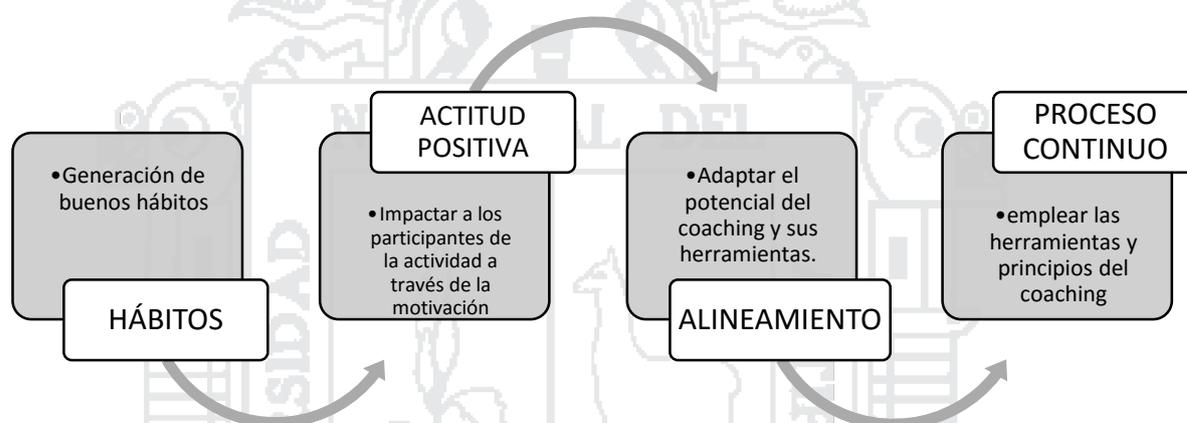
Las áreas en las que se desea aplicar el plan son:

- Oficina de Secretara General
- Gerencia de Administración
- Gerencia de Administración Tributaria
- Gerencia de Desarrollo Social
- Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Gerencia de Prevención y Seguridad Ciudadana
- Gerencia de Promoción del Desarrollo Económico
- Gerencia de Servicios Públicos

Una vez hemos identificado el panorama que rodea a las gerencias de la Municipalidad sobre los problemas que impiden un todavía mejor desempeño o despliegue dentro de las organizaciones, detallamos un proceso tipo de

coaching y unos programas concretos para cada uno de los colectivos que intervienen en dicha función con el fin de implementar en los ejecutivos:

- Hábitos
- Actitud positiva
- Alineamiento
- Proceso continuo



FUENTE: Angelom Consultoría (2008)

ELABORACION: Propia.

3.3. PROGRAMA DE COACHING DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

Consiste en 3 sesiones de coaching individual de 90-120 minutos de duración cada una, según la estructura siguiente:

Módulo 1: Iniciación al coaching

- Establecimiento de objetivos del programa.
- Diseño de la alianza de la relación dentro del programa.

- Qué es el coaching.
- Fundamentos del coaching.
- Casos de uso del coaching.
- Diferencias entre el mentoring y el coaching.

Módulo 2: Herramientas para el desarrollo del coaching I

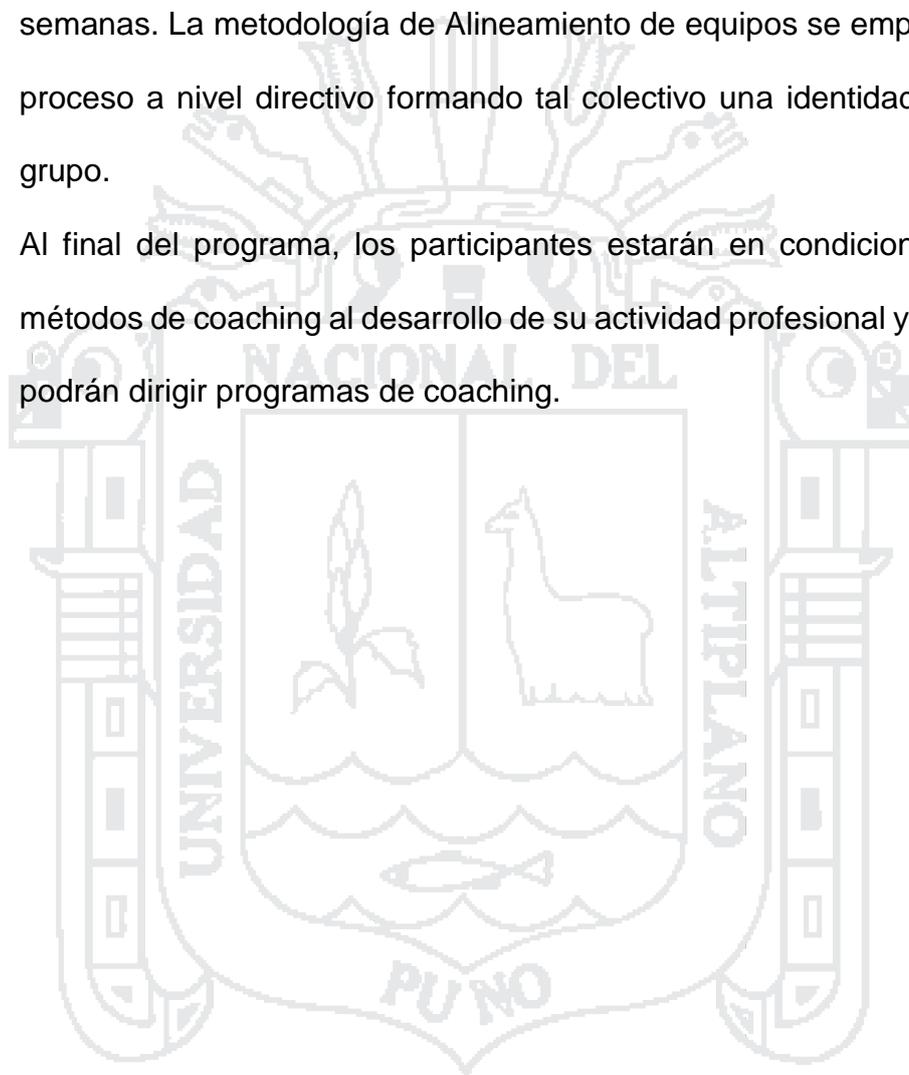
- Revisión de los aprendizajes del módulo anterior.
- Trabajo de habilidades de Coaching I:
 - a. Liderazgo
 - b. Comunicación.
 - c. Feedback
 - d. Proactividad

Módulo 3: Herramientas para el desarrollo del coaching II

- Revisión de los aprendizajes del módulo anterior
 - a. Autodesarrollo
 - b. Trabajo en equipo.
 - c. Compromiso.
- Establecer objetivos a futuro.
- Identificar fortalezas y debilidades.
- Las creencias limitantes.

Las sesiones son, con la excepción señalada, individuales, actuando un coach con un directivo o técnico. El intervalo entre sesiones será de 1 a 2 semanas, de manera que la duración completa del programa será de 3 a 6 semanas. La metodología de Alineamiento de equipos se emplea durante el proceso a nivel directivo formando tal colectivo una identidad propia como grupo.

Al final del programa, los participantes estarán en condiciones de aplicar métodos de coaching al desarrollo de su actividad profesional y, en particular, podrán dirigir programas de coaching.



3.4. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
1	PREPARACION DE MATERIALES	■											
2	COORDINACION CON LA MUNICIPALIDAD		■										
3	DIAGNOSTICO SITUACIONAL			■	■								
4	EJECUCION DE LAS HERRAMIENTAS DEL COACHING					■	■						
5	APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCION DEL COACHING EMPRESARIAL							■	■	■	■		
6	ANALISIS DE DATOS										■	■	
7	INTERPRETACION DEL TRABAJO											■	
8	PRESENTACION DEL TRABAJO FINAL												■

ELABORACION: Propia.

5.4. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

5.4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NRO. 1:

”Las herramientas del coaching, como el Feedback y la comunicación son las más adecuadas para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román”.

A partir los cuadros N° 1, 2, 3, de la encuesta realizada a los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, se puede demostrar que el trabajo realizado con la herramienta Coaching como son el feedback y la comunicación han resultado muy adecuado para los funcionarios públicos de la Municipalidad, debido a que se han encontrado métodos y técnicas adecuadas para desarrollarse Ejecutivamente. Por lo tanto se da por Aceptada y Validada la Hipótesis Especifica N° 1.

5.4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NRO. 2

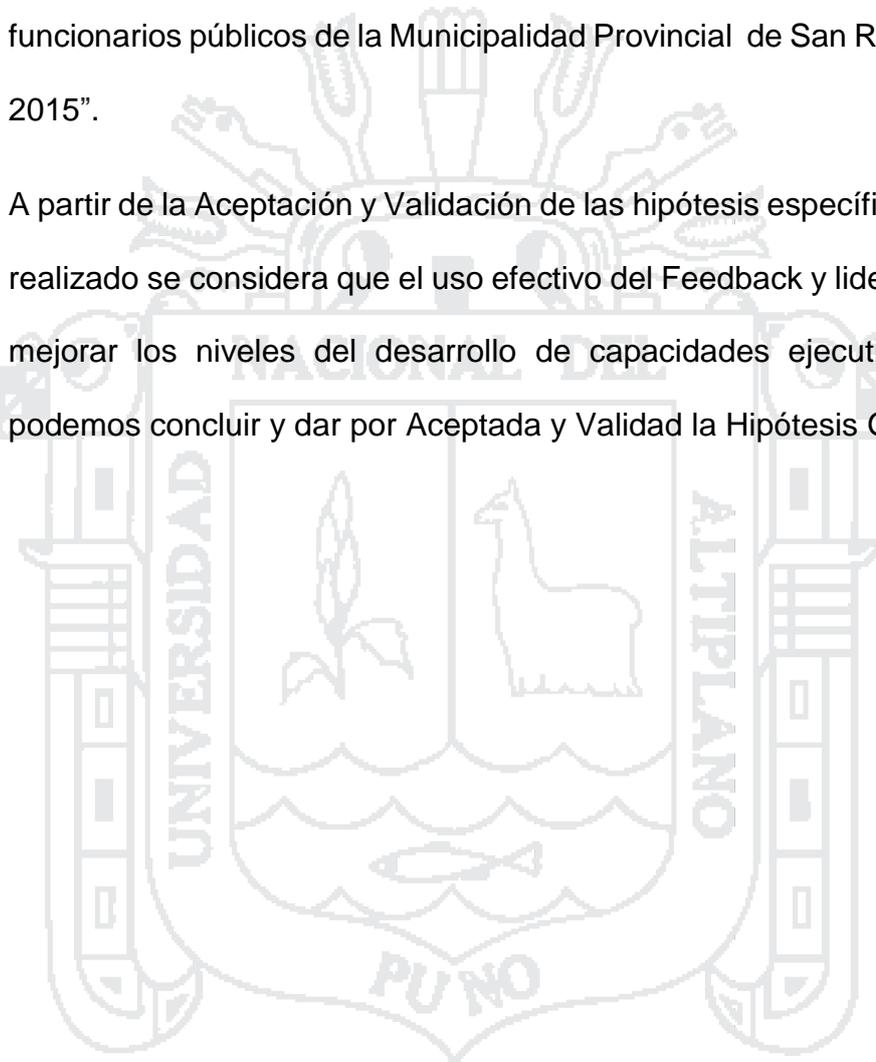
”Las capacidades y competencias de liderazgo y Proactividad son las más importantes en el nivel de desempeño de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román”.

La presente Hipótesis se demuestra a partir de las tablas 12, 13, 14, 18, 19 y 20, probándose que el desarrollo de capacidades ejecutivas son pasos primordiales dentro de la Organización para lograr competitividad y eficacia dentro de la Organización, esto no sería posible si es que el funcionario público no tiene capacidad de liderazgo y no es proactivo. Por lo que damos por Aceptada y Validada la Hipótesis Especifica N° 2.

5.4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:

” El uso efectivo de las herramientas de coaching como: Feedback y liderazgo permiten mejorar los niveles del desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015”.

A partir de la Aceptación y Validación de las hipótesis específicas y el análisis realizado se considera que el uso efectivo del Feedback y liderazgo permiten mejorar los niveles del desarrollo de capacidades ejecutivas. Por tanto podemos concluir y dar por Aceptada y Validada la Hipótesis General.



CONCLUSIONES

- 1) Se concluye que para lograr resultados positivos es necesario evaluar el Feedback y adecuarlo para cada actividad de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la organización fruto de ello es que los resultados arrojados por las encuestas nos indican que el 90% a sentido un incremento en su calidad de líder, además un 100% de los funcionarios ha observado que la aplicación del coaching ha sido eficaz,
- 2) Las herramientas del coaching como son la motivación y la comunicación han obtenido un 60% y 80% de satisfacción respectivamente en su utilización, pues resultaron ser de gran utilidad para mejorar el desarrollo de capacidades ejecutivas, que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, influyendo positivamente en la mejora de la eficacia, el compromiso organizacional, la competitividad, el autodesarrollo y la iniciativa de sus trabajadores.
- 3) Un buen funcionario público debe prepararse para desarrollar capacidades y competencias gerenciales, siempre debe estar focalizado, saber para dónde va, cómo lo logrará, por ello un funcionario público se basa en ser proactivo, indicador que se consideró 100% aceptable, además se requiere iniciativa, que tuvo una efectividad del 90% para realizar una adecuada planeación, organización e integración trabajando.

RECOMENDACIONES

- 1) Para el trabajo de un proceso de Coaching es necesario realizar un trabajo intenso con uno mismo, es decir los funcionarios públicos deben trabajar en sus capacidades realizando un autoanálisis mediante las herramientas del coaching, además se ha demostrado que las herramientas como el feedback y la comunicación si nos brindan resultados positivos, sin embargo se tiene que trabajar en su adaptabilidad a la organización
- 2) Es muy recomendable que el funcionario público o coach tenga un buen conocimiento de su institución, de su sistema organizacional y de sus principales características culturales, para que la organización pueda asegurar un buen uso y adaptabilidad de las herramientas del coaching.
- 3) Para avanzar y alcanzar los objetivos de desempeño profesional es imprescindible contar con una buena dosis de confianza en nosotros mismos. Si nosotros no creemos en lo que hacemos, en nuestras capacidades y en lo competentes que somos, difícilmente lo van a hacer los demás. El primer paso para alcanzar las metas es visualizarlas, mentalizarnos de que somos capaces de llegar a ellas y esforzarnos día a día.

BIBLIOGRAFÍA

- Atehortua, R. (2006). *Formacion de Alto Rendimiento a partir Coaching* (1ra Edicion ed.). Medellin, Colombia.
- Castellanos, B., U., L., & Fernández, A. M. (2003). *La gestión de la actividad de ciencia e innovacion tecnologica y la competencia investigativa del profesioal de la Educacion* (2da Edicion ed.). La Habana, Cuba: Publicaciones La Habana.
- Castellares. (2005). *El Coaching como nuevo Paradigma* (1ra Edicion ed.). Lima, Peru: Cayetano Heredia.
- Cubeiro, J. C. (2006). *Coaching Realmente* (1ra Edicion ed.). España: Prentice Hall.
- Empresariales, F. d. (2015). *Deasarrollar Competencias Y Capacidades*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2015
- feGuillen. (2010). *El coaching, liderazgo y motivacion* (1ra Edicion ed.). (U. N. Huancayo, Ed.) Huancayo, Peru.
- Likert, R. (2009). *Desarrollo Ejeucutivo: Organizacion Humana* (1ra Edicion ed.). Sevilla, España: Publicaciones Work.
- Macmanus, P. (2009). *Como hacer coaching* (1ra Edicion ed.). Santiago, Chile: I. Media Ed. Harvard Business School.
- PNUD. (2009). *Desarrollo de Capacidades: Texto Basico del PNUD* (3ra Edicion ed.). New York, EE. UU.: Kanni Wignaraja.
- Rosinki, P. (2008). *Coaching y Cultura* (1ra Edicion ed.). España: Gran ALDEA.
- Rubinstein, S. L. (2006). *El problema de las capacidades y las cuestiones relativas a la teoria psicologica en Antologia de la Psicologia Pedagogica*. (3ra Edicion ed.). La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educacion.

Salinas, P. J. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (1ra Edición ed.). Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.

Sampieri Hernandez, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Edición ed.). Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill.

San Juan, P. (2013). *Desarrollo de ejecutivos para empresas pequeñas y medianas* (1ra Edición ed.). Mexico DF, Mexico: Edit. Azteca.

Withmore, J. (2002). *Coaching con el Rendimiento* (1ra Edición ed.). (E. Primavera, Ed.) Madrid.

WEB:

Beorlegui, S. (2014). *El Despertar de la Conciencia, Coaching transformacional*. Obtenido de Coaching, Corporation Web site: <https://books.google.com.pe/books?id=6t9UBQAAQBAJ&pg=PT3&dq=BEORLEGUI+2012&hl=es-419&sa=X&ei=du51VfH8J8uWNpjGgMAH&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=BEORLEGUI%202012&f=false>

federation, C. (Noviembre de 2015). <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach/FAQs/>.

Mudarep, L. (2009). *Coaching para la Tranformacion Personal*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <https://books.google.com.pe/books?id=L84Cee6CtEUC&pg=PA201&dq=muradep+2009&hl=es-419&sa=X&ei=v-11Vb3XOcKYNriWgLAH&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=muradep%202009&f=false>

Noriega, F. (Marzo de 2014). *Portal del Coaching*. Obtenido de <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Documentos/docs/gestiona8.pdf>

Payaras. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=rPUhPdxTz1sC&printsec=frontcover&dq=LIBRO+DE+COACHING&hl=es&sa=X&ei=guF1VZj9L8erNpvbg->

Whitmore, J. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=hTnuiKEE0vkC&dq=john+whitmore+2002&hl=es419&sa=X&ei=uux1VduVI4LCggTY5YOYCA&ved=0CB4Q6AEwAA>

ARTICULOS:

Coaching, A. s. (20 de junio de 2015). *Articulos, info*. Obtenido de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=33494



ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Sírvase usted a proporcionarme la siguiente información que será de mucha ayuda para este estudio de investigación, por lo que le solicito su colaboración y comprensión.

- Marque con una (X) sus respuestas

HERRAMIENTAS DEL COACHING

1.- ¿Ud. ha sentido una mayor vinculación Ejecutivo – Trabajador después de la aplicación de retroalimentación?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Pobre

2.- ¿Ud. ha podido observar mayor motivación individual en sus trabajadores?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3.- ¿Los trabajadores han arrojado intensiones favorables de mejorar en sus labores?

- a) Con frecuencia
- b) Habitualmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4.- ¿Los trabajadores recomiendan temas de capacitación que consideran importante aprender en su organización?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5.- ¿Ud. ha observado que sus trabajadores participan activamente en las capacitaciones?

- a) Con frecuencia
- b) Habitualmente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6.- ¿Considera Ud. que los temas de capacitación son interesantes y necesarias para el desarrollo laboral en su organización?

- a) SI
- b) NO

7.-¿Ud. ha observado una mayor interrelación laboral entre sus trabajadores?

- a) Permanentemente
- b) Normalmente
- c) A veces
- d) Poco
- e) Nunca

8.- En la actualidad, el trabajo en equipo cuánto ha mejorado en su organización.

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

9.- ¿Se siente cómodo con el trato que su personal recibe dentro de la organización?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nulo

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

10.- ¿Cómo calificaría el grado de trabajo en equipo en la Municipalidad?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nulo

11.- ¿Ud. considera que el nivel de comunicación con sus subordinados se ha desarrollado aún más?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

12.- ¿Cómo calificaría el grado de Proactividad logrado con la aplicación del coaching?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Poco
- e) Nulo

13.- ¿Cuál es el grado de disposición que brindan sus trabajadores a la población?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

14.- ¿Ud. considera que los ejecutivos de la Municipalidad se han autodesarrollado según las metas establecidas?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

15.- ¿Ud. ha observado crecimiento en el desarrollo individual de sus trabajadores?

- a) Permanentemente
- b) Normalmente
- c) A veces
- d) Poco
- e) Nunca

DESARROLLO EJECUTIVO

16.- ¿Ud. considera que el número de programas realizados para el trabajador han ayudado a lograr las metas establecidas?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

17.- ¿Ud. se siente satisfecho con los nuevos resultados logrados?

- a) SI
- b) NO

18.- ¿Ud. considera que el Nivel de Liderazgo de la Municipalidad se ha fortalecido?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

19.- ¿Ud. ha gestionado proyectos para el mejor desenvolvimiento de sus trabajadores?

- a) Permanentemente
- b) Normalmente
- c) A veces
- d) Poco
- e) Nunca

20.- ¿Ud. cree que con la aplicación del coaching el nivel de iniciativa de parte de los ejecutivos se ha incrementado?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Suficiente
- d) Insuficiente
- e) No

21.- ¿Observa usted que los trabajadores tienen mayor compromiso profesional con la organización?

- a) Permanentemente
- b) Normalmente
- c) A veces
- d) Poco
- e) Nunca

22.- ¿Siente que la empresa es competitiva y eficaz en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

ANEXO N° 2
FORMATO DE RESUMEN EXPLORATORIO PARA LA EJECUCIÓN DE LA
EVALUACIÓN 360°
JEFE - COMPAÑEROS - AUTOEVALUACIÓN

FACTORES	PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	OCASIONALMENTE	CASI NUNCA
LIDERAZGO	Posee capacidad para integrar y dirigir	5	4	3	2	1
	Se preocupa por el desarrollo de su personal.	5	4	3	2	1
	Conduce excepcionalmente al personal	5	4	3	2	1
	cumplo con mis actividades	5	4	3	2	1
COMUNICACIÓN	Existe comunicación (jefe-colaborador ,colaborador-jefe)	5	4	3	2	1
	Se toman en cuenta opiniones y sugerencias	5	4	3	2	1
	Se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos	5	4	3	2	1
	Existe confianza al hablar de temas personales	5	4	3	2	1
TRABAJO EN EQUIPO	Crecimiento y ambiciones Compartidas	5	4	3	2	1
	Comparte éxitos y Fracasos	5	4	3	2	1
	Las decisiones se toman por consenso.	5	4	3	2	1
	Plantean y ejecutan Juntos	5	4	3	2	1
CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	Asumes los objetivos y orientas tus actuaciones hacia el logro de los mismos	5	4	3	2	1
	Habilidades en las relaciones interpersonales (empatía, tacto y escucha)	5	4	3	2	1
	Capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos	5	4	3	2	1
	Capacidad para organizar equipos de trabajo	5	4	3	2	1

FUENTE: Whitmore, J. (2008)

ELABORACION: Propio.

ANEXO N° 3

ANEXO DE GUIA DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL

DE SAN ROMAN.

A continuación se realizan una serie de preguntas que buscan encontrar respuestas a temas relacionados con el coaching, a su ejecución y estrategias necesarias para iniciar con el proyecto del Coaching.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

EDAD	GÉNERO	TIEMPO DE VINCULACIÓN	TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL
25 a 35 años	Femenino	0- 5 años	0- 5 años
36 a 45 años	Masculino	6- 10 años	6- 10 años
46 a 55 años		11-20 años	11-20 años
56 en adelante		21 o más	21 o más

1. ¿De qué manera cree Ud. que impactara el proceso del coaching en la cultura organizacional?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Mejoramiento continuo
- Efectividad en el puesto de trabajo
- Búsqueda de recursos para logro de objetivos
- Desarrollo de competencias propias
- Mejores relaciones del equipo de trabajo

2. ¿Qué limitantes considera Ud. que se tendrá en la implementación del proceso de coaching?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Bajo interés en participar en este
- Dudas frente que beneficios traerían
- Sentir que perdían el tiempo
- Resistencia al cambio

3. ¿Existe una buena actitud del personal para desarrollar el proceso de coaching?

4. ¿En qué cree Ud. que puede ayudar la Implementación del coaching?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Falta de comunicación entre jefes y operarios
- No existía una retroalimentación del progreso de los colaboradores
- Bajo rendimiento laboral
- No se reconocía la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Necesidad de los colaboradores de mejorar una destreza en su trabajo

5. ¿Qué beneficios obtendría la Municipalidad Provincial de San Román al implementar el proceso de coaching?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Mejores relaciones entre compañeros de trabajo y jefe-subordinado
- Autonomía con responsabilidad
- Mayor tiempo para planificación de estrategias
- Mayor colaboración entre equipos
- Mayor productividad

6. ¿Qué estrategias serian adecuadas adoptar para la divulgación e implementación del proyecto?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Motivación a los empleados
- Reuniones con jefes de cada área
- Capacitaciones de los beneficios del coaching.

7. ¿Según su experiencia de qué manera se debe hacer un seguimiento a este proceso de coaching?

POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Sesiones de coaching para los líderes en la empresa
- Mantener un seguimiento de las reuniones y grupos de trabajo
- Mantener un seguimiento del personal en cuanto a las competencias necesarios en sus trabajos.
- Identificar indicadores de gestión que permitan ser más acertados en la evaluación del proceso

8. ¿Qué cambios considera Ud. que son necesarios en el grupo de trabajo el cual usted lidera?

9. ¿De qué manera para Ud. el coaching es una herramienta fundamental para el trabajo en la Municipalidad?

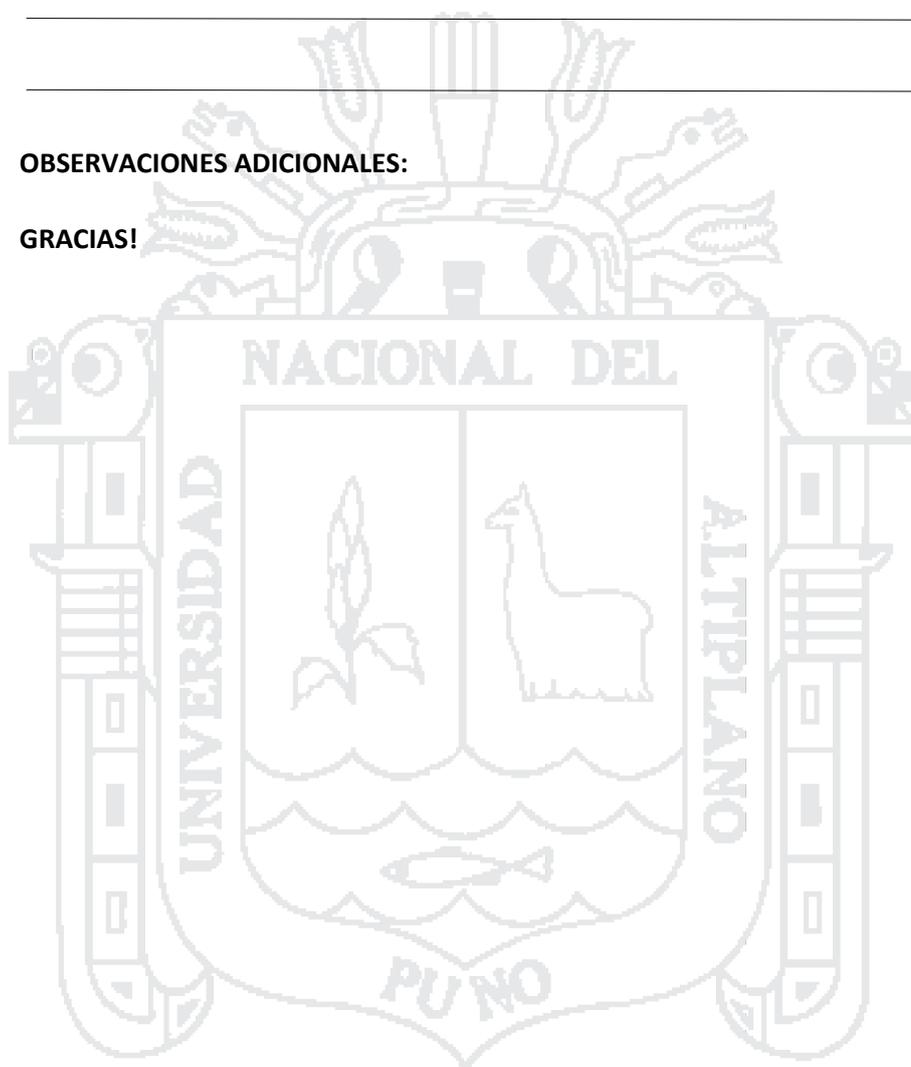
POSIBLES TEMAS A TRATAR:

- Para solucionar problemas
- Sesiones de creatividad
- Resolución de conflictos
- Aumentar el liderazgo
- Libertad de opinar

10. ¿Considera qué se deben realizar reuniones de coaching tanto personales como grupales?

OBSERVACIONES ADICIONALES:

GRACIAS!



ANEXO N° 4
MATRIZ DE CONSISTENCIA

“HERRAMIENTAS DEL COACHING Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EJECUTIVAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA, 2015”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	METODOS Y TECNICAS	POBLACION Y MUESTRA
<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p>¿De qué manera contribuyen las herramientas del coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Describir y evaluar las herramientas del coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015.</p>	<p><u>HIPOTESIS GENERAL</u></p> <p>El uso efectivo del Feedback y liderazgo permiten mejorar los niveles del desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015.</p>	<p><u>V.I.</u></p> <p>Coaching</p> <p><u>INDICADORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación (Feedback). • Asesoramiento. • Mejora en la eficacia <p><u>V.D.</u></p> <p>Desarrollo Ejecutivo.</p> <p><u>INDICADORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso profesional • Competitividad y eficacia • Motivación 	<p>No experimental.</p> <p>Enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño no Experimental. <p>Tipo de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Analítico 	<p>Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo • Cualitativo <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductiva <p>Procesamientos de datos (técnicos e instrumentos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método Descriptivo 	<p><u>POBLACION</u></p> <p>La población que se pretende estudiar en el presente proyecto son los ejecutivos, líderes de las diez gerencias existentes en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.</p> <p><u>MUESTRA</u></p> <p>Se utilizara el muestreo no probabilístico, que consiste en establecer el tamaño y las características de la muestra de acuerdo a los criterios de investigación o del encargado de establecer la muestra. La empresa tiene 10 gerencias, siendo una cantidad pequeña se hará una investigación del 100%, es decir se trabajara con todos los funcionarios públicos.</p>
<p><u>PROBLEMA ESPECIFICO 1</u></p> <p>¿Cuáles son las herramientas del coaching para mejorar el desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p><u>OBJETIVO ESPECIFICO</u></p> <p>1</p> <p>Identificar las herramientas del coaching para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p><u>HIPOTESIS ESPECIFICA</u></p> <p>1</p> <p>Las herramientas del coaching, como el Feedback y la comunicación son las más adecuadas para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p><u>V.I.</u></p> <p>Herramientas del Coaching</p> <p><u>INDICADORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Capacitación • Comunicación <p><u>V.D.</u></p> <p>Desarrollo Ejecutivo</p> <p><u>INDICADORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodesarrollo 			

<p>PROBLEMA ESPECIFICO 2</p> <p>¿Cuáles son las capacidades y competencias que practican los funcionarios públicos para lograr mejorar su desempeño en la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2</p> <p>Describir las capacidades y competencias que practican los funcionarios públicos para mejorar su desempeño profesional en la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p>HIPOTESIS ESPECIFICA 2</p> <p>Las capacidades y competencias de liderazgo y proactividad son las más importantes en el nivel de desempeño de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo individual • Calidad de Trabajo <p>V.L</p> <p>Capacidades y Competencias</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Liderazgo • Grado de Trabajo en equipo • Comunicación • Iniciativa • Proactividad • Disposición <p>V.D.</p> <p>Desempeño Ejecutivo.</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Número de programas realizados • Por resultados 		
<p>PROBLEMA ESPECIFICO 3</p> <p>¿Que se propone con el coaching para contribuir al desarrollo los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3</p> <p>Proponer un plan de coaching para contribuir al desarrollo de los funcionarios públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.</p>				

