

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**COACHING GERENCIAL EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD
ALAS PERUANAS FILIAL CAJAMARCA**

Víctor Fernández López

Asesor: Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca - Perú

Marzo - 2018

COPYRIGHT©2017 by
VÍCTOR FERNÁNDEZ LÓPEZ
Todos los derechos reservados

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Presidente: Dr. Carlos Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Julio Sánchez de la Puente

Vocal: Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

DEDICATORIA

A Dios y mi madre que son mis guías y me acompañan en todas las decisiones que tomo, quienes siempre me inspiran a tomar decisiones y seguir adelante; a mis compañeros de trabajo, quienes se han convertido en mis amigos y haciendo que cada día sea único y a cada una de las personas que colaboró con el desarrollo esta investigación.

Víctor

AGRADECIMIENTOS

- A mi madre Betty Fernández Silva por su apoyo incondicional.

- Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes por su apoyo y consejos.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
TABLA DE CONTENIDOS.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xi
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.5. Alcances y limitaciones.....	21
1.6. Viabilidad del estudio.....	22
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	25
2.1.1. Internacionales.....	25
2.1.2. Nacionales.....	28
2.2. Bases teóricas.....	31
2.2.1. Coaching.....	31
2.3. Desafíos de las organizaciones y en Coaching Empresarial.....	43
2.3.1. Coaching empresarial.....	45
2.3.2. Fundamentos del coaching empresarial.....	47
2.3.3. Metodología que utiliza el coaching.....	52
2.3.4. Efectos que genera el coaching en las empresas.....	54
2.3.5. Un caso práctico de aplicación de Coaching Empresarial en Colombia (Grupo Bancolombia).....	55
A. Beneficios de implementar el coaching empresarial.....	58
B. Beneficios del coaching empresarial a nivel individual.....	59
C. Beneficio a nivel empresarial.....	59
2.4. Desempeño Laboral.....	62
2.4.1. Indicadores de desempeño.....	64
A. Trabajo en equipo.....	64
B. Innovación.....	65
C. Compromiso con el trabajo.....	65
2.4.2. Elementos del desempeño laboral.....	66
2.5. Definición de términos básicos.....	67
2.6. Hipótesis general.....	68
2.7. Identificación y clasificación de las variables.....	68
CAPÍTULO III.....	69

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1. Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación	70
3.2. Población de estudio	72
3.3. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores	73
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
3.5. Aspectos éticos	77
CAPÍTULO IV	78
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	78
4.1. Características de la muestra de estudio	79
4.2. Análisis de resultados	81
4.2.1. Coaching empresarial gerencial	81
4.2.2. Desempeño laboral	82
4.4. Prueba de hipótesis	86
DISCUSIÓN	89
CONCLUSIONES	92
SUGERENCIAS	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudio impacto coaching empresarial	61
Tabla 2. Colaboradores de la UAP - 2017.	72
Tabla 3. Operacionalización de las variables	73
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	75
Tabla 5. Baremo y percentiles para el Coaching gerencial empresarial	76
Tabla 6. Baremo y percentiles para el Desempeño laboral	76
Tabla 7. Coaching gerencial empresarial, según opinión de colaboradores	81
Tabla 8. Desempeño laboral, según opinión de colaboradores	82
Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis de investigación	84
Tabla 10. Correlación de Pearson entre el Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral.	84
Tabla 11. Tabla de contingencia de Coaching gerencial empresarial y Desempeño laboral	86
Tabla 12. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los datos	87
Tabla 13. Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo GROW	42
Figura 2. Características del Coach	48
Figura 3. Desarrollo del Coaching en las empresas	49
Figura 4. Proceso del Coaching para las empresas	49
Figura 5. Ventajas del Coaching empresarial.	50
Figura 6. Quien toma la iniciativa de implementar coaching. Kuffman, D. C., What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review, 2009.	53
Figura 7. Diseño de investigación.	71
Figura 8. Colaboradores encuestados según sexo de la UAP – 2017.	79
Figura 9. Antigüedad en el cargo de los colaboradores de la UAP – 2017	79
Figura 10. Edad de los colaboradores encuestados de la UAP – 2017.	80
Figura 11. Nivel de estudios de los colaboradores encuestados de la UAP – 2017.	80
Figura 12. Coaching gerencial empresarial, según opinión de colaboradores de la UAP – 2017.	81
Figura 13. Desempeño laboral, según opinión de colaboradores de la UAP – 2017.	82
Figura 14. Dispersión de puntos entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral.	85

RESUMEN

La propuesta del coaching gerencial empresarial es crear técnicas alternativas para encontrar resultados con mayor exactitud y en un menor tiempo. El grupo de estudios estuvo conformado por diferentes áreas de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca; con un total de 17 colaboradores. En dicha investigación se busca determinar la relación que existe entre coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca. La correlación de Pearson, señala que el p-valor = 0,001 < 0.05, lo cual indica que el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. Es por ello, que se acepta la hipótesis alterna (H1): existe una relación perceptiva directa y significativa entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral. La magnitud de esta correlación es de 71.2 % (0,712), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación (R²) indica que la variable Coaching gerencial empresarial explica la variable desempeño laboral en un 50,6 %, el 49,4 % restante se debe a otras variables. Por lo tanto, el Coaching gerencial empresarial se relaciona directamente (o influye positivamente) con el Desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas

Palabras clave: Coaching gerencial empresarial, desempeño laboral, colaboradores.

ABSTRACT

The business management coaching proposal is to create alternative techniques to find results more accurately and in less time. The study group was made up of different areas of Alas Peruanas University, Cajamarca Branch; with a total of 17 employees. The purpose of this research is to determine the relationship that exists between managerial business coaching and the work performance of the employees of Alas Peruanas University, Cajamarca Branch. The Pearson correlation indicates that the value $p = 0.001 < 0.05$, which indicates that the result is 95% statistically significant, the alternative hypothesis (H1) is accepted: there is a direct and significant perceptible relationship between managerial managerial coaching and labor performance. The magnitude of this correlation is 71.2% (0.712), corresponding to an average positive correlation. The coefficient of determination (R^2) indicates that the managerial managerial coaching variable explains the labor performance variable by 50.6%, the remaining 49.4% is due to other variables. Therefore, managerial managerial coaching is directly related (or positively influences) the employee's work performance.

Keywords: Business management coaching, job performance, collaborators.

INTRODUCCIÓN

Desde un tiempo atrás, el coaching ha tenido un avance independiente; se cimienta en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámica y flexible; dado que esta herramienta es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en los colaboradores de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño en la organización como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con los colaboradores de la organización (Correa, 2013).

En la actualidad los recursos humanos, vienen a ser lo más importante en la organización; pues son el elemento que marca la diferencia entre las empresas, y el éxito de estas será si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a sus colaboradores en sus proyectos, consideren los objetivos corporativos como suyos propios (González, 2011, p.p. 3-4).

Teniendo en cuenta la importancia del colaborador en el desarrollo de las organizaciones, se vienen realizando estudios de coaching gerencial empresarial y desempeño laboral y la forma de cómo ésta herramienta en el comportamiento humano.

Un colaborador conforme con la organización muestra una conducta positiva, aun en situaciones nuevas o tensas, es por ello que dichas organizaciones deberán desarrollar y mantener cultura y valores corporativos positivos el cual

desenvuelven un alto grado de motivación e identidad con la organización. (Olvera, 2013, pág. 1).

Por ello una organización con colaboradores comprometidos puede alcanzar mejor y más rápido sus metas, sin contar con que habría menos rotación, ausentismo y problemas de comportamiento. Dada importancia del coaching gerencial empresarial y desempeño laboral los colaboradores, la investigación que se ha desarrollado busca establecer la relación que existe entre coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas de Cajamarca, a la cual se considera como unidad de análisis.

La investigación realizada fue de tipo básica, porque tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre el coaching empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas; a través de la descripción de las funciones, objetos, procesos y personas; correlacional, pues presentó como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado e intentó determinar si hay una correlación, el tipo de correlación y su grado o intensidad; transeccional, pues se hizo un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudió su estructura. Su diseño fue no experimental, pues quedó limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo. Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por 17 colaboradores de la institución; debido al número de integrantes de la población y puesto que se

cuenta con el acceso oportuno a la información de todos los colaboradores, no se trabajó con una muestra.

El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema de investigación, presentación de la situación problemática del estudio, la formulación del problema, la justificación, los objetivos, alcances - limitaciones y viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo se presentaron estudios realizados a nivel internacional, nacional y local sobre las variables coaching gerencial empresarial y desempeño laboral, se definieron términos básicos y la formulación de la hipótesis, en el tercer capítulo, denominado procedimiento metodológico se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presenta además la matriz operacional de variables.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados y discusión de los mismos, se usaron las siguientes técnicas estadísticas: distribución de frecuencias, coeficiente de correlación, coeficiente de determinación y gráfico de la recta de regresión y finalmente se presenta las referencias bibliográficas, anexos y apéndice.

El Autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo planteamiento del problema de investigación se realizó una presentación de la situación problemática del estudio, la formulación del problema, la justificación, los objetivos, alcances - limitaciones y viabilidad del estudio.

1.1. Descripción de la realidad problemática

Para lo la investigación, se ha considerado como unidad objeto de investigación al coaching gerencial empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, ésta Universidad, en la actualidad se ha presentado al Licenciamiento y viene cumpliendo con las Condiciones Básicas de Calidad.

Se encuentra en un proceso reingeniería y apostando por la movilidades estudiantiles y pasantías para mejorar los estudios los universitarios tanto en pre como en post grado con visión universal, conocedores de la necesidad en el país de formar profesionales competentes en un mundo que se caracteriza por el cambio constante. Favoreciendo a ello, la Universidad Alas Peruanas se ha presentado al Licenciamiento, con el fin de cumplir con las Condiciones Básicas de Calidad.

El objetivo que se busca es mostrar responsabilidad como universidad y promover la participación de nuestros estudiantes y docentes el compromiso que se asumido en la formación de profesionales que avalen un futuro mejor para todos.

La UAP es una universidad privada que cuenta con 24 Filiales en todo el Perú de aptitud internacional que busca brindar una docencia de calidad, con parámetros establecidos en base a la ley universitaria.

Entender la relación coaching gerencial empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, en la actualidad viene tomando mayor importancia, ya que la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones.

En la Filial de Cajamarca, la Universidad Alas Peruanas, empresa con más de 15 años de antigüedad, se ha observado que no existe una adecuada estructuración y funcionamiento de las áreas dedicadas a la gestión del recurso humano, lo cual influye sobre el compromiso y desempeño laboral de sus colaboradores, esto se observa en la planificación inadecuada en cada área, conllevando a generar desorden en las actividades; asimismo no existe un adecuado sistema de comunicación, ni un área de gestión del talento que se encargue de generar programas que mantengan motivados a los colaboradores. Esta realidad conlleva a la falta de identificación con la institución.

Esta problemática, dificulta el desempeño de los objetivos institucionales. En tal sentido, con los resultados obtenidos en este estudio se buscará sentar las bases para la implementación de un plan de mejora continua que fortifique el desempeño laboral de todos sus colaboradores, posibilitando el desarrollo de las

habilidades y capacidades colectivas y formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización alcance sus metas, cumpla sus objetivos y aumente su rentabilidad.

1.2. Formulación del Problema

- ¿Cuál es relación que existe entre el coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la práctica de objetivos y logro de metas y las estrategias y desempeño que presenta el coaching en los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.
- b) Examinar los componentes orientación de resultados, relaciones interpersonales e iniciativa del desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

- c) Establecer el grado de asociación entre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral.
- d) Formular una propuesta de mejora del estilo de liderazgo del coaching empresarial para los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación pretende determinar la relación que existe entre coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, conociendo la problemática por la que esta atraviesa y dado que no existen antecedentes de estudios de este tipo en dicha organización.

1.4.1. Justificación Teórica

La investigación ofrece, por intermedio de la aplicación de la teoría sobre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral, los que permitió encontrar explicaciones a situaciones para un eficiente desempeño laboral. Lo anterior permitió tener una visión integral entre el nivel de eficiencia entre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral, que han permitido viabilizar una propuestas de mejora.

1.4.2. Justificación práctica

La investigación determinó la relación que existe entre coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, con la finalidad de formular una propuesta para mejorar la gerencia.

Dicha situación permitió diseñar una propuesta para formular una propuesta técnica, por lo que se tuvo en consideración la planificación, diseño, evaluación y verificación los que se generará mejores beneficios y una gestión de calidad que lleve a la excelencia.

1.4.3. Justificación metodológica

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se auxilió de las técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Así, los resultados se apoyaron en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio científico, como la observación participante, la encuesta y las entrevistas a profundidad; las mismas que fueron complementadas por el uso de fuentes secundarias como libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, documentos personales, diccionarios y de la internet.

1.4.4. Justificación social

La producción del presente trabajo de investigación encuentra su justificación también social, ya que en la actualidad el coaching viene desarrollándose de forma independiente y refiere que se requiere de un coach (líder) que muestre conductas visión

En tal sentido, con esta investigación se espera realizar un aporte para el beneficio de Universidad Alas Peruanas, logrando mejorar las direcciones y el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, el presente proyecto se justifica por la necesidad de analizar cuál es el nivel de eficiencia en relación que existe entre el coaching empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, y en base a ello, realizar una propuesta para mejorar su gestión.

1.4.5. Justificación institucional y personal

La presente tesis busca ser una alternativa de solución a un gran problema que representa el desempeño laboral en las empresas, en tal sentido a manera personal, el investigador espera contribuir con esta investigación al bienestar de los colaboradores y la satisfacción de los estudiantes o clientes de la Universidad Alas Peruanas

En la gestión empresarial, como son las empresas, se hace imprescindible contar con información sobre las opiniones que tienen los colaboradores sobre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral en la Universidad Alas Peruanas; a partir de ello, se intenta determinar la relación entre ambas variables, a través de un análisis estadístico, que permitirá correlacionar los resultados encontrados entre las variables de estudio. Para las dimensiones que

conforman el coaching gerencial empresarial se ha considerado las prácticas de objetivos y logros de metas y la estrategia y desempeño, para el caso del desempeño laboral se ha considerado: orientación de resultados, relaciones interpersonales y la iniciativa. Esto permitiría mejorar el cumplimiento de objetivos de la empresa, a partir del involucramiento estratégico de los colaboradores que laboran en la UAP.

Por ello, es de necesidad investigativa en el análisis de los escenarios psicosociales en donde se desempeñan los colaboradores, de una manera más integradora de los elementos como el coaching empresarial y el desempeño laboral, con el fin de evaluar y dar posibles respuestas a estos fenómenos que caracteriza a las empresas en este mundo de constante cambio.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- a.** Esta investigación alcanzará como unidades de información a los colaboradores (17) de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca. El estudio de campo se llevará en los meses de abril a julio de 2017.
- b.** Para la variable coaching empresarial, se tomaron como dimensiones a la práctica de objetivos y logro de metas así como las estrategias y desempeño. Para evaluar la variable desempeño

laboral, se tomaron las dimensiones orientación de resultados, relaciones interpersonales y la iniciativa de los colaboradores de la UAP Filial Cajamarca.

- c. Finalmente, los resultados de la investigación serán válidos sólo para la UAP Filial Cajamarca. Sin embargo, se podría inferir para otras empresas.

1.5.2. Limitaciones

- a. Disposición del personal para colaborar en la investigación. Para ello se coordinando con área de personal, para que se cite a los colaboradores y aplicar los instrumentos de la investigación.
- b. Sinceridad en la respuesta de las preguntas, por temor a comprometer sus puestos de trabajo, dicha información es fidedigna.
- c. Disponibilidad de información existente a nivel local y nacional sobre esta investigación.

1.6. Viabilidad del estudio

Dicha investigación fue viable, pues se contó con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido.

La Universidad Alas Peruanas autorizó la investigación y cuenta con el apoyo de los colaboradores y los recursos económicos para desarrollarla. Se accedió a archivo y se tuvo el consentimiento de los colaboradores para aplicar el instrumento y recoger la información.

El Proyecto reunió las características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos. Así mismo, políticamente fue viable porque no va en contra de los principios éticos de la institución y fue factible debido a la metodología utilizada, la cual nos permitió aplicar los instrumentos basados en los fundamentos de las teorías.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presentaron estudios realizados a nivel internacional, nacional y local sobre las variables coaching gerencial empresarial y desempeño laboral, se definieron términos básicos y la formulación de la hipótesis.

2.1. Antecedentes de la investigación

Se presenta algunos antecedentes relacionados con la realidad objeto de estudio:

2.1.1. Internacionales

Caicedo, L. P., Herrera, J. R. y Quenguan, S. N. (2013), en su investigación sobre: *El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*, realizada en la Universidad del Rosario – España; en concluyen que: “El enfoque que se realizar en el área de RR.HH, se establece el los colaboradores de organización para mejorar los resultados en todas sus funciones. Dichos enfoques suponen al colaborador como el elemento primordial de la institución, dicho enfoque viene a ser parecido al Coaching, ya que se logra que las personas tomen conciencia y el trabajador se responsabilice de las decisiones que toman en el puesto de trabajo. Dicha investigación, nos da a conocer que el Coaching ayuda a conocer en las su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.

El coaching tiene como factor importante el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Estos elementos tiene como punto de atención a la persona como elemento importante dentro del proceso organizacional, teniendo como espacios de inclusión el nivel básico hasta el nivel

directivo. En cuanto a las capacidades y habilidades se concluye la importancia e influencia que tiene el Coaching para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación. Después del proceso investigativo se puede ultimar que las competencias relacionales y técnicas son las competencias que más se enriquecen después de la aplicación del coaching. El cambio que genera la aplicación de esta herramienta e una organización es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos tengan empowerment y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. El coaching crea procesos más eficaces en los colaboradores para desarrollar habilidades que los lleven a alcanzar objetivos solicitados por la institución, esto genera que las personas sean más resolutivas, proactivas y se sientan mejor consigo mismas. Con este estudio se deja en evidencia el gran aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en la empresa, en la actualidad los cambios repentinos del mercado, la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa. El coaching como quedó demostrado a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencialización de las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación en el grupo de colaboradores, el tratamiento de problemas individuales, la cohesión del grupo de trabajo y finalmente la fijación de objetivos y planificación.”

Envuelta y reconocida bajo el slogan mejores personas producen mejores resultados.” Pérez Ríos C.K. (2014) refiere lo siguiente: “Los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende a un nivel normal promedio las necesidades de sus clientes, a pesar de ello podría mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos...” “...El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, esto se ha debido a las estrategias que ha implementado, la empresa muestra conciencia de que los clientes en la actualidad tiene mayores reclamaciones y se requiere de una mejor preparación para brindar un servicio adecuado.

El cambio constante y la competencia de mercado en la actualidad, hacen que las empresas y líderes busquen desarrollar el mejor desempeño en sus colaboradores. Es por ello, que las estrategias gerenciales se han interesado en aplicar técnicas de entrenamiento enfocadas al talento humano de la organización y una de las técnicas que ha tenido mayor realice es el Coaching Empresarial, la cual se ha centrado en el dialogo entre sus participantes, lo cual ayuda a descubrir habilidades, competencias y conocimientos del personal de la institución. Después de estudiar conceptos, teorías, influencias filosóficas y aplicación del Coaching en el ámbito empresarial Colombiano, se hacen visibles los beneficios de la técnica, entre los que se pueden identificar el desarrollo de liderazgo, la toma de decisiones asertivas, aumento del empoderamiento, toma de conciencia para agilizar decisiones, entre otros, beneficios que se transmiten en resultados para las organizaciones. Por ende, el Coaching es una técnica que

potencializa el talento humano, centrado en el aumento de la productividad (Vives, 2017).

2.1.2. Nacionales

(Noé, 2012), en su trabajo de investigación *La gestión por competencias y ejercicio del coaching gerencial empresarial, dos estrategias internas para la organización*; encontró que presenta una descripción general actual, el cual fue un resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por especialistas en relación con dos estrategias internas que favorecen e incrementan la competitividad de una organización: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se describen argumentos y estos argumentos socorren a mejorar el desempeño en la organización. Por otra parte, es necesario mencionar que la herramienta del coaching empresarial viene a ser una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo, entendiendo que es una herramienta que se adapta a la necesidad encontradas mediante una evaluación adecuada (Chávez, 2012).

García, realizó una propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de las salas de venta de los grandes supermercados de la Zona Metropolitana de San Salvador. El propósito de este modelo es que los gerentes, sub-gerentes y supervisores logran adaptarse a un estilo de liderazgo participativo el cual les ayude a desarrollar las habilidades personales y de los trabajadores, con el fin de obtener eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones en grandes supermercados, específicamente en las salas de venta. La

investigación está constituida de cuatro capítulos. En el capítulo I, hace referencia a los aspectos generales de las grandes empresas comerciales en El Salvador, así como también la información de los grandes supermercados considerando su historia y la situación actual de esta. Capítulo II, el marco teórico, sobre administración, modelo, coaching, liderazgo, desempeño y eficiencia. Se dan a conocer una serie de conceptos, principios, características, procesos, estructuras sobre las variables inmersas en el tema. Capítulo III, investigación de campo sobre la propuesta del modelo de las salas de venta de los grandes supermercados de la Zona Metropolitana de San Salvador, es un estudio llevado a cabo con la finalidad de conocer si existía la necesidad de implementar este modelo (García, 2006).

Correa & Torres (2017). Aplicó el Programa de Coaching Empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo-Año 2016, en la Universidad Privada Antenor Orrego, aplicó un programa de coaching empresarial; en la investigación empleó un diseño cuasi-experimental , aplicó un Pre Test y un Post Test Rensis Likert. Referente a la recopilación de datos, se usó como técnica la encuesta e instrumento el Test, dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio. Para diagnosticar la comunicación interna que acontece entre los colaboradores y para evaluar la efectividad del Programa de Coaching Empresarial. La población de estudio estuvo constituida por 20 colaboradores, los mismos que fueron considerados como muestra a tratar. Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó la Hoja de Cálculo Excel, que nos permitió sistematizar la información en cuadros, tablas y gráficos; en tanto que, para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado (X^2), los mismos que

posteriormente fueron categorizados. Los resultados demuestran que la aplicación del Programa de Coaching Empresarial logro mejorar la Comunicación Interna de esta empresa, permitiendo que los colaboradores tengan confianza y libertad para expresar sus ideas con sus compañeros y superiores. Por otro lado, los participantes brindaron aportes para solucionar conflictos, lo cual ayudo a tener conocimiento objetivo de lo que se presenta en la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Coaching

A. Origen del término coaching.

El término Coaching, se remonta hacia los siglos XV y XVI en la ciudad Húngara llamada Kocs, donde se efectuó un sistema de transporte de carruaje que se lo denominó “Carruaje de Kocs”. Dicho término se tradujo al español como “Coche”, el cual se refería a un transporte vehicular jalado por animales. Luego el termino Kocs se tradujo al Español como “coche”, unidad que cumple la oficio de transportar personas de un lugar a otro, el cual se vincula con el aprendizaje del Coaching de transportar personas de un lugar a otro, del lugar donde están, al lugar donde quieren llegar en cuanto a metas, personales, laborales y de vida. Igualmente el termino Coaching proviene del anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar» , un método que consiste en acompañar y entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el objetivo de conseguir alguna meta y de desarrollar habilidades específicas (Ravier, L. E, 2005, p. 2-6).

Según Cortés (2008), indica que el origen del término coach proviene de Hungría y específicamente de la ciudad de Kocs. En los siglos XV y XVI esta ciudad fue muy conocida debido a que era usada por muchos viajeros para trasladarse desde Budapest hasta Viena mediante un tipo de carruaje tapado que se llamó kocsiszekér, es decir “Carruaje de Kocs”.

Luego el Coaching volvió en los años 70 empezó a crecer de forma sorprendente, ya que Timothy Gallwey identificó que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y escribió una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento en lo que deseaba o buscaba. Desde el inicio el método mostró resultados sorprendentes para los jugadores y se empezaron a constituir escuelas de deporte bajo la licencia de su obra, llamada Inner Game. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial. Luego bajo al servicio de la gran cantidad de personas para ayudarse a nivel personal, pero el modelo actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno.

Los antecedentes históricos del Coaching han sido influenciados por pensamientos y métodos filosóficos.

Sócrates y la Mayéutica. Sócrates utilizó el método de Mayéutica o el arte de preguntar y fue quien fundó las bases al Coaching para obtener respuestas de los comportamientos de las personas por medio de preguntas de la propia vida y sus cualidades.

Platón y la estructura de diálogos. Platón por medio de su pensamiento de diálogos basados en preguntas y respuestas, contribuyó con la estructura arcaica de

una sesión de Coaching, donde se usa del diálogo a mediante preguntas y respuestas a las personas con quien interactuaba para obtener información relevante.

La Ética Aristotélica. La ética Aristotélica se basa en la búsqueda de la felicidad, no desde el mundo de lo material, sino personal; lo cual es la base fundamental y el objetivo del Coaching.

La filosofía Existencialista. La Filosofía existencialista, se refiere a la existencia individual, la cual es la base fundamental del Coaching, que por medio de la conciencia propia de las personas, hace un replanteamiento de sus proyectos de vida.

El método Fenomenológico. El método fenomenológico, se centra en examinar contenidos de la conciencia humana, este método influencio al Coaching para abstenerse de prejuicios sobre las personas, permitiendo que ellas mismas encuentren casusas y respuestas para solucionar sus problemas.

El Construccionismo. El Construccionismo, por intermedio de sus teorías, brindo las bases al Coaching para dirigir a las personas a la construcción de conocimiento.

B. Definición de coaching

En el libro de Rosinski (2011) titulado “Coaching y Cultura”, opina que el coaching es un facilitador del desarrollo de la capacidad y habilidad de las personas para lograr alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, el coaching es:

Objetivo: El coaching trata de ayudar a articular y lograr objetivos, se enfoca en la situación actual y el plan de acción sobre los coacheados.

Significativo: El coaching procura comprometer a los coacheados y luego crear un plan de acción, el coach contribuye a seleccionar la meta u objetivo alcanzable y bien definido que se desea alcanzar.

Potencial: El coaching se centra en liberar el potencial de los individuos ayudándolos a desarrollar técnicas y herramientas necesarias que les permitan alcanzar la meta deseada.

Facilitar: El coaching viene ses un sumario de acompañamiento en el cual por medio de este el coach facilita que los coacheados encuentren sus propias soluciones y emprendan acciones.

Personas: El coaching puede aplicarse a individuos y a equipos.

Arte: EL coaching es el arte de elegir un enfoque efectivo en una situación determinada de combinar creativamente modelos y perspectivas para enfrentar los desafíos concretos y diseñar un plan de acción que pueda satisfacer las necesidades del coacheados.

Villa & Caperán (2010) en su libro “Manual del coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas”, se refiere al coaching como “un proceso de acompañamiento individualizado en el que el alumno (coachee) libera su talento a través de la identificación propia de sus oportunidades de mejora, mediante el acompañamiento del maestro (coach) con la finalidad de elaborar y realizar el seguimiento de un plan de acción” (p.19).

Whitmore (2003) autor de la obra “Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas”, sugiere la práctica de una metodología de preguntas poderosas por intermedio del coach para facilitar el proceso de retroalimentación y la disolución de conflictos individuales y grupales” (p.5).

C. Coaching

En la actualidad el Coaching se interpreta como una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal y transformacional de las personas, el cual genera cambios verdaderos de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso y la responsabilidad. Es por ello., que el Coaching viene a ser un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas por las personas, grupos de trabajo o empresas. (Allen, J. G., 2015, p. 1). El autor Tim Gallwey, pionero en la aplicación de entrenamiento en el ámbito empresarial, ha definido Coaching como la acción de desbloquear el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Ayuda a los empleados a aprender en lugar de enseñarles”. La técnica del Coaching da

resultados mediante la relación de un coach y coachee, ya que el coach utiliza un sistema de preguntas poderosas, cuyo resultado es liberar el potencial de una persona y/o colaborar para incrementar su máximo desempeño. (Whitmore, J., 2002, p. 20).

Institut Gestalt, (2011) refiere: “El Coaching buscan definirlo de una forma y entendible, es por ello que lo describen como un proceso en el que se acompaña a las personas, equipos y personal jerárquico a desarrollar sus recursos y posibilidades. Esto implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, haciendo que encuentre y desarrolle formas nuevas de superar sus obstáculos y limitaciones personales para que consiga lo mejor de sí mismo, mediante la práctica inmediata”.

(www.institutgestalt.com) OCC-Internacional (2014) define: “El Coaching es una relación profesional que consiste en el arte de acompañar a uno o varios coachees durante un proceso creativo y no tendencioso, que potencia la capacidad de autodescubrimiento e invita a la acción en las áreas propuestas por la persona, dando a conocer que si no vas a la acción las clientes no avanzan en sus objetivos. (Art. 3) ”...Mediante el uso de sus competencias del cliente, el coach tiene en cuenta la persona en su totalidad, es decir en base a la dimensión emocional, mental, lingüística, corporal, energética, etc. y su vínculo con el entorno, para promover la reflexión como el incremento de consciencia y la toma de decisiones adecuadas para el cliente. El coaching acelera el avance de los objetivos, al proporcionarle una mayor conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching coge como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que está

dispuesto a hacer para llegar dónde busca estar en un futuro cercano, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente apoyadas por el respaldo del coach y por la aplicación de la metodología coaching”.. El coach brinda herramientas y no las brinda al cliente.

Robert Dilts (2004), afirma que: “El coaching involucra hacer brotar todo el potencial de cada uno de los individuos, ayudando a culminar obstáculos y prohibiciones individuales para conseguir lo mejor de sí mismo y facilitarle la forma de ser más eficaz como miembro de un sistema”. Asimismo, nos dice que “es un modelo de entrenamiento que suscita el darse cuenta de forma consciente de los recursos y habilidades de las personas o clientes, además pone énfasis en el cambio generativo, centrándose en la definición y consecución de objetivos específicos”. Cabe mencionar, que autores como O'Connor y Lages (2005), pone énfasis en una de los mayores intereses de las personas en un mundo cambiante y competitivo: la felicidad, por lo que nos transmiten el concepto de coaching: “Como un proceso de exploración del presente, es decir el vivir el aquí y el ahora, además de crear un diseño de futuro. Asimismo, refieren que “este proceso consiste en ayudar a las personas a ser más conscientes de ellas mismas”. En definitiva, el coaching consiste en acompañar a las personas a ser felices. También podemos encontrar autores como Leibling y Prior (2004), que afirman que “el coaching es una manera beneficiosa y eficiente de fomentar el desarrollo y el crecimiento de las personas mediante el acompañamiento de un profesional”. León Sánchez y Díaz Paniagua (2013), sustentan que: “El coaching es un paso más en la evolución del liderazgo dentro de una organización. Es por ello, que basa en obtener el máximo

potencial de nuestros colaboradores respecto a sus cualidades y capacidades para que después puedan aplicarlo en la empresa para obtener los resultados buscados en cada puesto de trabajo.

D. Según clasificación

El concepto del coaching como disciplina es amplio, es por ello que se hacen clasificaciones dependiendo de su contenido y/o su aplicación.

Según su contenido, los tipos de Coaching se clasifican de la siguiente manera:

Coaching Personal: o más conocido como Coach de vida, que hace referencia al Coaching que se enfoca en desarrollar habilidades de las personas en su vida diaria. Los temas de su interés y desarrollo son los proyectos de vida, misión personal, objetivos y estrategias para cambio.

El Coaching Organizacional: esta clasificación podría ser de tipo empresarial y ejecutivo. El Coaching empresarial se orienta en las organizaciones y empresas en general y no solo a sus ejecutivos, sino también en temas como empoderamiento, gestión de tiempo, relaciones entre trabajadores, productividad, satisfacción de clientes, trabajo en equipo entre otras.

El Coaching ejecutivo: está dirigido a los colaboradores que cuentan con personal bajo su cargo. Su interés es el desarrollo del liderazgo, y se especializa en trabajar habilidades de dirección y comunicación personal.

Coaching Deportivo: esta clasificación se centra en la motivación y desarrollo de los deportistas y es aquí donde se inició el Coaching.

Según el método que emplea Coaching en sus sesiones podrías ser en base a los siguientes tipos:

Ontológico: este prototipo de Coaching se centraliza en la optimización del lenguaje y las herramientas lingüísticas utilizadas por una persona especializada en dicha metodología.

Sistemático: este ejemplar de Coaching percibe al cliente como un sistema, es decir analiza las consecuencias que tiene los actos de una persona dentro de una comunidad, equipo o entorno.

Inteligencia Emocional: en la actualidad se utiliza bastante, ya que se basa en de manera específica en el autoconocimiento.

Coercitivo: este ejemplo de Coaching utiliza técnicas de entrenamiento, así como seminarios de alto impacto para conseguir resultados esperados en grupos de interés. Allen, J. G., 2015, p. 1-3)

E. Tipos de coaching

Rosinski (2011), menciona los tipos de coaching:

Coaching personal: Cuando un coach trabaja con un cliente y a cambio le paga la intervención es conocido como “coaching personal”. Es necesario dar a conocer que capacitando a muchos coach personales se insta a los coacheados a respetarse a sí mismos y construir su mundo a partir de sus propias necesidades. Se brindan orientaciones prácticas, con el fin de guiar a los coacheados a cumplir con sus objetivos. Los coach personales tradicionalmente resaltan la noción de cuidado de sí mismo, ya que se ha mencionado, la cual influye el coaching como profesión.

Coaching ejecutivo y corporativo: El coaching ejecutivo es una forma de coaching en la que el coacheado es un ejecutivo, la organización en la que trabaja paga para la intervención de coaching las sesiones son estrictamente confidenciales para que los resultados se concreten y la entremetimiento está al servicio de los participantes en el proceso: el coacheado y su organización.

Coaching de equipos: El coaching de equipos se ocupa de ayudar a un grupo a lograr un cometido preferente, y a la vez contribuye a que sus miembros logren vidas más satisfactorias para ellos y para los demás.

Coaching Empresarial: Este tipo de Coaching busca desarrollar habilidades en la empresa. El coach ha de sacar lo mejor de cada uno de sus

colaboradores, además deberá motivarlos para realizar sus funciones y buscar la mejor forma para que el colaborador se desenvuelva con mayor eficiencia y eficacia en el puesto.

De acuerdo con Cook (2004) determina los beneficios del mismo:

- Apoyo a desarrollar las habilidades de los colaboradores.
- Identificar y/o diagnosticar problemas de desempeño en la empresa.
- Estimula comportamientos de autocoaching. Logrando que el coachee o coheados en un futuro puedan entender de una mejor forma la manera de tratar problemas.
- Mejora el cometido y la actitud. Permitiendo a los colaboradores tomen el compromiso, tomando la iniciativa en su puesto de trabajo.

F. Modelo de GROW

Según Whitmore (2003) La ejecución del Modelo Grow mediante preguntas, en base a su método origina una mayor conciencia y responsabilidad y alienta a desempeñarse de manera proactiva, además las técnicas que son desarrolladas mediante la práctica y la acción lograr cumplir con las metas y culminar los obstáculos. Mediante esta técnica libera el verdadero potencial de un individuo al aumentar la confianza y motivación, lo que lleva a beneficios a corto y largo plazo. Por lo tanto, su implementación se ha desarrollado para conseguir una mejor comunicación, mejores relaciones interpersonales y un ambiente de mejor calidad

de trabajo. Cabe mencionar, que todo ello mediante la conducta positiva de la persona.

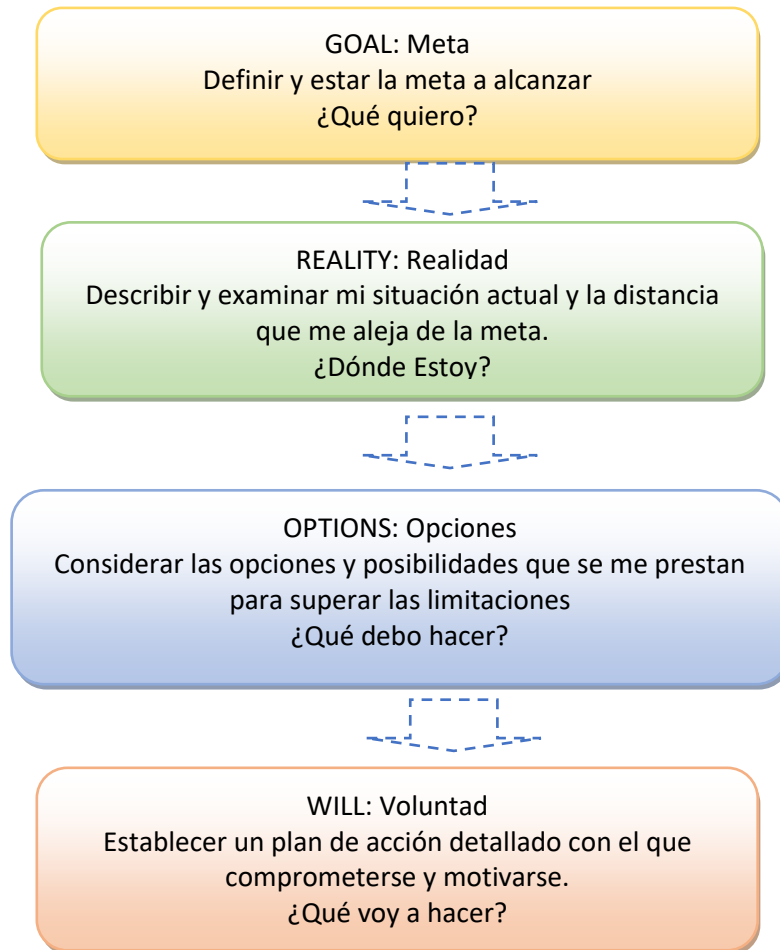


Figura 1. Modelo GROW

Fuente: Elaboración del investigador según el Modelo GROW

➤ **GOAL (META)**

Establecimiento de una meta u objetivo. Se define la meta que desea alcanzar en detalle y de la forma más sensorial posible. Los objetivos tienen que ser alcanzables y bien definidos.

➤ **REALITY (REALIDAD)**

Identificar el lugar al que desea llegar y junto a los colaboradores establecer un objetivo alcanzable y reflexionar sobre el plan de acción tomado para lograr los resultados.

➤ **OPTIONS (OPCIONES)**

Evalúa distintas opciones para tomar una decisión. Se trabajan las posibilidades que existen para lograr una meta.

➤ **WILL (VOLUNTAD)**

Definir y perseguir el plan de acción tomado para buscar el objetivo, incitando la auto motivación y crear la responsabilidad a la consecución de la meta propuesta

2.3. Desafíos de las organizaciones y en Coaching Empresarial

En la actualidad, la aparición de cambios constantes y acelerados en los campos de conocimiento, tecnologías y sistemas de las organizaciones generan una necesidad de ajuste y estudio para lograr una reingeniería de los procesos y la productividad de las personas que en ellas trabajan, para de esta forma los indicadores e incentivos de desempeño, puedan generar utilidades y ventajas competitivas, tanto personales como laborales. Uno de los primeros pasos para lograr esta productividad es hacer un diagnóstico de cada una de las áreas, basadas en el concepto de sistema de una empresa.

Para tener en la organización miembros altamente productivos, se tiene que tener una visión de la empresa bajo la representación de sistema, perspectiva que ve a la organización como un todo, donde sus partes generan propiedades a través de sus interacciones. La gestión de una compañía se divide en partes y cada una de sus partes funciona como subsistemas, por medio de la sincronización, la armonía y la tonalidad dentro del ambiente de referencia en el que se desarrollan.

Asentados en el concepto de sistema, se debe ver la importancia de determinar cuáles son los roles estratégicos, tácticos y operativos de cada uno de los participantes de la organización. Esta determinación puede verse guiada por la dirección estratégica. Los pilares que sostiene la dirección estratégica primordiales son: Análisis de las fortalezas y limitaciones internas de la empresa y análisis del entorno. Uno de los resultados que arroja este análisis de fortalezas y debilidades, es la importancia de generar un cambio para que se pueda llegar a un nuevo concepto de cultura organizacional, donde se tenga como una de las prioridades a sus colaboradores y participantes como integrantes del sistema.

Es aquí donde entran a funcionar las decisiones gerenciales, basadas en compromisos para desarrollar la sensibilización de cada uno de los integrantes de la empresa, creando ambientes de confianza, motivación y autoconocimiento.

Entre una de estas decisiones gerenciales esta la aplicación del Coaching Empresarial. Algunos argumentos para impulsar el Coaching como método estratégico para lograr ventajas competitivas están: Todo personal debe participar

en el proceso de des-aprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados. Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de Coaching de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar energías sobre metas estratégicas (Jiménez, R. F., Jiménez, I. F., Moreno, R. R., Piña, J. H., Lugo, N. V., & Pérez, S. L., 2015, p.4).

2.3.1. Coaching empresarial

El coaching empresarial es un sistema que abarca estructuras, técnicas, herramientas, nuevos conceptos, procesos, instrumentos de medición y nuevas tecnologías de gestión empresarial, además de poder formar grupos de personas para trabajar un estilo de liderazgo siendo éste selecto para reclutar y seleccionar talento o crear equipos de trabajo en el cual se intentan mejorar aspectos del ocupación individual o del equipo. Por ello, el coaching se concentra en:

- a) Una característica diferenciada del liderazgo que suele ser novedosa para que los líderes lo apliquen en las empresas.

- b) Una metodología de planificación continua y a corto plazo que apuntan hacia una mayor visión empresarial.

- c) Un sistema integral, coherente y continuo que desarrollan talentos en el puesto de trabajo.
- d) Un sistema sinérgico de competencias individuales que beneficie los resultados del equipo.
- e) Un enfoque diferente que hace de las funciones o tareas un trabajo entrenamiento, alegría y con desarrollo adecuado.

En el coaching empresarial existen tres etapas (Correa, 2013). Primera etapa: consiste en la ayuda de un coach a un coachee para plantear el problema (¿Qué?) Y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema. Segunda etapa: es aquí donde se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Es entonces en la segunda etapa donde se exige al coachee que derrumbe paradigmas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización. Tercera etapa: es el primer paso del coachee ya que es aquí cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Hay que tener en cuenta que durante las tres etapas del coaching empresarial es esencial la ayuda mano a mano del coach, que proporcione una orientación efectiva. El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de

desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría.

2.3.2. Fundamentos del coaching empresarial

Actualmente se está introduciendo los sistemas del coaching como estrategia para su competitividad global (Correa, 2013). En el mundo empresarial actual, solo las empresas que estén comprometidas a innovar podrán mantenerse competitivas en el mercado actual.

Es necesario generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya: Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano, creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje, utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales, creación de autoestima de los empleados y grupos e identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados. Estimular las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios, utilización de los gerentes como coaches de desempeño,

Para que pueda existir un coaching efectivo en las organizaciones, se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades.

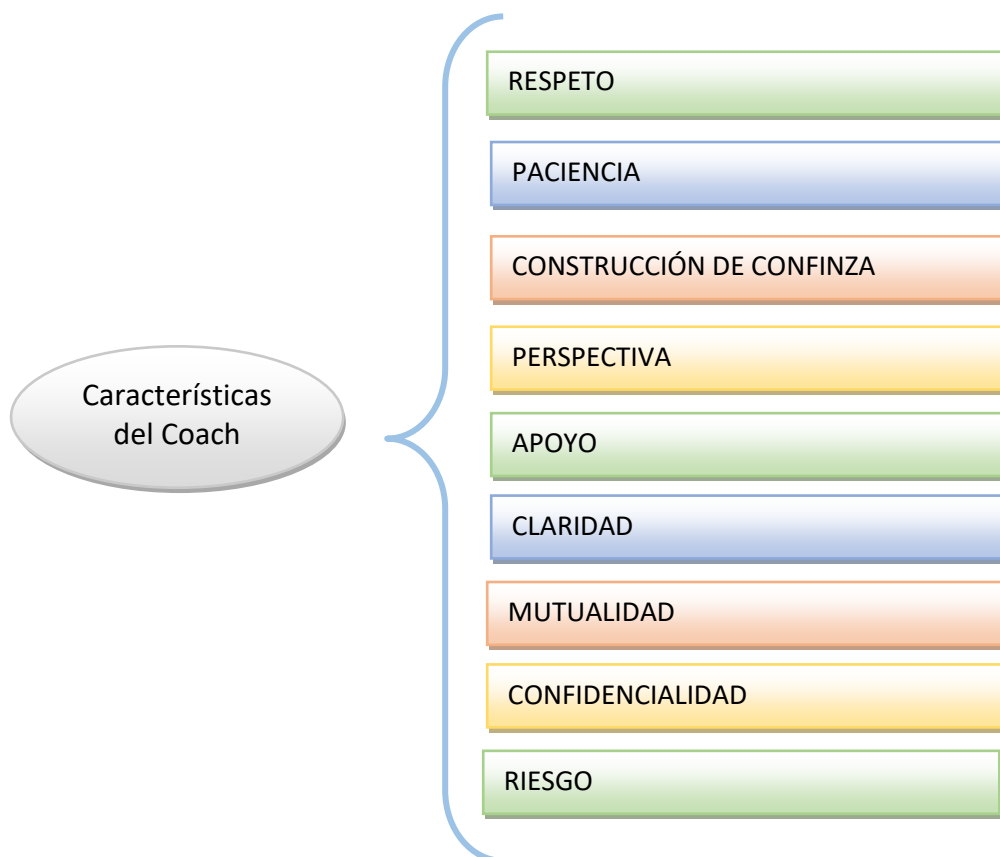


Figura 2. Características del Coach
Fuente: Elaboración del investigador.

COACHING EN LAS EMPRESAS

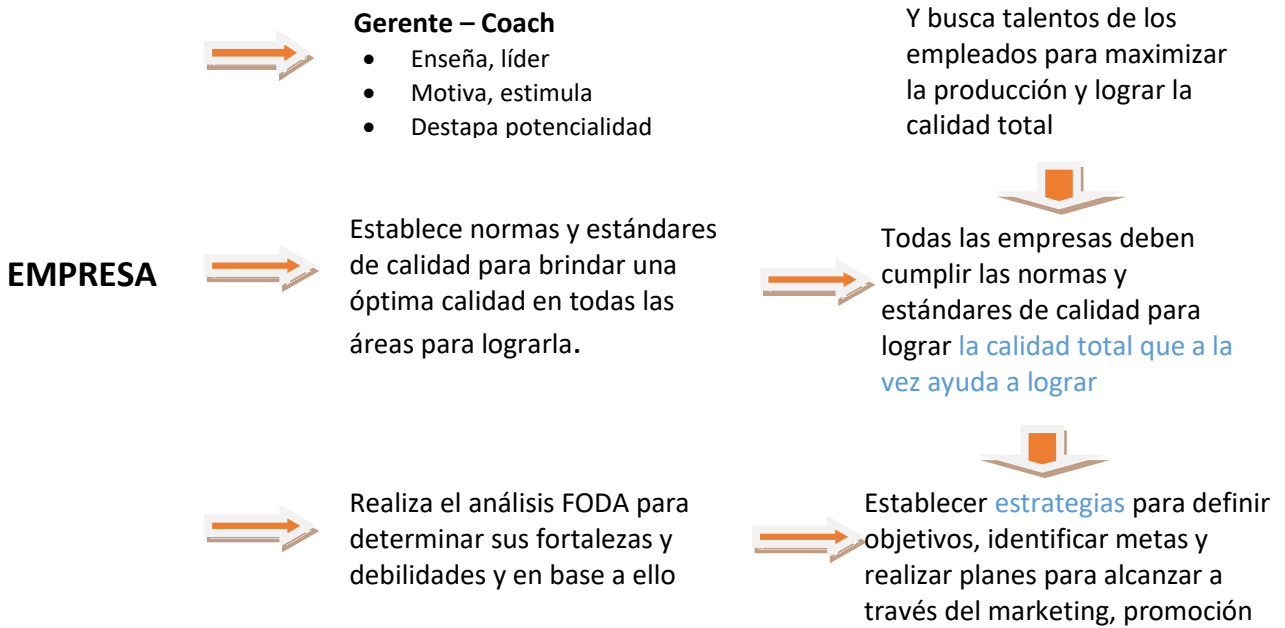


Figura 3. Desarrollo del Coaching en las empresas
Fuente: Elaboración del investigador.

Por tanto:

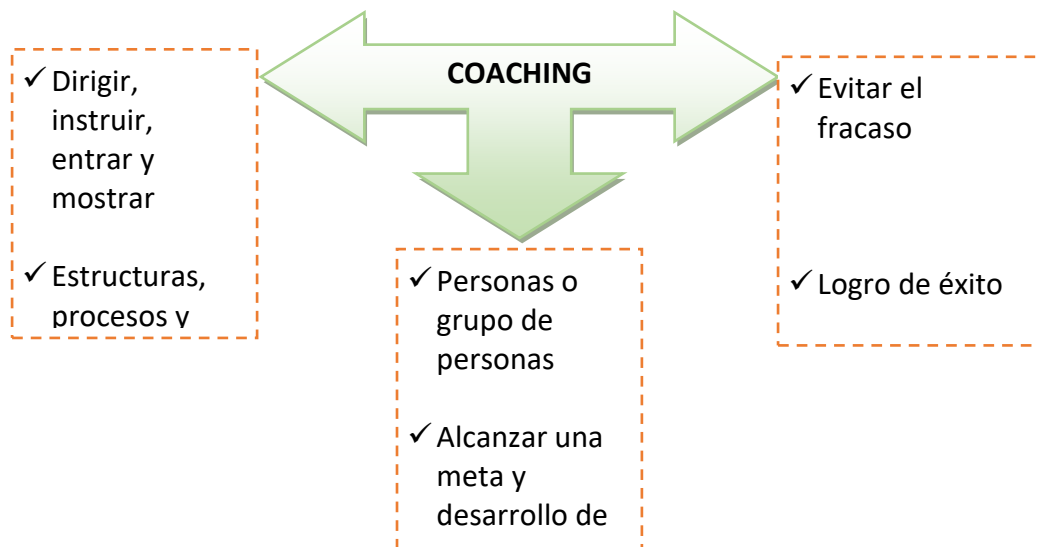


Figura 4. Proceso del Coaching para las empresas
Fuente: Elaboración del investigador.

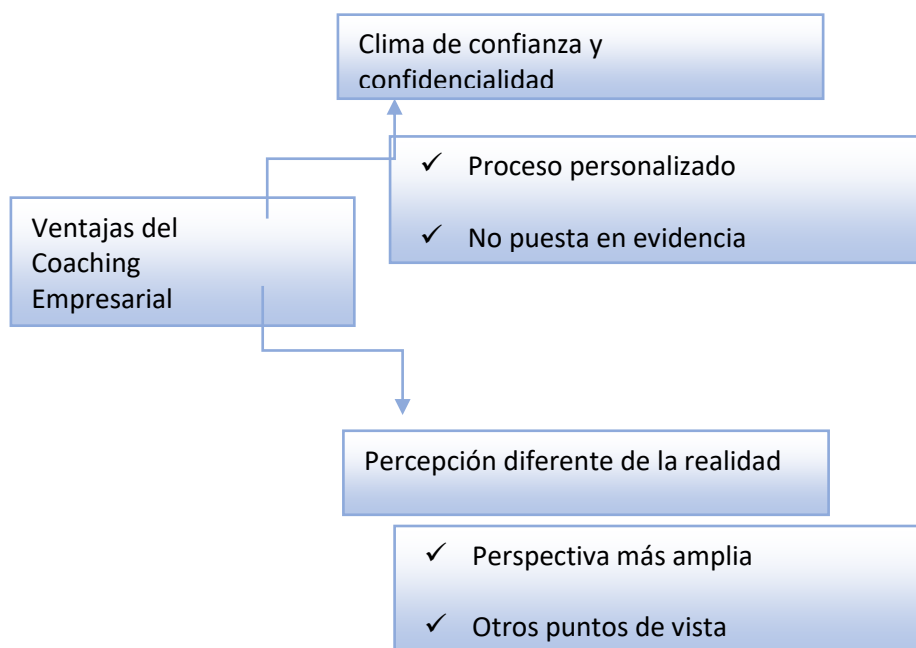


Figura 5. Ventajas del Coaching empresarial.

Fuente: Elaboración del investigador.

Se define como el conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Destinado a lograr la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, sin tener en cuenta el nivel. Actúa directamente sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial (Henric-Coll, M., 2003, p. 1). Se define como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un grupo de personas (coachess), se comprometen a colaborar para alcanzar unos objetivos, desarrollando para ellos un plan de acción. (Vidal- Salazar, M., Cordon-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V., 2011, p.2). El Coaching Empresarial es una metodología profesional verdaderamente eficaz para liberar el potencial de las personas en las empresas, la cual permite ver más allá de la situación inmediata,

proyectándose a ajustar procesos en torno de los resultados deseados. (Cortázar, B., 2011, p. 27).

Dentro del Coaching Empresarial Marshall J. Cook (1999), determina los beneficios del mismo. Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos. 1) Ayudando a desarrollar habilidades en los empleados. Importante es entender que el éxito engendra otro generando autoconfianza la que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas. 2) Facilita diagnosticar problemas de desempeño. Si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Un buen coach solicita el aporte del empleado para luego escucharlo con lo que obtendrá un diagnóstico asertivo y logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución. 3) facilita la corrección del desempeño insatisfactorio. Se prioriza atención a la fuente potencial de soluciones, en cuanto a los empleados. 4) Proporciona el diagnóstico de un problema de comportamiento. Permite que los empleados se relacionen y definan situaciones determinando así las acciones que limitan el desempeño. Permanecer con una mentalidad neutral sin realizar suposiciones. 5) Guía para la corrección del comportamiento insatisfactorio, disminuyendo tiempo y logrando el resultado esperado. 6) Incentiva la formación de relaciones laborales productivas. Conforme va aplicando las técnicas de coaching en el lugar de trabajo se evidenciará mejor desempeño de los empleados que empezarán a colaborar entre sí. 7) Coloca su atención asesorando. El coach será una guía para todos los trabajadores que estén dispuestos a aceptar un consejo y mejorar fortaleciendo sus debilidades como una oportunidad de mejora 8) Manifiesta el aprecio dando a conocer oportunidades. Realiza elogios del buen trabajo y esfuerzo. Estimula comportamientos de auto coaching. Si brinda asesoría

se encarga de enseñar y de comprender como deberían solucionar problemas similares a futuro 9) Deja que sus empleados asuman responsabilidades y tomen la iniciativa de su trabajo, mejorando así el desempeño y actitud de los mismos ya que cuentan con un coach que los guía de tal manera que otro mecanismo de enseñanza podría lograr. Ya que es práctico.

2.3.3. Metodología que utiliza el coaching

El Coaching utiliza métodos, aplicados a cada nivel jerárquico bajo, considerando primordialmente para esto seleccionar empleados con ciertas cualidades personales más que conocimientos intelectuales. En la práctica de esta disciplina, todos los involucrados, orientador (coach) y un individuo (coachee) o un grupo de personas (coachess) todos interactúan con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto, desarrollando un plan de acción. Puede entenderse que el método aplicado es un método personalizado, donde el intercambio de preguntas por parte del Coach y respuestas a través de un dialogo logra encontrar respuestas que muestran las potencialidades de Coache. El coach al dirigir el programa a emplear, revisa el método de análisis para poder diagnosticar, posteriormente ejecutar medidas preventivas y correctivas. El liderazgo es el centro principal de enseñanza del Coach, considerando como argumento las actividades y acciones de autoconocimiento, control de emociones, gestión del conocimiento, gestión de visualización de futuro, gestión de emocionalidad de sus participantes para lograr mayor provecho, gestión conversacional, concluyendo con gestión del aprendizaje, con lo cual se realiza una retroalimentación, planteando juicios y oportunidades de

los resultados obtenidos. (Hernández, N. C. 2012, p. 153). Kim Krisco brinda puntos clave en el empleo de la metodología de Coaching, con la teoría del poder de la conversación futura, la cual se enfoca en el método de la conversación como herramienta eficaz en entrenamiento, para convertir ideas en acciones, quien menciona que las organizaciones están enfocadas en el pasado. Por lo que sugiere convertir conversaciones del pasado en acciones para el presente y el futuro. (Barker, J., Carey, R., Cummings, B., Gundermann, M., & al, e., 1999, P. 2, 3).

Los integrantes que forman parte de la metodología del Coaching empresarial son: Gerente o manager, Departamento de Recursos Humanos, y El Coachee o persona a quien se entrena. La grafica siguiente muestra de estos participantes, quién generalmente toma la iniciativa de llevar a cabo una relación de Coaching

Empresarial:

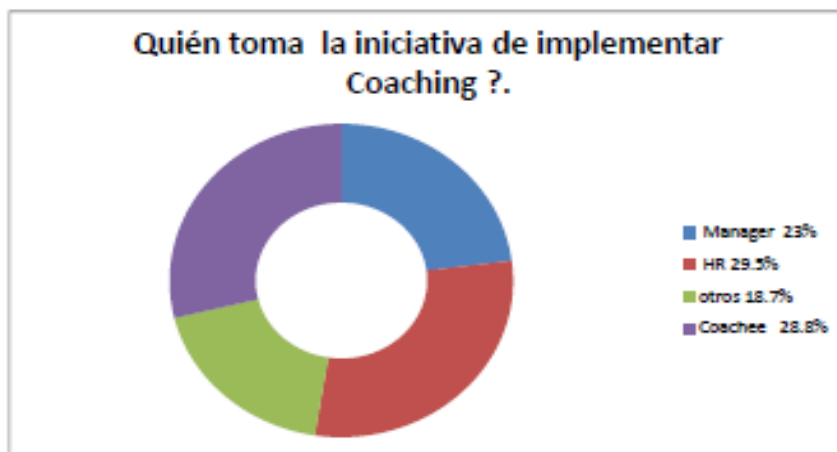


Figura 6. Quien toma la iniciativa de implementar coaching.
Fuente: Kuffman, D. C., What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review, 2009.

2.3.4. Efectos que genera el coaching en las empresas

El Coaching tiene la particularidad de ser una disciplina flexible, de fácil adaptabilidad al cambio, logrando que sea un aprendizaje novedoso y diferente a las técnicas tradicionales. El énfasis en la persona como individuo emocional y humano, logra en las organizaciones resultados, debido a que sus participantes están motivados logrando metas individuales a la vez de las metas de la empresa. De igual manera, el Coaching es una técnica de diagnóstico para la empresa, que guía en la toma de decisiones asertivas en el momento oportuno, fundamentándose en el acompañamiento de los participantes, con el fin de lograr cambios en el personal y los procesos. A la vez logra el funcionamiento coordinado y sistémico de los grupos en cada sector de trabajo, alineado a la filosofía y metas de corto, largo plazo en las organizaciones. El Coaching dirigido a esferas productivas tiene el fin de concientizar a los gerentes acerca de los desequilibrios existentes en la gestión y posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de un estado de incompetencia consciente, necesaria para tomar decisiones correctas y de mejora. (Vidal-Salazar, M., Córdón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V., 2011, p.6). La totalidad de los efectos del Coaching logra al final de su aplicación empresas altamente productivas, lo cual conlleva ventajas de estas frente a los competidores, siempre y cuando se emplee el Coaching como estrategia competitiva corporativa y gerencial.

2.3.5. Un caso práctico de aplicación de Coaching Empresarial en Colombia (Grupo Bancolombia)

Para el caso de Colombia el Coaching empresarial es una nueva tendencia organizacional que se ha aplicado de manera satisfactoria, obteniendo resultados positivos, logrando con ello la consolidación de organizaciones y profesionales independientes y productivos. El grupo Bancolombia una empresa Colombiana, opto por la inversión en la aplicación del Coaching, bajo el lema “Banca- Mas humana”, desarrollo en los últimos años bajo las directrices de su gerencia, ejecución de acciones estratégicas basadas en la confianza como motor de las relaciones entre las personas que forman parte del grupo, desarrollando componentes en materia de liderazgo del Ser, formas de trabajo colaborativas, comunicaciones y relaciones a través de conversaciones abiertas, valores de respeto, cercanía, calidez e inclusión, viendo la concepción del ser humano en la cultura organizacional y el propósito de cambio general de la compañía. Realizando seguimiento a las directrices, adicional de compensaciones salariales, la Gerencia de Bancolombia busca tener motivados a sus colaboradores con reconocimientos en sus labores diarias, buscando que sus metas logren transformarse en equilibrio junto a su vida personal. Por lo que para lograr la transformación el Banco fomento el liderazgo personal, por medio del acompañamiento y el conocimiento del empleado. En las políticas de talento humano, el grupo estableció las siguientes acciones, basándose en el fortalecimiento de habilidades y competencias mediante estrategias de aprendizaje, acompañamiento, gestión de cambio y cultura:

- ✓ Desarrollo de colaboradores: Brindar planes de desarrollo individual y de equipos, procesos de Coaching con retroalimentación para líderes, buscando siempre el desarrollo en el ser y el hacer.
- ✓ Desarrollo de competencias de liderazgo: Centralización en la consolidación del estilo de liderazgo como una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos del negocio.
- ✓ Programas de Formación: Ofrecimiento de programas de autoestudio y tutorías para empleados, en donde se apoyan en herramientas tecnológicas y metodologías de aprendizaje.
- ✓ Becas de excelencia: Apoyo a colaboradores con alta proyección dentro de la organización para realizar estudios de educación superior en el exterior.
- ✓ Espacios de conversación y retroalimentación: Sistemas de valoración de desempeño orientado desde conversaciones cálidas y respetuosas entre líderes y colaboradores que permiten evaluar y potenciar el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización.
- ✓ Posibilidades de crecimiento: Ofrece y promueve programas relacionados con el desarrollo laboral, crecimiento profesional y reconocimiento dentro de la organización entre líderes y colaboradores. (Grupo Bancolombia. (2015). Información Corporativa- Trabaja con Nosotros.)

Mediante estas estrategias, se observa la implementación del Coaching como una de las acciones predominantes. En este orden de ideas el Coaching empresarial en Bancolombia, enfoca sus esfuerzos en la formación para líderes, integrando y generando alineación entre los objetivos de la organización con las

necesidades del personal, centrándose en el desarrollo de competencias de inteligencia emocional.

La aplicación de esta metodología de aprendizaje, es un sistema basado en la conversación efectiva, además de la importancia del lenguaje. Tiene como característica el empleo de la metodología pregunta - conversación con el empleado, realizando preguntas abiertas en momentos que el empleado no sabe que reacción tomar debido a cierta situación laboral, abarcando temas de desarrollo referente a algunas funciones, temas de motivación cuando como elementos cuando el empleado no quiere ejecutar una tarea. Cuando se llega a resolver los cuestionamientos, se brinda empoderamiento al líder con el fin de ejercer su poder en el momento oportuno, si logra el resultado esperado será recompensado. Según esta perspectiva el Coaching de Bancolombia resume su estrategia en cuatro elementos fundamentales: Comunicación, basada en la responsabilidad de los líderes como administradores de la comunicación en los equipos que dirigen. Entrenamiento se refiere a que el Coaching basa su entrenamiento al líder como receptor de aprendizaje y como dador de conocimiento al equipo que dirige. Motivación, según las necesidades personales y laborales los empleados se sentirán motivados debido a que se están satisfaciendo dichas necesidades mediante el Coaching, el cual va brindando bases para dirigir el equipo de manera eficiente, con recompensas y motivaciones. Finalmente el Empoderamiento, cuya función es la fuerza de determinación que da el coaching para hallar en cada líder las causas de los el motivo de las posibles desmotivaciones o potenciales nos mostrados, permitiendo así mayor confianza al momento de tomar decisiones acertadas. En los

talleres de formación de Coach de líderes Bancolombia entre las actividades están: Retroalimentación que potencializa el crecimiento personal, profesional e integral, elaboración de proyecto de vida, articulación de la misión, visión individual con la de la organización, taller práctico de habilidades, definición de roles y responsabilidades, homologación de concepto de líder.(Caro, M. V, 2011).

Debido al esfuerzo de la gerencia al implementar la técnica de Coaching Empresarial como herramienta, el grupo Bancolombia se consolidó en el 2015 como una de las empresas de con mejor reputación y liderazgo en el país.

A. Beneficios de implementar el coaching empresarial

Se debe asumir que al realizar un cambio se está expuesto a un riesgo, sin embargo al asumir dicho riesgo también se podría obtener mayor beneficio. El Coaching siendo una metodología de aprendizaje realizando acompañamiento del personal, produce cambios en las organizaciones lo cual se ve reflejado en el clima organizacional que trae como consecuencia un mayor nivel de productividad.

La inexistente aprobación al realizar la evaluación de la eficiencia del método, junto a la nula investigación para establecer métodos cuantitativos de medición.

De tal forma que se emplean métodos de autoevaluación acerca del propio desarrollo del coache, empleando sistemas de evaluación de desempeño, feedbacks, encuestas de clima organizacional, ranking de las mejores empresas para trabajar.

Alguno de los beneficios que estos métodos brindan al momento de revisar los resultados del Coaching para la empresa así como el talento humano se encuentra:

B. Beneficios del coaching empresarial a nivel individual

Obtener confianza, identificación de valores y objetivos, mayor perspectiva de lo quiere y necesita, mejora el balance de vida, refuerza la creatividad a la vez es más perspicaz, mejora la efectividad de desempeño, mayor flexibilidad, aumento de la capacidad de aprendizaje así como la motivación intrínseca con el fin de lograr objetivos.

C. Beneficio a nivel empresarial

- ✓ **Mejora de desempeño y la productividad.** El Coaching saca a relucir lo mejor de sus participantes y equipos, logrando colaboradores altamente motivados. Así esta técnica disminuye el número de colaboradores desertores ya sea por renuncia o retiro.
- ✓ **Desarrollo personal:** Asume retos no solo tratando temas sino relacionados al desarrollo de los trabajadores y líderes desde el “ser”, generando en los colaboradores la realización personal de vida a la vez se verá reflejado en los resultados de la compañía.
- ✓ **Aprendizaje mejorado:** Es una vía rápida de aprendizaje el Coaching, el cual no conlleva pérdida de tiempo, que se ve reflejado en ahorro de tiempo

muerto de los colaboradores en capacitaciones, también en ahorro de recursos de la compañía. Así mismo conlleva un mejor aprendizaje de los empleados en la toma de riesgos controlados.

- ✓ **Mejora de las relaciones.** Las relaciones interpersonales se fortalecen debido a la metodología que establece el intercambio de preguntas y respuestas de los participantes, mejorando el ambiente laboral.
- ✓ **Tiempo para el gerente.** Permite delegar funciones a sus colaboradores sin tener la necesidad de vigilarlos, lo cual le permite disponer de mayor tiempo para ejecutar otras funciones de mayor nivel
- ✓ **Liderazgo e ideas creativas.** La generación de ideas y aportes de conocimientos espontáneos de los empleados es motivado por el ambiente de Coaching
- ✓ **Respuestas rápidas y eficaces.** La predisposición a la solución de problemas por parte de los empleados sin esperar indicaciones se debe al buen ambiente laboral y la motivación que genera el Coaching.
- ✓ **Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.** La flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno laboral y económico de los empleados se debe a que el Coaching es un gran potencializador para generar cambios y respuestas.
- ✓ **Personal más motivado.** El escenario de motivación personal y laboral de los empleados se debe a que el Coaching colabora con la automotivación de cada integrante del personal.
- ✓ **Desarrollo de liderazgo.** El Coaching va dirigiendo la generación y desarrollo de destrezas y habilidades en los participantes, con el fin de potencializar y emplear estas en el desarrollo personal y laboral, cultivando

liderazgo tanto en equipo como en sus propias acciones. Así mismo estimula dimensiones de líder en cuanto a desarrollo de competencias emocionales competencias operativas y competencias de conocimiento.

Resultados estratégicos y gerenciales organizacionales. Mediante el uso de este método de aprendizaje ayuda a esclarecer objetivos y metas, refuerza ajustando el enfoque y direccionamiento estratégico definido, logrando ahorro de recursos y tiempo en las compañías, ayuda a la diferenciación de productos y servicios, optimizando la visión estratégica, halla formas de expansión de negocio, incrementando las ventas de la compañía.

Tabla 1. Estudio impacto coaching empresarial

Beneficios para las organizaciones	Beneficios para los empleados
Efectividad Organizacional (reportado por el 48%de los directivos)	Relaciones con colaboradores (77%)
Mejora de la calidad (48%)	Relación con el jefe inmediato (71%)
Mejora de la productividad (53%)	Trabajo en equipo (87%)
Servicio o atención al cliente (39%)	Relaciones con colegas (63%)
Reducción de quejas de los clientes (34%)	Nivel de satisfacción en el trabajo (61%)
Retención de ejecutivos que recibieron Coaching (32%)	Reducción de conflictos (52%)
Reducción de costos (23%)	Compromiso organizacional (44%)
Mejora de la rentabilidad (22%)	Relaciones con clientes (37%)

Fuente: Revista Capital Humano, Artículo El Retorno de Inversión del Coaching ejecutivo (Estudio Manchester Inc. Del 2001) diciembre 2014 Madrid-España Ed. No 293, P. 43

Según el presente estudio se aprecia los beneficios del Coaching para los integrantes que lo conforman predominando el trabajo en equipo, nivel de satisfacción laboral, las relaciones con los colaboradores debido al enfoque como persona que brinda el entrenamiento Coaching. Por lo que se ven alineados los resultados de la compañía, lo cual se refleja en altos porcentajes de mejora en la efectividad organizacional, productividad y mejora en la calidad.

2.4. Desempeño Laboral

El desempeño laboral debe considerarse como la descripción del grado en los que los gerentes o coordinadores de una organización cumplen sus funciones, conformado por actividades tangibles, observables y medibles, permitiendo el nivel de ejecución alcanzado del colaborador en el cumplimiento de metas dentro de la organización en un determinado plazo teniendo en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, en base a los resultados alcanzados (Culebro, 2008)

Una definición también interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Acerca de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral se refiere a la ejecución de funciones por parte de los colaboradores en una organización de manera eficiente a fin de alcanzar una meta propuesta.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Por lo que el desempeño de las personas es la composición del comportamiento con los resultados, por lo que se debe modificar primero el proceder a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, por tanto la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo mejorando calidad, estará dirigido a una evaluación obteniendo así el resultado de su desenvolvimiento

Robbins (2004, p. 564), propone lo importante que es fijar una meta, activando de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Asimismo este autor expone que el desempeño global es mejor si las metas fijadas son difíciles, lo opuesto ocurre si son metas fáciles, en las definiciones presentadas anteriormente, evidenciamos las mismas coincidencias en cuanto al logro de metas concretas en una empresa, siendo indispensable para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, obteniendo así resultados satisfactorios en cada objetivo propuesto.

Druker (2002, p. 75), analizando concepciones acerca del Desempeño Laboral, proponemos en fijar una nueva definición de este término, formulando innovadoras mediciones, siendo preciso definir el desempeño en términos no financieros.

2.4.1. Indicadores de desempeño

Para medir el progreso por procesos: de tal forma se crea una base para la medición del desempeño; incrementando la eficiencia operacional; se identifica las oportunidades de mejora en los procesos y se planean las inversiones futuras en tecnología y en un posible outsourcing (Bonneyoy, 2005)

A. Trabajo en equipo

Para el cumplimiento de objetivo planificado cual sea la organización es fundamental el trabajo en equipo; para esto los objetivos deberán ser multidisciplinarios, contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias y comprometidas con el propósito del objetivo común, facilitando el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

El trabajo en equipo permite sistematizar los procesos con miras de una mayor productividad; así se logra un aumento en la rentabilidad y mejora de resultados del clima organizacional, a su vez se forman líderes con creatividad en la solución de problemas, desarrollándose la tolerancia además se incentiva la integración. Incrementando el rendimiento a su vez disminuye la rotación de personal (Johansen, 1997).

B. Innovación

"Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997, p.19). Se dan muchas formas de gestionar la innovación. Primero se define por qué innovar; se precisa establecer objetivos claros y determinar cuál será el impacto que se espera "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p.19). Así mismos la innovación es la generación de nuevas ideas, tecnologías o formas de gestión. Este concepto es imprescindible para la competitividad de una organización y no es excluyente respecto al anterior; las nuevas ideas podrían servir para desarrollar o mejorar un proceso, servicio o producto. Un factor clave que impulsa o logra ventajas competitivas en una organización es la innovación, es necesaria fomentarla para permanecer a la vanguardia siempre (Escorsa, 1997).

C. Compromiso con el trabajo

Podría conceptuarse como el grado de identificación de una personas y su trabajo, con participación activa, considerando importante su desempeño para la autovaloración, presta importancia a las metas y objetivos propios esforzándose constantemente para cumplirlos. El compromiso elevado con la labor realizada implica identificarse con lo que se lleva a cabo aún más que con la que con la organización, así el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización,

pero es consciente de la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo (Robbins, 2004)

2.4.2. Elementos del desempeño laboral

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000, p. 367), manifiesta acerca del desempeño de las personas evaluando factores previamente definidos y valorados, que son: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002, p. 72), cuando define desempeño relaciona el término con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. De igual forma, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres

tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

2.5. Definición de términos básicos

- a. **Colaboradores de una empresa:** son grupos de personas que trabajan en una empresa y que se comprometen plenamente con sus objetivos y estrategias.
- b. **Desempeño laboral:** procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.
- c. **Compromiso organizacional:** grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta.
- d. **Coaching:** “El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones” (Zarate, 2010, p.89).

- e. **Programa de coaching empresarial:** “Es el incremento de beneficios potenciales de un grupo de trabajadores de una organización, desarrollado mediante un plan o programa para lograr un objetivo en común” (Mejías, 2013, p.35).

2.6. Hipótesis general

Existe una relación directa entre el coaching empresarial con el desempeño laboral del personal de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

2.7. Identificación y clasificación de las variables

Las variables identificadas son:

2.7.1. Variable 1:

✓ *Coaching empresarial*

2.7.2. Variable 2:

✓ *Desempeño laboral*

CAPÍTULO III
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

En el tercer capítulo denominado procedimiento metodológico se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presenta además la matriz operacional de variables.

3.1. Unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis a los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca

3.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es básica, tuvo como propósito ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad sobre el coaching gerencial empresarial y el desempeño laboral en los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas. Su objetivo consistió en ampliar y profundizar en el saber de la realidad, se obtuvo generalizaciones cada vez mayores; por ejemplo, la correlación entre el coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral.

3.1.3. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó es no experimental, puesto que no se manipulará ninguna variable, sino que se observará al hecho tal y como se presenta en su natural contexto, para posteriormente analizarlo.

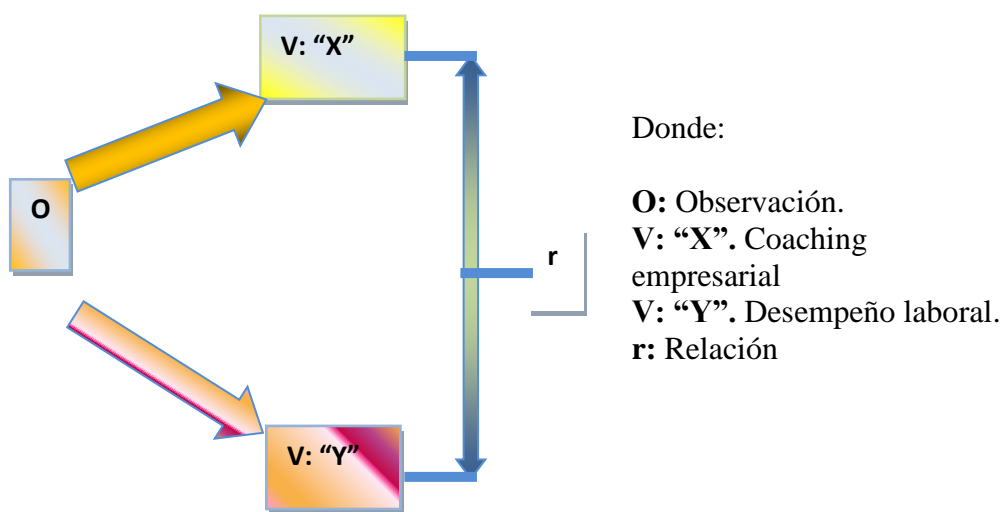


Figura 7. Diseño de investigación.

Fuente: Elaboración del investigador.

3.1.4. Nivel de investigación

Descriptivo – correlacional, analiza a partir de la revisión bibliográfica el coaching empresarial y el desempeño laboral; así mismo la información obtenida de las fuentes secundarias serán evaluadas y contrastadas a partir de la aplicación de encuestas – formulario de preguntas.

Es descriptivo porque “busca especificar propiedades, características y riesgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández Sampieri, Fernández

Collado, & Pilar Baptista Lucio, 2014). Es decir, busca describir las variables coaching empresarial y desempeño laboral, según opinión de los colaboradores de la UAP. Filial Cajamarca

Es correlacional porque “determina la variación en unos factores en relación con otros” (Tamayo, 2012); es decir, se trata de determinar la relación entre el coaching y el desempeño laboral de la UAP Filial Cajamarca

3.1.5. Por su momento de realización de la investigación

Investigación transeccional, porque respondió a un periodo análisis de tiempo determinado (abril - julio de 2017).

3.2. Población de estudio

Para los fines de la investigación, se contó con una *población de estudio por conveniencia* no probabilístico. Éste consistió en seleccionar a las unidades de información. Esta conveniencia se realizó porque a la investigadora le resulta viable examinar a los colaboradores. Los colaboradores seleccionados como población de estudio, estuvo constituida por 17 colaboradores que laboran en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

Tabla 2. Colaboradores de la UAP Filia Cajamarca - 2017.

Categoría	Cantidad
Colaboradores	17
Total	17

Fuente: Registro de colaboradores de la UAP Filia Cajamarca, 2017.

3.3. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
Variable independiente 1: Coaching (X).	X.1. Objetivos y logros de metas	X.1.1. Práctica del coaching	X. 1.1.1.; X. 1.1.2; X. 1.1.3;	a. Muy desacuerdo b. En desacuerdo c. De acuerdo d. Muy de acuerdo
		X.1.2. Logro de metas	X.1.2.1; X.1.2.2; X.1.2.3	
	X.2. Estrategia y desempeño	X.2.1. Estrategia	X.2.1.1, X.2.1.2, X.2.1.3, X.2.1.4,	
			X.2.1.5.	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
Variable independiente 2: Desempeño laboral (Y).	Y.1. Orientación a resultados	Y.1.1. Cumplimiento de tareas	Y. 1.1.1.; Y. 1.1.2; Y. 1.1.3;	a. Muy desacuerdo b. En desacuerdo c. De acuerdo d. Muy de acuerdo
	Y.2. Relaciones interpersonales	Y.1.2. Orientación personal	Y.1.2.1; Y.1.2.2; Y.1.2.3	
	Y.3. Iniciativa	Y.1.3. Ideas	Y.1.3.1; Y.1.3.2; Y.1.3.3	

Fuente: Elaboración propia, enero 2017

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La Encuesta

La técnica se desarrolló, por intermedio de la aplicación de formularios a los 17 colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca que realizan labor administrativa.

Para lograr la información se aplicaron dos instrumentos de investigación: La escala para calcular el coaching empresarial y la escala para medir el desempeño laboral. Toda la información se obtuvo de la opinión de los colaboradores de la UAP Filial Cajamarca - 2017.

En el proceso de ejecución o desarrollo de la presente investigación, se empleó entre otras los siguientes instrumentos y técnicas investigativas

Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas	Instrumentos
Escala de opinión	Escala tipo Likert para medir el coaching.
Escala de opinión	Escala tipo Likert para medir el desempeño laboral

Fuente: Guía Metodológica en Investigación Científica.

Las escalas fueron entregadas individualmente a los colaboradores de la muestra para que respondan a las afirmaciones de los ítems, previa coordinación con el director.

Determinación de las categorías por dimensión

Las categorías utilizadas en los baremos de calificación de las variables coaching empresarial y desempeño laboral, se hizo mediante cálculos percentiles (P25 y P75), del siguiente modo:

Para el caso de coaching empresarial, por tratarse de una variable influyente se constituyeron los niveles: malo, regular, normal, bueno y excelente.

Para el caso del desempeño laboral, por tratarse de una variable de aptitud, se fundaron los niveles: malo, regular, normal, bueno y excelente.

Tabla 5. Baremo y percentiles para el Coaching gerencial empresarial

Variable	Categorías				
	Malo	Regular	Normal	Bueno	Excelente
Coaching gerencial empresarial	Mínimo hasta 22	23 a 27	28 a 33	34 a 39	40 a máximo

Tabla 6. Baremo y percentiles para el Desempeño laboral

Variable	Categorías				
	Malo	Regular	Normal	Bueno	Excelente
<i>Desempeño laboral</i>	Mínimo hasta 22	23 a 27	28 a 33	34 a 39	40 a máximo

Cabe mencionar, que el análisis estadístico se ejecutó con el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 24. SPSS es un instrumento perfeccionado por la Universidad de Chicago, el cual, en la actualidad es el de mayor difusión y utilización en los investigadores de América Latina. Además,

como complemento y sistematización de los datos, se utilizó el paquete de Microsoft Office, específicamente Microsoft Excel.

El trabajo estadístico se dispone de dos partes: análisis descriptivo y análisis inferencial. Ambos están en función de los objetivos que se quiera lograr, pero también del nivel de medición de cada una de las variables.

3.5. Aspectos éticos

La preocupación por los aspectos éticos que confinan las investigaciones medidas en la participación de seres humanos como sujetos de análisis de investigación, remite a la revisión de principios o requerimientos que una investigación debe satisfacer las necesidades de las personas, organizaciones y/o empresas entre otras para que sea considerada ética. En la investigación se han tenido en cuenta los siguientes principios: Respeto a la dignidad, libertad y la autodeterminación del individuo, las personas que son sujeto de investigación no pueden han sido sometidas a perjuicio, riesgo o a cualquier tipo de presión, además la investigación se realizó previa obtención del consentimiento libre e informado de los participantes, se respetó la privacidad y confidencialidad de toda información. Especialmente archivos o listados que han identificado a los individuos participantes y se trató con respeto los valores y concepciones de los participantes.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para describir la investigación, se realizaron las siguientes técnicas estadísticas: distribución de frecuencias, coeficiente de correlación, coeficiente de determinación y gráfico de la recta de regresión.

4.1. Características de la muestra de estudio

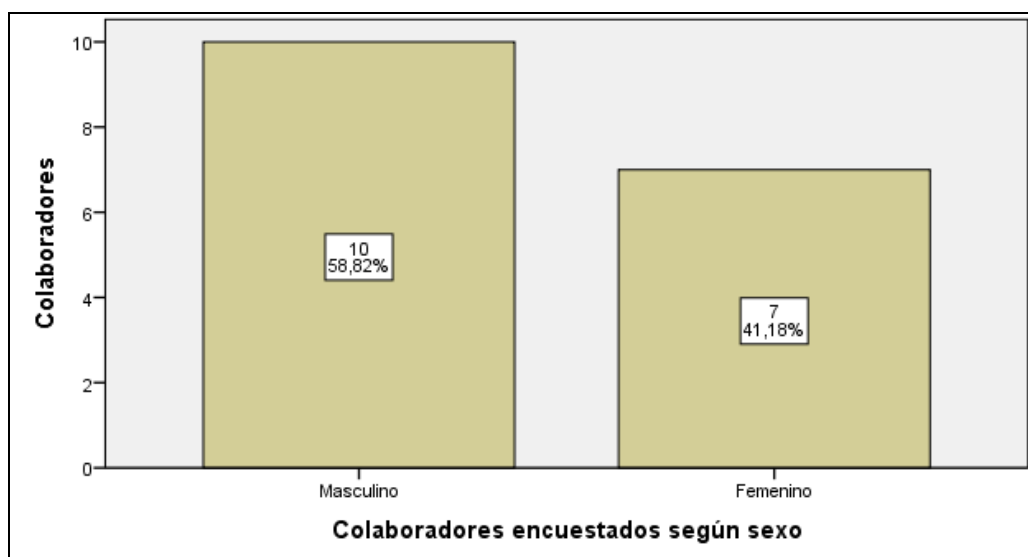


Figura 8. Colaboradores encuestados según sexo de la UAP – 2017.

En la figura 8 se observa que el 58,82 % de los colaboradores encuestados pertenecen al sexo masculino y el 41,18 % pertenecen al sexo femenino.

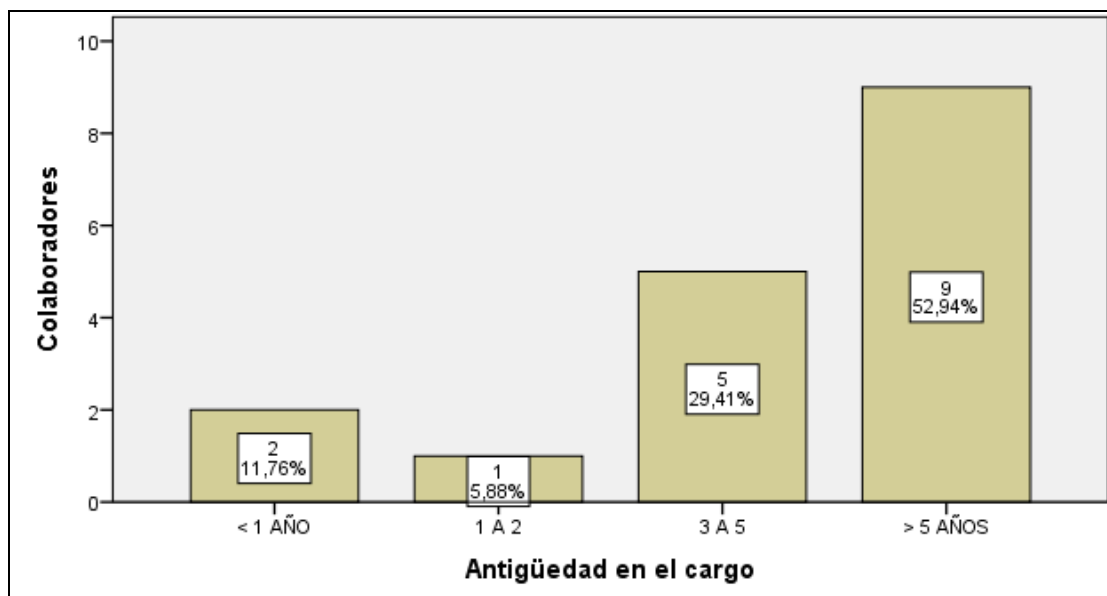


Figura 9. Antigüedad en el cargo de los colaboradores de la UAP Filial Cajamarca – 2017.

En la figura 9 se aprecia que el 52,94 % de colaboradores encuestados tienen más de 5 años de servicio en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca – 2017, el 29,41 % de 3 a 5 años, el 11,76 % menos de un año y el 5,88 % de 1 a 2 años.

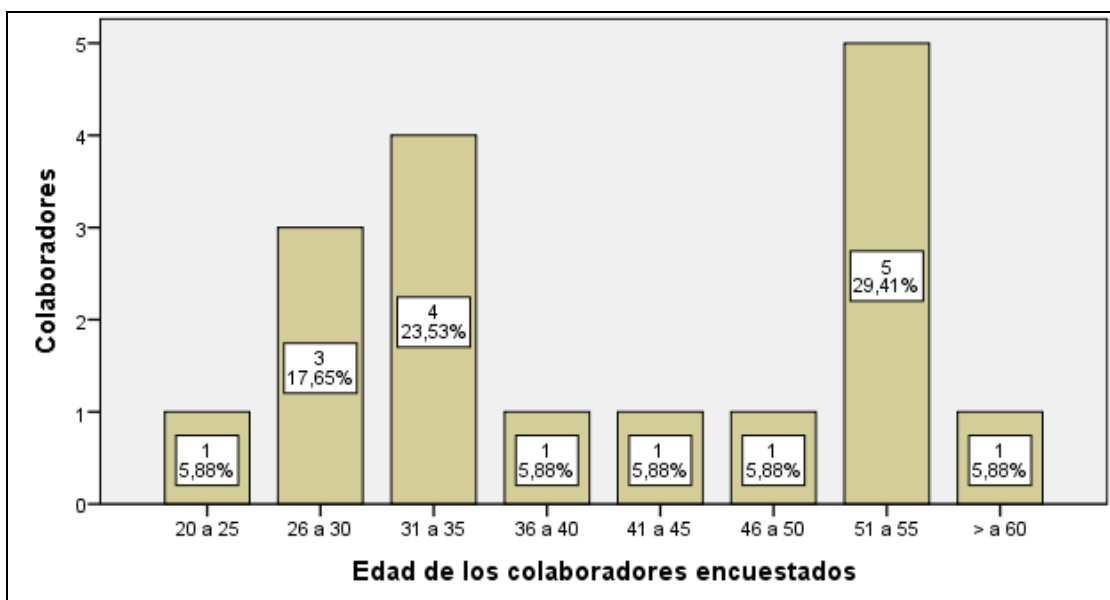


Figura 10. Edad de los colaboradores encuestados de la UAP – 2017.

En la figura 10 se aprecia el 29,41% de los encuestados de la UAP Filial Cajamarca – 2017 cuya edad oscila de 51 a 55, el 23,53 % de 31 a 35, el 17,65 % de 26 a 30, el 5,88 % de 20 a 25, de 36 a 40, de 41 a 45, de 46 a 50 y mayor a 60.

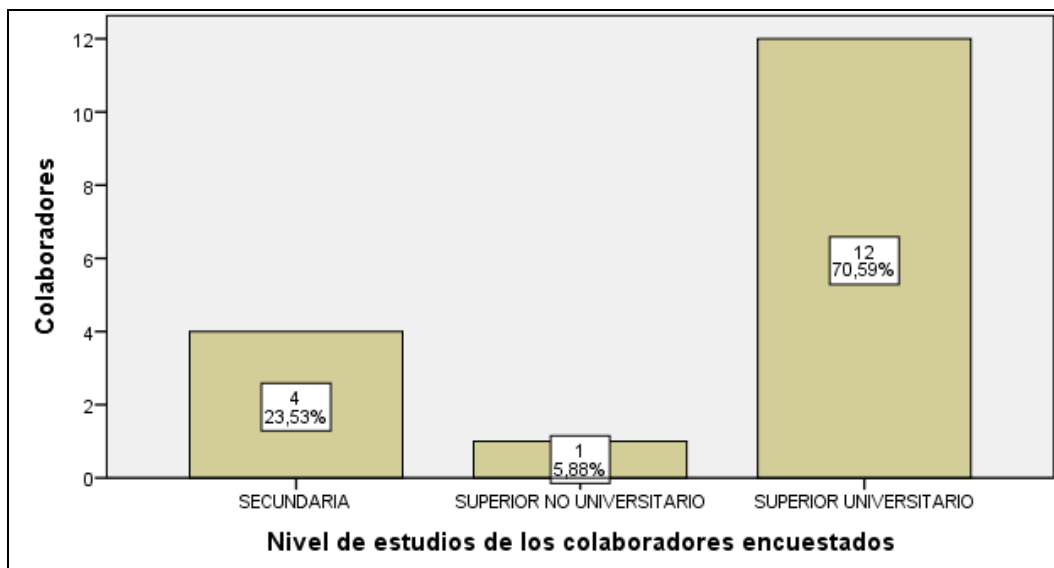


Figura 11. Nivel de estudios de los colaboradores encuestados de la UAP Filial Cajamarca – 2017.

En la figura 11 se aprecia que la mayoría de los colaboradores encuestados (70,59 %) tienen el nivel superior universitario, el 23,53% tienen secundaria y el 5,88 % tienen el nivel no universitario.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Coaching empresarial gerencial

En la Tabla 7 y Figura 12 adjunto, se aprecia que el 47,06 % de los colaboradores consideran que es normal el coaching gerencial empresarial aplicado en la Universidad Alas Peruanas - 2017 (en la escala categórica de malo a excelente), el 41,18 % opina bueno y el 5,88 % restante, malo o excelente.

Tabla 7. Coaching gerencial empresarial, según opinión de colaboradores

Categorías	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %	Porcentaje acumulado %
Malo	0	0	0
Regular	1	5,9	5,9
Normal	8	47,1	52,9
Bueno	7	41,2	94,1
Excelente	1	5,9	100,00
Total	17	100,00	

Fuente: Escala de medición Coaching gerencial empresarial.

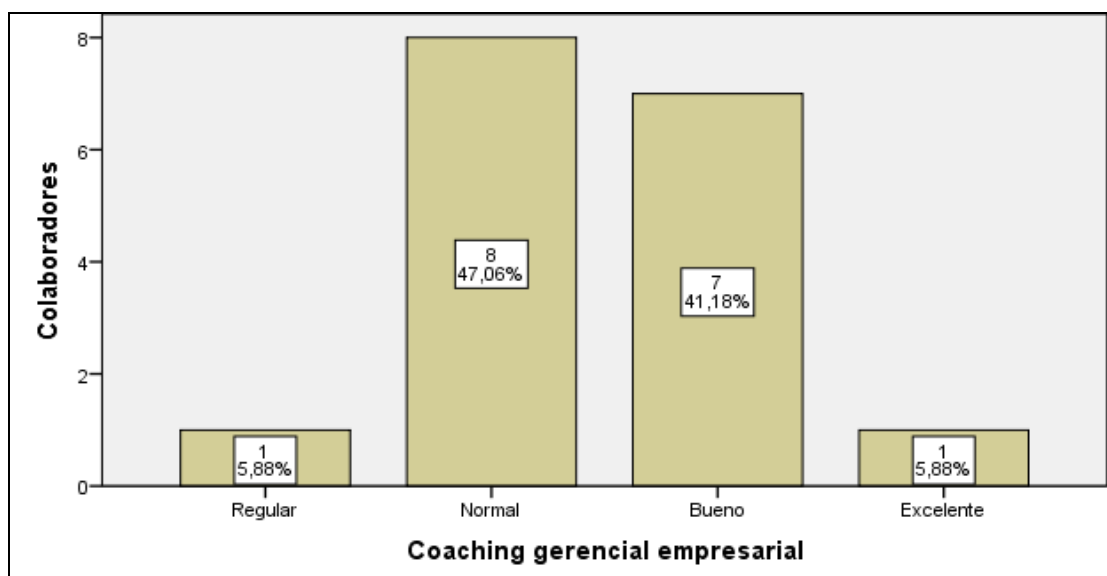


Figura 12. Coaching gerencial empresarial, según opinión de colaboradores de la UAP – 2017.

En conclusión, en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca - 2017, existe un comportamiento normal en aspectos de coaching, es decir, se puede mejorar si se implanta como programa para alcanzar a las categorías de bueno o excelente.

4.2.2. Desempeño laboral

En la Tabla 8 y Figura 13, se percibe que el 52,94 % de los colaboradores opinan que el desempeño laboral es normal en la institución universitaria Alas Peruanas Filial Cajamarca – 2017 (en la escala de malo a excelente), el 47,06 % restante lo aprecia como bueno.

Tabla 8. Desempeño laboral, según opinión de colaboradores

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Absoluta	%	%
Malo	0	0	0
Regular	0	0	0
Normal	9	52,90	52,90
Bueno	8	47,10	100,00
Excelente	0	0	100,00
Total	17	100,00	

Fuente: Escala de medición Desempeño laboral.

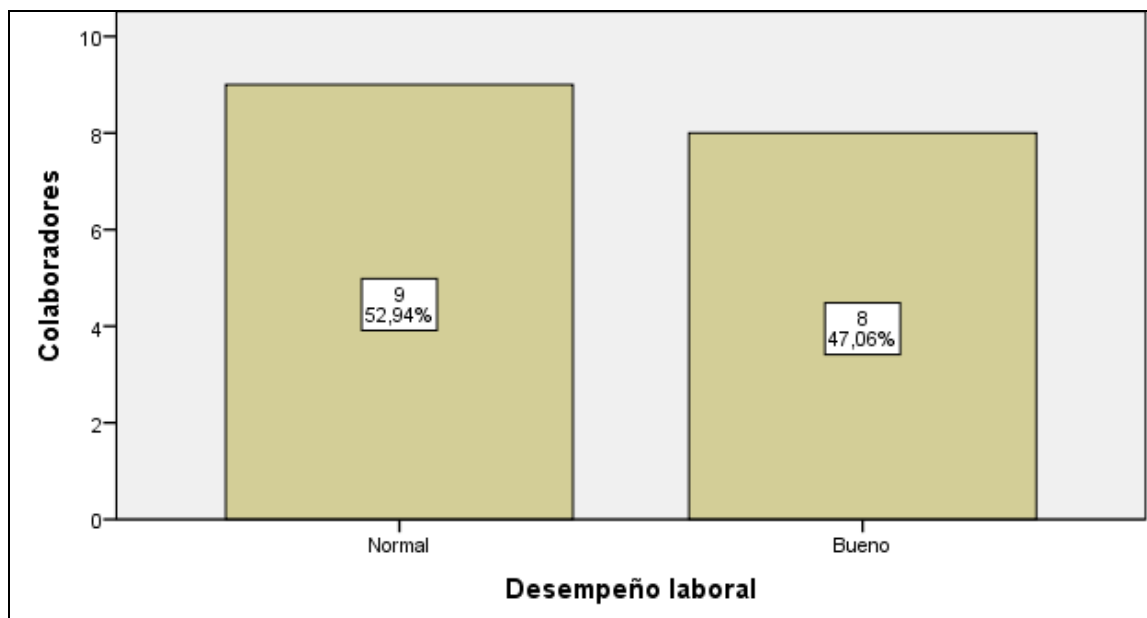


Figura 13. Desempeño laboral, según opinión de colaboradores de la UAP Filial Cajamarca – 2017.

En conclusión, en la Universidad Alas Peruanas – 2017, existe un comportamiento normal en el desempeño laboral, es decir, se podría mejorar si se implanta un programa de coaching gerencial empresarial para alcanzar las categorías de bueno o excelente.

4.3. Análisis de asociación entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral

Hipótesis nula (H_0): No existe relación entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral según percepción de los colaboradores de la UAP Filial Cajamarca – 2017.

Hipótesis Alternativa (H_1): Existe relación entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral según percepción de los colaboradores de la UAP Filial Cajamarca – 2017.

Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis de investigación

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,047 ^a	3	,018
Razón de verosimilitud	11,738	3	,008
Asociación lineal por lineal	8,229	1	,004
N de casos válidos	17		

a. 8 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Conclusión: Dado que $p = 0.018 < 0.05$ entonces se rechaza H_0 , es decir el Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral se relacionan según percepción de los colaboradores.

Análisis de correlación entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral

Tabla 10. Correlación de Pearson entre el Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral.

		Coaching gerencial empresarial	Desempeño laboral
Coaching gerencial empresarial	Correlación de Pearson	1	0,712**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	17	17

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

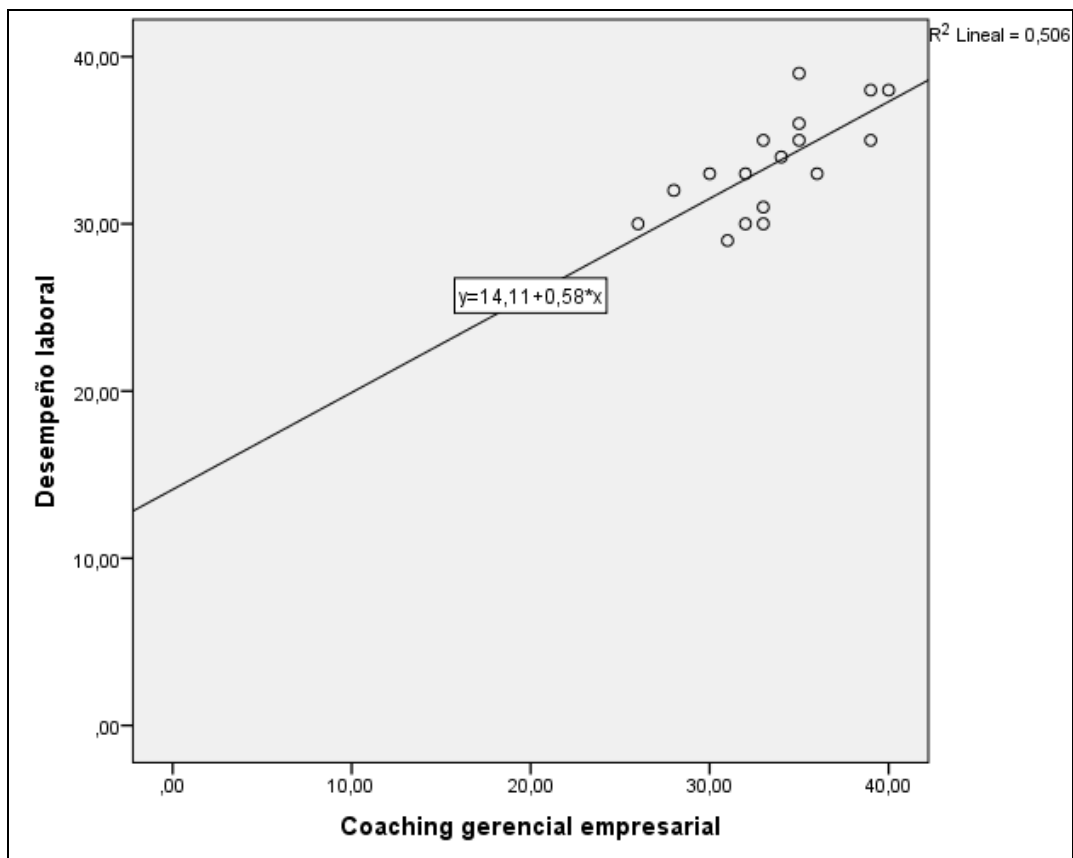


Figura 14. Dispersión de puntos entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral.

Conclusión: El análisis de la correlación de Pearson, señala que el p -valor = 0,001 < 0,05, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1): existe una relación perceptiva directa y significativa entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral. La magnitud de esta correlación es de 71.2 % (0,712), correspondiente a una correlación positiva media (según tabla 6). En la figura 3, el coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable Coaching gerencial empresarial explica a la variable desempeño laboral en un 50,6 %, el 49,4 % restante se debe a otras variables.

Por lo tanto, el Coaching gerencial empresarial se relaciona directamente (o influye positivamente) con el Desempeño laboral de los colaboradores, es decir, es sustancial

mejorar el Desempeño laboral mediante programas como el de Coaching gerencial empresarial.

4.4. Prueba de hipótesis

De la tabla 9 se aprecia que del total de colaboradores con percepción normal en las Desempeño laboral el 77,8 % considera que es normal el Coaching gerencial empresarial impartido; del total de colaboradores con percepción buena en el Desempeño laboral, el 75,0 % opina que el Coaching gerencial empresarial impartido también es buena.

En conclusión, la mayoría de colaboradores (77,8 %) que opinan que el Coaching gerencial empresarial es normal, tienen predilección en decir que el desempeño laboral también es normal; en consecuencia, se podría mejorar para alcanzar a la categoría de bueno o excelente con un programa de Coaching gerencial empresarial.

Tabla 11. Tabla de contingencia de Coaching gerencial empresarial y Desempeño laboral

			Desempeño laboral		
			Normal	Bueno	Total
Coaching gerencial empresarial	Regular	Recuento	1	0	1
		% dentro de Desempeño laboral	11,1%	0,0%	5,9%
	Normal	Recuento	7	1	8
		% dentro de Desempeño laboral	77,8%	12,5%	47,1%
	Bueno	Recuento	1	6	7
		% dentro de Desempeño laboral	11,1%	75,0%	41,2%
Excelente	Recuento	0	1	1	
	% dentro de Desempeño laboral	0,0%	12,5%	5,9%	
Total		Recuento	9	8	17
		% dentro de Desempeño laboral	100,0%	100,0%	100,0%

Análisis inferencial

Prueba de normalidad de los datos

Hipótesis nula (H_0): Los datos de Coaching gerencial empresarial no presentan distribución normal.

Hipótesis Alternativa (H_1): Los datos de Coaching gerencial empresarial presentan distribución normal.

Hipótesis nula (H_0): Los datos del Desempeño laboral no presentan distribución normal.

Hipótesis Alternativa (H_1): Los datos del Desempeño laboral presentan distribución normal.

Nivel de significancia a priori: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: O si $p < 0,05$, se rechaza H_0 o si $p > 0,05$, no se rechaza H_0

Tabla 12. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los datos

		Coaching gerencial empresarial	Desempeño laboral
N		17	17
Parámetros normales ^{a,b}	Media	33,5882	33,5882
	Desviación estándar	3,75930	3,06306
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,118	0,115
	Positivo	0,118	0,115
	Negativo	-0,101	-0,102
Estadístico de prueba		0,118	0,115
Sig. asintótica (bilateral)		0,200 ^{c,d}	0,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos

c. Corrección de significación de Lilliefors

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

En la tabla 12 se observa que hay normalidad en la distribución de los datos de ambas variables (Sig. Asintótica bilateral: $p = 0,200^{c,d} > 0,05$), por lo tanto deberán ser analizados con estadísticos de correlación de tipo paramétrico, vale decir, r de Pearson.

Tabla 13. Nivel de medición correlacional de las variables: intervalo o razón

Valor	Categorías
-1	Correlación negativa perfecta
-0,99 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,89 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,74 a -0,50	Correlación negativa media
-0,49 a -0,25	Correlación negativa débil
-0,24 a -0,10	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0,24 a +0,10	Correlación positiva muy débil
+0,49 a +0,25	Correlación positiva débil
+0,74 a +0,50	Correlación positiva media
+0,89 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,99 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Adecuado de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

DISCUSIÓN

En los últimos años, el enfoque hacia el trabajador en las empresas ha cambiado, en la actualidad el ser humano viene a ser un elemento importante para las empresas, el que impulsa su desarrollo y crecimiento para la organización. Las competencias, habilidades, aptitudes y actitudes son la clave para el éxito de cualquier colaborador en la empresa es por ello que se deben realizar esfuerzos dirigidos a su dirección, coordinación, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, el mismo que genera ideas, produce bienes y servicios, y logra satisfacer las necesidades que se le demanda., por todo lo anterior es vital que sus colaboradores se sientan comprometidos con el desarrollo de sus funciones (Martínez, 2014, pág. 1).

Los resultados hallados describen la relación existente entre el coaching gerencial empresarial (objetivos y logros de metas y las estrategias y desempeño,) y Desempeño laboral (orientación de resultados, relaciones interpersonales e iniciativa), así como sus niveles, en una población de 17 colaboradores entre varones y mujeres, quienes en su mayoría cuentan con un tiempo de servicio > a cinco años que representa a un 52,94%, en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca.

La hipótesis central de la investigación, señala que existe una relación directa entre el coaching gerencia empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, los resultados indican que existe una relación directa entre ambas variables, es decir que el incremento o disminución de los niveles una influirá directamente en los niveles de la otra.

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los colaboradores encuestados (70,59 %) tienen el nivel superior universitario, el 23,53% tienen secundaria y el 5,88 % tienen el nivel no universitario.

En cuanto al coaching gerencial empresarial, los resultados muestran que el 47,06 % de los colaboradores piensan que es normal el coaching gerencial empresarial aplicado en la Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca 2017 (en la escala categórica de malo a excelente), el 41,18 % opina bueno y el 5,88 % restante, malo o excelente y que ningún trabajador presenta un nivel alto, lo cual indica, que el colaborador se preocupa por cumplir su trabajo en base a la normas de la empresa, involucrándose en los objetivos de la misma siendo eficaz, pero no es retroalimentado constantemente, lo cual le hace sentir una insatisfacción profesional. De acuerdo a lo expresado por Egúsqiza (2003), el nivel de coaching afectará directamente a todos los semblantes del desempeño, desde mediciones básicas como la asistencia, así como la disposición para aprender nuevas destrezas, protocolos, o adoptar nuevas formas de pensamiento y organización en la prestación de los servicios; por lo tanto existe un comportamiento normal en aspectos de coaching, es decir, se puede mejorar si se implanta como programa para alcanzar a las categorías de bueno o excelente.

Los resultados anteriores indican que los colaboradores brindan mayor importancia a los beneficios que puedan obtener de su empresa y les permita cumplir en parte con sus objetivos personales, además de la posibilidad que esta les brinde de generar una línea de carrera que les otorgue estabilidad laboral y confianza.

Con respecto a Desempeño laboral se tiene que el 52,94 % de los colaboradores opinan que el desempeño laboral es normal en la Universidad Alas Peruanas Filial

Cajamarca – 2017 (en la escala de malo a excelente), el 47,06 % restante lo aprecia como bueno, es decir se encuentra involucrado, considera medianamente factible alcanzar otras alternativas al abandonar la empresa, aunque en muchos casos exista algún costo asociado.

En este sentido y en concordancia con el estudio de Arias (2003), la empresa deberá poner especial atención en implementar políticas que vayan en el sentido de invertir en sus empleados y procurar su bienestar, para obtener mejores rendimientos y desempeño. Es por ello que existe un comportamiento normal en el desempeño laboral, es decir, se podría mejorar si se implanta un programa de coaching gerencial empresarial para alcanzar las categorías de bueno o excelente.

El análisis de la correlación de Pearson, señala que el p -valor = 0,001 < 0.05, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1): existe una relación perceptiva directa y significativa entre Coaching gerencial empresarial y el Desempeño laboral. La magnitud de esta correlación es de 71.2 % (0,712), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable Coaching gerencial empresarial explica a la variable desempeño laboral en un 50,6 %, el 49,4 % restante se debe a otras variables.

Por lo tanto, el Coaching gerencial empresarial se relaciona directamente (o influye positivamente) con el Desempeño laboral de los colaboradores, es decir, es sustancial mejorar el Desempeño laboral mediante programas como el de Coaching gerencial empresarial.

En tal sentido es importante que las áreas correspondientes tomen en cuenta las observaciones y puedan generar acciones que beneficien a la empresa en su conjunto.

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva media ($r=0,712$) significativa ($p<0,001$) entre el coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca; por lo tanto, el Coaching gerencial empresarial se relaciona directamente (o influye positivamente) con el Desempeño laboral de los colaboradores, es decir, es sustancial mejorar el Desempeño laboral mediante programas como el de Coaching gerencial empresarial.
2. En cuanto al coaching gerencial empresarial de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, se obtuvo el 47,06 % de los colaboradores consideran que es normal el coaching gerencial empresarial aplicado en la Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca 2017 (en la escala categórica de malo a excelente), el 41,18 % opina bueno y el 5,88 % restante, malo o excelente. En conclusión, en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca – 2017, existe un comportamiento normal en aspectos de coaching, es decir, se puede mejorar si se implanta como programa para alcanzar a las categorías de bueno o excelente.
3. Los resultados referentes al desempeño laboral de los colaboradores de la institución se observa que, el 52,94 % opinan que el desempeño laboral es normal en la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca – 2017 (en la escala de malo a excelente), el 47,06 % restante lo aprecia como bueno. En conclusión, en la UAP Filial Cajamarca – 2017, existe un comportamiento normal en el desempeño laboral, es decir, se podría mejorar si se implanta un programa de coaching gerencial empresarial para alcanzar las categorías de bueno o excelente.

4. La mayoría de colaboradores (77,8 %) que opinan que el Coaching gerencial empresarial es normal, tienen predilección en decir que el desempeño laboral también es normal; en consecuencia, se podría mejorar para alcanzar a la categoría de bueno o excelente con un programa de Coaching gerencial empresarial.

5. Se determinó que existe una correlación $p\text{-valor} = 0,001 < 0.05$, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. La magnitud de esta correlación es de 71.2 % (0,712), correspondiente a una correlación positiva media. El coeficiente de determinación (R^2) indica que la variable Coaching gerencial empresarial explica la variable desempeño laboral en un 50,6 %, el 49,4 % restante se debe a otras variables.

SUGERENCIAS

- 1.** A la Gerencia de General de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca., y oficinas encargadas de gestión del talento humano, se sugiere, poner especial énfasis en fortalecer los servicios y beneficios sociales, que permita generar una línea de carrera por meritocracia dentro de la universidad, que ayude al cumplimiento de sus metas personales.
- 2.** A los directivos de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, a través de las oficinas de recursos humanos se sugiere, tener en cuenta las variables Coaching gerencial empresarial y desempeño laboral, para implementar programas que ayuden a incrementar los niveles desempeño en los colaboradores, permitiéndoles mayor compromiso y logro con los objetivos.
- 3.** A los coachs o profesionales interesados en profundizar los estudios de la investigación se sugiere aplicar instrumentos adicionales, así como entrevistas a profundidad, sesiones de coaching y focus groups, para poder obtener mayor información del coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Allen, J. G. (2015). *Los 6 tipos de Coaching: Los distintos Coaches y sus funciones*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching#>
- Andrade, V. y Arenas, F. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. Recuperada de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_11637_v16n1art4.%204%20ACTA%20Vol.%2016%20No.%201.pdf
- Arce, A. M. & Cornelio, S.O. (2016). *Relación Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C*. Tesis para Grado Académico de Magíster en Administración Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial de la Escuela de Post Grado “UPAGU. Cajamarca – Perú.
- Arias, V. L. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos. 6(2).
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). *The Job Demands-Resources model: Sattte of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22, 309 – 328.
- Bakker, A., Demerouti, E.& Xanthopoulou, D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* CiencTrab. Jul-Sep; 13 [41]: 135-142).

Barker, J., Carey, R. C., & Gundermann, M. (Agosto de 1999). *The Power of Future Conversation*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Successful meetings: <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/206029362?accountid=30799>

Cabanillas, M. A. & Biancato, Y.B. (2016). *Correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional con el engagement en el personal docente y administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C.* Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración, en la Escuela de Post Grado "UPAGU. Cajamarca – Perú.

Caicedo, L. P., Herrera, J. R. & Quenguan, N. (2013). *El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*. Universidad del Rosario, Pamplona, España.

Caro, M. V. (2011). Modelo de Liderazgo Gerencial basado en la inteligencia emocional y el Coaching para Bancolombia S.A., (págs. 51-63). Medellín, Colombia.

Carpio, R. & Villalobos, A. (2001). Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. Vol.9 No.1.

Castro, C.M. (2011). *Relación entre el engagement y la motivación laboral en los socios estratégicos de la empresa ELEKTRA S. A. Filial Piura - Área Comercial*.

- Cortazar, B. (2011) *¿Qué es Coaching y cómo se debe implementar en las empresas?* Estrategias. , págs. 26-29.
- Cook, M. (2004). *Coaching Efectivo*. Cartagena: Editorial Mc Graw Hill.
- Correa, A. C., & Torres Gil, C. A. (2017). Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa cineplanet real plaza en la ciudad de trujillo-año 2016.
- Correa, L. J. L. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), 127-144.
- Cortés López, J. J. (2008). *El Coaching como herramienta para Directivos, Gerentes y Ejecutivos*. Lima, Perú: Tesis.
- Culebro, J. (2008). *Aprendizaje y reforma administrativa: La introducción de la nueva gestión pública en la administración pública federal*, México, Juan Pablos.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.

- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento individual interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill, México, pp. 323-327.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Delgado, C.A. (2016). *Satisfacción laboral del usuario interno y calidad del servicio de atención al usuario externo en el área de farmacia del Hospital Militar Central*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Gestión y Desarrollo, en Instituto Científico y Tecnológico del Ejército: Escuela de Post Grado “Gral Div. Edgardo Mercado Jarrin”. Lima – Perú.
- Egusquiza, L. (2003). *Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Niño*. Tesis de Licenciatura Universidad Particular Cayetano Heredia. Lima.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- García Valle, C. E., García Díaz, H. I., & Castillo Acevedo, K. V. (2006). Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de ventas de los grandes supermercados de la zona metropolitana de San Salvador.

González, F. (Diciembre de 2011). *http://helvia.uco.es*. Obtenido de <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1>

Henric-Coll, M. (20 de agosto de 2003). *Qué es Coaching Empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/que-es-coaching-empresarial-ycuales-son-sus-instrumentos/>

Hernández, N. C. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1435543280?accountid=307>

Jiménez, R. F., Jiménez, I. F., Rodríguez, R., Piña, J. H., Lugo, N. V., & Perez, S.

L. (2015). *¿Es el coaching una estrategia de competitividad en las pequeñas y medianas empresas? caso: parque acuatico el tephé/coaching as a competitive strategy for smes*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Institute for Business & Finance Research: <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1711216729/fulltext/B5CDD3B2235F47BAPQ/1?accountid=30799>

Martínez, N. (2014). *Estrategias para disminuir la rotación de personal contratado a través de una empresa de tercerización de recursos humanos en el sector farmacéutico*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Mejías, R. (2013). *Coaching Empresarial*. Madrid, España: Editorial Bresca Madrid, S.L.

Olvera, Y. (2013). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5917/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Pinchot, E. y Pinchot, G. (2001). Raíces y Límites del coaching para Ejecutivos. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 43-63). México: Pearson Education

Ravier, L. E. (Diciembre de 2005). Cuál es la Historia del Coaching. *Coach Magazine* Nro. 1, págs. 2-6.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rosinski, P. (2011). *El coaching empresarial como estrategia para fortalecer la calidad del servicio en el restaurante “encuentro”*, de la ciudad de Huaraz.

Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*/Efficacy of coaching on the processes for business improvement*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/912754365/abstract/250873FFA7074B39PQ/1?accountid=30799>

Villa, J. P. y Caperán, J. Á. (2010). *Manual del coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Editorial Profit.

Vives Gutiérrez, L. M. (2017). *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

Whitmore, J. (2002). *Coaching*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Madrid, España: Editorial Paidós.

Zarate, M. O. (2010). *Psicología y coaching*. Madrid, España: Editorial Capital Humano.

APÉNDICE

FORMULARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CAJAMARCA

- **INSTRUCCIONES:**

A continuación, se le presenta el formulario que ha sido elaborado para conocer la relación del coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas. Usted deberá identificar las respuestas a cada pregunta formulada.

Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Agradezco su colaboración y participación.

A. DATOS DESCRIPTIVOS

A continuación, encontrará 6 campos, los cuales deberá completar con la respuesta que corresponda, para el caso de cantidades colocar un número.

EMPRESA: _____
CARGO: _____ **SEXO:** _____ **ANTIGÜEDAD:** _____ **EDAD:** _____
ESTUDIOS: _____

CUESTIONARIO “COACHING”

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el coaching empresarial, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

X.1. PRÁCTICA DE OBJETIVOS Y LOGRO DE METAS	ESCALA DE VALORACIÓN			
X.1.1. PRÁCTICA DEL COACHING	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo
X.1.1.1. Existe la práctica del coaching dentro de su empresa				
X.1.1.2. Considera que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral				
X.1.1.3. La incidencia de la práctica del coaching en el desempeño laboral es positiva				
X.1.2. LOGRO DE METAS	ESCALA DE VALORACIÓN			
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo
X.1.2.1. Considera el incremento de porcentaje de ventas es una meta dentro de su empresa				
X.1.2.2. Por medio de la práctica del coaching se logra un mayor productividad				
X.1.2.3. El logro de las metas empresariales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica del coaching.				
X.2. ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO	ESCALA DE VALORACIÓN			
X.2.1. ESTRATEGIAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo
X.2.1.1. El trabajo en equipo es una estrategia que se realiza en la empresa				
X.2.1.2. Las capacitaciones es una estrategia dentro de su empresa				
X.2.1.3. Considera que dentro de un plazo de 5 meses a 1 año se puede mejorar el desempeño				
X.2.1.4. Considera que la empresa puede poner en práctica la técnica del coaching para mejorar el desempeño laboral				
X.2.1.5. Considera recomendable la práctica del coaching como estrategia para mejorar el desempeño laboral				

FORMULARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CAJAMARCA

- **INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta el formulario que ha sido elaborado para conocer la relación del coaching gerencial empresarial con el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca. Usted deberá identificar las respuestas a cada pregunta formulada.

Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Agradezco su colaboración y participación.

B. DATOS DESCRIPTIVOS

A continuación encontrará 6 campos, los cuales deberá completar con la respuesta que corresponda, para el caso de cantidades colocar un número.

EMPRESA: _____
CARGO: _____ **SEXO:** _____ **ANTIGÜEDAD:** _____ **EDAD:** _____
ESTUDIOS: _____

CUESTIONARIO “DESEMPEÑO LABORAL”

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el desempeño laboral, las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán confidenciales.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónima. GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

Y.1. DESEMPEÑO LABORAL	ESCALA DE VALORACIÓN				
Y.1.1. ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo	Muy de acuerdo
Y.1.1.1. Termina su trabajo oportunamente					
Y.1.1.2. Cumple con las tareas que se le encomienda					
Y.1.1.3. Realiza un volumen adecuado de trabajo					
Y.1.2. RELACIONES INTERPERSONALES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo	Muy de acuerdo
Y.1.2.1. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros					
Y.1.2.2. Brinda una adecuada orientación a los clientes					
Y.1.2.3. Evita los conflictos dentro del equipo					
Y.1.3. INICIATIVA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy desacuerdo	Muy de acuerdo
Y.1.3.1. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
Y.1.3.2. Se muestra asequible al cambio					
Y.1.3.3. Se anticipa a las dificultades					
Y.1.3.4. Tiene gran capacidad para resolver problemas					

Muchas gracias.

**PROPUESTA: COACHING GERENCIAL EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD ALAS
PERUANAS FILIAL CAJAMARCA**

A. GENERALIDADES

El propósito fundamental es proponer un modelo de Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, para lograr un cometido eficiente en dichos colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, con la finalidad de que sea una herramienta útil, no solo para dicha Filial; sino también para las Filiales y Sede del Perú, con el fin de que el modelo se utilice como una herramienta adecuada para cumplir con los objetivos de la institución.

El capítulo contiene todos los elementos que conforman la propuesta, relacionándose entre sí y demostrando un orden sistemático de aplicación para los puestos jerárquicos, así como la Dirección, Área Administrativa y Académica de la UAP - Filial Cajamarca.

La propuesta contiene el establecimiento claro de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del modelo, lo cual se justifica ante la necesidad de la Relación que existe entre el Coaching Gerencial Empresarial y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, dicho modelo ayudará al Director, Coordinadores y Encargados de Área a desarrollar mejor sus funciones y de esta forma lograr una eficiente labor para el beneficio de la universidad y estudiantes.

Además, se plantea la importancia que tiene la propuesta del modelo Coaching Gerencial Empresarial con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la UAP Filial Cajamarca,

para los trabajadores, estudiantes y economía del país; así también los benéficos, alcances y las etapas desarrolladas de cada una de ellas para implementar la propuesta.

B. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo sobre la Relación que existe entre el Coaching Gerencial Empresarial con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, para lograr un desempeño eficiente en los trabajadores de la Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca

Objetivo Específicos

- Estructurar un modelo sobre Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, el cual este de acuerdo a los recursos y necesidades de las Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca.
- Ofrecer a la Sede y Filiales de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca una herramienta que le permita a los colaboradores desempeñarse de manera adecuada.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

En este sentido al analizar a la Universidad Alas Peruanas de la Filial Cajamarca ha permitido identificar la falta del modelo Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, como técnicas modernas de liderazgo que permite al Director, Coordinadores y Encargados de

Área actualizar sus conceptos teóricos y prácticos que conlleven a un proceso organizado para lograr un desempeño eficiente en los trabajadores de la universidad.

El modelo permitirá al Director, Coordinadores y Encargados de Área, conocer y desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permiten a la universidad sea más eficiente y competitiva dentro del entorno social.

1. Para las Universidades

En la medida que las universidades van evolucionando y se vuelven más competitivas; estas se encuentran ante nuevos retos obligándolos a tener una visión más agresiva de las medidas que pueden adoptar para apoderarse de una posición nacional.

Algo importante de mencionar es que las universidades para su desarrollo no solo necesitan la tecnología de punta, sino que también necesitan recurso humano capacitado y comprometido que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Es por ello, que el modelo de Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, brindará un desarrollo integral en el desempeño de los colaboradores siendo capaz de desenvolverse eficientemente en el campo de acción.

2. Para el Recurso Humano

Debido que el recurso humano es parte importante y fundamental de toda empresa el modelo Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, ayudará a una integración que dará la oportunidad de demostrar a los colaboradores todos sus conocimientos, habilidades y destrezas en las áreas encargadas; asimismo esto acarreará la integración de cada área de trabajo en las que se verá una solución para posibles problemas que surjan dentro del ambiente de trabajo.

D. Alcance de la Propuesta

El modelo de Coaching Gerencial Empresarial y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, está destinado exclusivamente para los directores, coordinadores y encargados de áreas de la empresa, el cual permitirá que los colaboradores incrementen o maximicen el desempeño en sus actividades laborales.

Se pretende que el Director, Coordinadores y Encargados de Área asuman nuevas posturas de liderazgo beneficiando así el desarrollo de la universidad.

En ocasiones no es suficiente una buena relación comunicacional entre el director y personal o viceversa, es importante que el personal que esté realizando su trabajo este comprometido. Cabe mencionar, que con este modelo se pretende cambiar la mentalidad de dichos colaboradores, ya que mostrarán mayor compromiso, planificación, comunicación y motivación.

Como ya se conoce que el coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de la universidad; está destinado a lograr la eficacia y la eficiencia en los resultados, ya que las personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad de las empresas.

E. Propuesta

El Desarrollo de un Plan de Mejora del Desempeño

Un plan de mejora de desempeño debe consistir en una serie de elementos claves para su éxito. Los pasos en el plan deben ser secuenciales y deben ser aplicados en un orden lógico con el objetivo final de mejorar el desempeño del colaborador.

La lista de pasos del plan de acción permitirá tanto al líder coach como al colaborador hacer un seguimiento del plan de mejora.

Paso 1: Identificación del problema de desempeño

A estas alturas puede parecer redundante hablar sobre la identificación del problema de desempeño, pero tengamos en cuenta que uno de los mayores fracasos de los niveles directivos en conseguir una mejora del desempeño de sus trabajadores radica en la mala identificación de los problemas. Detente a reflexionar por unos instantes. Probablemente estuviste pensando en un colaborador específico que no estaba cubriendo tus expectativas de desempeño. A estas alturas ha cambiado tu percepción con respecto a su área de desempeño, probablemente tu percepción y tu comprensión del problema se ha profundizado, una comprensión más profunda del problema resulta en un plan de mejora más adecuado que tendrá en cuenta todas las contingencias que de otra manera no hubiese considerado, la mejor manera de identificar un problema de desempeño es hacer un enunciado del problema,

debemos escribir en pocas palabras, en unas cuantas oraciones, cuál es el problema; debemos incluir toda la información recolectada desde cuando está ocurriendo el problema y cuál es el costo para la organización de no solucionar el problema de desempeño.

Momento de reflexión

Utiliza la ficha líneas abajo como una hoja de trabajo para enunciar un problema de desempeño de uno de tus colaboradores

Ficha de descripción del problema de desempeño de un colaborador	
Nombre del colaborador:	Fecha:
Posición:	
Área:	

Paso 2: Descripción del cambio deseado

Por lo general, los directivos no especifican ni describen exactamente lo que desean que se mejore en determinada área de desempeño. Puede tener una serie de enunciados vagos, como por ejemplo, aumentar el nivel de eficiencia. Pero este tipo de enunciados no describen en realidad qué es lo que se desea, otro tipo de enunciado puede ser trabajar más rápido sin guiar y entrenar al colaborador sobre cómo debería hacer para trabajar más rápido. Para motivar a nuestros colaboradores, el directivo debe tener la capacidad de describir el desempeño deseado en el proceso de planificación. Esto ayudará a saber cuál es el nivel de desempeño que el colaborador debe alcanzar, de esta manera, uno podrá construir

los pasos concretos, el entrenamiento adecuado y la necesidad de feedback y/o retroalimentación que deberá darse al colaborador para que pueda alcanzar sus objetivos de mejora del desempeño.

En algunas oportunidades el cambio deseado a largo plazo consiste en la eliminación total del problema del desempeño. Dependiendo del área de desempeño, esto puede ser un proceso de largo plazo, por ejemplo, reducir el trabajo con errores a cero, sin embargo, para que esto ocurra, uno debe saber hacer un seguimiento diario.

Momento de reflexión

Utiliza la ficha a continuación para hacer una descripción detallada de la mejora de desempeño. Como se mencionó anteriormente, la mejor manera de realizarlo es utilizar una situación real del puesto de trabajo. Selecciona a un colaborador de tu área que tenga un problema de mejora de desempeño para realizar este ejercicio. Describe la mejora que estas esperando.

Ficha de descripción de mejora de desempeño de un colaborador	
Nombre del colaborador:	Fecha:
Posición:	
Área:	
Descripción del problema de desempeño:	

Paso 3: Meditación de la brecha de desempeño

¿Qué es lo que significará llevar a un colaborador de la situación actual a la situación deseada? Esto es justamente de lo que se trata la medición de la brecha de desempeño que es esencial para desarrollar un plan de acción razonable. Algunos problemas de desempeño en el puesto de trabajo pueden ser resueltos en un corto tiempo, otros duran dos o tres semanas e incluso algunos pueden durar hasta varios meses. El plan de acción que desarrolles deberá tener una programación en el tiempo, ¿Cómo puedes medir la brecha de desempeño? Puede ser medida a través de números, indicadores o en base a porcentajes, por ejemplo, se le puede dar un indicador de medición de desempeño a un trabajador, en el caso de los errores, de cien errores por cada mil unidades producidas o en este caso sería igual decirle un 10% de error. Supongamos que el estándar de la empresa sea 1%, entonces la brecha de desempeño puede identificarse como de 9%. El plan de mejora deberá pretender reducir esta brecha de desempeño hasta que el trabajador haya alcanzado el estándar de la empresa, el líder coach puede proponer al trabajador reducir la tasa de errores en un punto porcentual por cada semana o 10 errores por cada semana, de esta manera en más de dos meses el trabajador habrá cumplido con los estándares de desempeño de la empresa.

Otras áreas de mejora que pueden mostrar ciertas dificultades para ser medidas a nivel numérico o a través de porcentajes, por ejemplo, son la manera como un trabajador administran su tiempo. Supongamos el caso de un trabajador que toma demasiado tiempo para desarrollar sus proyectos de investigación, completándolos pasado el tiempo razonable o en las fechas límites en este caso la brecha debe ser medida en términos del número promedio que sobrepasa las fechas de vencimiento, las fechas límite, por ejemplo, dos semanas o dos días ésta información ayudará a determinar en qué momento el individuo ha mejorado su desempeño; obviamente el objetivo general es ayudar al trabajador a cumplir con las fechas estimadas de vencimiento o inclusive a superarlas de manera significativa.

Ficha de medición de la brecha de desempeño	
Nombre del Colaborador:	Fecha:
Posición:	
Área:	
Utiliza algún sistema de medición (números porcentajes o tiempo) para identificar la brecha de desempeño que existe entre la situación actual en la que se encuentra el trabajador y tus expectativas con respecto al desempeño futuro.	
Sistema de medición:	1: Bajo 2: Medio 3: Alto

Momento de reflexión

Utiliza la ficha de Medición de la brecha de desempeño, líneas arriba, para analizar la situación de alguno de tus colaboradores o de aquél que estuviese analizando en secciones previas.

Paso 4: Lista de las expectativas (para ti y para el colaborador).

Esa es una manera muy simple de asegurarnos que el líder coach ha cubierto todas las aristas concernientes a la mejora del desempeño de sus colaboradores. Haz una lista de las expectativas incluyendo el entrenamiento que quieres del trabajador, la manera cómo se llevará el registro de la mejora de desempeño que deberá tener el trabajador durante el periodo de mejora y la lista de lo que el trabajador espera de ti como líder coach, como por ejemplo, tu apoyo, el feedback que le vas a ir dando a lo largo del proceso y cualquier recurso que necesite que le proveas para poder cumplir con lo solicitado. Con esta lista en la mano estarás mucho mejor preparado para poderle vender el plan de mejora al trabajador.

Ficha Expectativas de desempeño	
Nombre del Colaborador:	Fecha:
Posición:	
Área:	
Expectativas de desempeño del colaborador	Expectativas de actuación del líder coach

Paso 5: Desarrollo del plan de acción

Un plan de acción es una lista priorizada de los pasos que deben darse para conseguir la mejora de desempeño del colaborador con las fechas aproximadas en las que cada uno de este paso deberá ser cumplido. Considera que alguna de las etapas puede ocurrir de simultánea. Como líder coach puedes estar de acuerdo que se hagan cambios en un determinado procedimiento mientras que el trabajador está concentrado en desarrollar sus áreas de mejora de desempeño sobre las cuales él o ella tienen control.

La primera etapa será citar al trabajador para discutir el problema de desempeño y llegar a un acuerdo sobre el plan de mejora incluyendo las fechas estimadas de cada uno de los pasos. La segunda etapa, consiste en hacer los cambios necesarios en el sistema y en el entorno que rodean el problema del desempeño. La tercera etapa, consistirá en que el trabajador tome el entrenamiento necesario ya sea en el mismo puesto de trabajo o asistiendo a alguna institución académica que lo entrene. En la cuarta etapa, deberá generarse un sistema continuado de retroalimentación en el que el colaborador se reunirá

con el líder coach a discutir las áreas en las que se haya generado el cambio y en las que se están obteniendo resultados y las áreas pendientes de mejora. Pueden existir algunas otras etapas específicas que la situación en cuestión requiera, sin embargo, las etapas discutidas anteriormente dan una idea general de lo que se debe incluir.

Ficha: Plan de acción para la mejorar de desempeño	
Nombre del Colaborador:	Fecha:
Posición:	Área de mejorar de desempeño:
Área:	
Pasos específicos del plan de acción	Fecha de cumplimiento

Plan de Desarrollo de Competencias

COMPETENCIA A DESARROLLAR 1:		RESULTADO VINCULADO: PERSPECTIVA:				
ACCIONES CONDUCTAS	FECHA DE INICIO	INDICADOR	RANGO			RESULTADO ACTUAL
			PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	

COMPETENCIA A DESARROLLAR 2:		RESULTADO VINCULADO: PERSPECTIVA:				
ACCIONES CONDUCTAS	FECHA DE INICIO	INDICADOR	RANGO			RESULTADO ACTUAL
			PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	

COMPETENCIA A DESARROLLAR 3:		RESULTADO VINCULADO: PERSPECTIVA:				
ACCIONES CONDUCTAS	FECHA DE INICIO	INDICADOR	RANGO			RESULTADO ACTUAL
			PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	

