



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**El Coaching como herramienta para aumentar el desempeño de
las PyMES en México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Manuel Hinojosa Mejía

Tutor:
Dr. Gabino García Tapia
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, enero de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Resumen

Existe un crecimiento sostenido en los últimos años respecto a la popularización, versatilidad y actividades relacionadas con el coaching, llegando a ser considerada previo a la pandemia de COVID-19 como la segunda industria de mayor crecimiento en el mundo y con un futuro a corto plazo con previsiones al alza en el mismo contexto.

El coaching no es un tema reciente, a través del análisis documental de este trabajo se recapitularán los que son considerados antecedentes más remotos de esta práctica, su gestación como herramienta y aquellas particularidades que llevaron a su aplicación con distintos enfoques. Se estudiarán los resultados de casos documentados en el contexto internacional sobre el uso de coaching en empresas que cumplan con el criterio nacional estandarizado de PyMES. A pesar de ser un tema vigente e incluso controvertido, los resultados en la aplicación de coaching suelen ser parciales, ya sea porque no existe un criterio único que permita medir el nivel de satisfacción o resultados esperados, el hecho que no se documentan, o simplemente se toma como una práctica aislada o temporal al no dar seguimiento, lo que contribuye a razonamientos ambiguos o incluso negativos respecto a esta práctica o herramienta.

Por lo anterior, esta investigación en suma al estudio documental abordará el análisis de cambios presentados por el grupo de ventas de una empresa que participó en un proceso de coaching, a través de un instrumento elaborado con base en criterios de desempeño medibles previo y posteriormente a éste. Con todo ello se pretende poner en contexto si el coaching como herramienta es susceptible a ser utilizado para mejorar el desempeño de los trabajadores en las PyMES de nuestro país.

ÍNDICE

Resumen	2
Introducción	5
Capítulo I: Metodología de la investigación	7
Planteamiento del problema	7
Justificación	8
Limitaciones de la investigación	9
Objetivos	10
Preguntas de Investigación	11
Hipótesis	11
Variables	11
Diseño de la investigación	12
Procedimiento	12
Selección de la muestra	12
Técnicas e instrumento de recolección de datos	13
Delimitación	15
Capítulo II: Antecedentes del coaching	16
Antecedentes Internacionales	16
Antecedentes en México	24
Capítulo III: Coaching	30
Escuelas de coaching	33
Escuela Europea	33
Escuela Norteamericana	35
Escuela Ontológica o Chilena	41
Definición del coaching	41
El coaching y las organizaciones	43
Coaching en PyMES	47
Clasificación de Coaching	48
Proceso de coaching	53
Características del coach	56

Capítulo IV: Desempeño laboral	57
Evaluación del desempeño laboral	59
Métodos tradicionales para evaluar el desempeño	64
Elección forzada	64
Investigación de campo.....	65
Escalas gráficas	66
Elección forzada	67
Método de incidentes críticos.....	68
Listas de verificación	69
Otros métodos para evaluar el desempeño	70
Capítulo V: Coaching y desempeño laboral	72
Coaching y desempeño laboral, estudios previos	72
Influencia del coaching.....	76
Desempeño laboral en la organización	77
Factores que influyen en el desempeño laboral	79
Capítulo VI: Presentación de resultados	87
Datos sociodemográficos	87
Factores de desempeño	89
Análisis de resultados	117
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones	146
Conclusiones	146
Recomendaciones	148

Introducción

Sócrates (470-399 a.C.) estaba convencido que la práctica disciplinada del cuestionamiento, permitiría construir en el discípulo la capacidad para examinar ideas y determinar su validez, así creó la Mayéutica, método en el cual el maestro no inculca el conocimiento, sino que guía al alumno llevándolo a descubrirlo a través de preguntas. Este método sería el antecedente más remoto del coaching, cuya aplicación y posterior desarrollo se dio hasta el siglo XX, comenzando por el deporte y diversificando su aplicación posteriormente, hasta convertirse en una herramienta dentro y fuera de la empresa, atendiendo diferentes enfoques y niveles de la misma.

Esta diversificación generó un campo de actuación más amplio, tanto a nivel personal como de organización, produciendo una demanda más fuerte de profesionales del sector, pero también puso de manifiesto la necesidad de establecer parámetros que permitieran medir resultados a partir de su aplicación, involucrando las particularidades de cada empresa. Es menester señalar que, a pesar de contar con indicios de efectos positivos de diferente carácter a nivel organizacional en la aplicación de coaching, no cualquier empresa y, sobre todo, aquellas que se encuentran en crecimiento, pueden considerarlo una inversión periódica o adaptarlo de manera permanente, sin embargo, también se debe mencionar que vivimos en una democratización del coaching, en donde gracias a la tecnología y su amplio espectro de enfoque, su asimilación en la vida personal y empresarial, ha llevado a catalogarlo para algunos profesionales como “una herramienta de vida”, flexibilizando y adaptando la forma de su aplicación, pudiendo ser accesible a más personas u organizaciones, de ahí la importancia de documentar y estudiar resultados en su aplicación en cuanto aspecto profesional o personal se le involucre.

A través de esta investigación se recapitula de manera general la historia del Coaching, sus principales exponentes, se evidencian resultados documentados por empresas catalogados como PyMES, así también se analizan aquellos obtenidos a través de la aplicación de una herramienta elaborada para medir aspectos

relacionados con el desempeño de los trabajadores de una organización, en este caso particular se trata de aquellos que forman parte del departamento de ventas de una organización catalogada bajo el criterio antes mencionado, quienes se sometieron a un proceso de Coaching durante algunas semanas, permitiendo recabar resultados previa y posteriormente, con la finalidad de poder establecer variaciones entre estos dos momentos. Con todo lo antes expuesto se pretende justificar al coaching como posible herramienta para potenciar el desempeño de los trabajadores de las organizaciones, en este caso PyMES.

Capítulo I: Metodología de la investigación

Planteamiento del problema

Actualmente el coaching es ofertado por personas con cualificaciones y experiencias previas muy variadas y, de forma sustancial, también por psicólogos (Aranda, 2014). Hay académicos que defienden que es el psicólogo el mejor preparado para ejercer de coach debido a su preparación específica en desarrollo de adultos, evaluación de personalidad y habilidades de construcción de confianza. Mientras que los demás académicos se centran en la importancia de que el coach posea formación en el ámbito empresarial.

Arqueros (2010) y Lozano (2008) califican de escasas las investigaciones empíricas realizadas acerca del coaching, pero la mayoría de ellas ponen énfasis en la necesidad de que el coach tenga un amplio bagaje de experiencia y conocimientos en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de comportamiento de los ejecutivos. También es importante que este cuente con un considerable equilibrio personal y emocional, de esta forma se podrán alcanzar mejores resultados y se podrá llevar a cabo una evaluación más fiable de la eficacia de los procesos del coaching.

El crecimiento en el uso del coaching ejecutivo como herramienta de desarrollo directivo, no ha ido acompañado de un crecimiento similar en el número de estudios que evidencian su eficacia y apoyen su utilización. Así pues, las publicaciones sobre coaching ejecutivo no han sido muy numerosas. Además, afirman que la eficacia sobre los programas de coaching constituye, por tanto, un problema que merece ser atendido.

Arqueros (2010) señala que existen informes sobre la percepción de la eficacia del coaching llevado a cabo por observadores indirectos del proceso, pero son escasos otros informes como los casos de estudio, en los que se profundiza cuál es la función

actual del coach con sus clientes. De esta forma, afirma que “la realidad es que la evidencia de la eficacia del coaching sigue aún en un estado embrionario”.

Puerto (2017) en su estudio de ocho empresas de América Latina en las cuales se implementó coaching, señala que aplicar un proceso de coaching permitió mejorar el rendimiento del personal, o en su caso, identificar nuevas necesidades que, al ser satisfechas, repercutieran de manera positiva en la productividad, así mismo, calificó al coaching como una herramienta estratégica y poderosa, que permite generar un cambio efectivo en todas las áreas de la organización.

Justificación

Uno de los objetivos principales de las empresas, sino es que el más importante, es mejorar continuamente, corregir las fallas y diseñar estrategias que las conviertan en las mejores de su sector; sin embargo, este proceso puede ser complicado al no saber por dónde empezar. En estos casos, el coaching puede convertirse en el mejor aliado.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PyMES) en el país juegan un papel muy importante en la economía nacional por dos cosas: una, los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años; y la otra, el impacto en la generación de los empleos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) existen 4 millones, 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son PyMES que se encargan de generar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos.

En 2018 de acuerdo al entonces Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), la creación de empresas enfrenta un panorama adverso desde sus inicios, dado el entorno económico en el que participan, es indispensable crear nuevas estrategias y mecanismos que incentiven la innovación y puedan acceder a nuevas oportunidades de negocio. 33% de las empresas mueren durante el primer año de su creación, 65% durante el primer lustro, en general, el promedio de vida de una

empresa recién creada en México es de 7.8 años según señala el Instituto, a partir de datos obtenidos del INEGI, lo anterior debido a varios factores entre los que se encuentran la calidad de los servicios y productos, cuestiones administrativas, ventas y planeación.

Según Vizcay (2019), el coaching sirve de gran apoyo en empresas familiares por el alto nivel de conflictos en la dirección que éstas presentan, indica que en México de cada cien empresas familiares que se crean, sólo once llegan a los nietos, esto debido a la falta de habilidades de administración y la buena relación entre ellos. El Coaching en PyMES puede utilizarse para incrementar la efectividad organizacional, mediante el desarrollo de nuevos modelos de servicio, aumentar la competitividad y mejorar de manera significativa la satisfacción de los empleados y en consecuencia, el desempeño organizacional.

Limitaciones de la investigación

Señalar las limitaciones de la investigación indican Avello, Rodríguez, Sosa, Companioni y Rodríguez (2018) es, entre otras cosas, evidencia del alcance obtenido y del cuerpo teórico e investigativo que forma parte del trabajo llevado a cabo, es en todo caso, añadir validez y rigurosidad. Asimismo, añaden, entre estas posibles limitaciones la falta de datos disponibles y, en su caso, confiables; sin dejar a un lado la falta de estudios previos sobre el tema que versa en la investigación.

Se han identificado limitaciones de acceso a la información en empresas que han señalado su participación en procesos de coaching, en alguna área específica o en toda la organización. Lo anterior puede sugerir la falta de documentación y/o seguimiento de estos procesos, así como su efectividad y la posible atribución y mérito a la herramienta que atañe esta investigación.

El material disponible en red son casos específicos fuera de México, en su mayoría, generalmente en organizaciones que cumplen con el criterio nacional de PyMES. Estudios recientes sobre el tema han versado sobre trabajos ya escritos y documentados, sin embargo, se puede observar una falta de análisis y estudio sobre

este particular en años recientes, sin dejar de resaltar que recientemente es cuando más se ha observado la explotación de esta herramienta, método, concepto, etcétera, cualquiera sea su denominación, en virtud de los múltiples espacios de vida y formación en los cuales se le hace mención.

Objetivos

General: analizar la aplicación del coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral en la Pequeña y Mediana empresa.

Particulares:

1. Examinar investigaciones realizadas sobre empresas que han pasado por un proceso de coaching.
2. Describir los principales hallazgos que se han documentado sobre la utilización del coaching como herramienta para mejorar el rendimiento en las organizaciones.
3. Definir la relación que existe entre la aplicación del coaching y el incremento en el desempeño laboral.
4. Analizar cómo ha influido el coaching en el desempeño de trabajadores de empresas que han implantado un proceso de coaching.
5. Analizar las principales herramientas que se utilizan para medir el desempeño laboral en las organizaciones.

Preguntas de Investigación

General:

¿Qué efectos en el desempeño laboral ha tenido la aplicación del coaching en Pequeñas y Medianas empresas?

Específicas:

¿Qué investigaciones acerca de la efectividad del coaching en organizaciones se han llevado a cabo?

¿Qué resultados han tenido las empresas al utilizar al coaching como una herramienta para mejorar su rendimiento?

¿Qué relación tiene el coaching con el desempeño laboral?

¿Cómo ha influido en el desempeño de los trabajadores de una empresa un proceso de coaching?

¿Qué herramientas se utilizan para medir el desempeño en las organizaciones?

Hipótesis

El coaching es una herramienta para mejorar el desempeño laboral en las PyMES de México.

Alternativa: El desempeño laboral en PyMES puede mejorar mediante herramientas como el coaching.

VARIABLES

Variable dependiente: El desempeño laboral

Variable independiente: La herramienta Coaching

Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, en virtud que las variables independientes no fueron sometidas a manipulaciones por parte del investigador, solo se observaron en su contexto natural para ser analizadas con posterioridad. En relación a lo mencionado, el diseño optado fue longitudinal, debido a la intención de observar y, posiblemente relacionar, variaciones específicas en dos momentos distintos.

Procedimiento

Se analizaron trabajos elaborados sobre el tema objeto de la investigación, con el propósito de, a partir de conclusiones efectuadas por investigadores y después de un exhaustivo análisis de la información que se recopile, elaborar conclusiones de la manera en que convergen las dos variables.

Se estudiaron investigaciones, como tesis, revistas, publicaciones y libros en el contexto internacional y nacional respecto al coaching y su relación con el desempeño laboral.

Se examinaron el desempeño laboral y herramientas que ayudan a que este mejore en el ámbito organizacional a través de estudios previos.

Se indagó acerca de las herramientas que permiten medir el desempeño laboral en las organizaciones. Con ello se pretende establecer una relación entre estas variables y cómo ha influido el coaching de manera positiva en su mejoramiento.

Se analizaron resultados de una empresa catalogada como PyME que implementó un programa de coaching como herramienta para mejorar el desempeño de sus trabajadores del área de ventas.

Selección de la muestra

Dentro de las denominadas muestras no probabilísticas se distinguen aquellas por conveniencia, formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso y

que, para el desarrollo de esta investigación, se recurrió, formada por 12 personas del departamento de ventas de una empresa local, cuyo nombre se omite en el cuerpo de este trabajo a petición de la misma, sin embargo, y para no desvirtuar el mismo se encuentra plenamente identificada por el número de empleados y de acuerdo al criterio de estratificación establecido por la Secretaria de Economía para catalogar las micro, pequeñas y medianas empresas del país, a través de la vigente Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana empresa, como esta última, al encontrarse dentro del sector de comercio, con un número total de trabajadores mayor a 31.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

La observación y recopilación de información respecto al comportamiento en función del desempeño de los trabajadores del departamento de ventas previo al proceso de coaching y después de este, se gestó dentro del mismo, atribución ejecutada por parte del Gerente de área. Cabe señalar que el proceso antes mencionado tuvo una duración de 6 semanas entre los meses de octubre y noviembre de 2019, en sesiones grupales únicas por semana que oscilaban entre 90 y 120 minutos, de acuerdo a la información proporcionada.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios elaborados en Google Forms, con la intención de recapitular la evaluación previa al proceso de coaching y las impresiones después del mismo.

Estos instrumentos se integraron por cinco elementos sociodemográficos y 28 factores de desempeño agrupados en 7 rubros de evaluación: confiabilidad, comunicación conocimiento del trabajo, resolución de problemas, productividad, trabajo en equipo y responsabilidad. Lo anterior se logró al integrar ítems de los métodos de evaluación de desempeño diseñados por Chiavenato (2009) y crear un instrumento único de aplicación.

Las variables mencionadas fueron medidas a través de la aplicación de una escala tipo Likert, a partir de los registros elaborados por la empresa, con las siguientes

valoraciones: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca. Resaltando la primera como muestra de un desempeño excepcional, disminuyendo de manera progresiva hasta observar un desempeño nulo o para efectos prácticos “nunca”.

Procesamiento de datos

Los cuestionarios aplicados se compendiaron en hojas de trabajo de Excel para posteriormente ingresar la información al programa estadístico SPSS y, a través de este, evaluar resultados y relacionar variables.

Delimitación

Espacial: El estudio se realizó ex situ.

Temporal: La investigación se realizó durante los años 2019-2020

Circunstancial: Debido a la crisis sanitaria acaecida en 2020, la comunicación con la empresa, así como el suministro de información para efectos de esta investigación se realizó a través de medios electrónicos.

Capítulo II: Antecedentes del coaching

Antecedentes Internacionales

Quispe, L. (2017), en su investigación “Coaching como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de servicios universitarios de la Universidad Pedagógica del Perú” concluye que la aplicación del modelo europeo con la metodología GROW sería óptimo para el área de servicios universitarios de la Universidad Tecnológica de Perú, en Arequipa, consecuentemente permitirá una mejor cooperación, liderazgo, además de tolerar presión y tensión laboral.

Dentro de la información recopilada en la investigación de Cardona (2016), bajo el nombre de “Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social” es importante resaltar las dimensiones que señala y que, atendiendo a su criterio facilitan la práctica del coaching dentro de la organización, tales son:

- Poca distancia jerárquica
- Individualista
- Sociedad femenina
- Escaso control de incertidumbre
- Orientación a largo plazo

En términos generales refiere que la poca distancia jerárquica propiciaría entre coach y coachee que el estatus no fuera un impedimento en el tener de poner medidas de cambio, a su vez, el coachee transmite a su equipo libertad para expresar propuestas y quejas sin sentirse amenazado. En la dimensión individualista, indica que la necesidad de cambio de la persona debe ser suficiente razón para que sus inquietudes sean respetadas y tomadas en cuenta, es decir, las aportaciones no desafían, enriquecen. Aduce que una sociedad femenina es más permisible, donde los conflictos se abordan a través de la negociación y el compromiso lo que deriva en más variedad de soluciones.

Respecto a los grupos con escaso control de incertidumbre encuentran a la diversidad como un resultado natural de ésta, su horizonte de cómo deben ser las

cosas es más amplio. Por último, nos señala que, aquellas organizaciones con orientación a largo plazo tienen una visión de las personas y de las situaciones como algo en construcción.

Siguiendo la perspectiva organizacional del autor, resalta el paralelismo en el que colocan al coaching otros autores, mostrando que, de ser una herramienta o un método en un punto convergen, en sus propias palabras “si la perspectiva se aleja, el coaching puede ser una herramienta de un planteamiento más general, si la perspectiva es más cercana éste es un método con sus herramientas”. En sus conclusiones señala la insuficiencia de estudios científicos que denoten cómo funciona el coaching, incita a llevar a cabo estudios que señalen los mecanismos de funcionamiento del coaching, más allá de mensajes inspiracionales.

Villavicencio y Ocaño (2017) conceptualizan nueva al coaching como herramienta en su investigación, la cual conduce a reflexionar sobre los beneficios que, derivados de su uso, mitigan la resistencia al proceso de cambio organizacional. Según sus palabras la aplicación del coaching es la capacitación del talento humano, en aras al mejoramiento de sus habilidades, actitudes, aptitudes, desempeño, etcétera, resaltando que, para lograrlo, es necesario genera una autoconfianza en la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptación a los cambios organizacionales. Dentro de sus consideraciones resaltan que, una vez llevado a su aplicación, permite desarrollar el potencial y rendimiento del talento humano guiándolo al éxito personal, una comunicación más efectiva y, por consecuencia, esto traerá el logro de objetivos grupales, tales como aquellos que atañen a la organización.

Conforme lo anterior, y en exposición de los beneficios que trae a la organización el coaching, la conclusión de la investigación lo subraya como una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional que se basa en una metodología a la que califican como innovadora, impulsando el desarrollo personal y de forma indirecta el crecimiento empresarial. En el ámbito empresarial, señalan, neutraliza la resistencia al cambio, ya que busca el camino más eficaz para el alcance de los objetivos profundizando dentro de los mismos actores y haciendo

uso de sus propios recursos y habilidades. Además de lo antes expuesto, es menester señalar que estas formas de utilizar coaching no son generalizadas, no existe un modelo genérico para todas las organizaciones, es necesario adaptar esta herramienta a las necesidades de cada organización y que vayan acordes a las del talento humano de la misma.

Retana, Zaldaña y Zelada (2014), en la “aplicación del método coaching para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en la mediana empresa industrial textil de la Ciudad de Santa Ana” proponen la implementación de la guía metodológica del coaching organizacional, cuyo propósito señalan, es lograr un desempeño eficiente en los empleados, así como en las distintas áreas de la mediana empresa textil en la referida ciudad, además refieren al coaching organizacional como una herramienta que propicia la eficiencia del desempeño en estos dos aspectos.

Tapia R. (2012), concluye en su investigación de “Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Abato” la falta de motivación para el logro de metas, una necesidad de fomentar relaciones laborales con mayor productividad, así como aumentar el nivel de satisfacción de todos los empleados. Derivado de lo anterior, entre una serie de recomendaciones, aducen implementar talleres de Coaching empresarial, permitiendo con ello, según refieren, una mayor participación y compromiso por parte de los empleados lo que generará mayor motivación, mayor claridad en sus metas personales y con ello orientar la suma de esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

En su investigación “El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso”, Arqueros (2016) advierte al ejecutivo como figura clave en la organización, asevera que este empieza a demandar los servicios de un coach para que le “acompañe en el aprendizaje de su desempeño y la potencialización de su liderazgo” todo ello en beneficio de sus subordinados, que derivará en toda la organización. Es importante destacar en el contenido de su trabajo que señala al coaching como “una necesidad” tanto en tenor

de conflictos laborales como personales de los individuos quienes, según ella, requerían de la presencia de un profesional de acompañamiento para su proceso de cambio. Así mismo, refiere al coaching como una solución importante para potenciar las habilidades personales de los individuos, cuyo fin es mejorar la efectividad, productividad y competitividad organizacional.

Tamayo y Jaimes (2010) en su investigación para indagar el impacto del coaching que, califican como modelo, tiene sobre los niveles de productividad, aseverando desde el momento de su concepción, será de manera positiva. Teniendo como objeto de estudio una empresa de construcciones y vías en Colombia, refieren la utilidad del coaching en la organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso
- Libera el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que, de otra manera son considerados inalcanzables.

Así mismo, resaltan que el coaching se sobrepone a la transmisión de instrucciones para la mejora del desempeño y la productividad, en vías que éste extrae lo mejor de los individuos y los equipos, de tal manera que destacan otros aspectos, según su investigación, como el desarrollo personal, aprendizaje mejorado, mejora en las relaciones, propugna por una mejor calidad de vida para los individuos, fomenta la creatividad, mejora el uso de habilidades y recursos personales, propicia que exista mayor flexibilidad y adaptación al cambio, personal más motivado; en tanto resumen al coaching como una habilidad vital en tanto que traspasa las fronteras de la organización y transforma la vida de las personas.

En “El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches” de Muñoz y Díaz (2014) presentan resultados de una

investigación en la que se pretendía identificar la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y Estudiantes, sobre el impacto del coaching empresarial en las organizaciones y aquellos aspectos que han cambiado a raíz de la intervención. La metodología consistió en un análisis comparado entre 103 encuestados con las características antes señaladas, en 14 aspectos descrito a continuación:

1. Cambio y competencia de las personas
2. Interacción de equipos de trabajo
3. Calidad de vida
4. Definición de objetivos y acciones
5. Estandarización del coaching
6. Liderazgo y equipo
7. Mejora continua
8. Adaptación al cambio
9. Percepción del coaching
10. Apoyo a las personas
11. Clima organizacional
12. Resultados organizacionales
13. Equilibrio personal y laboral
14. Relación entre inversión y resultados obtenidos

Aunado a lo anterior, se incluyó una pregunta adicional (de cierre), donde se cuestiona a los consultados si recomiendan la implementación de un programa de coaching en su empresa. Los resultados obtenidos en esta investigación, en donde califican 11 de los 14 aspectos enlistados con un nivel de percepción del coaching alto y cuya interpretación se presenta de la siguiente manera:

- Como una herramienta que ayuda a obtener los resultados organizacionales o del área
- Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos
- Contribuye a mejorar la calidad de vida de los participantes
- Generó cambios positivos y mejoró las competencias de las personas que participaron
- Incrementa la capacidad de adaptación al cambio de quienes participaron
- Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos
- Favorece la interacción entre los equipos de trabajo
- Impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional
- Favorece el liderazgo y las habilidades para el desarrollo del equipo
- Genera cambios positivos y mejoró las competencias de las personas que participaron

Respecto a la pregunta de cierre, el 77% de los encuestados manifestó recomendar totalmente un programa de coaching para su organización. Concluyeron, a partir de la investigación que:

El coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas; manifiestan como indispensable desarrollar propuestas y metodologías para la evaluación entre los resultados generados y la inversión que efectúa la empresa. Así mismo, señalan que existe una percepción sobresaliente en torno a que el coaching ayuda a crecer a las personas en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de trabajo en equipo y un clima laboral productivo, puntualizando que el coaching es una gran oportunidad que tienen los profesionales de esta área para trabajar con las PYMEs.

Rodríguez, Mogollón y Cortés (2020) en su artículo “El Coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero” plantean la necesidad del Directivo de la empresa para expandir la capacidad del desempeño de su gente, lo que se logra a través del coaching como herramienta de gestión estratégica, ya que permite

conferir mayores espacios de autonomía que estimulen y fortalezcan sus competencias en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes para el logro de un mejor desempeño profesional y personal.

Citando a More (2018) los autores infieren que la implementación del coaching permite establecer procesos basados en la eficiencia, eficacia e innovación que, en un futuro decantara en un aumento de lo que denominan “rendimiento del área”. La premisa de su investigación era conocer si la correcta implementación del coaching tenía influencia sobre la productividad de las empresas, por lo que se contrastaron resultados de dos entidades financieras (denominadas Entidad 1 y 2, respectivamente), para tal caso la primera reconoce al coaching como una herramienta administrativa que permite, a corto plazo y, a través de entrenamiento, transformar el desempeño de los equipos de trabajo y a su vez, sean alineados a los objetivos organizacionales. En tanto, en la denominada Entidad 2, se pudo rescatar que el coaching era tomado como una acción predominante, en aras de la formación de líderes que, decantarían por la motivación y reconocimiento de los colaboradores, con el fin de brindar una transformación colectiva en el equipo de trabajo, pero permeará en el ámbito personal del individuo, situación de la cual se ha hecho hincapié en los hallazgos de otras investigaciones mencionadas en el presente.

A manera de conclusión, señalan que el coaching facilita que las personas se adapten a los cambios, orienta hacia el trabajo colaborativo, permite aprovechar la inteligencia colectiva, la generación de sinergias y del máximo potencial de las personas, así mismo refieren la consolidación del coaching como una herramienta de gestión empresarial, útil para mejorar las habilidades personales y el desempeño organizacional.

Los estudios realizados por Álvarez (2015) en “Análisis del coaching como herramienta para el desarrollo del talento en las organizaciones” buscan relacionar esta herramienta específicamente en el área de Recursos Humanos de dos empresas, en virtud de analizar los posibles beneficios que pudo traer su implantación. Citando a Chornet y Lara (2011) apunta a que el coaching es de gran

utilidad para definir la estrategia llevada a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, llegando a convertirse, incluso, en una ventaja competitiva para la organización, en virtud que el “talento humano” es un activo estratégico y, como bien señala, refiriendo a Jericó (2012) esta área es la encargada de fomentar el conocimiento de los trabajadores a través de la formación y preparación.

Relacionando lo anterior, Moreno, Pelayo y Vargas (2004) a quienes nos remite con la intención de señalar al coaching como una de las herramientas más efectivas para desarrollar este talento, con la intención de posibilitar una estrategia basada en el fomento y desarrollo de habilidades y capacidades de las personas. De sus conclusiones se puede extraer, que el coaching es una herramienta que contribuye a aumentar las habilidades de cada trabajador, desarrollar su conocimiento y fortalezas, por ende, aquellas organizaciones que implantan el coaching, además de obtener trabajadores cualificados, aumentarán su productividad y por consecuencia, las empresas se verán beneficiadas, en general.

En el estudio de caso de Bécart (2015) bajo el nombre de “Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida” ha probado que intervenciones de coaching han permitido una mejora significativa en el desempeño de once competencias sistémicas en su grupo de estudio, integrando diversos conceptos y versando sobre uno de manera integradora señala que las competencias son “una combinación de rasgos personales, habilidades, actitudes y valores, que describen el nivel de desempeño de una persona para realizar una tarea concreta”.

En este tenor es importante resaltar que, dentro de la clasificación que señala de competencias para la vida menciona las llamadas “competencias profesionales” en donde involucra al desempeño en el ámbito laboral, toda vez que la relación “educativo-mundo productivo” afianza el papel de la educación para formar profesionales competentes, es decir, que no solo posean características relacionadas a la buena ejecución de tareas, si no que sean capaces de hacerlo de forma eficiente y responsable, citando a González (2002), de tal manera que las competencias cumplen la función de indicadores de desempeño en el contexto laboral. En sus conclusiones se puede destacar lo que señala como “carencia

investigativa” en relación a que en la literatura existe un vacío en cuanto a los resultados del coaching en virtud de su aplicación, en este caso, relacionado con el impacto en desarrollo de las competencias de los estudiantes de nivel superior.

Conforme a lo anterior, es menester subrayar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005) a la que cita, destaca la importancia del aprendizaje en el desempeño laboral exitoso, a su vez, Rodríguez y Moreno (2006) exponen que la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, se obtiene también a través de situaciones concretas donde podrían vincularse los programas de coaching durante la formación educativa.

Antecedentes en México

Morales, Priego y Delgado (2019), en su trabajo “Coaching para desarrollo de competencias profesionales y personales en el equipo de trabajo odontológico”, consistente en una investigación de tipo exploratorio, descriptivo y transversal en el estado de Tabasco, en el que destacan la disposición de la población objeto de estudio para mejorar el desempeño, de manera individual y en la organización. Derivado de la anterior, califican al coaching como una estrategia o herramienta administrativa que permite mejorar los resultados dentro de una organización. Concluyen que la implementación de esta herramienta puede mejorar la prestación de un servicio, ya que permite conocer, desarrollar y potencializar las habilidades de los integrantes de un equipo de trabajo, además destacan la importancia de tomar en cuenta las necesidades de desarrollo personal y profesional que, de no ser consideradas obstaculizarían el desempeño de la organización.

Por otra parte, investigaciones como las de Salazar, Hernández, Vargas y Hernández (2017), analizan de manera directa la influencia del Coaching en un grupo para poder medir el desempeño laboral de estos, de manera que sirvan como modelo comparativo frente aquellos que no fueron participantes en un curso de coaching.

En su investigación “Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria de alojamiento en México”, se realizó un estudio comparativo que permitiera conocer si el incremento de personal calificado en las técnicas de ventas bajo la estrategia de coaching socioformativo representaba una mejora en la calidad de los servicios en la industria del alojamiento. Atendiendo lo anterior, se enfocaron en el coaching de ventas, el cual definen como “una herramienta que debe poseer el directivo para motivar y entrenar a su equipo de vendedores (...) y ejecutivos en la mejora de su desempeño. En sus conclusiones destacan la importancia de capacitar a los ejecutivos de ventas con cursos de coaching, específicamente basado en la socioformación, con la intención de mejorar la productividad de los equipos y motivar la participación, de igual manera, a nivel individual, apoyar el desarrollo de competencias y mejorar el desempeño mediante el aprovechamiento de sus potencialidades.

Como ya se refirió, al ser una investigación que propicia contrastar resultados, resaltan las diferencias entre los ejecutivos sin capacitación en coaching quienes, a pesar de haber recibido adiestramiento en ventas, se ven disminuidos en los resultados de trabajo colaborativo, estrategia de ventas, metas, liderazgo, comunicación asertiva, desarrollo humano y compromiso.

Investigaciones como la de Pacheco, Tirado, Valenzuela y Murrieta (2011), reiteran la posibilidad que abre el coaching en las organizaciones para que las personas se adapten de mejor manera a los cambios, en este caso, la investigación señala que el Coaching “moviliza los valores centrales y los compromisos al ser humano”, de tal manera que, como se ha señalado en investigaciones respecto al tema, no solamente se centra en las oportunidades que ofrece a la empresa, es a través del “despertar” de las capacidades del individuo y de sus propias posibilidades, abre paso a lo general, en este caso a la organización. Siguiendo la pauta de su trabajo, mencionan que éste estimula a las personas hacia la producción de resultados, así como genera una predisposición a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

Conforme lo antes expuesto, en el trabajo se resalta que el coaching empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña y mediana empresa, mientras que el organizacional o estratégico trabaja con las grandes corporaciones. El desarrollo de su investigación se centra en las necesidades de asesoría percibidas en 250 empresas clasificadas como PYME, ubicadas en el estado de Sonora, las cuales, según exponen, se verían beneficiadas en términos de capacidades ante las “grandes empresas”, toda vez que necesitan romper con el paradigma tecnológico y de innovación en aras de ser más competitivas.

Teniendo en cuenta lo que califica como “una necesidad de sobrevivencia” de la empresa en los mercados competitivos, Chávez (2012) en “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización” menciona lo importante que es centrar los esfuerzos en poseer personal con talento y competencias adecuadas que ayuden a facilitar el compromiso de los individuos para con la empresa y, además, se encuentren alineados con los propósitos de la organización. Citando a Sánchez y Bayo (2010), sugiere que tanto las empresas como sus miembros deben interesarse en la inversión de procesos de desarrollo e investigación personal mediante el ejercicio del coaching. Es necesario resaltar la connotación de éxito que, para él, puede alcanzar una empresa en un proceso de transformación y aprendizaje guiado por lo que califica como “ejercicio de coaching”, fundado en los siguientes factores:

- Las competencias fundamentales y desarrolladas, a partir de las cuales la empresa podrá efectuar un desempeño adecuado
- La actitud de apoyo de los altos mandos de la empresa, en los procesos de una mejora continua
- Capacidad de incorporar nuevos aprendizajes que contribuyan a la transformación positiva de miembros de la organización y, en general, de la empresa misma

Dentro de las conclusiones de su estudio, se propugna por un coaching empresarial, en virtud que, las acciones de “esta modalidad” están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y aquellos relacionados con el

comportamiento, actitudes y creencias de todos los que integran la empresa. Así mismo, hace hincapié en la necesidad de ver que, para lograr que una empresa funcione, es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos, lo que permita alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las sus propias aportaciones competitivas.

Concluye sugiriendo investigar, desarrollar y aplicar el coaching en los integrantes de una empresa, a fin de prosperar en sus competencias y, consecuentemente, mejorar su desempeño en el trabajo.

En “El coaching empresarial como herramienta para la administración del cambio organizacional de la empresa familiar Grupo Eléctrico”, Díaz (2014) hace referencia sobre cómo el coaching ayuda a gestar el cambio organizacional en una empresa de características y dimensiones familiares. Para su análisis, decanta por indicar que los cambios organizacionales son provocados en la mayoría de las ocasiones por variables externa, como el ambiente político, económico, del mercado y a tecnología. Aquellos impulsados por fuerzas internas pueden devenir de cambios en los objetivos, políticas administrativas, o incluso, de situaciones más particulares, como cambios en la actitud del personal.

En la propuesta elaborada para esta empresa divide las etapas del coaching en cuatro, destacando en esta última la evaluación al desempeño del mismo programa que mide a través de indicadores tanto a nivel personal (políticas de beneficios, perfil psico-laboral) como aquellos que devienen en el beneficio colectivo como la identificación del trabajador con la organización (misión, visión, valores). En sus conclusiones destaca la importancia del coaching para potenciar el rendimiento de la organización en momentos clave, además facilita la comprensión y aceptación al cambio, destacando en su análisis la importancia de reducir lo que llama “costo emocional” que generan los momentos de inestabilidad para el trabajador, y que impactan de manera negativa en su desempeño.

En un estudio llevado a cabo por Price Waterhouse Coopers y la Association Resource Centre, encontraron que el promedio de retorno sobre inversión en el

coaching era de 7 veces la inversión inicial, y más de un cuarto de los clientes de coaching reportaron un impresionante resultado de retorno sobre inversión de 10 a 49 veces su costo.

Coaching gana terreno en las empresas mexicanas. Al menos 66% de las organizaciones ha implementado esta técnica para mejorar los resultados de su personal, de acuerdo con la última encuesta Coaching en México elaborada por la ICF. Dos tercios de los encuestados dijeron tener alta o muy alta confianza en el coaching como método para potenciar las cualidades de los colaboradores.

En el caso de empresas familiares, señala El País en su artículo “Coaching en la empresa familiar” de 2016, esta herramienta ayuda a mejorar la comunicación logrando que sea más eficaz entre sus miembros, lo que resulta imprescindible para la toma de decisiones. Aunado a lo anterior, los resultados se ven reflejados también en los procesos de sucesión donde gracias a las sesiones de coaching se optimiza el plan de acción para mejorar conductas, competencias o aspectos emocionales derivados de estas situaciones.

De acuerdo con los resultados del sondeo Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019, lo que motiva a los colaboradores a mejorar su desempeño es el ambiente laboral (44%) seguido del sueldo (4%), prestaciones (39%), beneficios (34%), esquemas flexibles (31%) o tener un buen líder (31%).

Según el sondeo, al buscar oportunidades de crecimiento profesional, el salario no siempre es el factor decisivo, por lo que 58% afirmó privilegiar la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mientras que 42% se inclinó por un nivel superior respecto a su meta profesional inmediata.

Según la Universidad Internacional de Valencia en su artículo “Cómo aprovechar el coaching ejecutivo para mejorar la empresa” (2018) Expertos como Perry Zeus y Suzanne Skiffington aseguran que la intervención de un coach en el ejecutivo de una empresa traerá dos efectos benéficos a nivel general para ésta: provocará una reflexión interna sobre aquellas conductas de liderazgo que generen mejores resultados, abriendo nuevas posibilidades de actuación. Por otro lado, para ellos, la

mejora de la eficiencia, desempeño y productividad de los colaboradores, esto acaecido por una nueva cultura en la que las empresas tienen confianza en la responsabilidad y el compromiso de los empleados, quienes se esfuerzan por orientar su trabajo hacía la consecución de los resultados.

Haciendo referencia a las publicaciones de Manchester Inc., la Universidad puntualiza que aquellas compañías que ofrecían coaching a sus ejecutivos, experimentaron mejoras en su productividad, calidad, servicio al cliente, incluso mayor valor en bolsa. Así mismo, se notó una disminución en aspectos negativos como reclamaciones de clientes y fueron capaces de retener y fidelizar a ejecutivos de talento con alto potencial.

Capítulo III: Coaching

La palabra coach es de origen húngaro, así era denominado un tipo de carruaje tirado por animales en el transporte de personas. Al tratarse de un vehículo con suspensión, en aquel momento fue considerado como de lujo, por lo que rápidamente se generalizó su uso en Europa. El término fue adoptado por los alemanes como kutsche, por los italianos como cocchio, por los españoles como coche y por los ingleses como coach (Dilts, 2004).

Los antecedentes históricos más remotos del coaching se encuentran en la filosofía griega, principalmente en Sócrates, filósofo ateniense que creó un método llamado Mayéutica, el cual consiste en un proceso inductivo a través de preguntas reveladoras con sus discípulos, y mediante el cual lograba “traer a la luz” las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior.

Antes de aprender es necesario que el individuo sea consciente de su ignorancia, porque el que piensa saberlo todo, desprecia cualquier mejora personal al no necesitarla. Ese era el primer objetivo de Sócrates, que la persona viera su propia ignorancia. Utilizando la ironía durante el diálogo, hace ver a su interlocutor que precisa de su ayuda y consejo, invitándole a exponer su sabiduría. Una vez engañado, le formula cuestiones de todo tipo a su contraparte para que le exponga de manera clara sus razonamientos, hasta que llegue el punto en el que el individuo asuma su ignorancia. Una vez admitidas sus carencias y, por lo tanto, su necesidad de conocimiento, llega la segunda etapa: la Mayéutica o “arte de dar a luz” para descubrir cómo solucionarla, un método de búsqueda del autoconocimiento. Sócrates exhortaba a sus discípulos a la virtud siendo ésta el bien supremo para el ser humano, en su ausencia no es posible encontrar la felicidad.

Sócrates decía: “Yo no puedo enseñaros nada; sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos; lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría”. Ferrer y Déniz (2010).

En el pensamiento de Platón, reconocemos la estructura de sus diálogos, como sesiones de coaching primitivas. En su análisis, identificamos la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones, y que sirven de método para la adquisición del conocimiento.

La ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching. En un proceso, el coach acompaña hasta que se encuentra lo más correcto para el momento que se está viviendo. Y lo más correcto, lo virtuoso, o en el lenguaje actual, lo productivo, son las decisiones que más nos ayudan a conseguir un objetivo. Aristóteles decía que la virtud se adquiere mediante el hábito, mediante una acción repetida.

Según Arrabal (2018) en 1850 el coaching se empleaba en las universidades de Inglaterra para designar a un tutor que ayudaba a los estudiantes a preparar los exámenes. Sin embargo, el Coaching como se conoce, se comenzó a aplicar a mediados de los años 70 dentro del ámbito deportivo, cuando Timothy Gallwey (profesor de literatura y capitán en la Universidad de Harvard del equipo de tenis) se dio cuenta que el principal freno de un deportista no está en su cuerpo, si no en la mente, y creó un método que plasmó en el libro titulado “El juego interior del tenis”, basado en la idea de que en cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el externo y el interno.

El juego exterior se juega en un escenario externo, para superar los obstáculos externos con el fin de alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención y la limitación de conceptos o suposiciones. El juego interior se juega para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial.

Para Timothy Gallwey dentro de cada jugador existen dos entidades, el “yo” —el que da las ordenes— y el “mí mismo” —el que las ejecuta—, la relación entre estos dos es el factor principal para determinar la capacidad de convertir nuestro conocimiento de la técnica en acción efectiva. La unión de estos dos “yo” en el tenis implica el aprendizaje de varias habilidades interiores:

1. Aprender a crear la imagen más clara posible del resultado deseado.
2. Aprender a confiar en que el “yo” número 2 rendirá al máximo, y a sacar una enseñanza tanto de los éxitos como de los fracasos.
3. Aprender a ver sin juzgar, es decir, a ver lo que está sucediendo sin juzgar si está bien o mal.

Sin embargo, todas ellas son secundarias con respecto a la habilidad principal: el arte de la concentración relajada. En la medida que se alcanza la concentración, la mente se acalla. Aprender a concentrar la atención mientras jugamos al tenis, desarrollamos una habilidad que puede mejorar nuestro rendimiento en cualquier otro aspecto de la vida.

Para el autor casi todas las actividades que desarrollamos implican tanto un juego interior como otro exterior, encontraremos obstáculos externos entre nosotros y nuestros objetivos externos; los obstáculos internos siempre estarán ahí, en la mente distraída, inclinada a la preocupación, es por ello que necesitamos la estabilidad interior, que se logra adquiriendo la capacidad para ver la verdadera naturaleza de lo que está sucediendo y reaccionando apropiadamente.

Aquí converge con las ideas de Whitmore (2002) quien señala como primer elemento clave del coaching la consciencia como producto de la concentración. Para el autor esto conduce a la habilidad. Si se conduce al aprendiz a elevar la consciencia, se destacarán los atributos únicos del cuerpo y la mente del individuo, generando seguridad y por consecuencia aumentando la autoestima.

El buen coaching debe ser capaz de llevar al individuo más allá de las propias limitaciones del conocimiento del coach afirma Whitmore (2002); asimismo indica que la autoestima es fundamental para la manifestación del potencial y el desempeño. Por esto es importante que el coachee reciba los resultados deseados desde los primeros acercamientos. Un coaching que no resulte en un éxito y que éste sea reconocido por la persona como tal, tendrá un impacto negativo en la autoestima de la persona que se encuentra en este proceso.

John Whitmore (piloto, hombre de negocios y coach) llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, convirtiéndose en el precursor del coaching de negocios, ejecutivo y personal. Otro concepto clave del coaching es la responsabilidad, ya sea individual o colectiva “cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño”. Algunas de las cualidades básicas que señala el autor para un coach son:

Paciencia

Imparcialidad

Mostrar respaldo e interés

Saber escuchar

Ser preceptivo

Consciente

Atento

Escuelas de coaching

Escuela Europea

Gallwey y Whitmore son precursores del Coaching humanista, originado y desarrollado principalmente en Europa, y cuya práctica está basada en la aplicación de herramientas de la Psicología humanista, poniendo énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. De manera general, esta metodología se enfoca en la liberación del potencial del ser humano.

Para Whitmore, el coaching uno a uno se puede realizar entre pares, entre un gerente y un subordinado, entre un antiguo profesor y un estudiante, entre un entrenador y un deportista, o incluso entre un consejero y alguien que busca su

ayuda. Este tipo de coaching también se puede emplear de abajo-arriba —aunque por lo general de una manera encubierta— entre un empleado y su jefe.

La sesión de coaching comienza con la determinación de la meta para la propia sesión. Si la sesión ha sido solicitada, la persona es quien necesita definir lo que desea lograr a través del coaching. Este proceso que sugiere Whitmore y cuyo desarrollo se debe a Graham Alexander está sujeto a cuatro etapas, a las que denomina GROW:

Establecer la **meta** (Goal) de la sesión, tanto para el corto como para el largo plazo. el individuo tiene que establecer metas iniciales, intermedias y finales. Estas últimas, en muchas ocasiones, están condicionadas por una serie de factores externos que hacen difícil su consecución, pero es deseable tenerla como un ideal a alcanzar. Whitmore contempla dos tipos de metas durante el proceso de coaching:

1. Meta u objetivo final: está pocas veces bajo control, ya que no se puede controlar lo que harán los competidores.
2. Meta de desempeño: “Consiste en identificar el nivel de desempeño que a nuestro juicio nos dará más posibilidades de alcanzar la meta final”. Es más fácil, según señala, comprometerse y asumir la responsabilidad de una meta de desempeño, de la cual se tiene mayor control, que una que se encuentra fuera de éste, como en el caso del primer tipo de meta. Además, nos dice que la meta debe cumplir con ser realista y desafiante, así evitamos la desmotivación.

Examinar la **realidad** (Reality) para explorar la situación presente, que permitan al coachee pensar en alcanzar niveles más profundos de conciencia. La realidad tiene que ver con la situación actual, presente, con el escenario en el cual nos encontramos en este momento. En esta fase el coach realiza preguntas que apuntan a los hechos y tratan de lograr un lenguaje objetivo y descriptivo de la situación, ayudando al coachee a lograr un nivel profundo de conocimiento de la realidad actual.

Contemplar las **opciones** (Options) y estrategias o cursos de acción alternativos. Tiene que ver con las opciones y estrategias que tenemos disponibles y con las posibles decisiones y acciones que podemos llevar a cabo. El coach ayuda a encontrar un número suficiente de opciones, al menos cinco y cuando el coachee agota todas las posibilidades, el coach puede transmitir alguna idea, presentándose como una opción más.

Determinar **qué** (What) se va a hacer, cuándo (When) y quién (Whom) lo hará, y la voluntad (Will) de hacerlo. Se crea el plan de acción donde se pregunta al coachee por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los posibles obstáculos y apoyos.

Las preguntas poderosas y escuchar de manera activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro. De hecho, gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales.

Escuela Norteamericana

El Coaching práctico o estadounidense, tuvo como máximo exponente a Thomas Leonard. La metodología utilizada con este sistema tan pragmático incentiva la autoestima, motiva a la acción y pone a prueba a través de nuevos desafíos. Las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. El coaching anglosajón creó y concretó el modelo 5x15. Esta corriente defiende que hay cinco herramientas esenciales en el coaching que son: el rapport, la escucha, la intuición, la pregunta y el feedback. A su vez, divide los pasos de la conversación en: asunto, objetivo, realidad, opciones y compromiso. Todo este proceso se enmarca en la transformación de la situación presente a la situación deseada.

Según lo anterior y, de acuerdo a Muñoz (2014), en todo proceso de coaching se ha de tener en cuenta:

- 15 clarificadores, que ayudan a mejorar la comprensión por parte del coach, para comprender de verdad a lo que se enfrenta el cliente, no simplemente para entender los hechos o sentimientos:

1. Distinguir entre lo urgente y lo importante
2. Optar por afrontar el problema o evitarlo
3. Distinguir entre la realidad y la fantasía del cliente o una interrelación que no concuerda con lo que ha ocurrido
4. Aceptar versus resistir
5. Referencia interna o externa. Locus interno o locus externo de control
6. Ajustes entre lo que se necesita y lo que se desea
7. Distinguir entre posibilidad y oportunidad. El éxito podría ser la consecución paulatina de una visión
8. Distinguir entre origen y causa
9. Validar la impulsividad o la prudencia del cliente frente al objetivo o hecho que quiere conseguir
10. Valorar si el cliente es reservado o comparte sus emociones o necesidades
11. El cliente crea o elimina información y alternativas.
12. ¿Sabe el cliente discernir entre preocupación y problema?
13. El cliente, ¿se centra en el pasado, en el presente o en el futuro?
14. ¿El cliente tiene una visión sistémica del problema?
15. ¿Es resiliente ante la adversidad?

- 15 productos, para que, durante la sesión de coaching, el coach pueda darle al cliente diferentes “productos” que a su vez puedan producir resultados. Cada producto añade valor:

1. Nuevas perspectivas de actuación
2. Validación de la conducta deseada
3. Un mensaje esencial de actuación
4. Transmitir energía al cliente para que empiece motivado su plan

5. Generar sentimientos de que la Solución al problema es posible
 6. Elaboración de un plan de acción
 7. Analizar la estructura de los hechos
 8. Evaluar los recursos disponibles
 9. Validar las opciones con mayores probabilidades de éxito que se pueden escoger
 10. Dar apoyo
 11. Evaluar el aprendizaje continuo y su aplicación a la vida diaria
 12. Tener cuidado con los consejos
 13. Implementar Estrategias nuevas en caso de que no funcionen las que se han escogido.
 14. Dar feedback sobre la evolución de las sesiones
 15. Favorecer la asunción de retos o desafíos nuevos por parte del cliente
- 15 puntos de estilo. Es la manera de interrelacionarse el coach con el cliente y que puede acelerar o frenar el proceso de coaching. Son 15 estilos de comunicación que ayudan a ser más eficaz como coach:
 1. Percibir correctamente lo que el cliente expresa
 2. Responder claramente sus preguntas
 3. Tomar en serio las preocupaciones del cliente
 4. Articular de manera simple nuestras argumentaciones
 5. Ser ligero en las respuestas y neutro en las valoraciones
 6. Colaborador con el cliente
 7. Saber recibir y transmitir simultáneamente
 8. Comunicar plenamente
 9. Mantener el ritmo del interlocutor sin caer en vaguedades
 10. Saber escuchar “entre líneas”
 11. Utilizar palabras fácilmente inteligibles
 12. Estar seguro de sí mismo
 13. Tener una personalidad que no amedrente al cliente

14. Estar centrado en el cliente
15. Sentirse cómodo con los problemas

- 15 marcos. Son maneras de pensar, paradigmas, sistemas operativos personales, “el procesador” individual. Una de las maneras en las que el coach agrega valor a sus clientes es ampliando las ideas o suposiciones del cliente:

1. Todo se puede solucionar o no
2. Siempre se puede disminuir el riesgo
3. Siempre existe una forma mejor de hacer las cosas
4. El éxito es un efecto
5. Las emociones nos enseñan
6. Posponer las acciones tiene un costo
7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia
8. La respuesta existe
9. La confianza en sí mismo se construye
10. Todos tenemos ideas
11. El trabajo se puede disfrutar
12. Los problemas son oportunidades
13. Las personas siempre pueden dar lo mejor de sí mismas, aunque no siempre lo hagan
14. La conciencia une. Puedo comprender la verdad del “otro”
15. La vida nos engloba. Se puede fluir con ella sin tomar sus desaires como algo personal

- 15 competencias. Permiten crear una verdadera diferencia, simplificar el coaching y percibir el problema como una oportunidad. Las 15 competencias, siendo el motor de este modelo de coaching son:

1. Generar conversaciones provocadoras. Las sesiones de coaching son por lo general cortas. Al escuchar lo que el cliente dice y lo que no dice, al cuestionarte

lo que escuchas, al hacer las preguntas adecuadas, buscando claridad, y al compartir con el cliente lo que sabes y como te sientes, una conversación provocadora puede ocurrir en minutos en vez de en meses.

2. Revelar el cliente a sí mismo. Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones pueden tomar. Parte de lo que los Coaches hacen con sus clientes es ayudarles a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender qué es lo que les motiva e inspira. El autodescubrimiento.
3. Sacar grandeza. El coach pide al cliente que piense y actúe a lo grande constantemente que suba sus estándares.
4. Disfrutar inmensamente del cliente. Se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural, en consecuencia, los clientes corren más riesgos y avanzan más rápidamente porque saben que el coach está completamente presente para ellos. Cuando la relación entre el coach y el cliente llega a este punto, el coaching es cooperativo.
5. Ampliar los esfuerzos del cliente. Una de las razones por las que los clientes contratan a un coach es para que les ayuden a hacer más en menos tiempo, más de lo que harían ellos solos. Así pues, el Coach actúa como catalizador y acelerador. Al ayudar al cliente a hacer más de lo que han hecho previamente o de lo que se creen capaces de hacer, aparece un importante valor añadido.
6. Navegar vía curiosidad. Ayudar al cliente a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. El verdadero beneficio de la curiosidad es que ambos, el coach y el cliente, aprendan.
7. Reconocer la perfección en cada situación. Una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta, incluso si no podemos ver o saber cuál es la razón. Se trata de buscar y encontrar cómo un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aun cuando claramente no lo es (en vez de ofrecer consejos, técnicas y soluciones de forma automática).
8. Poner rumbo a lo más importante. Dependiendo del día, lo que es más importante para el cliente cambiará. Es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de rápido crecimiento en sus vidas. El Coach es rápido

para identificar este dinamismo y lo suficientemente flexible para ajustar el coaching para ser efectivo en este nuevo camino.

9. Comunicar claramente. Los coachees trabajan en “limpiar” todo tipo de prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, “deberías”, “podrías”, agendas, arrogancia y miedos.
10. Contar lo que se percibe. Los clientes confían en las observaciones e intuición. Cuanto más a menudo y fácilmente un coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente. A menudo, las indicaciones más pequeñas y sutiles son las que pueden actuar como poderosas guías y catalizadores en la vida o en el negocio del cliente.
11. Ser el seguidor del cliente. Cuanto esto sucede en todos los niveles (incluyendo acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades), más apoyado se sentirá el cliente y mayores serán sus probabilidades de tener éxito.
12. Explorar nuevos territorios. El Coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión de coaching, y también invita al cliente a experimentar con nuevos modelos, formas de hacer las cosas, e incluso identificar nuevas metas o resultados.
13. Saborear la verdad. La verdad está a un nivel por encima de la simple honestidad, siempre hay una verdad sobre una situación, una persona o evento, que cuando se descubre y se articula, puede transformar la vida o el negocio de una persona.
14. Diseñar un entorno favorable. El éxito, por no mencionar la evolución personal, puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan. El Coach se entrena especialmente para ayudar al cliente a diseñar e instalar estos entornos.
15. Respetar a la humanidad del cliente. En todos hay límites, tanto internos como externos, y a pesar de que en el coaching se trata de maximizar el potencial y las oportunidades el Coach debe respetar esas limitaciones. El éxito sin estrés es lo que todos perseguimos y reconociendo límites y respetando los distintos caminos al logro, el cliente es individual y universalmente respetado.

Escuela Ontológica o Chilena

La tercera corriente o escuela es la del Coaching ontológico, originado en Sudamérica, ha tenido como principales exponentes a los chilenos Rafael Echeverría y Julio Olalla. Es el “entrenamiento del ser”, explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico, donde las conversaciones son la clave para entender cómo somos los seres humanos y cómo desde ese conocimiento se puede cambiar nuestra vida. Muñoz (2014) enuncia los postulados como “normas de actuación”, las cuales son:

- Los seres humanos tienen que ser interpretados como seres lingüísticos. Sus procesos se comprenden a través del lenguaje. “Dime lo que observas y dices, y te diré quién eres”
- El lenguaje es generativo. Citando a Lazzati (2008) quien afirmó que las palabras crean otras realidades. Al hablar y comunicarse, el individuo modela su identidad y el mundo en el que ha optado vivir

En 1980 se fusionan en Canadá el coaching personal y el coaching empresarial, de esta fusión surge el coaching ejecutivo, como nueva disciplina considerada por primera vez como una profesión. En la actualidad, escuelas de negocios como la Harvard School of Business, reconocen la relación entre el coaching y la eficacia del líder.

Definición del coaching

La definición exacta de coaching tiene variaciones en función de autores o corrientes de pensamiento dado que las aportaciones hechas provienen de diferentes ciencias o disciplinas.

La ICF (International Coach Federation) define el coaching como “acompañar a un cliente en un proceso creativo y estimulante que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional”.

Según la AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de procesos):

Coaching ejecutivo-organizativo es un proceso de acompañamiento individual o de equipo, mediante el cual se pretende que una persona o un grupo de personas consiga objetivos definidos. A través de una relación profesional continuada, la persona que recibe un proceso de coaching profundiza en sus conocimientos, amplía su conciencia sobre ciertos aspectos profesionales-organizativos y es capaz de tomar mejores decisiones, fortaleciendo las competencias profesionales que para él sean pertinentes, con respecto a su desempeño profesional.

Vivian Launer (2007) define coaching como “el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”.

Para Whitmore (2011) el coaching busca liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Califica como “subyacente y omnipresente” este objetivo, al brindar seguridad de sí mismos, sin importar la tarea que haya por desempeñar, el coaching es una “forma de gestión”, más allá de una técnica que deba aplicarse en determinadas circunstancias y de forma rígida.

Por otra parte, Jim Selman afirma que “el coaching se basa en la capacidad de ayudar a un individuo o equipos para que logren sus compromisos y lo hagan mucho más allá de lo que parecía previamente posible”.

"El coaching interactúa con las personas, la naturaleza esencialmente humana del coaching es lo que lo hace funcionar, y también lo que hace que sea casi imposible cuantificarlo" (Sherman y Freas, 2004).

A pesar de esta variedad de definiciones, las concepciones sobre coaching convergen en la capacidad de las personas de crecer y desarrollarse. Preguntar y contestar, es el nexo esencial en el proceso de coaching.

El coaching para Sherman y Freas (2004) interactúa con las personas, la naturaleza esencialmente humana del coaching es lo que lo hace funcionar, y también lo que hace que sea casi imposible cuantificarlo.

La diferencia del coaching frente a otras disciplinas o teorías es que está enfocado a la acción, el aprendizaje forzosamente debe estar orientado a la acción. Marshall (2013) aduce que en la medida que la persona decide cambiar creencias y pensamientos sobre sí mismo, sobre sus relaciones y entorno, puede tomar consciencia sobre su situación y elegir libremente probar nuevas alternativas de acción y obtener resultados diferentes, que, a su vez, le sirvan para retroalimentar nuevos aprendizajes, nuevas acciones y nuevos resultados.

Afirma Calandría (2007) que el coaching es el método socrático convertido en filosofía de comunicación, en éste el otro es el experto mientras que el coach sólo está para ayudar al otro a desarrollar su potencial.

El coaching y las organizaciones

Menéndez (2006) ha demostrado que los procesos de coaching han llevado consigo mejoras en la gestión y en las relaciones, porque han permitido a los integrantes de la organización disponer de un espacio para pensar, para hablar de las cosas que les preocupaban y para buscar el equilibrio entre la vida profesional y la familiar. También ha hecho posible disponer de una persona que ayude a enfocar soluciones. De manera concreta, afirma que las investigaciones ponen de manifiesto que los procesos de coaching han permitido:

- a) Incrementar más del 50% la productividad.
- b) Mejorar más de un 40% el servicio al cliente.
- c) Disminuir la rotación del personal un 30%.
- d) Reducir los costes más de un 25%.
- e) Mejorar las relaciones laborales.
- f) Reducir los conflictos.
- g) Mejorar las habilidades directivas.

El coaching facilita la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo

Promueve conversaciones orientadas hacia la consecución de objetivos corporativos, lo que genera soluciones basadas en la creatividad y consolida el compromiso y sentido de pertenencia.

Repercute de manera positiva en el desarrollo de nuevas habilidades dentro de la organización, lo que se traduce en mayores niveles de innovación y competitividad. Fomenta la cultura corporativa orientada al futuro, a la acción y a los resultados contribuye de manera significativa a la motivación de las personas que la integran

El coaching se ha revelado como una metodología de eficiencia personal y profesional de carácter estratégico en el mundo empresarial (Martín, 2007). Jiménez (2009) mantiene que las empresas están buscando nuevas fórmulas de coaching, lejos ya del debate sobre su eficacia o ineficacia. Cardona (2001) ha propuesto que el coaching, tal y como sucediera con el aprendizaje de competencias en la Educación Superior, también constituye un sistema adecuado para el desarrollo de competencias en las empresas de cualquier tamaño y sector.

El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “oficio”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización. Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir.

Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las

características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico. Así, en el ámbito empresarial, el coach ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo “feedback” que esta técnica supone (Heslin, 2006), el coach logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smither, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003).

Por otro lado, el coaching dirigido a las esferas directivas de la organización, trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal, 2009) ya que el coach ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento (Stratford y Alyssa, 2004). Además, el coaching se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso.

Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el coach maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006). Por tanto, la voluntariedad del coachee es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso. Para el directivo que recibe el asesoramiento, el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001). Su eficacia radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el coachee (Dilts, 2004), logrando la adopción de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente.

Para ello, el coach debe mejorar la preparación del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones (Álvarez y Obiols, 2009) desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar las decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación).

Así pues, Batanero (2010) y Useche (2004) afirman que las organizaciones han llevado la técnica del coaching a su ámbito, ya que tiene como finalidad “incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos”.

En un estudio llevado a cabo por Price Waterhouse Coopers y la Association Resource Centre, encontraron que el promedio de retorno sobre inversión en el coaching era de 7 veces la inversión inicial, y más de un cuarto de los clientes de coaching reportaron un impresionante resultado de retorno sobre inversión de 10 a 49 veces su costo.

Coaching gana terreno en las empresas mexicanas. Al menos 66% de las organizaciones ha implementado esta técnica para mejorar los resultados de su personal, de acuerdo con la última encuesta Coaching en México elaborada por la ICF.

Dos tercios de los encuestados dijeron tener alta o muy alta confianza en el coaching como método para potenciar las cualidades de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados del sondeo Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019, lo que motiva a los colaboradores a mejorar su desempeño es el ambiente laboral (44%) seguido del sueldo (4%), prestaciones (39%), beneficios (34%), esquemas flexibles (31%) o tener un buen líder (31%).

Según el sondeo, al buscar oportunidades de crecimiento profesional, el salario no siempre es el factor decisivo, por lo que 58% afirmó privilegiar la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mientras que 42% se inclinó por un nivel superior respecto a su meta profesional inmediata.

Coaching en PyMES

Para Bertojo (2000) el coaching constituye una poderosa metodología para desarrollar el liderazgo en las PyMES y transformar su gestión, más allá de los simples programas formativos o del tradicional asesoramiento. Las PyMES poseen una estructura organizativa pequeña y un sistema de relaciones muy particular, aspectos especialmente favorables para aplicar con éxito los procesos de coaching. También para desarrollar con eficacia el liderazgo cotidiano basado en los principios y prácticas de coaching.

Walochik (2004) opina que la ralentización económica de los últimos años junto con el imparable proceso de globalización ha generado situaciones que requieren nuevos modelos de gestión en las PyMES, además, se caracterizan por ser empresas de tipo familiar con unas estructuras, procesos y relaciones características. Los directivos que en muchos casos también asumen el rol de empresarios, se enfrentan a retos profesionales para los que no han sido preparados y se ven en situaciones de dar respuestas rápidas.

Aragón y Uña (2009), Jiménez (2009) y Llabria (2004) han investigado cómo las últimas tendencias de coaching se han aplicado a las PyMES, como parte de las políticas de desarrollo de sus equipos. Se ha utilizado el coaching para desarrollar el liderazgo, para cohesionar equipos o para encontrar soluciones creativas a los problemas empresariales que se generan en las organizaciones, entre otras muchas cosas. Otros investigadores como Calvo (2009) y De la Corte (2002) también han comprobado que el coaching está siendo de gran utilidad para cambiar muchas formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse en las pymes.

La práctica del coaching refiere Rosa (2016) constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, su apoyo facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, genera cambios positivos en la comunicación vertical, horizontal y ascendente dentro de la organización, promueve la colaboración y el trabajo en equipo, incluso el consenso entre los empleados y como objetivo primigenio del coaching: el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

Clasificación de Coaching

Para Bécart (2015), la literatura puede distinguir diferentes tipos de coaching, sin que haya un consenso generalizado, citando a Palacios y Lumbreras (2006) señala tres tipos: coaching empresarial, ejecutivo y personal. Por su parte Díaz (2006) los clasifica como profesional y sistémico. Más allá de la clasificación, Chornet (2015) abre la posibilidad de tres ejes de análisis: Quien recibe el coaching, según la metodología que se emplea y atendiendo la naturaleza del objetivo que se pretende lograr, en este tenor, la autora hace más amplia esta posibilidad al incluir “según el modo de contratación” y atendiendo el lugar de la realización de las sesiones.

Coaching según quien lo recibe: se distinguen el coaching individual, en equipos y el organizacional. El primero persigue alcanzar los objetivos de la persona, indistintamente si son personales o profesionales, citando a Muradep (2012) se ocupa de las relaciones, carrera economía de la persona, así como del desempeño laboral o profesional. El coaching en equipos, por su parte, citando a Hackman y Wageman (2005) en Chornet (2015) es una interacción directa con un equipo, cuyo destino es ayudar a los miembros a que ejecuten una acción coordinada, así como tareas adecuadas de sus recursos colectivos, dando cumplimiento a la función del equipo.

Siguiendo esta clasificación, el coaching organizacional puede ser de naturaleza colectiva o individual, pero siempre en vías de atender el objetivo de la organización, por la posibilidad que sea para solo una persona o un grupo que persiga un objetivo en común, en este caso será en equipos, cabe distinguir otra posibilidad, el coaching grupal que, para Zapata (2012) se distingue del anterior debido a que no se tienen objetivos en común, pero sí se comparten intereses.

Coaching según la metodología empleada: en este apartado cabe distinguir la puntualización realizada por Zenger (2008), citado por Zapata (2012) y que resalta basta diversidad de la que es objeto el coaching: “la practica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán

de la misma forma”. Encontramos así clasificaciones citadas como la de Clox y Clutterbuk (2014) que, atendiendo el enfoque teórico, distinguen psicodinámico, cognitivo-comportamental, enfocado a soluciones, centrado en la persona, gestáltico, existencial, ontológico, narrativo, transpersonal, según la psicología positiva, entre otros. Por otra parte, citando a Zapata (2012) refiere al coaching ontológico, Modelo CoachVille, Modelo DBM (conductual de desarrollo), GROW (descrito con anterioridad), Psicología positiva y el Coaching Wingwawe.

Coaching según la naturaleza del objeto a lograr: en función del objetivo que el coachee pretenda alcanzar derivado de un proceso de coaching, derivado de esto, encontramos una gran cantidad de tipos de coaching, haciendo mención de los siguientes:

Coaching personal: dirige a las personas a alcanzar un proyecto de orden personal, o bien, proyecto de vida, permite descubrir al coachee lo que dese lograr en la vida, lo que deriva en la posibilidad de clarificar mejor sus metas y, en consecuencia, lograrlas.

Coaching en la empresa: enfocado al desarrollo de competencias específicas que permitan el mayor desempeño profesional, para Bécart, citando a Chornet (2015) existe un deseo de crear una cultura organizacional donde todos los miembros piensen en cómo pueden ayudar y que, de manera recíproca, la empresa apoye mejorando su desempeño, brindando las posibilidades para crecer como profesionales. En este tenor, citando a Chornet y Lara (2011) hace hincapié en la idea que un empleado satisfecho, personal y profesionalmente, tiene mayor rendimiento, por tanto, aquellas empresas que adoptan la filosofía del coaching con sus empleados, marcan la diferencia.

Coaching con objetivos específicos: la recurrencia de las problemáticas que se trabajan en coaching ha generado una diversificación de especializaciones en coaching profesional, encontrando algunos más comunes como coaching para deporte, transformacional, de salud y bienes, etcétera, hasta unos de temas muy

concretos como estrés laboral, desarrollo de carrera mejora de las ventas, entre muchos otros.

Coaching según el modo de contratación: aunque preponderantemente se contrata el servicio de manera externa, actualmente es más común implantar servicios de coaching interno que está vinculado con el departamento de Recursos Humanos, aunque esto tiene sus ventajas para Bécart (2015) citando a Moral y Ángel (2009) en términos de productividad, puede resultar contraproducente en término de la relación jerárquica que puede guardar con los colaboradores.

Coaching según el lugar de realización de las sesiones: existiendo dos vertientes: indoor y outdoor, haciendo referencia al espacio de trabajo en el primer caso y fuera del mismo en el segundo.

Villa y Caperán (2010), por su lado presentan la siguiente tipología, utilizable para el mejoramiento de todas las áreas funcionales específicas:

Coaching vital. Es un tipo de coaching que marca su enfoque en la potencialización y desarrollo de capacidades que colaboren con la persona a la construcción de una relación sana y con frutos en su entorno, el mismo inicia con fortalecer la imagen personal para luego proyectar los recursos hacia un plan de acción que trate de encontrar un mejor equilibrio de la persona a la visión de vida que posee. En este sentido Bou (2009) refiere a la “Rueda de la vida” como una herramienta que ayuda a valorar los ámbitos personales, con ella pretende describir y analizar la importancia y la satisfacción que existe en éstos

Coaching ejecutivo. Este se concentra en promover el desarrollo de competencias en los trabajadores o líderes que son clave en la organización de la que son parte. El mismo se efectúa a través de la estructuración de una planificación que señale la forma de accionar que permita conciliar las necesidades personales en relación a las competencias y objetivos organizacionales, la visión y cultura de la empresa a la cual pertenecen, de tal manera que repercuta de manera positiva en la calidad del trabajo. Dentro de este encontramos los siguientes:

- **Coaching personalizado**, cuyas sesiones tienen un enfoque para promover el desarrollo personal de quienes forman parte del equipo. La forma en que intervienen por lo general las razones, obedece a la actitud de las personas y a la capacidad que posee, es decir, el desarrollo de diferentes aptitudes y habilidades como toma de decisiones, resolución conflictos, manejo del estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios y transformación en cuanto a la cultura organizacional.
- **Coaching de equipo o grupal**, en este caso, el enfoque persigue la alineación del grupo directivo con la misión y visión de la empresa, es decir, una identificación plena, además del mejoramiento en su desempeño, su fortalecimiento y buscar una forma de colaborar en los procesos de cambio empresarial. Las intervenciones más comunes pueden ser sistemas que fusionen y permitan excelentes adquisiciones, métodos de resolución de conflictos, alinear y mejorar el desempeño en cuanto a la potencialización de capacidades y el nivel sinergias que son el resultado de un excelente trabajo grupal.

Según el entorno donde se aplique

Empresarial u organizacional: desarrollado dentro de las empresa u organizaciones, puede ir dirigido a cargos directivos, cargos medios u otro rango de responsabilidad. Este tipo de coaching lo contrata una entidad para la mejora y el desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales, podemos encontrar dentro de esta categoría:

- **Coaching ejecutivo:** tiene como finalidad que las personas consigan recuperar su motivación en el ámbito profesional, desplegando completamente sus capacidades y habilidades, siendo más eficientes y desarrollando todo su potencial creativo. Se trata de un proceso de coaching idóneo para cualquier profesional en el ámbito de su empresa u organización Un proceso de coaching ejecutivo ayuda a enfrentarse a nuevas situaciones, a dominar la comunicación, a gestionar el talento, así como a mejorar el liderazgo y la motivación del equipo.

Algunas áreas que se tratan dentro del coaching ejecutivo son:

Relación del ejecutivo consigo mismo, con el entorno (empresa) y/o subordinados

Desarrollo de liderazgo y motivación

Valores, visión y misión, tanto propios como de la empresa o empleados/as.

Equilibrio entre lo personal y profesional

Desarrollo de habilidades o competencias: organización del tiempo, comunicación toma de decisiones.

- **Coaching de equipos:** En este tipo de coaching, el equipo se aborda como una unidad, como un ente más con personalidad propia. el equipo está compuesto por diferentes personas que, en función de sus relaciones, forman sistemas. La conjunción de estos sistemas y de las relaciones que establecen entre sí forma el equipo.

Coaching personal: consiste en un proceso de autoconocimiento y desarrollo personal que contribuye a fomentar la automotivación, el desarrollo de la autoconfianza, así como una sana autoestima, aplicada tanto en las relaciones personales, como en cualquier otro ámbito.

El coaching personal contribuye a:

Potenciar habilidades y capacidades personales.

Gestionar las propias emociones

Hacer frente a los cambios

Otras clasificaciones suman al Coaching sistémico, Lope (2010) citado en Muñoz (2014), lo define como aquel que se preocupa mucho por el entorno y las relaciones del individuo con sus compañeros, amigos y familiares, derivado que las personas no trabajan de forma aislada, así mismo, enuncia las Leyes del pensamiento sistémico aplicados a la organización:

- Primera Ley: todo miembro tiene derecho a pertenecer al sistema organizacional mientras esté vinculado con él contractualmente. Cuando un colaborador se resiente en su rendimiento, es toda la institución la que se resiente.
- Segunda Ley: los que llegaron antes tienen prevalencia sobre los que llegaron después. En la organización, esto se cumple siempre y cuando se esté hablando de la misma escala jerárquica. Cuando los trabajadores con más tiempo apoyan, y enseñan a los “recién llegados”, se fortalece la organización y se acrecienta el sentido de pertenencia.
- Tercera Ley: entre lo que se da y lo que se recibe tiene que existir un equilibrio. Debe existir una armonía entre lo que la empresa remunera en salario, en desarrollo profesional y en promoción, respecto al rendimiento del trabajador. Si no hay una proporción entre el esfuerzo y la recompensa, la desconfianza aumenta, afecta al clima laboral y la productividad baja.
- Cuarta Ley: de la jerarquía, la Dirección tiene prioridad. El hecho que se necesite una jerarquía, que asegure el buen funcionamiento organizativo, no impide que exista una serie de responsabilidades y derechos que se deben cumplir.
- Quinta Ley: Reconocimiento de la aportación individual. En todas instituciones, no todos aportan igual y este hecho debe ser reconocido. Sin embargo, no debe caerse en el error de querer igualar el rendimiento.
- Sexta Ley de la Aceptación. Lo que existe hay que respetarlo y aceptarlo. No desde una postura sumisa. Se debe crear valor de la manera más eficiente posible, pero sin olvidar que las personas que hayan detentado esas funciones con anterioridad lo han intentado realizar óptimamente, con las circunstancias en las que han estado inmersos y con los recursos que se disponían en esos momentos.

Proceso de coaching

La metodología general aplicada en un proceso de coaching es la siguiente: El coach hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar y comparar. Después, da al coachee sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones, con el único

objetivo de ayudarlo a hacerse más consciente del efecto que sus palabras y acciones o incluso pensamientos pueden provocar. De tal manera, el coache, como delante de un espejo, descubre nuevas dimensiones y nuevos puntos de vista, ampliando así sus propias posibilidades de elección. De esta manera, según Mussico (2013), puede decidir qué hacer nuevo o diferente.

El proceso de descubrir, aplicar e integrar nuevos conocimientos, crea un ciclo iterativo de aprendizaje que se crea, desarrolla y profundiza continuamente, culminando con un proceso de desarrollo. De esta manera, “el seguimiento del proceso, y de los resultados obtenidos, potenciarán la búsqueda de nuevas áreas de mejora” (Chornet, 2011).

De acuerdo a la Asesco (asociación española de coaching) un proceso de coaching se realiza a través de una serie de reuniones o sesiones concertadas y acordadas entre coach y coachee.

Definiendo el objetivo u objetivos que establece el/la coachee.

Los coachees toman conciencia y se dan cuenta, mediante preguntas y dinámicas, de las creencias y/o patrones que les mantienen donde se encuentran y les impiden avanzar para alcanzar sus objetivos.

Facilitando que los coachees conciben los beneficios de llevar a cabo sus objetivos. Sólo cuando sean capaces de visualizarse alcanzando sus metas (así como los inconvenientes de no hacerlo), se comprometerán con ellas y se responsabilizarán con el proceso de coaching.

Coaching es acción. Acción significa movimiento. Durante el proceso de coaching se van estructurando los hitos que indicarán el camino hacia la meta propuesta por el/la coachee.

En coaching, la institución con mayor reconocimiento a nivel internacional es la ICF (International Coach Federation). La ICF ofrece el único programa de certificación para los practicantes de coaching en el mundo. Las Credenciales ICF se dan a los coaches que han alcanzado requerimientos rigurosos en educación y experiencia y

que han demostrado un entendimiento sólido de las competencias que crean el estándar para la profesión.

Para Villavicencio y Ocaña (2017), al ser el coaching un proceso estructurado y gestionado por sus mismos actores, parte del estado actual y busca llegar a un estado esperado, por lo cual, es necesario planificar, organizar y constituir diferentes etapas de aprendizaje, tales son:

Acordar las bases: partiendo de la ética de ambas partes, en el consenso debe generarse confidencialidad de la información, duración de las sesiones, lugar y técnicas que serán las apropiadas, tales como conversaciones, preguntas, metáforas, técnicas de PNL (programación neurolingüística), asociación y disociación, manejo de emociones, etcétera.

El acuerdo: a través de las preguntas se indican los motivos que impulsan a la acción, es decir, aquello que propicia querer hacer algo, pero no encuentra cómo. Se llega a un acuerdo consigo mismo, para impulsar el cambio de acciones.

La exploración: se basa en la confianza, sinceridad y responsabilidad, en esta etapa se realizan exploraciones basadas en actos lingüísticos que, puntualiza, son afirmaciones, hechos, narraciones (...) promesas, etcétera, la escucha activa, hablar, conversar, es la etapa de entregar datos “valiosos” al coach con los que este cuestionará para el análisis y reflexión que proporcionen un aprendizaje al coachee.

Diseño de acciones: una vez identificados los actos que influyen en el objetivo que se desea, es pertinente identificar las acciones concretas y las posibilidades de actuar de forma sostenible en el tiempo. Lo importante es lograr que el cambio perdure, ya que el entorno puede desequilibrar este proceso y generar, incluso, dependencia al coach. El diseño de acciones es un compromiso que el coachee se fija para actuar en búsqueda de aquello que desea en un tiempo determinado.

Etapa de cierre: es una retroalimentación del compromiso por parte del coachee, si las acciones que se ha fijado podrán llevarse a cabo de acuerdo al entorno o sistema y atendiendo el tiempo establecido. Después de dar cumplimiento a las acciones,

se pide una retroalimentación, en virtud de dar cumplimiento al proceso terminado en la sesión, pero que debe iniciar en el sistema del coachee.

Características del coach

Cantera (2002) citando a Zeus y Skiffington (2001) plantea los diez componentes que caracterizan al coach eficaz y de éxito, mismos que se pueden reformular en los siguientes términos:

1. Capacidad de autoconsciencia: Nivel de autoconfianza y de autoconocimiento
2. Capacidad de influencia: Nivel de impacto de las opiniones en los demás
3. Capacidad de relación: Nivel de accesibilidad y fidelidad en los contactos con otras personas
4. Capacidad de flexibilidad: Nivel de duda y cambio para adaptarse a otras opiniones
5. Capacidad de comunicación: Nivel de empatía y de interlocución con los demás
6. Capacidad de anticipación del futuro: Nivel de visualizar el futuro con la situación real actual
7. Capacidad de disciplina: Nivel de dedicación y resistencia a los fracasos
8. Capacidad de gestión del entorno profesional: Nivel de conocimiento de sus limitaciones como coach
9. Capacidad de análisis y solución de problemas: Nivel de diagnóstico y generación de soluciones
10. Capacidad de conocimiento empresarial: Nivel de conocimiento del funcionamiento de una organización

Capítulo IV: Desempeño laboral

Murphy (1990) define el desempeño como el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o de la unidad organizativa en la que una persona trabaja. En su investigación sugiere que la mayoría de los puestos de trabajo contienen cuatro tipos generales de conductas: orientadas a la tarea, orientadas interpersonalmente, aquellas orientadas con la pérdida de tiempo y las que son consideradas como destructivas y azarosas.

A partir del trabajo realizado por Murphy, otros investigadores como Campbell (1990) desarrollaron sus estudios, este último define desempeño como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales.

Borman y Motowidlo (1993) proponen distinguir dos tipos de desempeño laboral: el que corresponde a una tarea específica y aquél contextual también conocido como cívico. El primero remite al rol prescrito que debe cumplir el empleado y que está directamente relacionado con la eficacia en la realización de las actividades que son consideradas para las metas de la organización. En lo correspondiente al desempeño cívico, involucra al conjunto de comportamientos que no están relacionados con las tareas pertenecientes al puesto de trabajo, pero que son importantes para el contexto organizacional y psicológico, según Poropat (2002) lo importante en este tipo de desempeño es la iniciativa, el apoyo y la persistencia que demuestra el trabajador, más que la competencia técnica.

Chiavenato (2000) alude al desempeño como acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Existiendo un buen desempeño laboral, afirma, será la fortaleza más relevante de la organización.

Para Whitmore (2002) el desempeño es como ir más allá de lo que se espera; establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros.

Por su parte Salgado (2011) citando a Aguinis (2007) señala como desempeño aquello que hacen los empleados, así como sus conductas, no lo que producen ni aquello derivado de su trabajo, aunque al ser difícilmente observables en ocasiones, es necesario inferirlas a partir de los resultados. Así mismo, identifica dos características del desempeño: es evaluable y multidimensional, en el tenor de ésta última, hace mención de al menos dos grandes dimensiones del desempeño: el contextual y el de tarea.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) lo definen como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El desempeño laboral involucra el entendimiento de las relaciones humanas, emociones competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos, según señala Oscco (2015), también hace referencia a que un alto desempeño laboral logra establecer vínculos emocionales tan fuertes como para ser capaces de supeditar intereses particulares por el bienestar colectivo, involucrándose en una mejora constante y la capacidad de innovación.

El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la misma. Por lo tanto, el desempeño es una magnitud de los logros de una organización. Autores como Milkovich y Boudrem (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados en las organizaciones.

El desempeño laboral se centra en la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador con base en el análisis continuo de sus habilidades y destrezas, evaluando la posibilidad de otorgar una promoción o ascenso en la

empresa, sin embargo, el empleado no es considerado como un ente integral conformado por sentimientos y emociones.

Evaluación del desempeño laboral

Para Chiang, Méndez y Sánchez (2010) hay una gran cantidad de criterios que se pueden emplear para medir el desempeño, según señalan, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son algunas características individuales relacionadas con la naturaleza del trabajo y con la organización, como consecuencia se producen comportamientos que influyen en los resultados. Así mismo, refieren que el desempeño se refleja en la eficacia, traducida en el uso adecuado de los recursos en función de las metas.

Otros como Robbins y Judge (2013) explican que las organizaciones limitan la evaluación de los empleados a la forma en la que realizan sus actividades, sin embargo, las compañías más actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio requieren de más información, es por ello que reconocen tres conductas que constituyen el desempeño laboral:

- 1) Desempeño de tareas: orientado al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio.
- 2) Civismo: aquellas acciones que favorecen el ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás y el respeto con el que se conduce el empleado.
- 3) Falta de productividad: aquellas conductas que producen daños a la organización, que van desde comportamientos agresivos hasta robos o daños a los bienes de la compañía.

Borman y Motowidlo (1993) hacen hincapié en la importancia de la evaluación del desempeño tanto para los trabajadores como para las organizaciones, destacan que la información obtenida es útil para el desarrollo y diseño de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, además de estrategias de gestión de recursos humanos.

Evaluar el desempeño es importante al permitir implantar nuevas políticas de compensación, aumentos salariales, ascensos o reubicaciones del personal, también ayuda a implementar o mejorar programas de capacitación, detectar errores en diseños de puestos, incluso percatarse de problemas de esferas personales que afectan al trabajador y que evitan un mejor desempeño dentro de la organización Larico (2014). Así mismo, infiere que la evaluación del desempeño no puede limitarse a juicios unilaterales ni superficiales, es indispensable identificar las causas y la forma en la que se propiciarán los cambios enfocados en la mejora.

La evaluación del desempeño para Guevara (2016) es un sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones laborales de un empleado, enfocado a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué áreas no se puede desarrollar de manera adecuada. Citando a Lara (2002), menciona que la importancia de la evaluación del desempeño laboral radica en las herramientas que proporciona a la organización, se vuelve fundamental para las empresas al buscar la optimización de recursos. Así mismo, aduce una serie de elementos que para él se relacionan al momento de evaluar el desempeño, entre ellos destaca: los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y los elementos subjetivos del calificador.

Refiriendo a Faria (1995), Torres y Quijaite (2019) mencionan que la estabilidad laboral es el resultado de la actitud de los trabajadores frente a sus áreas y cargos de trabajo, los beneficios según puntualizan influyen positivamente en la motivación y estado emocional del trabajador, lo que será verificado reflejado en un mejor desempeño laboral, fundamental para el desarrollo de la organización.

Continúan señalando las puntualizaciones de Stoner, Freeman & Gilbert (2010) quienes afirman que el éxito de una organización depende de sus gerentes, ya que si ellos realizan de forma eficiente su trabajo, la probabilidad de cumplir las metas en la organización son mayores, derivado de ello consideran dos tipos de desempeño: el desempeño gerencial que mide el grado de eficiencia de un gerente para alcanzar los objetivos propuestos y el desempeño organizacional que mide la eficacia de la misma organización para cumplir sus metas acertadas.

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Para Él, es un medio ideal para detectar problemas de supervisión, administración, integración del personal a la organización y su acoplamiento al puesto, deficiencias o falta de entrenamiento, y por ende, propiciar el mejoramiento del desempeño humano. Según lo anterior, existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Según explica, las principales razones para que una organización tenga interés por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

Recompensas: Ofrece un juicio sistemático que permite razonar sobre aumentos de salario, promociones, transferencias y, en algunas ocasiones, despidos de trabajadores, también se conoce como evaluación por méritos.

Retroalimentación: permite recabar información sobre la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, en relación a su desempeño, como actitudes y competencia.

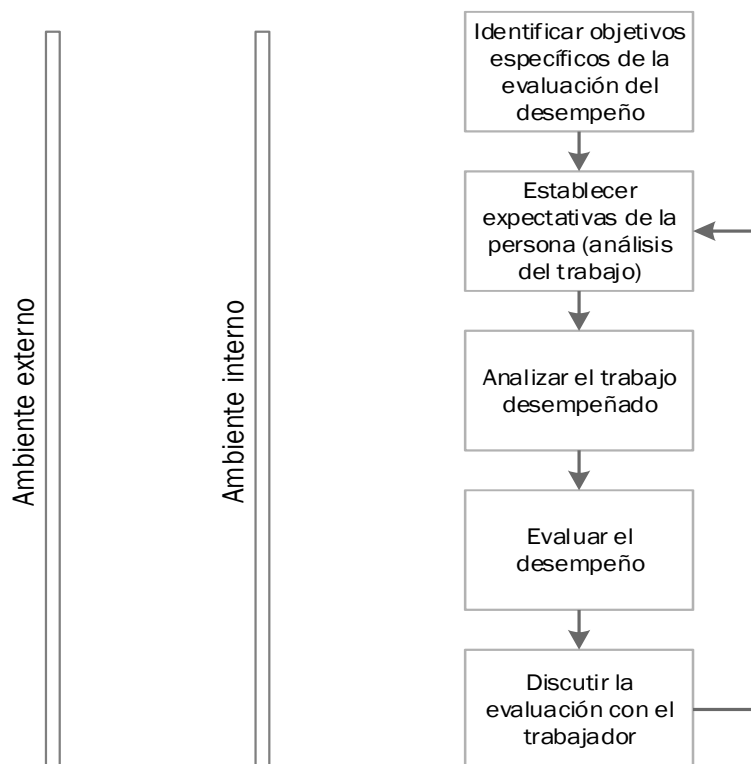
Desarrollo: ayuda a los colaboradores a saber exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

Relaciones: propicia la mejora de las relaciones del colaborador con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

Percepción: la evaluación proporciona a cada colaborador los medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto propicia la mejora en la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Potencial de desarrollo: permite a la organización obtener los medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueda definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

Asesoría: ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que servirá para orientar a colaboradores.



Chiavenato, I. (2009). El proceso de evaluación del desempeño. [Figura 1]. Pág. 248.

Elaboración propia

Para Clarck (2018) el estudio del desempeño laboral es indispensable para la organización y para el propio empleado, ya que a través de la evaluación del empleado se pueden determinar nuevas oportunidades según las habilidades y conocimientos, así como para optar por planes de formación e identificar las

capacidades de los gerentes y la relación que lleva con los subordinados, lo que contribuye a alcanzar los objetivos económicos de la empresa, corregir posibles malas prácticas y a la productividad en general.

Citando lo mencionando por Dessler (2009), añaden que en toda organización se debe realizar un análisis del desempeño para verificar si existe alguna deficiencia, con la finalidad de poder rectificar por medio de capacitaciones, a lo que suman la existencia de diversos métodos para identificarlas, los cuales son: resultado de evaluación del desempeño, resultados de productividad, observaciones de los supervisores y evaluaciones de conocimientos y habilidades del puesto.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

Chiavenato, I. (2009). Criterios para la evaluación del desempeño. [Figura 2]. Pág. 254.

Elaboración propia

Según refiere Arce (2016), el desempeño se constituye en el output dentro de todo el quehacer productivo, ya que la calidad de este determinará la permanencia de las organizaciones en el mercado en el que compete. El desempeño, como cualquier comportamiento que se pretende modificar y/o mejorar, lleva implícita la necesidad que, en este caso el trabajador, conozca toda la información pertinente en el proceso de mejora. De tal manera que señala, existen elementos endógenos y exógenos como componentes del desempeño, aquellos que se atribuyen al medio y que incluso, aunque sean iguales para todos, no se perciben así, atribuyendo lo

anterior a las características de cada individuo, mismo caso sucede con las capacidades individuales o inherentes a cada persona.

Respecto a los objetivos para evaluar el desempeño, los vislumbra como una oportunidad para detectar de manera temprana posibles brechas entre el desempeño deseado y el esperado, así mismo ayuda a corregir y potenciar la productividad, generando, según refiere, “entornos de mutua satisfacción y compromiso”.

Métodos tradicionales para evaluar el desempeño

Muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, adaptados a sus características, incluso los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (visión estratégica), los empleados de base (visión táctica) y los jornaleros (visión de operación). Señala Chiavenato (2009) como los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados se encuentran las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

Elección forzada

Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos que pertenecen al método de escalas gráficas. Consiste en evaluar el desempeño de las personas a través de bloques de frases descriptivas enfocadas en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador tiene obligación de escoger una o dos frases de cada bloque, aquella que mejor se pueda aplicar al trabajador evaluado, o bien, aquella que mejor se acerque o aleje de la representación de su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre:	Puesto:	Departamento:	
A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			

Presenta producción elevada	N°	+	-
Comportamiento dinámico			
Tiene dificultad con los números			
Es muy sociable			

Tiene dificultad para lidiar con las personas	N°	+	-
Tiene bastante iniciativa			
Le gusta reclamar			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo			
Le gusta el orden			
No aguanta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Tiene potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y tardado			
Conoce su trabajo			

Tiene buena presencia personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Difícilmente decide			

Nunca es desagradable			
Producción razonable			
Tiene buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Chiavenato, I. (2009). Método de evaluación por medio de la elección forzada. [Figura 3]. Pág. 256.

Elaboración propia

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para conjuntamente evaluar el desempeño de los trabajadores. A través de las entrevistas con cada gerente, el especialista llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método consta de cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?	
2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio * Satisfactorio * Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Chiavenato, I. (2009). Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo. [Figura 4]. Pág. 257.

Elaboración propia

Escalas gráficas

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño, estos servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores a evaluar. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen, el número de factores de evaluación varía según el interés de cada

organización, generalmente se ubican de cinco a diez factores. Una vez definidos se deben establecer los grados de evaluación y posteriormente las escalas de variación del desempeño de cada uno, generalmente se utilizan de tres a cinco grados de variación: óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor.

FACTORES	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de Realizar

Chiavenato, I. (2009). Escala gráfica de evaluación del desempeño. [Figura 5]. Pág. 255.

Elaboración propia

Este método reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, limitando las posibilidades del evaluador, además, reduce los resultados de la evaluación a valores numéricos.

Elección forzada

Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos que pertenecen al método de escalas gráficas. Consiste en

evaluar el desempeño de las personas a través de bloques de frases descriptivas enfocadas en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador tiene obligación de escoger una o dos frases de cada bloque, aquella que mejor se pueda aplicar al trabajador evaluado, o bien, aquella que mejor se acerque o aleje de la representación de su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre:	Puesto:	Departamento:	
A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			

Presenta producción elevada	N°	+	-
Comportamiento dinámico			
Tiene dificultad con los números			
Es muy sociable			

Tiene dificultad para lidiar con las personas	N°	+	-
Tiene bastante iniciativa			
Le gusta reclamar			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo			
Le gusta el orden			
No aguanta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Tiene potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y tardado			
Conoce su trabajo			

Tiene buena presencia personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Difícilmente decide			

Nunca es desagradable			
Producción razonable			
Tiene buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Chiavenato, I. (2009). Método de evaluación por medio de la elección forzada. [Figura 6]. Pág. 256.

Elaboración propia

Método de incidentes críticos

Sencillo y tradicional, se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños altamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se encarga del desempeño normal, sino de aquél considerado como excepcional, sea positivo o negativo, con cierta similitud con la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a inicios del siglo XX, así cada factor correspondiente a la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Nombre: _____	Puesto: _____	Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos	
Sabe atender correctamente a las personas	
Facilidad para trabajar en equipo	
Presenta ideas innovadoras	
Tiene características para el liderazgo	
Facilidad para argumentar	
Espíritu muy emprendedor	

Aspectos excepcionalmente negativos	
Comete muchos errores	
Falta visión amplia de los asuntos	
Tarda en tomar decisiones	
Espíritu conservador y limitado	
Dificultad para manejar números	
Comunicación deficiente	

Chiavenato, I. (2009). Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos. [Figura 7]. Pág. 258.

Elaboración propia

Listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre: _____	Puesto: _____	Departamento: _____			

Áreas del desempeño	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					

Áreas del desempeño	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Chiavenato, I. (2009). Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación. [Figura 8]. Pág. 259.

Elaboración propia

Parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de los factores recibe una ponderación, en general, sirve como recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un trabajador. En la práctica es considerado una simplificación del método de escalas gráficas.

Otros métodos para evaluar el desempeño

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Chiavenato (2009) la califica como democrática, participativa, incluyente y motivadora, consta de seis etapas:

1. Formulario de los objetivos consensuados: los objetivos se formulan a través de la negociación entre colaborador y gerente, con el fin de alcanzar un consenso. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar al evaluado una participación de ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados en conjunto: es una clase de aceptación por parte del evaluado, un compromiso personal para alcanzar los objetivos, se puede hablar de un contrato formal o psicológico.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez establecido el compromiso personal, son definidos los recursos y medios para poder alcanzar los objetivos, estos recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado.
4. El desempeño que constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. El gerente debe brindar consejos y orientación, en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

5. Monitoreo constante de resultados y comparación con los objetivos: comprobación de costo/beneficio que involucra el proceso La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa, así como proporcionar una idea objetiva y clara del esfuerzo del evaluado, aquí también debe existir la autoevaluación.
6. Retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta: apoyo en la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias, el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones.

Evaluación de 360°

Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Es una forma más abundante de evaluación porque produce información de todas partes, proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las demandas que le impone el contexto laboral o sus diferentes asociados, se puede concebir como una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Se trata del empleo de formularios que generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Los involucrados, incluso el propio evaluado, proporcionan una constelación de percepciones comparativas. Una vez que son tabulados los resultados, el evaluado recibe retroalimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación.

Capítulo V: Coaching y desempeño laboral

Coaching y desempeño laboral, estudios previos

Para Bozer y Sarros (2012) los estudios que se centran en la efectividad del coaching se han encontrado con una relación positiva entre el coaching ejecutivo y el desempeño laboral, basándose en múltiples perspectivas, las cuales incluyen a subordinados, personal de Recursos Humanos a terceros involucrados. En su estudio sobre la efectividad del coaching ejecutivo en el desempeño de los coachees en Israel, que involucra opiniones de personas en ejercicio de esta herramienta, sugieren que el coaching ejecutivo es medio para aumentar la productividad, el aprendizaje, la satisfacción laboral y cambios en el comportamiento.

Conforme lo anterior, los autores infieren cambios conductuales, de actitud y cognitivos, no solo a nivel personal, sino respecto a la organización, después de un proceso de coaching, esto a través del coachee quien en resumen presentará lo que definen como resultados proximales; así mismo, señalan que, en cuanto a resultados distales el propósito será el éxito individual y organizacional. A raíz de la investigación llevada a cabo, concluyeron que el coaching genera un impacto positivo en los ejecutivos, particularmente en la satisfacción profesional e instan a las organizaciones que implementen programas con dicha herramienta a diseñar programas más efectivos, así como documentar los avances de estos programas, con el fin de perfeccionarlos.

Para Muhammad, Suleman, Oranzab, Basharat y Wasif (2018) existe una escasa investigación relacionada a la influencia del coaching gerencial (en este caso particular los Coach son Gerentes) tanto en resultados laborales como en el desempeño organizacional, en el estudio que elaboraron dentro de una institución pública en Pakistán concluyeron que el coaching es efectivo como una práctica gerencial, como estrategia de Recursos humanos y Desarrollo organizacional, vinculada a mejorar el aprendizaje de los empleados, ya que estos perciben esas prácticas como un apoyo de la organización, el Gerente lleva a cabo diversas

actividades en su papel de entrenador, como la clara comunicación de las expectativas hacia los subordinados, la retroalimentación frecuente en aras de mejorar su desempeño, conocimiento y habilidades. A su vez, el trabajador la responsabilidad de llevar a cabo actitudes y comportamientos positivos, según señalan, en beneficio de la organización, en resumen, incrementará su compromiso laboral decantando en una mejora en la relación líder-miembro y en su desempeño laboral.

Por su parte Núñez, Grande y Lorenzo en su investigación “Los efectos del coaching en los empleados y el desempeño organizacional, el caso español”, analizan mediante un modelo de ecuaciones estructurales los resultados que tuvieron 498 empresas españolas en relación al desarrollo de sus empleados y el desempeño organizacional, partiendo de la hipótesis que el coaching ayuda a las empresas a mejorar su posición competitiva, maximizar los beneficios y minimizar costos. De acuerdo a lo antes expuesto y citando a Bolch (2001) refieren que, cuando una organización se prepara para un proceso de coaching, no sin antes detectar las necesidades de sus empleados y establecer objetivos, se produce una transmisión de conocimientos y competencias que mejoran el desempeño individual de los coachees, así mismo, citando a Ellinger y Keller (2003) y Luthans y Peterson (2003), un coachee aplicará sus nuevos conocimientos a las tareas diarias en su lugar de trabajo, se puede esperar que mejore el desarrollo organizacional.

En los hallazgos de su investigación encontraron que los coachees mejoran o incluso desarrollan habilidades a través de un proceso de coaching, decantando en un mejor desempeño individual y, este a su vez, tiene un efecto en el desempeño organizacional, reflejado en el aumento de las ventas y la productividad. Importante resaltar sus puntualizaciones respecto a que los procesos de coaching confieren a las personas una serie de “atributos” que se convierten en un capital valioso para las empresas, lo que para ellos se convierte en una ventaja competitiva.

Esta relación entre desempeño individual y organizacional potenciado a través de un proceso de coaching, también es expuesto en la investigación de Neupane (2015) en el contexto hotelero del Reino Unido. En esta, recopila información de las

implicaciones positivas que tuvo la aplicación de un proceso de coaching a través de 172 gerentes y/o supervisores de la industria. En una evaluación de cinco factores asociados al desempeño del empleado: habilidades; conocimientos; actitudes, confianza y desarrollo personal, en las impresiones de su investigación refiere que el coaching tal y como lo afirmó Bhatia (2006) es útil para mejorar el desempeño de los empleados, al aumentar la motivación y confianza, afectando de manera positiva a las habilidades de liderazgo e incluso, ayuda a las personas a lidiar con complejidades y desafíos a nivel personal, lo que repercute en incremento de niveles de ventas y el trabajo en equipo.

Conforme lo antes expuesto, el autor cita a Clutterbuck y Megginson (2005) quienes afirmaron que el coaching se relaciona principalmente con la mejora del desempeño a través de una habilidad específica, lo que a menudo sucede a corto plazo. Concluye con recomendaciones sobre la recurrencia de estos programas, con el fin de incrementar los resultados a mayor plazo.

En el estudio de caso “Efecto del coaching en el desempeño de los empleados de bancos comerciales: un caso de Standard Chartered Bank Kenya Limited” realizado por Wambui (2016), el autor señala que existen varias posibilidades para utilizar el coaching como una herramienta de gestión, el desarrollo de habilidades dentro de la organización, según señala, puede ayudar a los empleados a dar lo máximo a la empresa, lo que también puede mejorar la satisfacción de estos. Así mismo citando a Gladis (2012), refiere que los objetivos del coaching son, por ejemplo, que los empleados se desempeñen de mejor manera, lo que conducirá a mejores resultados de manera general en la organización. En la investigación llevada a cabo con empleados de Standard Chartered Bank se obtuvieron resultados positivos en cuando a la relación de la aplicación del coaching periódico con el desempeño, sin embargo, el mismo reveló que tales alcances no impactaban de la misma manera en empleados de “primera línea”, quienes manifestaron carencia en los canales de retroalimentación y una necesidad más profunda de entrenamiento. Lo anterior resalta la importancia de vincular los objetivos que persigue el programa de coaching con las necesidades específicas de la organización o de una parte de esta

en un momento dado esto citando a Astorino (2012) quien reveló que cuanto más claros sean los objetivos del departamento, más fácil será para los empleados traducirlos en sus propios objetivos individuales.

Ulteriormente citando a Kets (2012) el autor refiere que la retroalimentación actúa como forma de ayudar al empleado a obtener una mayor comprensión de su propia experiencia subjetiva lo que ayuda a conducir a una mejor gestión de emociones y eliminar distorsiones, lo que en suma repercutirá en los resultados de la organización. Finalmente señala que el gerente quien también actúa como coach tiene la responsabilidad de establecer un compromiso que pueda ayudar a los empleados a lograr los resultados que se esperan. La investigación reveló además de la mejora en el desempeño de los empleados, las sesiones de coaching los habían hecho más responsables de sus acciones diarias y que cuando su gerente de línea realiza un seguimiento de sus logros, se sienten valorados.

Las empresas del sector automotriz se enfrentan en un mercado altamente competitivo, así señala Peláez, Coó y Salanova (2019) en su estudio acerca de cómo el coaching basado en fortalezas mejora el compromiso y el desempeño en el trabajo dentro de una empresa radicada en España, en este sentido, los empleados que se encuentran muy involucrados en la producción tienden a presentar una adecuación psicológica, así como su efectividad laboral, con el fin de cumplir con las metas establecidas, lo que para la empresa representa hacer mejor uso de las capacidades y el desarrollo personal de los empleados.

La investigación llevada a cabo tuvo como muestra sesenta empleados de la empresa antes referida, donde se pretendía indagar acerca de cómo había influido el programa de "micro coaching" en la que participaron estos durante seis semanas, tanto de manera grupal como individual. Los hallazgos decantan en un aumento de satisfacción y bienestar, lo anterior partiendo del supuesto que, el compromiso laboral puede considerarse un estado de bienestar positivo relacionado con el trabajo, según refieren, así mismo, el desempeño laboral de los participantes aumentó significativamente después de participar en el programa. Expuesto lo anterior, es menester mencionar que en su trabajo señalan la importancia de dar

continuidad a los programas de coaching, toda vez que, al constatar que estos tienen repercusiones que se extienden en el tiempo, invariablemente de la duración del proceso, es necesario el monitoreo y el progreso, así como asegurar que los participantes se mantengan motivados y persistan en el logro de su objetivo.

Influencia del coaching

El coaching es una herramienta gerencial imprescindible para optimizar el potencial y desempeño de las personas, para Whitmore (2002) el coaching puede conducir a un desempeño superior a las expectativas del coach/gerente y aspiraciones del discípulo/subordinado.

Robert Dilts (2014) señala que a partir de los años ochenta la noción del coaching ha adquirido un significado más extenso, a nivel empresarial, la formación implica una variedad de formas de ayudar a las personas a rendir más eficazmente. El coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

El coaching es percibido constantemente como una combinación entre esperanza y escepticismo, esta dicotomía aparece como una oportunidad de desarrollo tanto para líderes como para la organización, sin embargo, también es concebida como una herramienta terapéutica no relacionada con la empresa, con resultados complicados de medir, pero con multitud de estudios que demuestran la eficacia y utilidad de esta metodología señala Corbu (2015), quien también hace referencia a que en el coaching se relacionan elementos como la comunicación interna, los objetivos, las creencias y valores, el aprendizaje transformacional, entre otros, con el fin de dinamizar y activar el intercambio de información.

Así mismo, señala que dentro de los beneficios personales consecuencia del coaching destacan: desarrollar capacidades y fortalezas, incremento de la eficiencia

y la responsabilidad, mejora en la toma de decisiones, autoconfianza, crecimiento personal. Para la organización se puede mencionar mayor rapidez en consolidar cambios, potenciar el talento interno, innovación en los modelos de gestión y favorecer los resultados económicos y sociales, entre otros.

Desempeño laboral en la organización

Citando a Bruce y Pepitone (2002), Enríquez (2014) puntualiza ocho pasos para mejorar el desempeño tanto de directores como empleados:

1. Ayudar a que los empleados se esfuercen al máximo. Hacer lo posible para que el trabajo no se ejecute de la misma manera siempre y no sea el mismo. Hacerlo desafiante para el trabajador, así mismo denotar la importancia de su participación dentro de un conjunto.
2. Dejar claros los estándares: identificar, definir y ser específico sobre los resultados que caracterizan un desempeño sobresaliente y un desempeño inaceptable. Es importante dar libertad a los trabajadores para establecer sus parámetros para medir el desempeño.
3. Definir el alcance de la responsabilidad de los empleados. Si los empleados conocen su papel y cómo interactúa este con el papel de los demás, se disminuye la confusión y se identifican las tareas que deben llevar a cabo para que sus compañeros alcancen sus objetivos individuales.
4. Involucrar a los empleados en la consecución de estándares de desempeño superiores. Cuantas más aportaciones pueda hacer un empleado al trabajo esperado, es más probable que apoye la idea de nuevos estándares de desempeño. Si los empleados son incluidos en el proceso de mejora, éstos compartirán información de valor sobre cómo alcanzar niveles más altos de desempeño, quizá dicha información se ha pasado por alto o no se había tomado en consideración.
5. Documentar aquello que se acuerde con los empleados. En las revisiones sobre el desempeño de los empleados o en la realización de los proyectos, este

documento servirá tanto a la dirección como a los empleados como base para discutir y medir los resultados alcanzados.

6. Decidir una línea de acción. Una vez determinados los niveles de desempeño, se deberán revisar las tareas específicas del puesto de cada persona. Planear las delegaciones según sea la experiencia y la competencia de cada empleado.
7. Observar y hacer un seguimiento. Dedicar tiempo a observar cómo van los resultados. Dependiendo de la habilidad de cada persona y de la complejidad de la tarea que desempeña, hacer un seguimiento y observar cómo transcurre el trabajo.
8. Ser claro con las recompensas. Plantear a sus empleados qué van a obtener si alcanzan o superan los estándares de desempeño que han determinado. Se deberá ser específico sobre las posibles recompensas.

El desempeño laboral se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización. En este caso, podemos hablar de un mejor o peor desempeño en la medida que la conducta del sujeto contribuya o no al buen funcionamiento de la organización. Campbell (1991) insiste en dos características del desempeño: El desempeño es conducta, pero no todo tipo de conducta. El desempeño incluye sólo aquellas conductas o acciones relevantes para las metas de la organización.

Werther y Davis (2000) afirman que es el proceso por medio del cual se mide el rendimiento general del trabajador. El desempeño es una actividad sujeta de observación, que se puede medir y que es dinámica. Es una serie de acontecimientos conductuales perceptibles que se producen por la persona, es la articulación coherente de ciertas actitudes humanas que son necesarias para el logro de un resultado.

Una tarea es una prescripción de la acción laboral y la acción por medio de la cual se hace la tarea es el desempeño. Es la acción de realizar un trabajo o una tarea para alcanzar un objetivo establecido por las organizaciones, es la realización de actividades físicas o intelectuales que se llevan a cabo por trabajadores en una empresa. Este puede ser medido por diversas herramientas administrativas, las cuales pueden tomar en cuenta aspectos cualitativos, cuantitativos o de método.

El desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones roles y obligaciones, responsabilidades exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Hodgetts y Altman (1990) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa). Lo que determina el desempeño y la satisfacción en el trabajo, incluye habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo esencial.

Mata (2006) por otro lado, señala que el desempeño laboral en las organizaciones es el resultado de la combinación de dos aspectos clave: la excelencia de la organización, que refleja la calidad de los integrantes de ésta, el segundo está relacionado con el conocimiento y la composición de ese proceso por parte de los entes involucrados.

Para Quintero, Africano y Faría (2008) dentro de los factores que influyen de manera directa con el desempeño de los trabajadores se encuentran la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y la capacitación. En la investigación que realizaron citando a Davis y Newstrom (1991) la satisfacción en el trabajo es definida como un conjunto de sentimientos a través de los cuales el trabajador percibe su trabajo, puede ser de manera favorable o desfavorable y se manifiestan mediante determinadas actitudes que ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán determinadas tareas en el comportamiento del empleado.

Por otra parte, señalan a la autoestima como un factor que ayuda al individuo a hacer frente a situaciones adversas, demostrando flexibilidad y confiando en las propias habilidades, así la califican como una característica de la personalidad que media entre el éxito y el fracaso, sin profundizar en estos términos.

El trabajo en equipo surge al momento en que los trabajadores se reúnen y satisfacen un cúmulo de necesidades, como consecuencia se produce una estructura que se caracteriza por ser un sistema estable de interacciones. Dentro de esta estructura se producen fenómenos particulares como la cohesión del equipo y patrones de comunicación, de ahí surge también el liderazgo. Citando a Nash (1989), involucran a la capacitación del trabajador entre estos factores al señalar que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos, sin embargo, no hacen referencia a los casos, sólo puntualizan la consideración del autor respecto al objetivo que es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o bien, promover la imitación de modelos.

Dentro de los objetivos que deben cumplir las organizaciones se encuentra posibilitar a sus empleados a mejorar el desempeño en el trabajo, afirman García, Londoño y Ortiz (2016), para esto es necesario que las organizaciones identifiquen cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados y empleen estrategias para que sea positivo, aplicando así todos los conocimientos que obtengan del tema sin dejar de lado la misión y la visión que la organización posea.

Los factores internos que se relacionan con el desempeño laboral, son los factores motivacionales: aquellos que deben de ir de parte de los colaboradores propios, de la compañía y de lo económico; así mismo otro factor que Chiavenato (2011) menciona es el factor de respaldo económico, al que, además, da mucha importancia, pues menciona que el dinero es un factor que motiva en demasía a los trabajadores, quienes trabajan para cumplir objetivos propios. El otro factor que Chiavenato comenta es el factor de la cultura organizacional, es decir aquellos indicadores que tienen que ver con cuan cómodos están los trabajadores con el ambiente de trabajo, clima organizacional y las relaciones interpersonales que comporten con su entorno.

Para este autor, la motivación o ciclo motivacional es todo lo que impulsa con base a estímulos a una persona para actuar de determinada manera o lo que da origen, a un comportamiento específico. Para lo anterior considera tres premisas en las

cuales está basada la conducta humana, la primera indica que el comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas. La segunda indica que el comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo. La tercera indica que el comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Aunado a lo anterior, podemos señalar que la motivación es uno de los factores que la mayoría de organizaciones tratan de estimular en los trabajadores pues se considera que las personas reaccionan con base a estímulos, los cuales modifican la conducta en relación al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones.

De acuerdo con Abraham Maslow, la motivación es un aspecto intrínseco al ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien sólo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo, menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona.

La motivación es un proceso dinámico, en permanente cambio y evolución, que constituye la clave para lograr dirigir las conductas de los empleados y generar un clima laboral óptimo. Resulta fundamental reconocer aquello que motiva al personal.

En su investigación Guevara (2016) considera importante el estudio de los factores que influyen en el desempeño laboral ya que permite comprender la actitud de los empleados cuando desarrolla sus actividades o en su interacción con los demás, demostrando satisfacción o insatisfacción tanto en clientes como en la empresa. Con base en las afirmaciones de Perdomo (2002) en las que aduce que la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto de actitud del ser humano es factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, resalta la importancia que tiene para la organización el estudio de las actitudes del personal, ya que están vinculadas con

el desempeño, de tal manera que de repercutirá en tiempo, material y recursos que pueden optimizarse dentro de la empresa.

Según la Teoría de McClelland (1985) (Teoría de las tres necesidades) existen tres sistemas motivacionales del comportamiento humano:

- I. Necesidades de logro: se relacionan con el impulso de sobresalir, a tener éxito en la consecución de objetivos. Las personas impulsadas por este tipo de motivación tienen deseos de alcanzar la excelencia, se esfuerzan por lograr un trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y demandan feedback frecuentemente sobre su desempeño.
- II. Necesidades de poder: se basa en el deseo de influir, controlar a otras personas y obtener su reconocimiento. Son personas que les agrada sentirse admiradas, desean obtener cada vez más prestigio y status. Luchan para que predominen sus ideas por sobre la de los demás y de esta forma constituir más poder.
- III. Necesidades de Afiliación: las personas en quienes prevalece este tipo de motivación, les agrada ser populares y mantener contacto cercano con los demás. No se sienten cómodas con un trabajo individual o aislado, prefieren sociabilizar e interactuar en equipo, compartir valores y experiencias.

Para Dessler (2001) las compensaciones hacen referencia a todas aquellas formas de recompensas o pago, las cuales se otorgan al trabajador por el cumplimiento eficiente de sus tareas. Para el autor, otros factores que logran influir y afectar en el desempeño laboral, son la motivación, cultura ambiental, y la seguridad y salud ocupacional.

Para Othón y Carrillo (2014) las compensaciones son todo medio que sirve como respaldo económico, es aquel que se otorga al trabajador, como incentivo o recompensa. Existen diversas formas de compensar a un trabajador, mediante bonos de productividad, incentivos salariales o físicos, todos otorgados con el fin de generar mayor productividad en los trabajadores, o un desempeño laboral integrado.

Para Bohlander & Snell (2008) cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño, éste se encuentra compuesto de tres elementos: capacidad, motivación y ambiente, que pueden afectar de manera positiva o negativa el desempeño del individuo. Ejemplo de lo anterior se puede vislumbrar al encontrar personal con baja motivación, con problemas externos de orden familiar o social que afectan directamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos, provocando un desequilibrio y afectando el logro de las metas de la organización. Aunado a lo anterior, afirman que las posibles razones que llevan a un trabajador a no cumplir con los estándares de desempeño son: dificultad de habilidades, dificultad de esfuerzo y aquellas externas al trabajo, como ejemplo de estas últimas encontramos las bajas remuneraciones y deficiencias en las condiciones de trabajo

Los factores laborales se refieren a las condiciones de las organizaciones que repercuten de manera directa sobre el desempeño de los trabajadores, citando a Cabrera y Toro (1985) arguye que el desempeño es una interacción de cuatro elementos: contexto, tiempo acción y el resultado o meta. Así mismo, refiere al contexto como el conjunto de circunstancias tanto individuales como externas que son precursoras a la acción pero que también la acompañan, el tiempo es el momento específico, la acción es la ejecución de una actividad específica, por último, la meta es el efecto o el producto de la acción.

La conjunción de los elementos anteriores, como se señaló, conforma el “desempeño general”, de modo que Rodríguez y Lechuga (2019) lo definen como una acción o conjunto de resultados que tienen lugar en un momento determinado y está condicionado por un conjunto de factores que conforman un contexto de las organizaciones. Así mismo, identifican a través de los trabajos de Robbins (2008) y Matas (2006) los factores del desempeño laboral puntualizando los siguientes:

Conocimiento del trabajo: citando a Maristany (2003) lo identifica como la medida en la cual el trabajador conoce los procedimientos y técnicas que conforman el trabajo que desempeña, así como de la capacidad de llevarlos a la práctica apoyados por el conocimiento adquirido en su desarrollo. Koontz y Weirich (2007)

por su parte determinan el conocimiento del trabajo con base en la competencia humana, la cual es resultado del dominio de conceptos, destrezas y actitudes. A raíz de lo anterior Rodríguez y Lechuga (2019) concluyen que el manejo del conocimiento del trabajo derivará en una actuación específica del personal, en función de las actividades encomendadas en la organización con las competencias teóricas necesarias.

Producción: Es el balance entre cantidad y calidad de trabajo, la primera expresa la medida en que se produce trabajo, supone un nivel de actividad o esfuerzo de un operador para cumplir las exigencias o los criterios laborales. La cantidad de trabajo debe ponderarse en conjunto con la calidad, con la finalidad de lograr un adecuado desempeño. Para Koontz y Weirich (2007) la calidad trae resultados positivos a las organizaciones, para lograrlo es necesario contar con personas motivadas y capacitadas, cuando actúan de manera consistente y se promueve la superación constante, aunado a los recursos necesarios, se puede ser competitivo en cualquier ámbito.

Responsabilidad: es la respuesta positiva ante la obligación contraída según Maristany (2003), implica saber responder ante los demás por una determinada actividad encomendada. En este sentido Rodríguez y Lechuga (2019) definen a una persona responsable como aquella que desarrolla una acción de forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que este comportamiento posee. Sobre la responsabilidad Chiavenato (2007) afirma que se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y los dirigentes se relacionan en forma constante, analizan los problemas con el propósito de concebir el proceso de trabajo como algo social, así como personal, con el fin de fomentar la responsabilidad por las acciones de la empresa.

Capacidad de liderazgo: Para Kotter (2005) el liderazgo consiste en el proceso de conducción que implica ejercer la dirección organizacional con iniciativa y principalmente utilizando medios no coercitivos. Las personas que ejercen el liderazgo en las organizaciones deben desarrollar con rapidez las capacidades y actitudes imprescindibles para impulsar el desarrollo a mediano y largo plazo,

afirman Rodríguez y Lechuga (2019), quienes también citan a Robbins y Coulter (2005) en su definición de capacidad de liderazgo como el proceso que se basa en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

A partir de las conclusiones de Medina (2013), Clark (2018) infiere la relación entre las condiciones físicas y medio ambiente en el trabajo con el desempeño laboral, cómo se adecúa el trabajador a los espacios de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencia, en donde aspectos como la higiene, temperatura, entre otros aspectos referentes al medio, son importantes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo, y que además, el trabajador se sienta interesado y motivado por las características del mismo.

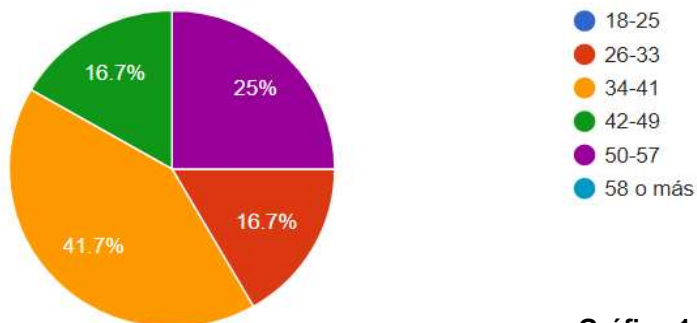
En el trabajo documental elaborado Pandey (2018), califica al desempeño laboral como una variable que afecta principalmente los resultados en tres niveles, que enuncia de la siguiente manera: micro (el individuo); meso (grupo) y el nivel macro (la organización). De lo anterior se desprende el vínculo que mantiene con los resultados de los empleados y de la organización. De manera general, la autora clasifica estos factores en Demandas, recursos y estresores. Las primeras se agrupan en físicas, cognitivas y afectivas, los recursos por su parte son a nivel individual, de trabajo organizacional y nivel social. Por último, los estresores son aquellos que afectan de manera negativa al desempeño laboral, la clasificación dentro de este grupo se encuentra a nivel individual, laboral y familiar. Las demandas del trabajo, de acuerdo a la autora, citando a Bakker y Demerouti (2007) son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo o destreza, ya sea físico o psicológico, y por ello están asociados a determinados costos de esta naturaleza. Por su parte los recursos son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que son funcionales para lograr los objetivos laborales, reducen las demandas y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y desarrollo. Por último, define los factores estresantes como variables físicas, psicológicas, sociales u organizativas que no son demandas ni recursos del

trabajo, pero fungen como impedimentos para el desempeño laboral ya sea directa o indirectamente.

Capítulo VI: Presentación de resultados

Datos sociodemográficos

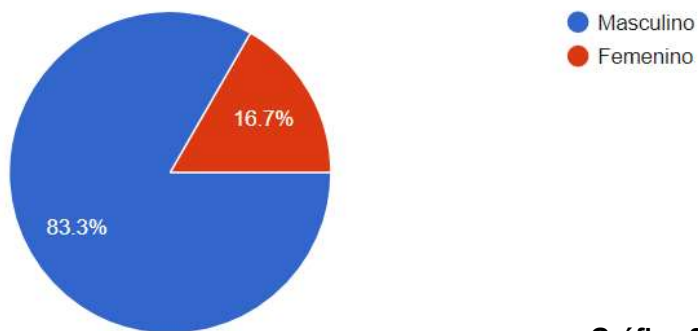
1. Edad (años cumplidos)



n= 12

Gráfica 1

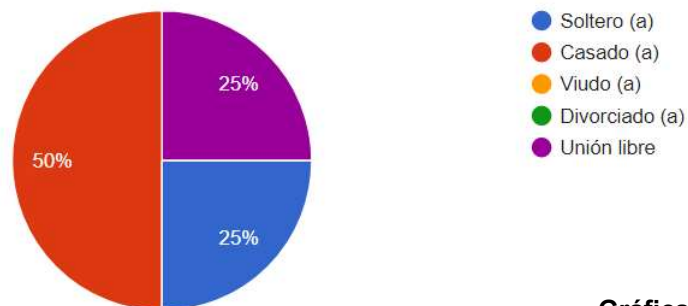
2. Género



n= 12

Gráfica 2

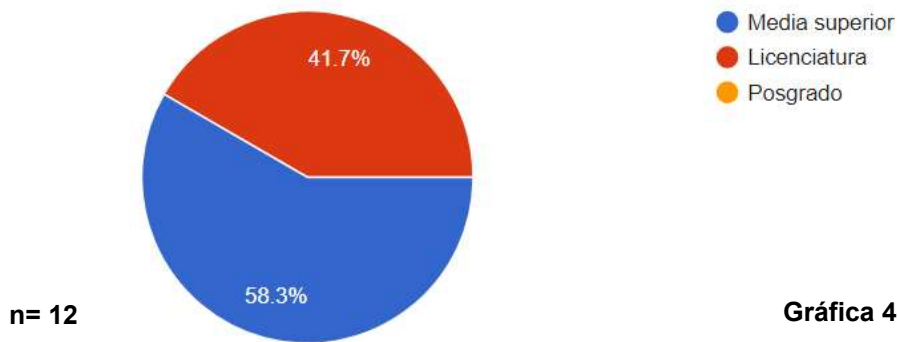
3. Estado civil



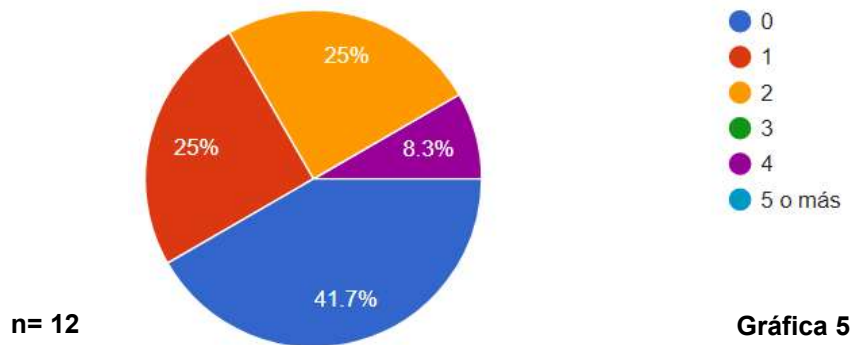
n= 12

Gráfica 3

4. Escolaridad



5. Número de hijos



La recopilación de datos demográficos derivó de una muestra de 12 personas, de las cuales 10 eran hombres y 2 mujeres. La edad preponderante oscila entre los 34 y 41 años, representando el 41.7% del total de la muestra, seguido de personas que se encuentran en un rango de edad entre los 50 y 57 años. En igualdad porcentual se encuentran las personas que tienen entre 26 y 33 años, y de 42 a 49 años, identificando a 2 personas por cada rango de edad de estos últimos.

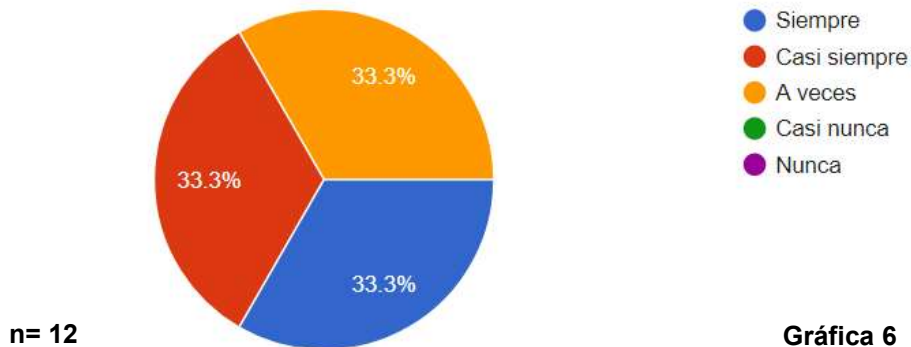
De acuerdo a los datos recabados, la mitad de las personas de la muestra son casadas, 3 personas son solteras y la misma cantidad manifiesta vivir en unión libre. En cuanto al nivel de escolaridad, la mayoría de las personas se encuentran con estudios máximos de nivel medio superior, respondiendo al 58.3% del total, mientras que el 41.7% restante concluyeron educación superior. 5 personas de un total de 12, que representan el 41.7%, no tienen hijos, el 25% de estas se encuentran en igualdad porcentual frente al número de hijos, siendo estos 1 y 2, una persona que representa el 8.3% manifestó tener 4 hijos.

Factores de desempeño

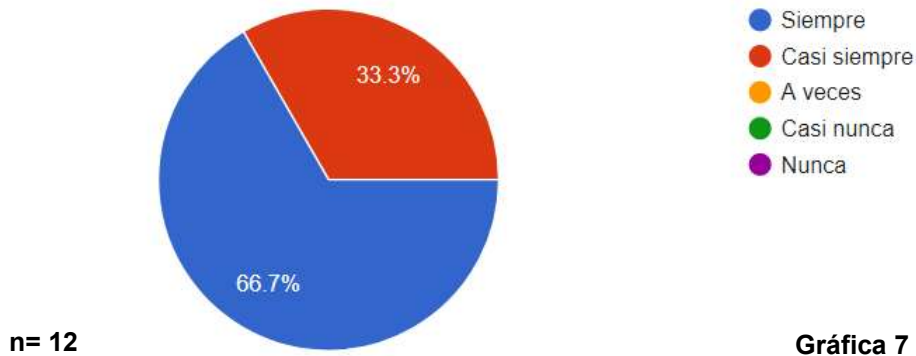
1. Confiabilidad

1.1. Cumple con normas y políticas de la empresa

Antes de coaching



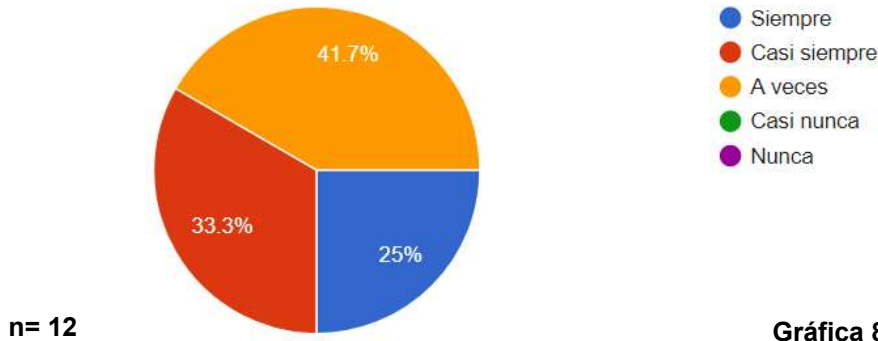
Después de coaching



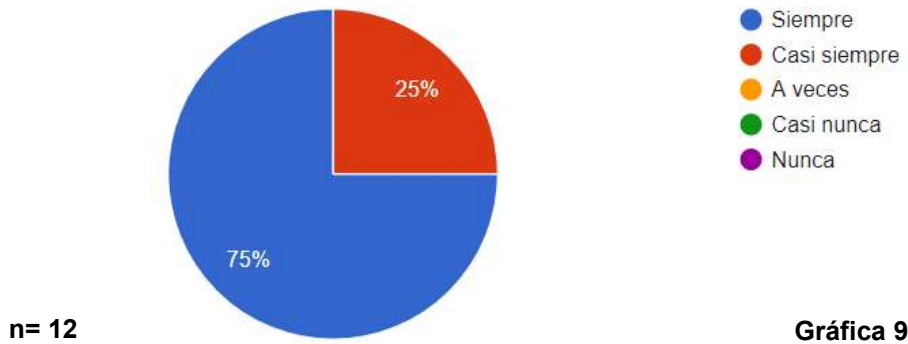
El cumplimiento de normas y políticas de la empresa antes del proceso de coaching se veía mermado por una tercera parte de las personas de la muestra, siendo el mismo porcentaje de personas que siempre cumplían con las normas y políticas de la empresa, así como aquellas que, en ocasiones, pasaban por alto su cumplimiento, por lo que fueron ubicadas en casi siempre. Después del coaching, los participantes mostraron cambios frente al ejercicio de las normas y políticas de la empresa, los criterios de valorización permiten destacar un incremento en las personas que cumplen con estas siempre y, posiblemente, haciendo menos frecuente su omisión en aquellas que se valoraron como “a veces”.

1.2. Se adapta y mantiene el control ante situaciones nuevas y/o bajo presión

Antes de coaching



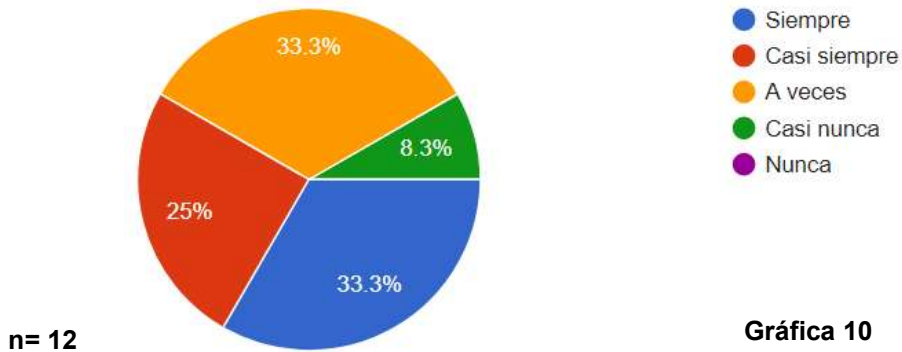
Después de coaching



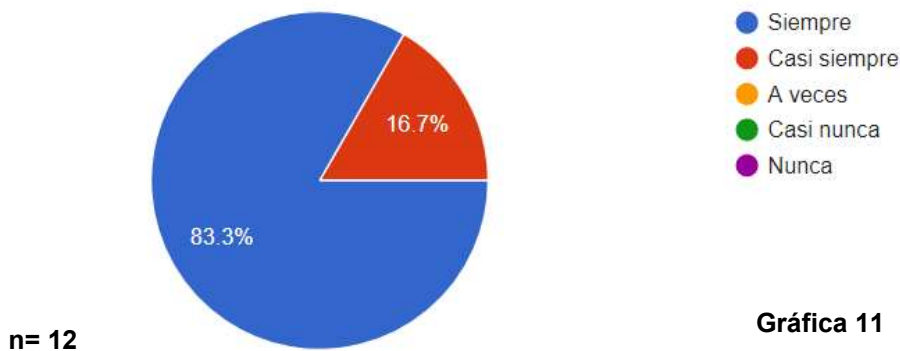
Respecto a la adaptación de los trabajadores ante situaciones que pueden generar presión, podemos resaltar un cambio significativo en estos, ya que previo al proceso de coaching mostraba de manera ocasional adaptación y control ante situación que los pusieran bajo presión, esto representado por el 41.7% de las personas, mientras que sólo una cuarta parte del total se mantenía controlado ante tales situaciones. El proceso antes mencionado permitió que, en su mayoría, se encontrarán más propensos a manejar situaciones de presión, incrementando al 75% y dejando a una cuarta parte, el 25%, en donde casi siempre son capaces de adaptarse y mantenerse bajo control ante situaciones nuevas o de presión.

1.3. Disponibilidad para trabajo en equipo

Antes de coaching



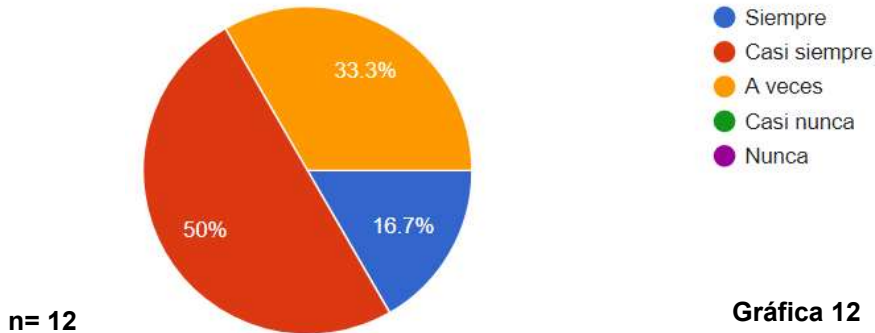
Después de coaching



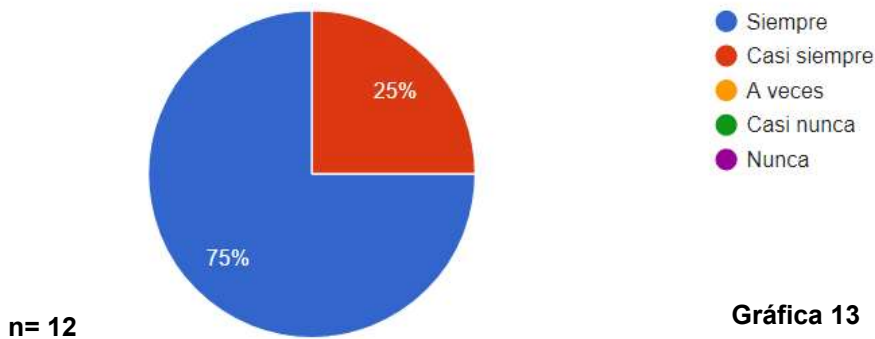
En este ítem podemos identificar un 8.3% del total de la muestra que se encuentra desprovisto de disponibilidad para trabajar en equipo, el porcentaje representa a un trabajador que, posiblemente, se encuentre reacio al trabajo colaborativo, cabe resaltar que otra tercera parte se encuentra en circunstancias similares, ya que solo en ocasiones se muestran dispuestos a trabajar en equipo. Ese mismo porcentaje 33.3% son las personas que podemos identificar como siempre disponibles para el trabajo en equipo. Una vez concluido el coaching, se muestra un cambio significativo ya que, en su mayoría 83.3% que representa a 10 trabajadores se identifican como totalmente dispuestos al trabajo colaborativo y sólo 2 personas con muy poca abstinencia a desarrollar actividades en equipo.

1.4. Capacidad para resolver conflictos en el desarrollo de su trabajo

Antes de coaching



Después de coaching

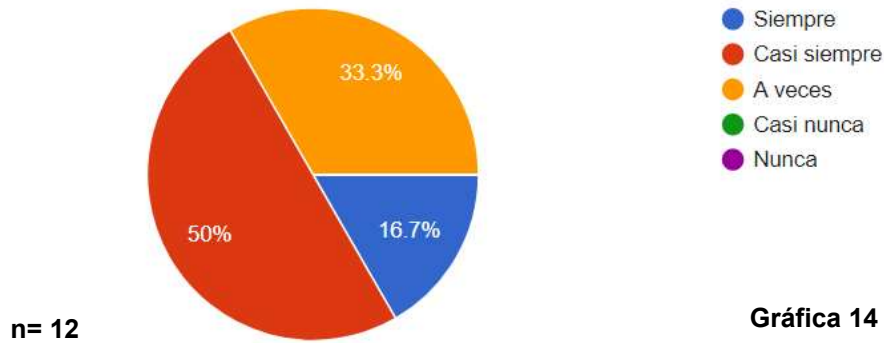


En cuanto a la capacidad del trabajador para resolver conflictos en el trabajo, resalta que, una tercera parte de los trabajadores, previo al coaching, solo en ocasiones se mostraban capaces de hacer frente a los conflictos y solucionarlos, en tal circunstancia la mitad casi siempre y sólo un 16.7% representando a dos trabajadores, siempre. Una vez llevado a cabo el proceso tres cuartas partes, el 75%, muestra capacidad para resolver conflictos que atañen al trabajo y 3 de ellos, casi siempre. Lo anterior decanta en un incremento, en general, en la capacidad que muestran los trabajadores para la resolución de conflictos que atañen al trabajo.

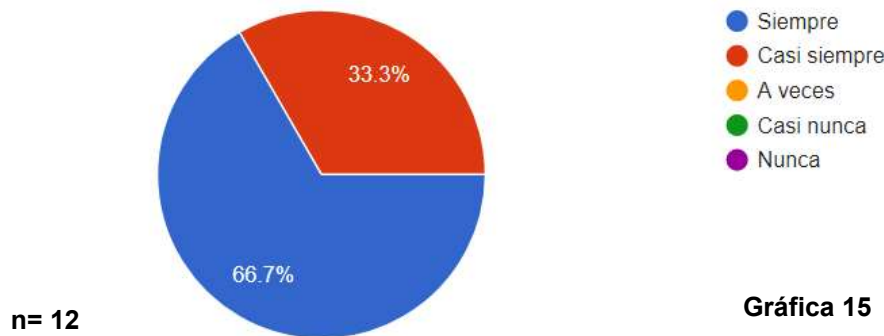
2. Comunicación

2.1. Escucha abiertamente y con disposición

Antes de coaching



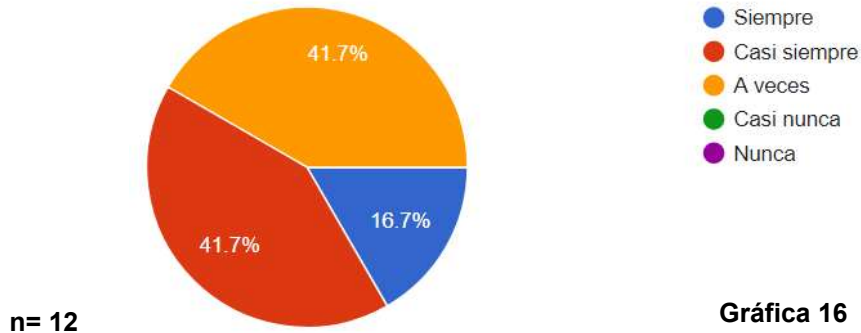
Después de coaching



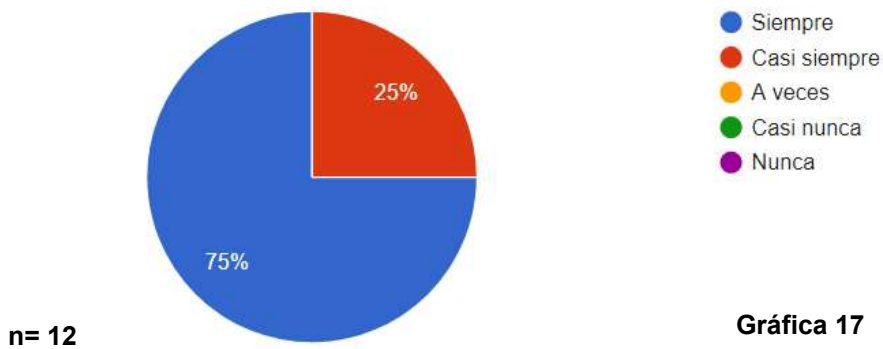
El segundo bloque de factores para evaluar el desempeño corresponde a la comunicación. Al evaluar a las personas que forman parte de la muestra se identifica a una tercera parte de ellos con menos disposición a escuchar, el 16.7% que representa a dos personas fueron identificadas como siempre dispuestas a escuchar, mientras que la mitad, 50% en la mayoría de ocasiones, todo ello previo al coaching. Una vez llevado a cabo el proceso, identificamos que en su mayoría las personas siempre se encuentran dispuestas a escuchar abiertamente, representado por el 66.7%, mientras que la tercera parte de ellas, en casi todas las ocasiones, por lo que podemos inferir que el coaching repercutió en la comunicación de los trabajadores antes expuestos mejorándola.

2.2. Responde de manera clara y directa

Antes de coaching



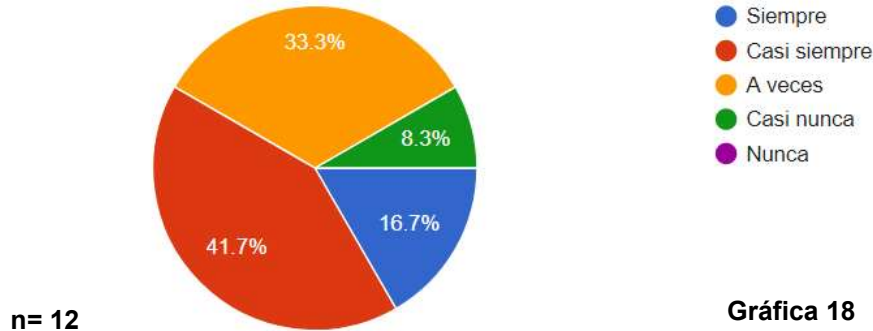
Después de coaching



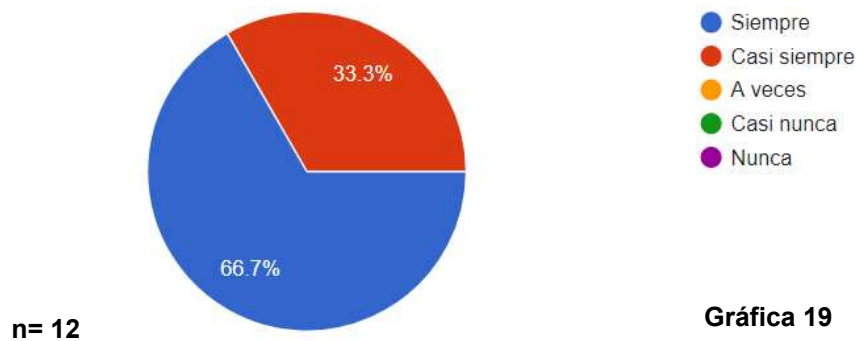
En este ítem se identifican deficiencias en la comunicación de los trabajadores, el 41.7% de estos responde clara y directamente solo en ocasiones, en la misma proporción casi siempre, dejando un espacio para señalar ambigüedades. Mientras que sólo el 16.7% correspondiente a dos personas lo hacen siempre. A través del coaching se logró mejorar las respuestas del trabajador, al identificar que el 75% de ellos se comunica de manera clara y directa siempre y una cuarta parte en la mayoría de veces, favoreciendo la eliminación que valoraba a una porción de estos con mayores dificultades de respuesta.

2.3. Busca aclarar y confirmar instrucciones o términos que no conoce

Antes de coaching



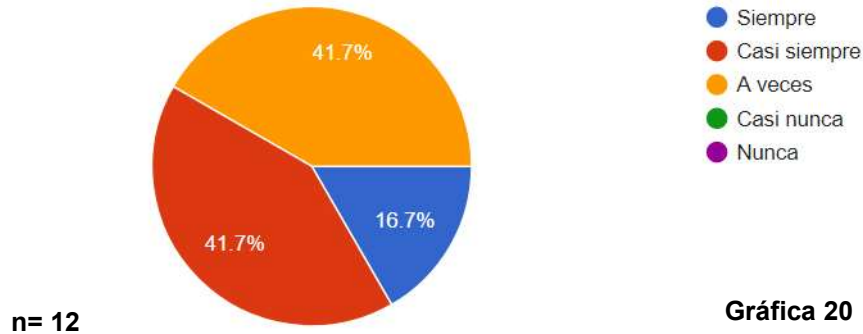
Después de coaching



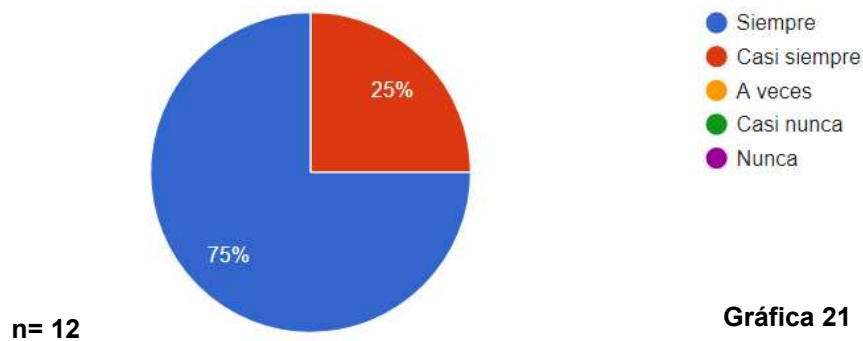
En este rubro de la evaluación de la comunicación identificamos a una persona con el 8.3% de la muestra que casi nunca busca aclarar o confirmar aspectos que no conoce, el 33.3% a veces y sólo 2 personas lo hacen siempre, lo anterior puede devenir en objetivos no cumplidos o tareas mal ejecutadas al existir ambigüedad en las acciones. A través del coaching se logró mejorar la comunicación en este sentido, ya que la mayoría de los trabajadores se denota dispuesto a eliminar sesgos en las instrucciones al representar el 66.7%, mientras que la tercera parte de estos en la mayoría de ocasiones y, como se puede observar, el porcentaje con menor orientación a aclarar situaciones mejoró su nivel de respuesta ante estas situaciones.

2.4. Mantiene comunicación con compañeros y superiores

Antes de coaching



Después de coaching

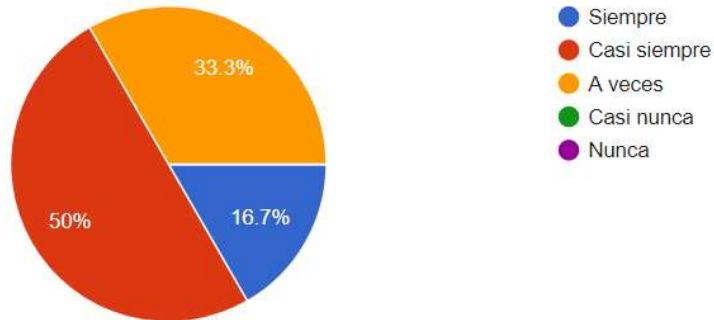


En este aspecto de la comunicación es menester resaltar que existe un porcentaje de casi la mitad de los trabajadores que solo se comunica en ocasiones con sus compañeros y superiores, mientras que en su minoría mantienen siempre comunicación con estos y, en igualdad porcentual, aquellos que en la mayoría de las veces lo hacen. A través del coaching podemos identificar una mejora en este sentido, ya que un 75% de los trabajadores muestra mantenerse comunicado con compañeros y superiores y una cuarta parte en la mayoría de las veces.

3. Conocimiento de la labor

3.1. Conoce el objetivo de su trabajo

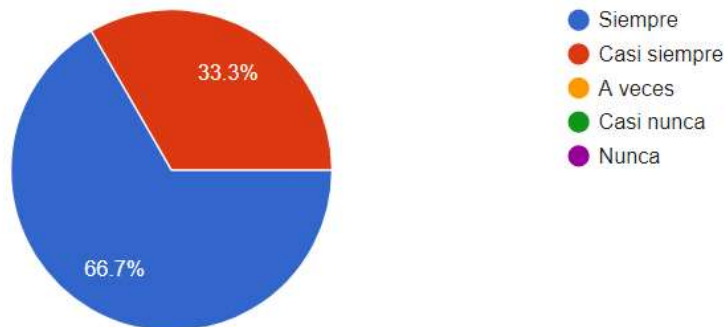
Antes de coaching



n= 12

Gráfica 22

Después de coaching



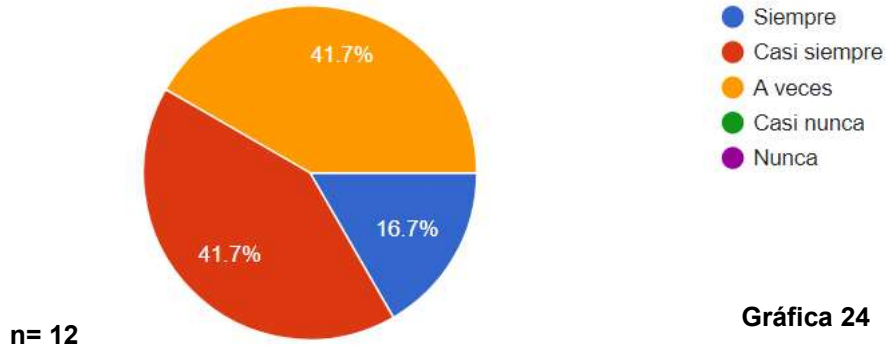
n= 12

Gráfica 23

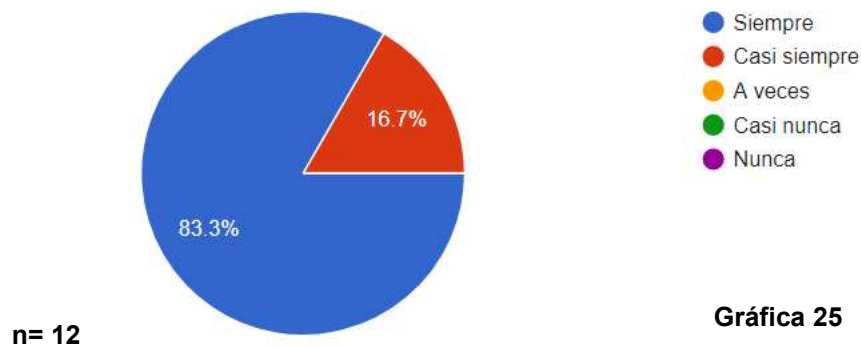
En el bloque de evaluación correspondiente al conocimiento frente al trabajo que se lleva a cabo, se identifica a un 33.3% de las personas que no tiene de forma clara el objetivo de su trabajo, lo que en términos generales se puede interpretar que desconoce cómo su trabajo contribuye al objetivo de la empresa. Mientras que la mitad presenta cierto grado de incertidumbre al no tenerlo de todo claro. Una vez llevado a cabo el proceso el 66.7% de los trabajadores muestra plena claridad en cómo contribuye su trabajo a la organización y una tercera parte de esta muestra poca menos claridad frente a este aspecto.

3.2. Conoce su trabajo/pericia

Antes de coaching



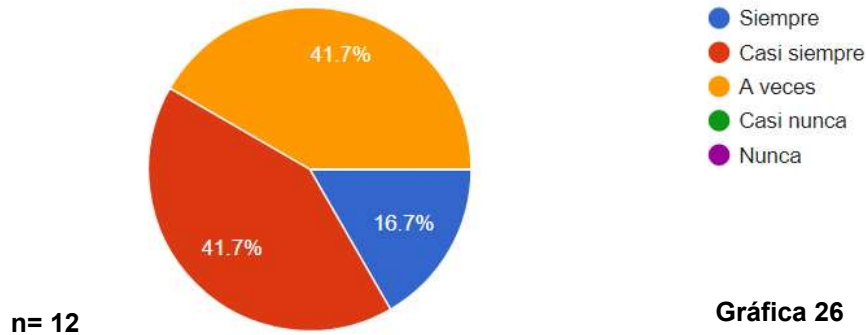
Después de coaching



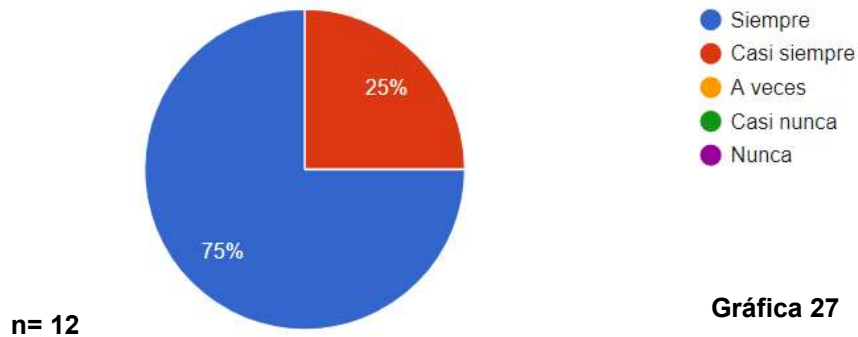
En cuanto atañe a la habilidad con la cual el trabajador ejecuta su trabajo, encontramos que el 41.7% de las personas sólo a veces denota destreza, en igualdad numérica identificamos a aquellos que en la mayoría de ocasiones se les identifica con esta y sólo el 16.7% de las personas siempre. En este último rubro se logró un incremento significativo concluido el proceso de coaching, al incrementarse al 83.3% de los trabajadores que denotan pericia en sus tareas y sólo el equivalente a dos personas se vieron en menores circunstancias.

3.3. Es capaz de proponer mejoras en el área con base en sus conocimientos

Antes de coaching



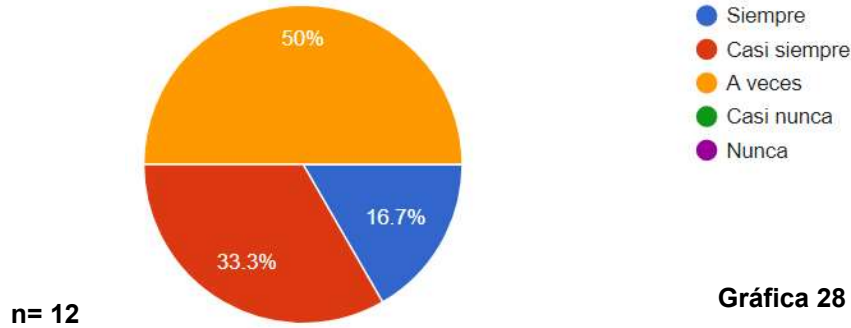
Después de coaching



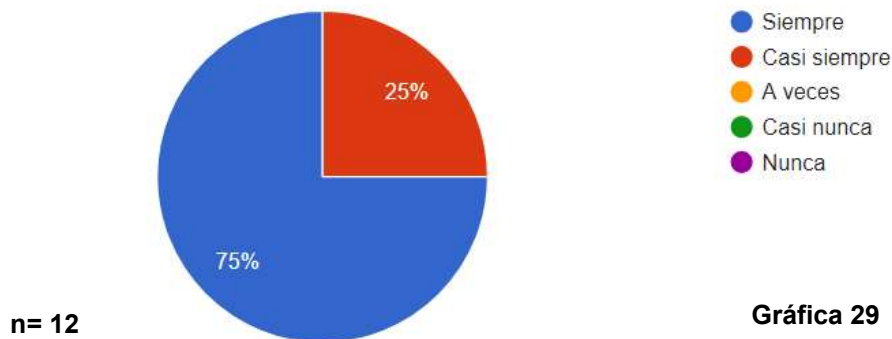
Este ítem denota una proporción de 41.7% de las personas que sólo en ocasiones y en un mayor grado demuestran ser propositivos en el momento de presentar iniciativas de mejora conforme a su conocimiento, lo que deja una minoría del 16.7% que resalta con dicha capacidad. Después del coaching se puede observar un incremento sustancial de estos últimos, al ser el 75% de los trabajadores con tal nivel y una cuarta parte del total con oportunidad de mejora.

3.4. Muestra interés en el trabajo

Antes de coaching



Después de coaching

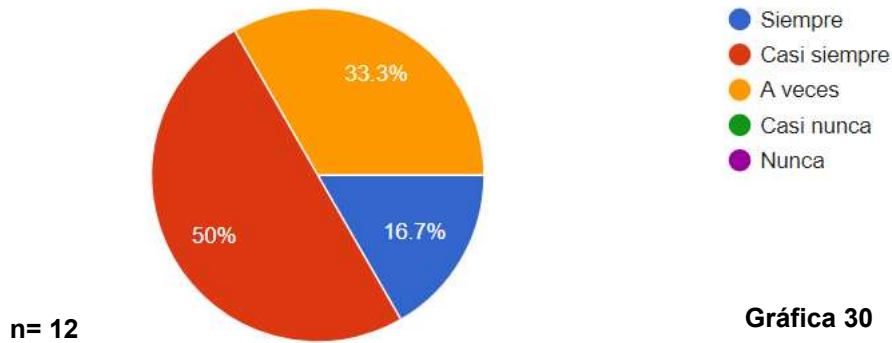


Antes de coaching se puede identificar que la mitad de los trabajadores que son parte de la muestra solo denotan interés a veces, lo que puede repercutir de manera negativa en los resultados de la organización al encontrarnos con trabajadores no involucrados plenamente en sus tareas, la tercera parte del total en mayor grado, sin embargo, con algún sesgo que demerita su atención. Después de su involucramiento en el proceso, notamos un incremento significativo en el interés que muestran en la ejecución de sus actividades al tener el 75% del total con muestras de total interés y sólo un 25% en menor grado.

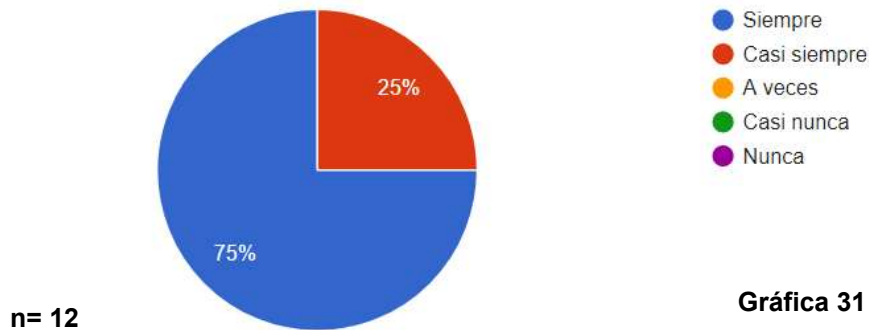
4. Resolución de problemas

4.1. Define los problemas identificando las causas

Antes de coaching



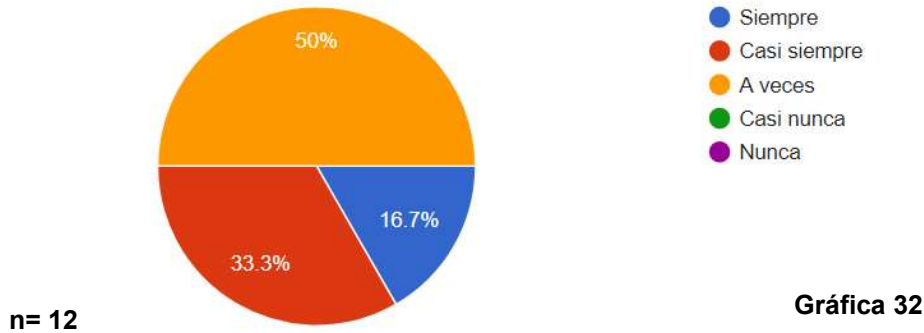
Después de coaching



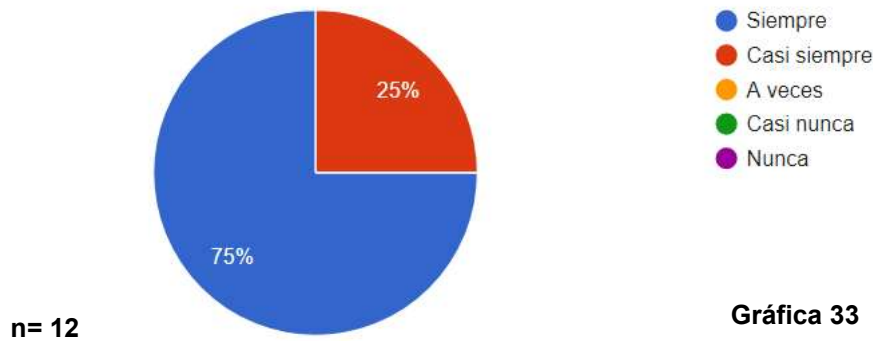
En el cuarto grupo de ítems relativo a la resolución de problemas, identificamos en la primera pregunta que la mayoría de los trabajadores presentan dificultades en mayor o menor grado para definir las causas, siendo estas el primer acercamiento para la resolución de problemas. Ante esta perspectiva, el 33.3% de estos solo a veces logra identificarlas, la mitad en un mayor número de ocasiones y en menor cuantía, aquellos que vislumbran siempre las causas. Este último grupo se ve ampliado después de haber participado en el proceso de coaching, toda vez que este logró un avance significativo en la identificación de causas que permitirán resolver problemas con mayor claridad, en este sentido el 75% de los trabajadores denotan siempre atenderlas y una cuarta parte del total, en la mayoría de las veces.

4.2. Supera los obstáculos de forma efectiva siguiendo los lineamientos de la empresa

Antes de coaching



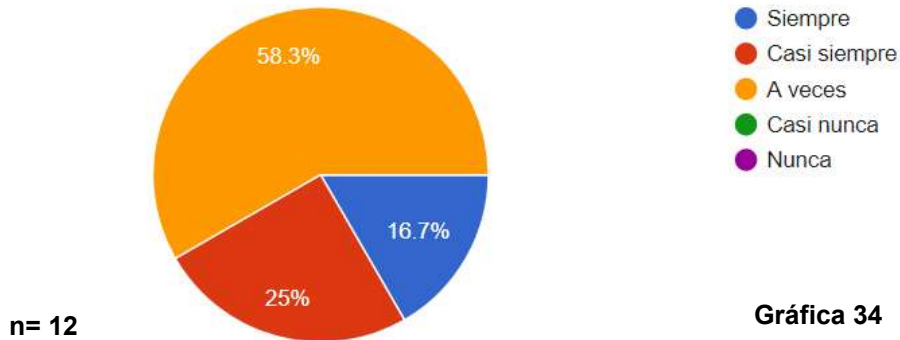
Después de coaching



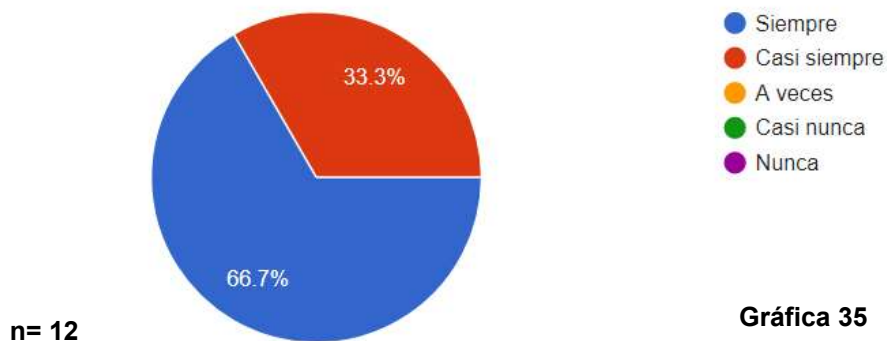
Para la empresa es importante que los trabajadores no tomen “atajos” para resolver conflictos que pudieran resultar perjudiciales para estos o para la organización, en este tenor, se puede apreciar que la mitad de las personas en cuestión suelen desviarse de los lineamientos establecidos por la empresa, resolviendo conflictos a criterio personal, sólo el 16.7% del total se apega a estos. Después de la implementación del coaching, los trabajadores en comento se observan más dispuestos a seguir los lineamientos de la empresa en la resolución de conflicto, siendo la mayor parte, el 75%, y el resto sólo presenta menos vaguedad frente a esta situación, al ascender al 25% del total.

4.3. Genera soluciones ante sus problemas

Antes de coaching



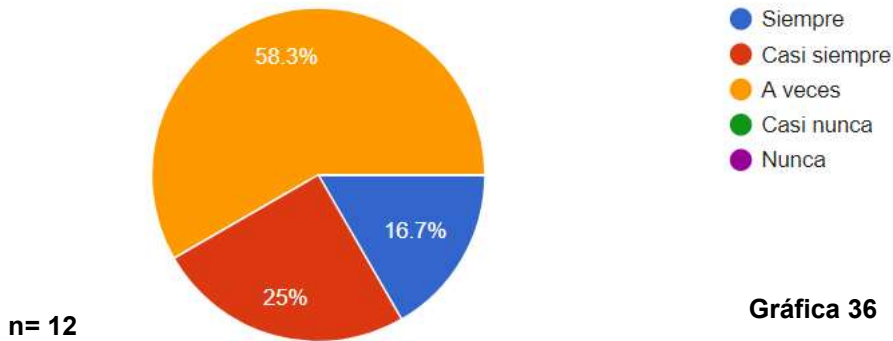
Después de coaching



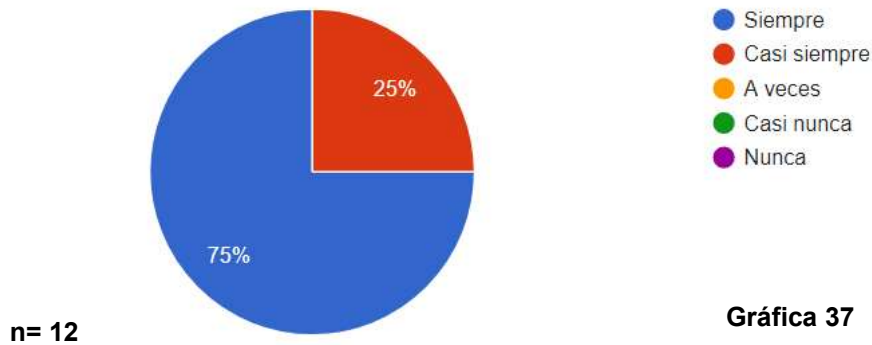
Para una organización, es importante que un trabajador sepa responder ante situaciones inesperadas, no sólo identificar las causas que derivaron en un problema, en este sentido resalta que, la mayor parte de los trabajadores, el 58.3%, no generaba soluciones al encontrarse en un conflicto en muchas ocasiones. Solo el 25% de ellos en la mayoría de las veces y el resto, siempre. El coaching, como se puede observar, motivó a un incremento sustancial de personas que pudieron generar soluciones ante conflictos en la organización siempre, así mismo, el número de personas que lo hacían sólo en ocasiones se vio disminuido para llegar a la tercera parte del total con mayor frecuencia, frente al 66.7% de los primeros.

4.4. Es capaz de elegir una alternativa de solución e implementarla

Antes de coaching



Después de coaching

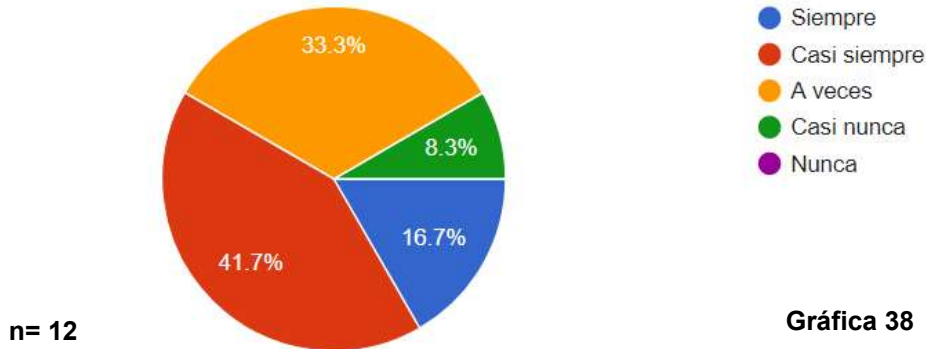


En este ítem resalta el cambio de los trabajadores que formaron parte de la muestra, en la ejecución de soluciones, ya que no basta solo identificar las causas y proponer soluciones, el llamado a la acción es indispensable. Conforme lo antes expuesto, la mayoría de los trabajadores, el 58.3%, sólo llevaba a la ejecución la solución gestada, frente al 16.7% que sí. A través del coaching se logró que este proceso de identificar, idear e implementar concluyera con una acción en mayor proporción de los actores involucrados, al ascender al 75% de estos, mientras que el 25% del total presenta en menores ocasiones una implementación, pero siendo superior que previo al proceso citado.

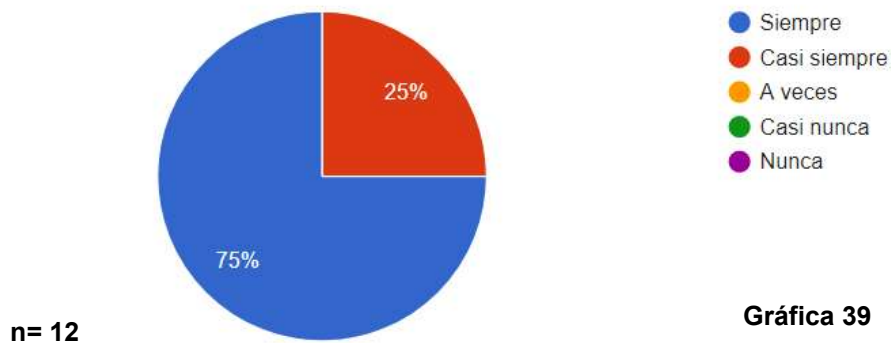
5. Productividad

5.1. Establece un orden de prioridad para sus actividades

Antes de coaching



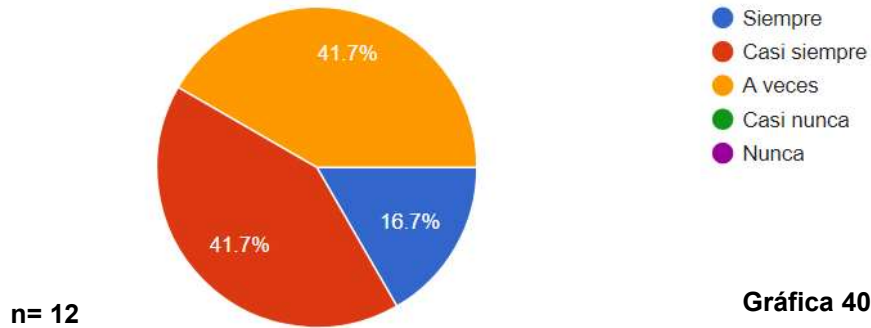
Después de coaching



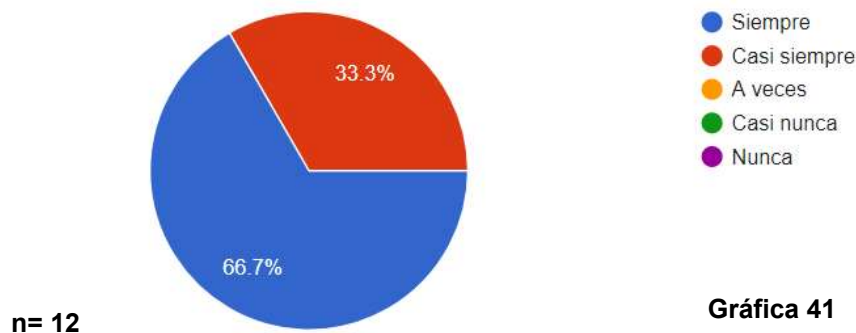
El grupo de ítems relativo a la productividad se relaciona, en primer término, a la priorización que lleva a cabo el trabajador, en este sentido, resalta un 8.3%, relativo a una persona que rara vez se identifica por seguir un orden en sus actividades, de forma progresiva identificamos a una tercera parte, un 41.7% en orden ascendente y por último un 16.7% del total quienes sí se orientan por establecer un orden en sus actividades. Estos resultados confrontados con los devueltos después del proceso de coaching, contrastan en sentido positivo puesto que, los trabajadores manifestaron mayor importancia al orden de sus actividades, incrementando a un 75% del total siempre, y una cuarta parte en menor grado, pero en la mayoría de ocasiones.

5.2. Cumple con la cantidad de trabajo asignada

Antes de coaching



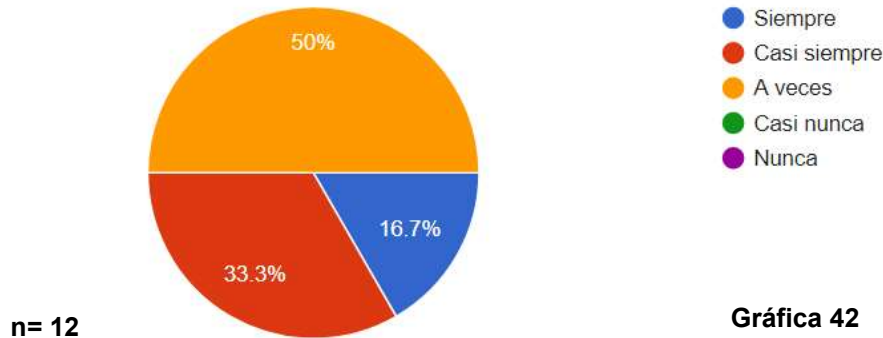
Después de coaching



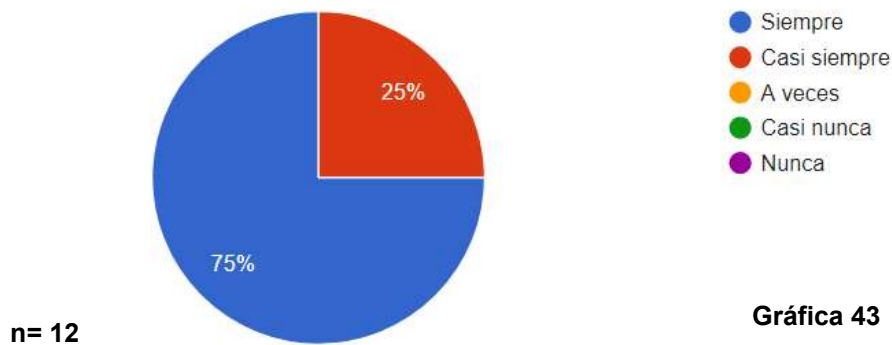
Relativo a la asignación de trabajo y su cumplimiento, los trabajadores que a veces logran hacerlo ascienden al 41.7% esto puede derivar en la acumulación de trabajo y generar problemas en la organización, volviéndose un problema incluso de mayor grado si, tales tareas se relación con las de otros trabajadores. El 16.7% del total de los trabajadores son los que logran concluir el trabajo asignado, un porcentaje relativamente inferior si se contrasta con el incremento de la mitad del total de la muestra en suma que decantó en el 66.7% de los trabajadores que asumen esta característica una vez que se implementó el coaching, así mismo resalta la tercera parte restante que cumple en la mayoría de veces con el trabajo asignado y que permitió que desapareciera el grupo identificado por aquellos que cumplían en menor cabalidad.

5.3. Maneja adecuadamente el tiempo asignado a su trabajo

Antes de coaching



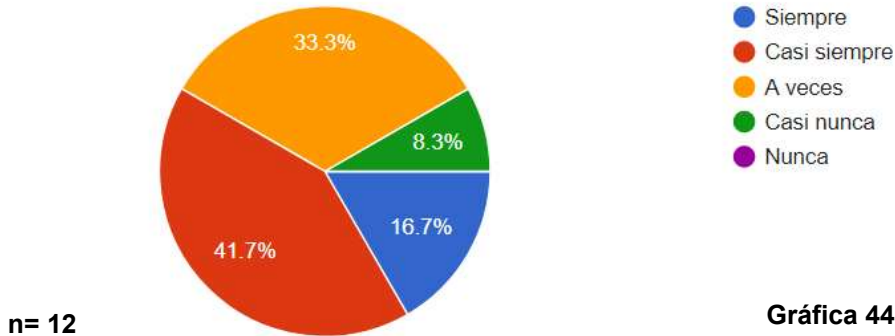
Después de coaching



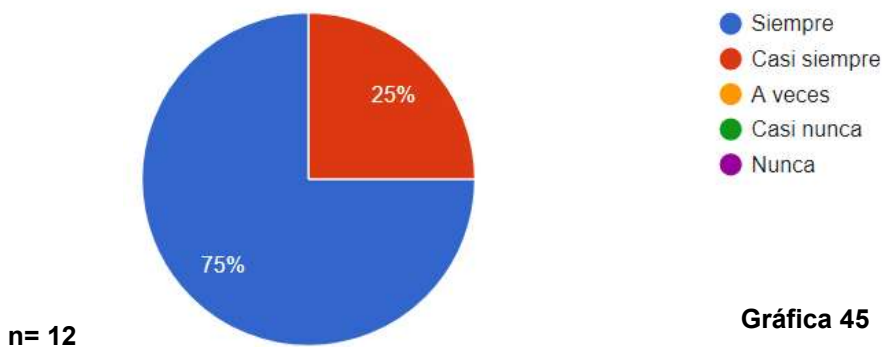
El tiempo es un factor determinante en la asignación de las actividades de la organización para que, de manera consecuente, esta cumpla los objetivos planteados. Antes de pasar por un proceso de coaching se identifica que el 50% de los trabajadores mostraban inconvenientes en el manejo de tiempo designado para cumplir con sus actividades, solo el 16.7% del total manifestaba un control del tiempo adecuado, una vez terminado el proceso la mejora resalta en que estos últimos representan el 75% del total, logrando ser la mayor parte, la cuarta parte restante cuenta con un manejo del tiempo menos adecuado, sin embargo, es importante resaltar que, el 50% señalado antes mejoró de manera general.

5.4. Desarrolla con calidad/esmero su trabajo

Antes de coaching



Después de coaching

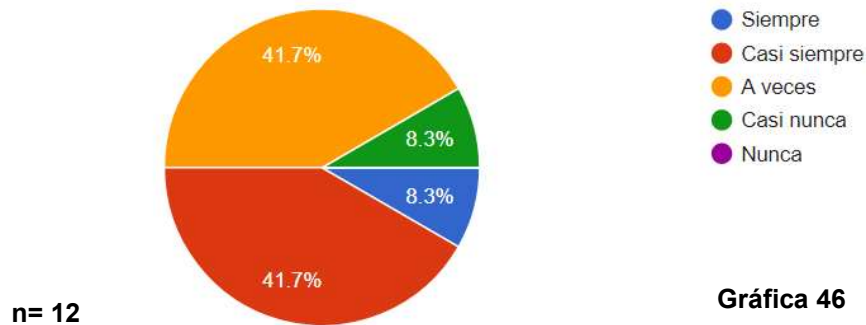


La calidad es las organizaciones es un elemento que repercute de manera favorable tanto en las actividades internas para lograr estandarización, como en los productos o servicios que esta brinda y que, de no cuidarse puede generar otros problemas y repercutir incluso, de manera significativa en el aspecto financiero de la empresa. En relación antes expuesto se observa que previo a implementar coaching la organización contaba con deficiencias en la calidad impregnada en las actividades realizadas por los trabajadores, pues la mayoría de estos presentaba en mayor o menor grado oportunidad de mejora, llegando a señalar que el 16.7% de la muestra casi nunca. A través del coaching se logró mejorar los niveles de calidad que los trabajadores presentaban en sus tareas, toda vez que ahora el 75% impregna calidad en estas, mientras que el 25% restante tiene deficiencias menos significativas que las presentadas previo a este proceso.

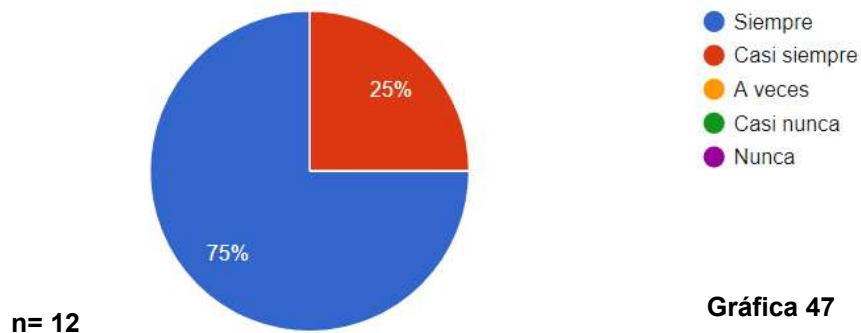
6. Trabajo en equipo

6.1. Suele cooperar en trabajo en equipo

Antes de coaching



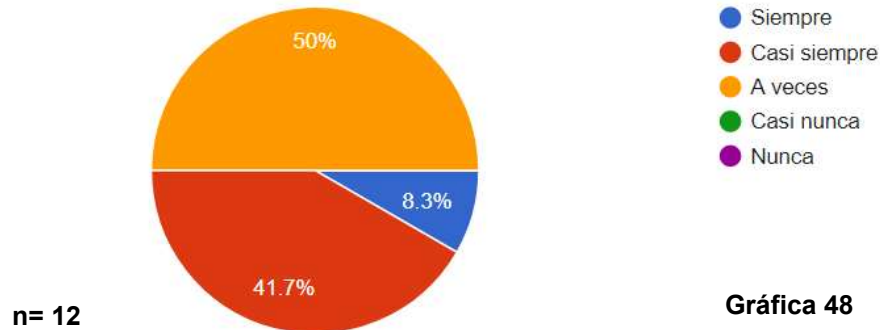
Después de coaching



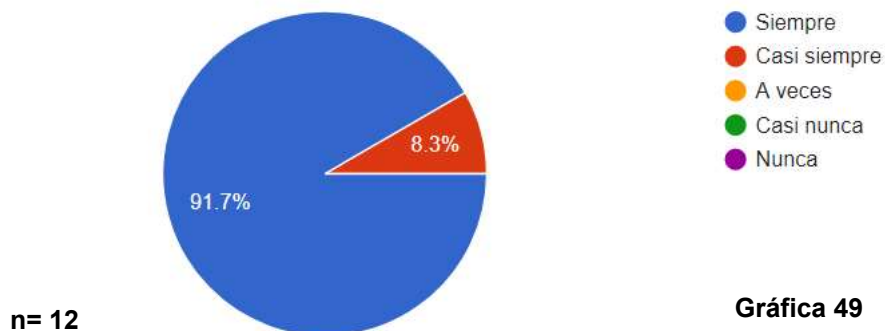
El sexto aspecto de los factores de evaluación de los factores de desempeño corresponde al trabajo en equipo, en el primer ítem relacionado a la cooperación resalta que, en suma, el 50% de los trabajadores parte de la muestra carece en un grado significativo para involucrarse en las actividades realizadas en equipo, solo un trabajador que corresponde al 8.3% maneja adecuadamente esta habilidad. Una vez implementado el proceso de coaching podemos identificar una mejora importante, toda vez que la mayoría de los trabajadores presentaron mayor cooperación en el desempeño del equipo, aunque el 25% restante presenta aún algunas carencias, el impulso al trabajo en equipo es notorio.

6.2. Promueve el respeto mutuo

Antes de coaching



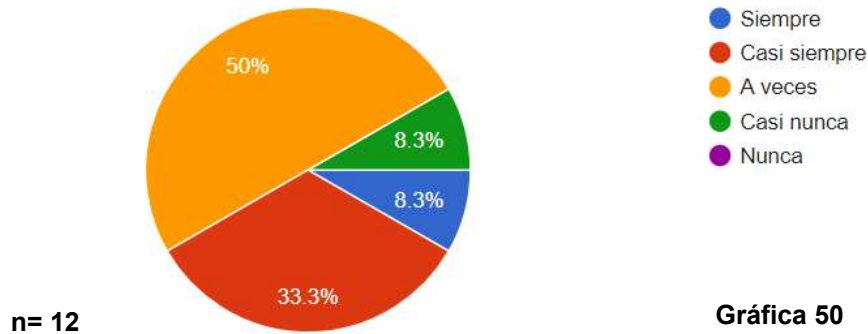
Después de coaching



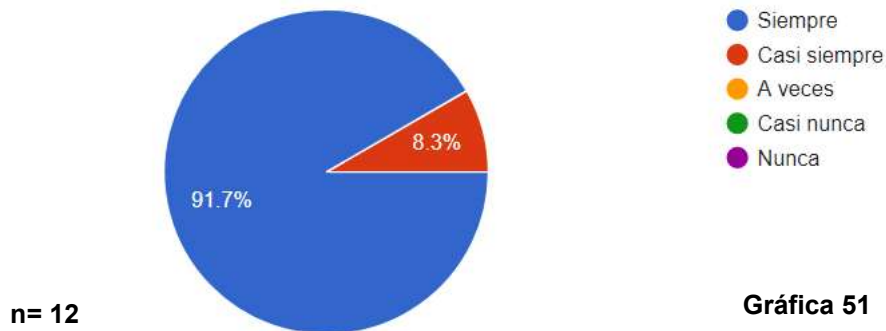
El respeto es un elemento importante a promover dentro de las organizaciones al ser precursor de confianza y en consecuencia mejores relaciones interpersonales, en este sentido, podemos observar que la empresa en cuestión contaba con deficiencias en este grupo específico, ya que el respeto no puede manifestarse de forma ocasional, si no de forma permanente. Solo el 8.3% de los trabajadores de forma permanente era un agente promotor de respeto, el cambio que suscitó en este sentido el coaching permite identificar a una mayor cantidad de personas que se conducen y promueven el respeto, la carencia en menor o mayor grado de este, en suma, previamente era del 91.7% descendiendo de forma radical para encontrarse en 8.3%, lo que deja al 91.7% restante, después del coaching, como personas que promueven el respeto mutuo.

6.3. Colabora y comparte sus conocimientos con los compañeros

Antes de coaching



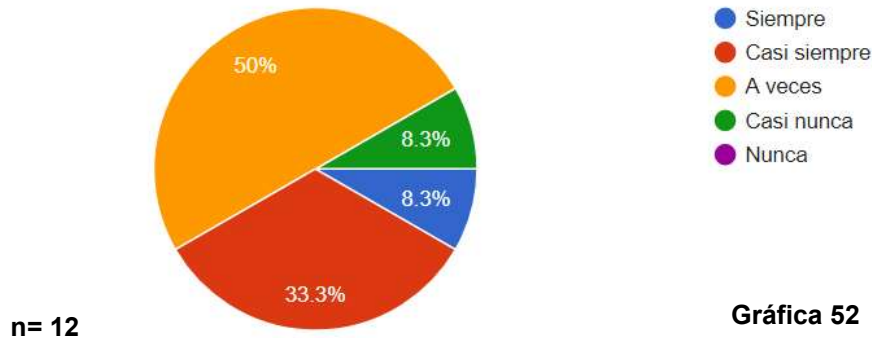
Después de coaching



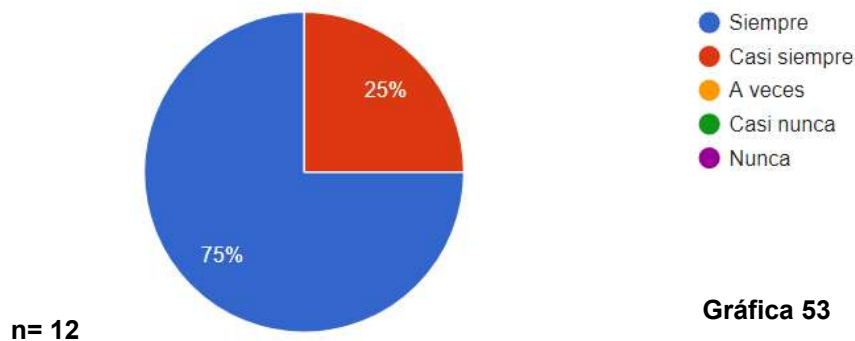
Dentro la empresa, la colaboración es un elemento clave para el éxito de la organización, este es un ente en donde debe gestarse la participación y solidaridad, en virtud de esto, resalta poca intención por parte de los empleados para compartir y ayudar a sus compañeros, toda vez que se puede identificar que en suma el 91.7% del total presenta en mayor o menor grado problemas para compartir sus conocimientos y colaborar con otros miembros, a través del coaching se logró un que el 91.7%, en contraste con lo antes mencionado se presentara siempre dispuesto a colaborar y compartir sus conocimientos, el resto la mayoría de las veces, lo que sin duda, repercute en las relaciones interpersonales de la organización.

6.4. Trabaja efectivamente con otras áreas

Antes de coaching



Después de coaching

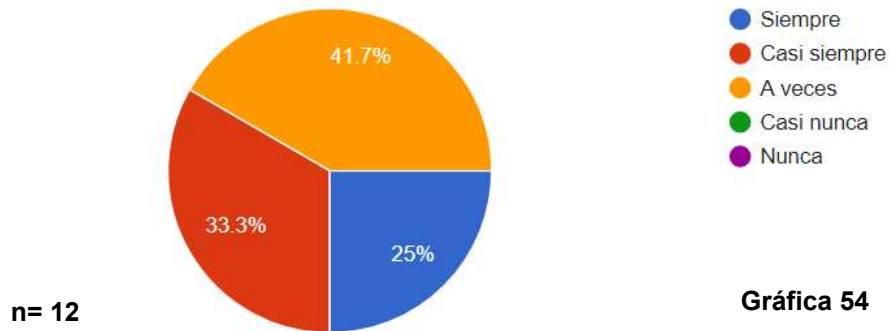


De acuerdo ítems anteriores, la organización presentaba inconvenientes para lograr cohesión entre sus miembros, en la misma vertiente se puede entender que si no hay una buena colaboración entre sus miembros no se podrá trabajar de forma efectiva con otras áreas. Comparando resultados previos al coaching, la mayoría de los trabajadores presentaba deficiencias para trabajar con otras áreas, como se puede observar el 8.3% lo hacia casi nunca, seguido del 50% del total quienes sólo en ocasiones y en extremo el 8.3% siempre, siendo los menos. Una vez llevado a cabo el proceso, la mayoría de los trabajadores se desempeña efectivamente al trabajar y colaborar con otras áreas de la organización, ascendiendo al 75% del total. El 25% restante suele hacerlo casi siempre, lo que nos permite observar un avance en suma de las relaciones de cooperación y trabajo interdisciplinario dentro de la empresa una vez experimentado los miembros, un proceso de coaching.

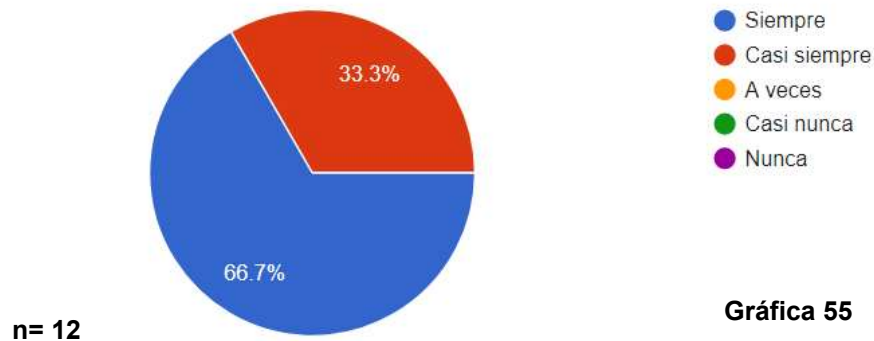
7. Responsabilidad

7.1. Cumple con la asistencia

Antes de coaching



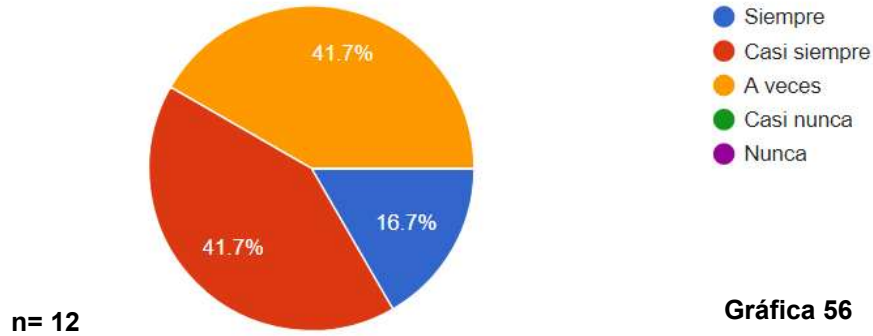
Después de coaching



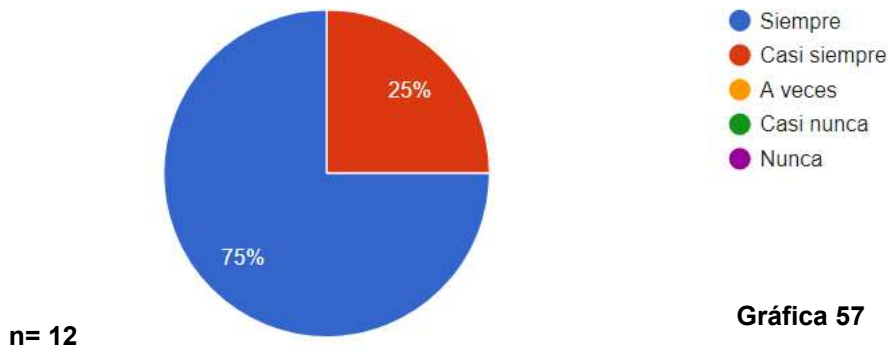
La responsabilidad corresponde al séptimo bloque de ítems de factores para evaluar el desempeño. El primer aspecto a evaluar es la asistencia, esta repercute en la planeación de las tareas del trabajador, así como el tiempo que destina a cada actividad. Identificamos que más de la mitad de los trabajadores no cumplen con el estándar de asistencia, ascendiendo al 75%. Lo que puede significar un atraso en sus tareas diarias y repercutir en otras áreas. De forma contrastante resalta el impacto que tuvo el coaching, el porcentaje de personas que cumple de manera satisfactoria con la asistencia ascendió al 66.7% siendo del 25% anteriormente, aunque el 33.3% restante aún presenta cierto grado de ausentismo, es de menos frecuente que previo al proceso mencionado.

7.2. Acude de manera puntual al trabajo

Antes de coaching



Después de coaching

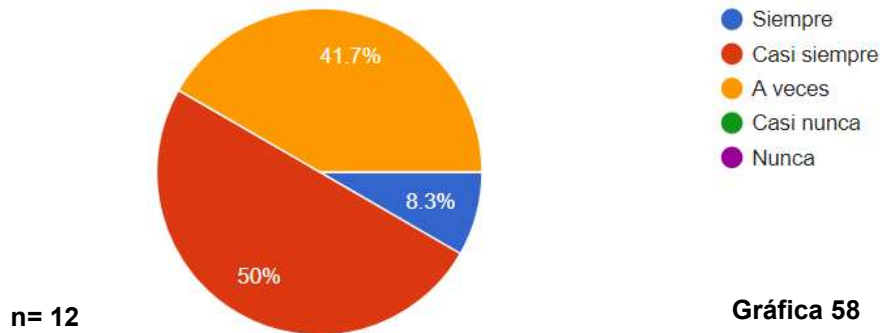


La puntualidad para algunas empresas es un criterio a tomar en cuenta para ciertas valoraciones económicas como incentivos, en la muestra que se consideró se observa un importante índice de impuntualidad ya que más de la tercera parte de las personas, un 83.4% de estas no acude al trabajo a la hora establecida, ya sea en mayor o menor grado.

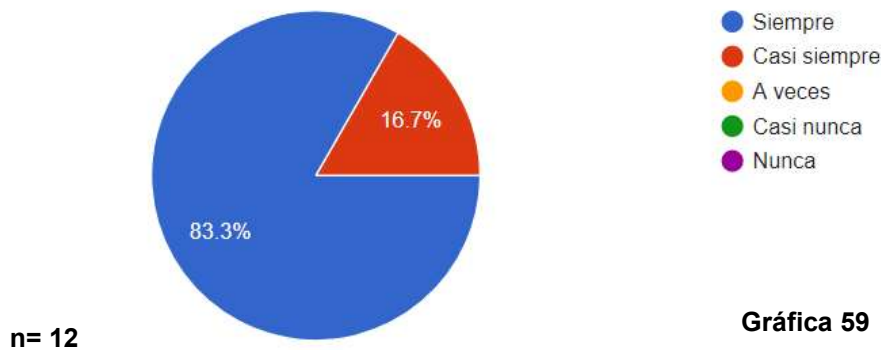
Podemos objetar que, a través del coaching la responsabilidad frente al tiempo fue sustancialmente superior, toda vez que el 75% de los trabajadores mejoraron su puntualidad a cabalidad y solo la cuarta parte restante presenta impuntualidad, pero de forma menos frecuente.

7.3. Asume de manera objetiva correcciones y recomendaciones a su trabajo

Antes de coaching



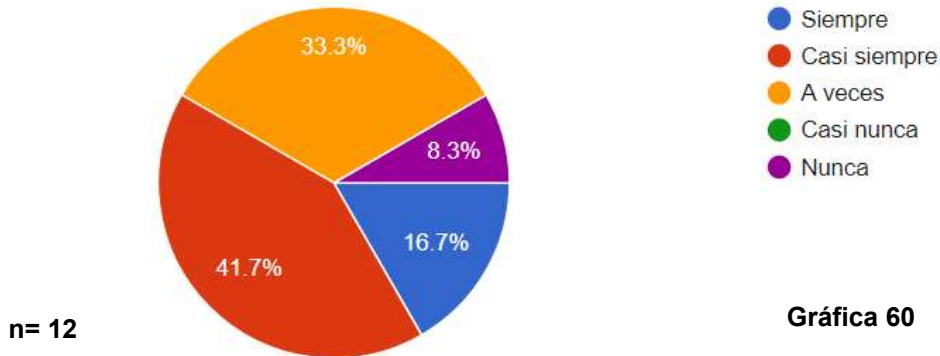
Después de coaching



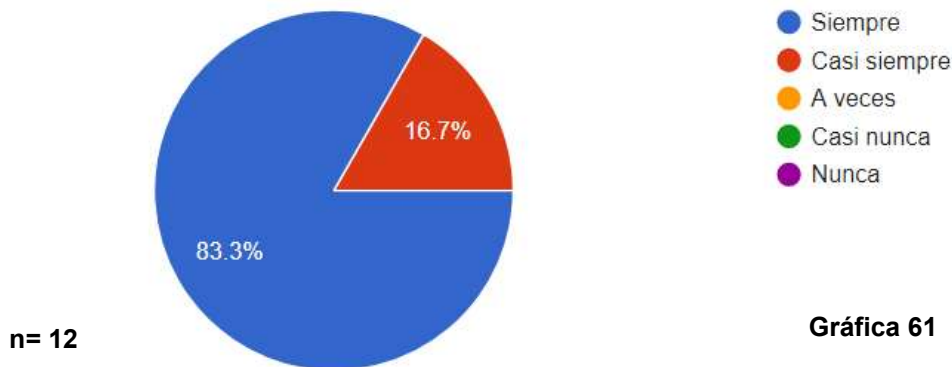
Al asumir correcciones o modificaciones a las tareas llevadas a cabo con el fin de mejorar el resultado o adecuarlo a los estándares organizacionales, identificamos que el 41.7% de los trabajadores presentan cierto grado de inconformidad, esto puede traer como consecuencia insatisfacción o frustración, en términos organizacionales afecta la productividad de este y, por ende, sus resultados. La objetividad ante recomendaciones previo al coaching era relativamente baja, solo el 8.3% de las personas en cuestión la manifestaba. Una vez ejecutado podemos distinguir que el 83.3% de los trabajadores presentan mayor moderación ante recomendaciones en su trabajo, así mismo, el porcentaje de personas que no logran tal circunstancia en todas las ocasiones disminuyó relativamente, lo que se asume como una evolución positiva presentada de manera generalizada.

7.4. Suele tener iniciativa

Antes de coaching



Después de coaching



La iniciativa, identificándola como una cualidad de las personas para genera propuestas, también se refleja en el grado de apertura de la organización para con los trabajadores, de manera que estos puedan expresarse de manera abierta. Conforme lo anterior, se puede distinguir la falta de iniciativa en varios grados en la organización objeto de estudio, incluso al 8.3% de los trabajadores se le relaciona con nula iniciativa, la tercera parte de estos sólo en algunas ocasiones y en el polo opuesto sólo el 16.7%.

Como se puede distinguir, el coaching permitió que las personas parte de la muestra mostraran después del proceso un avance significativo, al contrastar con los resultados que, un 83.3% del total ya manifiesta iniciativa en la empresa y, en menor grado un 16.7%, aunque de forma general se puede notar el impacto positivo que trajo a nivel personal, el proceso de coaching del que fueron participes.

Análisis de resultados

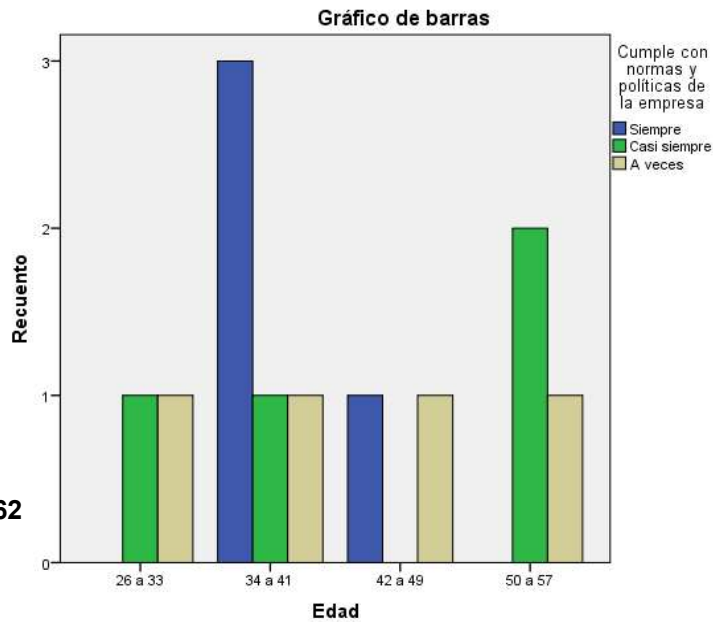
Para analizar la posible variación manifestada y documentada después de haber utilizado el coaching para mejorar el desempeño de los trabajadores del área de ventas de la empresa en comento, se procedió a relacionar las variables sociodemográficas de forma aleatoria, con los 28 factores de desempeño, antes y después del coaching.

Posteriormente y para una mejor apreciación, se elaboraron gráficas de barras para cada relación: variable sociodemográfica-factor de desempeño, en dos momentos distintos, antes y después del coaching. A partir de esto, se analizaron las variaciones existentes y cómo el coaching influyó en los resultados, además, la posible relación que guardan algunas variables sociodemográficas con determinados factores de desempeño.

Factores para medir el desempeño. Variable: Edad

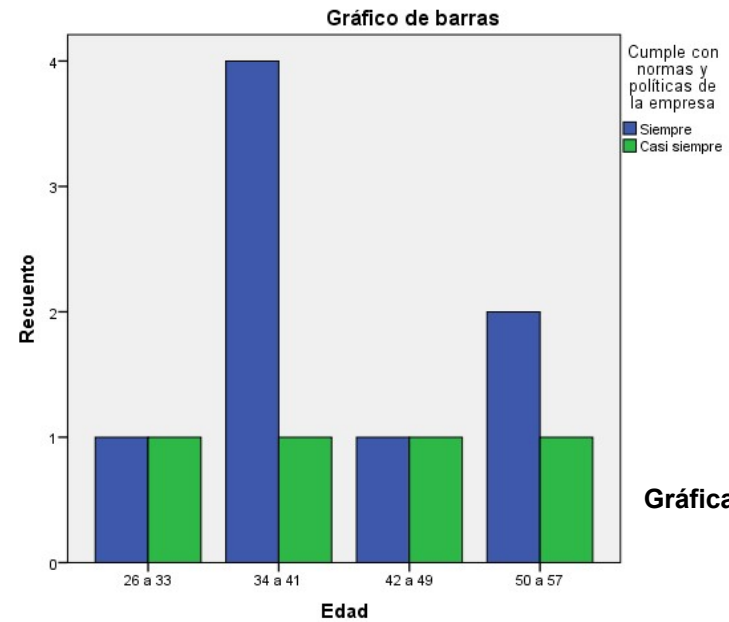
Cumple con normas y políticas de la empresa

Antes del Coaching



Gráfica 62

Después del Coaching

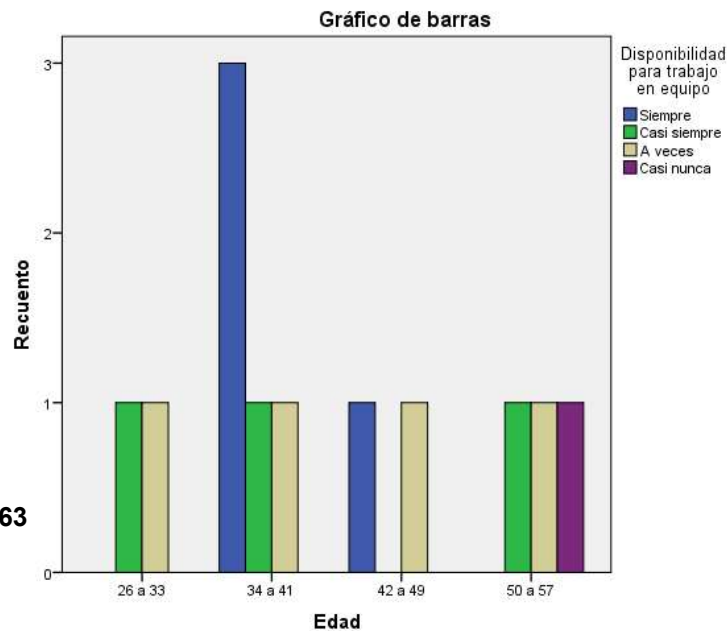


Gráfica 62-A

Al relacionar la edad y el cumplimiento de normas y políticas de la empresa, observamos que previo al proceso de coaching en todos los grupos de edad estaba presente un nivel de cumplimiento inferior, ya que había trabajadores que solo cumplían de manera parcial, logrando un avance después de este proceso al acotarse solo en aquellas que siempre y casi siempre cumplen, por ello, también se determinó que la edad no es un factor que influya directamente en el cumplimiento de las mismas.

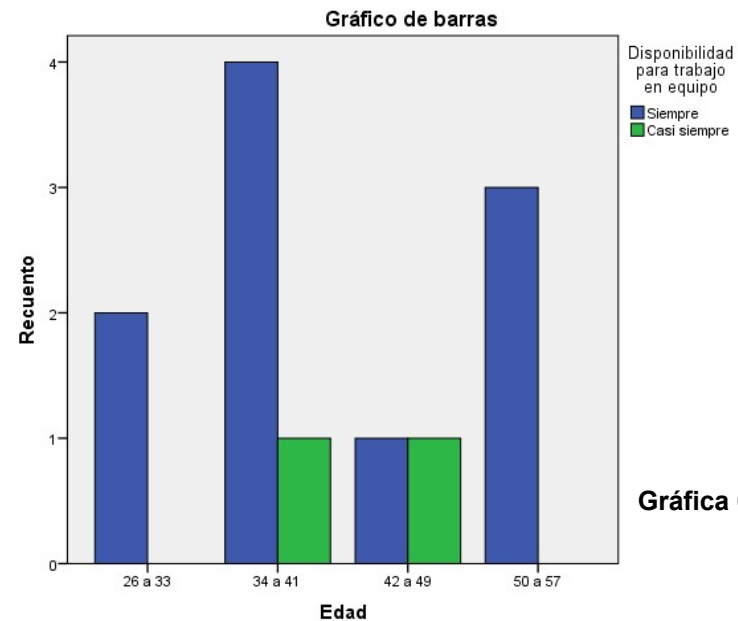
Disponibilidad para el trabajo en equipo

Antes del Coaching



Gráfica 63

Después del Coaching

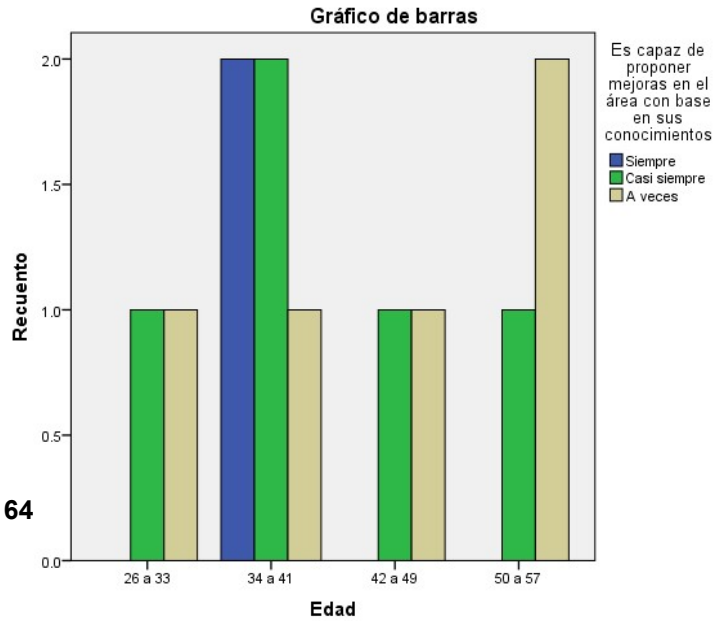


Gráfica 63-A

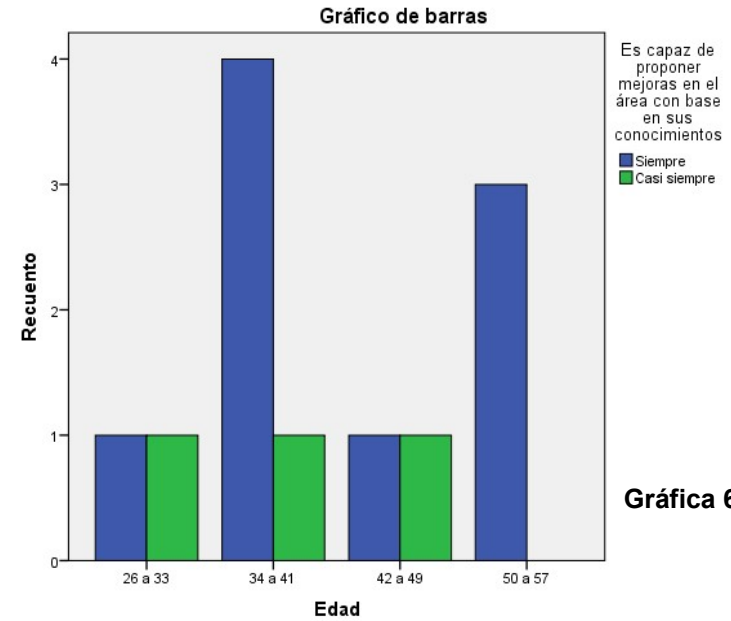
En el grupo de edad de 34 a 41 años destaca la disponibilidad de trabajo en equipo que manifiestan, situación que varía poco después del coaching, en todos los grupos se distinguen elementos con menos disponibilidad, sobresaliendo el grupo de mayor edad, en este caso, el coaching influyó en todos los grupos a impulsar el trabajo en equipo, teniendo su mayor logro en el antes mencionado.

Es capaz de proponer mejoras en el área con base en sus conocimientos

Antes del Coaching



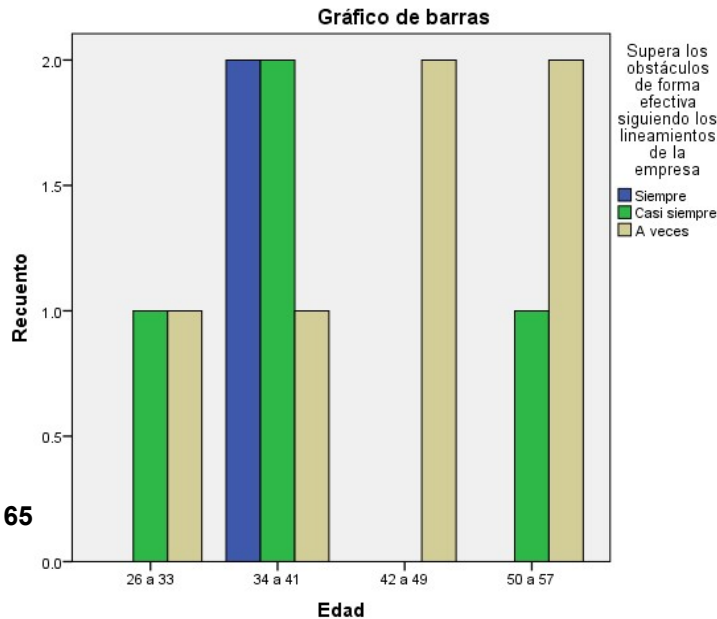
Después del Coaching



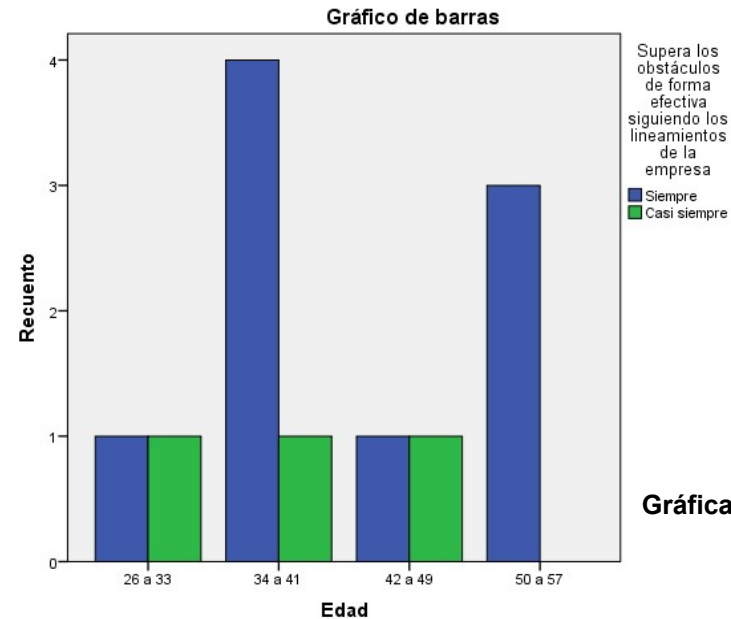
Atendiendo la capacidad de los trabajadores para proponer mejoras en sus respectivas áreas, verificamos que el grupo más propenso es nuevamente el de 34 a 41 años, manifestándose en menor grado en el grupo de 50 a 57 años, siendo este el de mayor edad y evidenciando elementos con la misma situación en todos los grupos de edad. Después del coaching la mejora más significativa radica en las personas de mayor edad, al incrementar significativamente su propensión a proponer mejoras y destacando el avance en todos los grupos de edad para este factor.

Supera los obstáculos de forma efectiva siguiendo los lineamientos de la empresa

Antes del Coaching



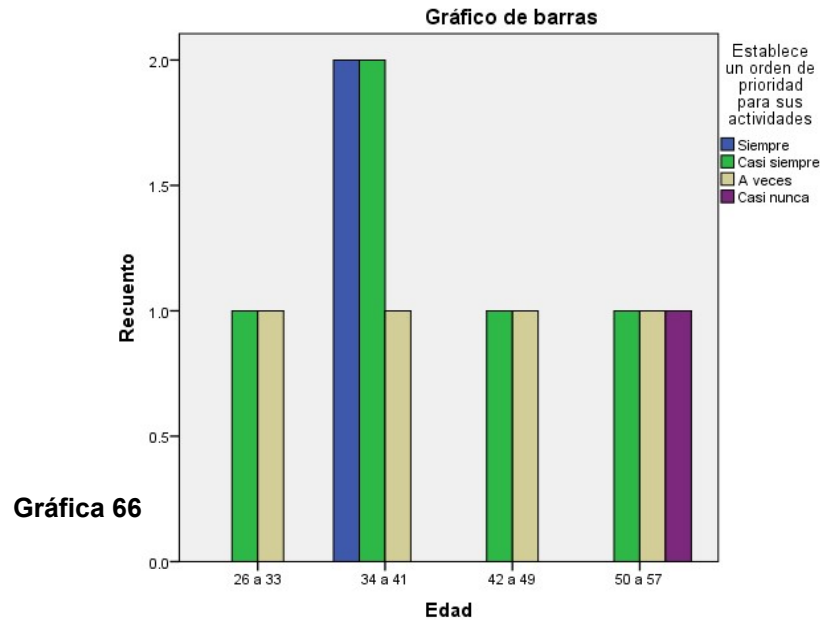
Después del Coaching



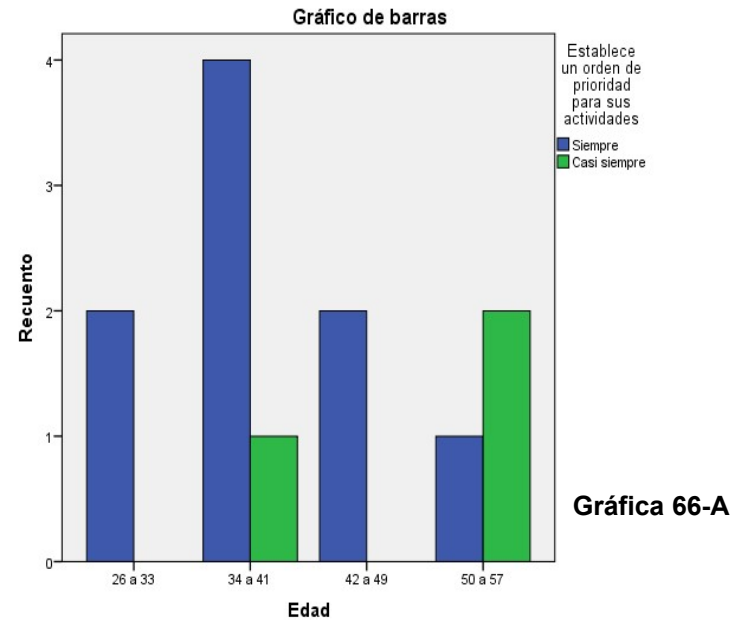
En la gráfica se puede observar que en la empresa en cuestión los grupos con mayor dificultad para afrontar obstáculos apegándose a los lineamientos de la empresa son los de mayor edad: el de 42 a 49 y el de 50 a 57, el grupo más propenso de manera positiva es el de 34 a 41 años, de manera general, encontramos trabajadores en todos los grupos de edad con problemas para superar obstáculos, después del coaching el avance en los grupos con mayor problema resalta, sobre todo, en el de mayor edad, en el cual todos sus elementos presentan una propensión destacada para superar obstáculos.

Establece un orden de prioridad para sus actividades

Antes del Coaching



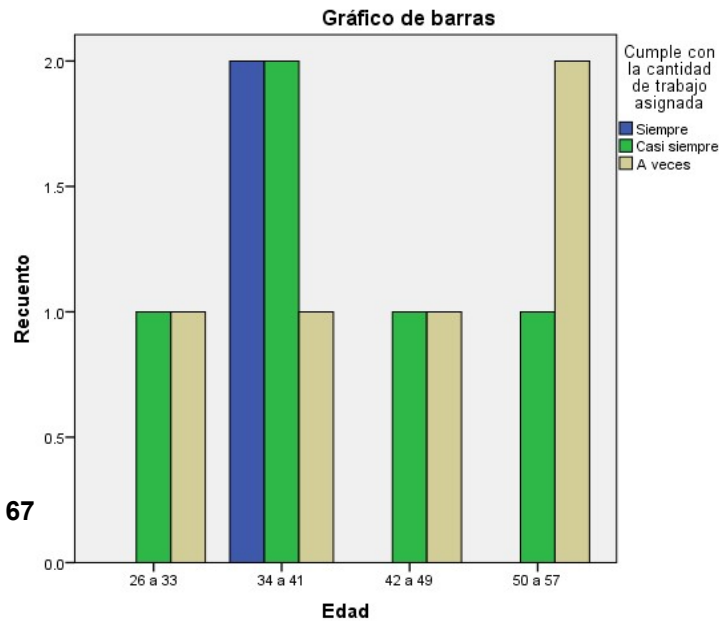
Después del Coaching



De manera generalizada, según se puede observar en las gráficas, los colaboradores de la empresa muestran deficiencias al establecer prioridades en sus actividades, resalta con menor problema para ello el grupo de 34 a 41 años, encontramos que en el grupo de mayor edad se presenta mayor dificultad para priorizar previo al coaching. De acuerdo a la representación gráfica ulterior, el coaching influyó en todos los grupos, encontrando mayores posibilidades de mejora en el grupo más joven y en el grupo correspondiente a la edad de 42 a 49 años.

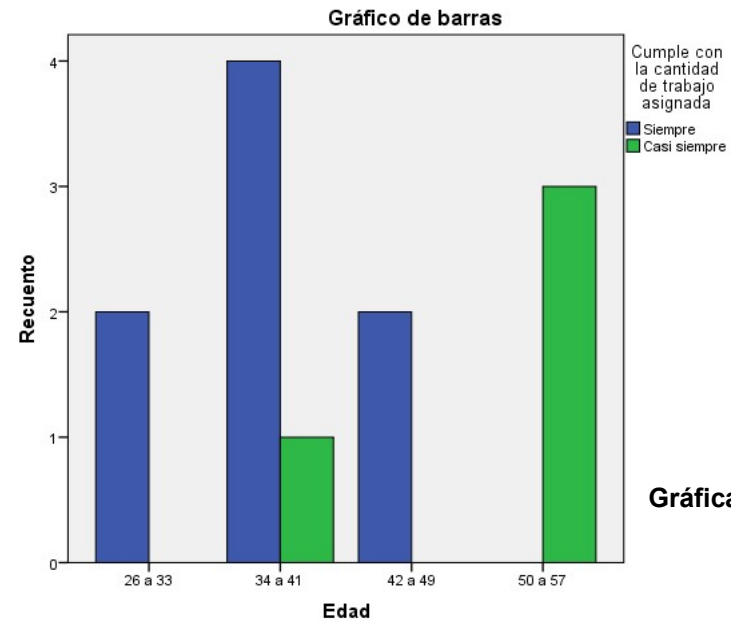
Cumple con la cantidad de trabajo asignada

Antes del Coaching



Gráfica 67

Después del Coaching

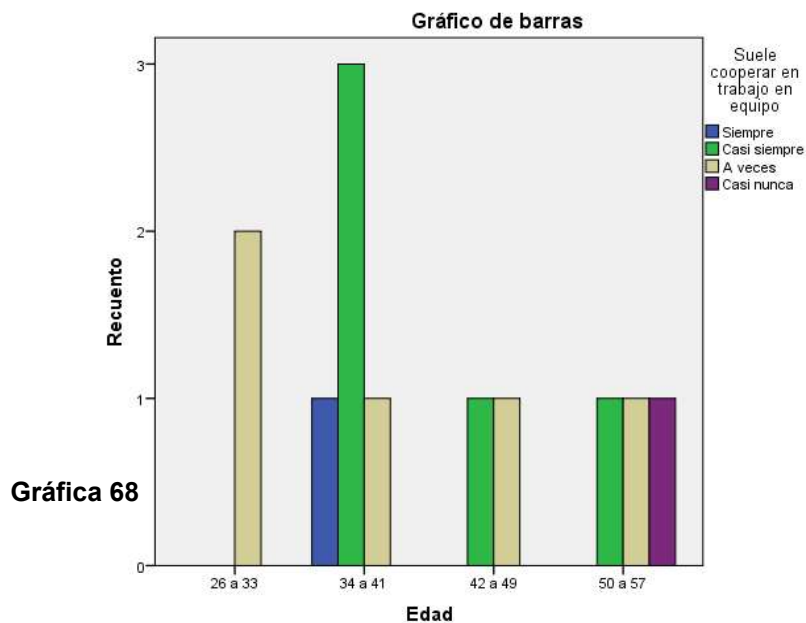


Gráfica 67-A

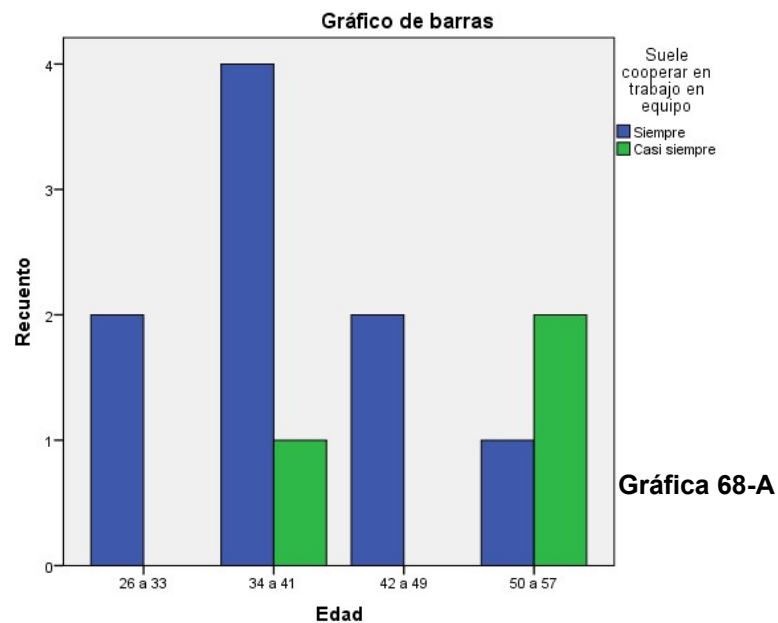
Resalta en la gráfica la mayor tendencia a cumplir con el trabajo asignado es en el grupo de 34 a 41 años, sin tomar en cuenta otros factores de productividad, este podría considerarse el más productivo, sin embargo, en todos los grupos se presentan inconvenientes para concluir el trabajo asignado. Posteriormente vemos un avance general para concluir el trabajo, lo que elimina la posibilidad de un exceso de trabajo asignado y resalta el avance para el extremo de menor edad, quienes presentan mayor índice de cumplimiento.

Suele cooperar en trabajo en equipo

Antes del Coaching



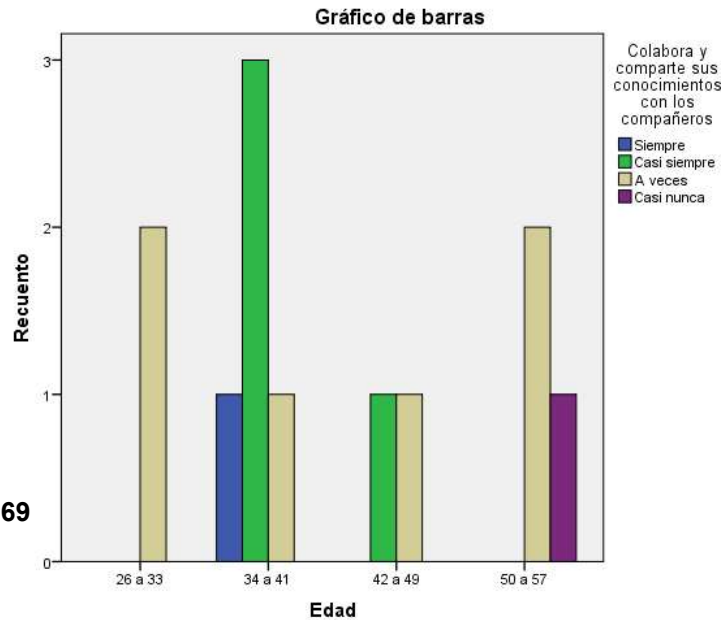
Después del Coaching



El trabajo en equipo es de los factores más importantes para el éxito de cualquier organización, en este caso, se identifican deficiencias en todos los grupos de edad, encontrando el mayor indicio en los extremos: los grupos de 26 a 33 y 50 a 57 años, en este último, una tercera parte del grupo presenta menor posibilidad de cooperación. Luego de concluir el proceso ya mencionado, resalta una mayor cooperación por parte de todos los grupos de edad, influyendo, sobre todo, en los grupos de menor edad, y logrando de manera general una cooperación permanente por parte del 75% de los miembros.

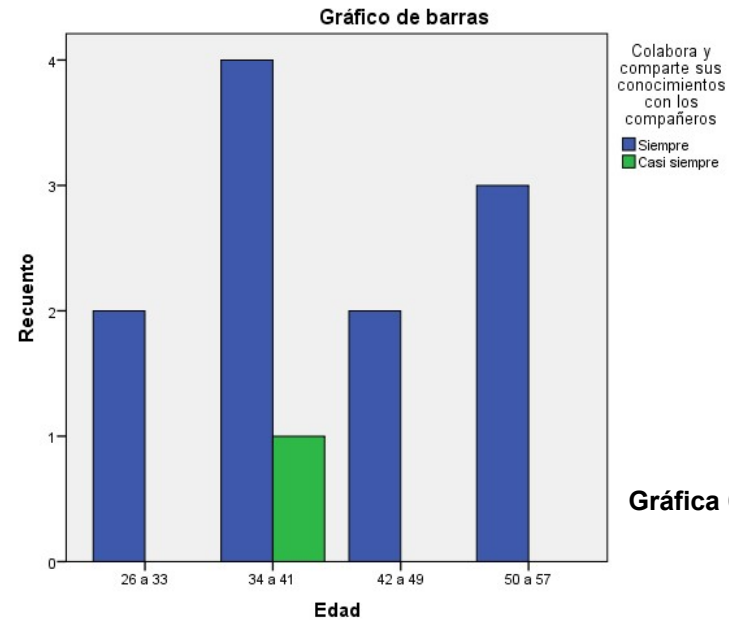
Colabora y comparte sus conocimientos con los compañeros

Antes del Coaching



Gráfica 69

Después del Coaching

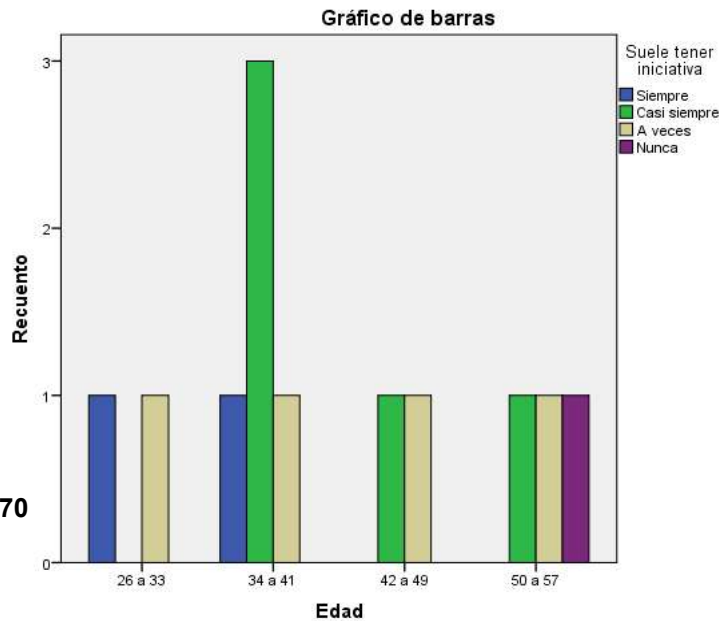


Gráfica 69-A

Al observar la relación que existe entre la edad y la disponibilidad que manifiestan los trabajadores para colaborar y compartir sus conocimientos con otros miembros de la empresa, resalta que los grupos entre 34 y 41 años, y 42 a 49 años son más propensos a tal situación, esto se repite en la cooperación de trabajo en equipo, previo al coaching. Después del mismo, notamos de manera general un cambio positivo en todos los trabajadores, teniendo un mayor impacto en aquellos grupos de edad que presentaban mayor dificultad para colaborar con otros compañeros, siendo el de 26 a 33 y 50 a 57, respectivamente.

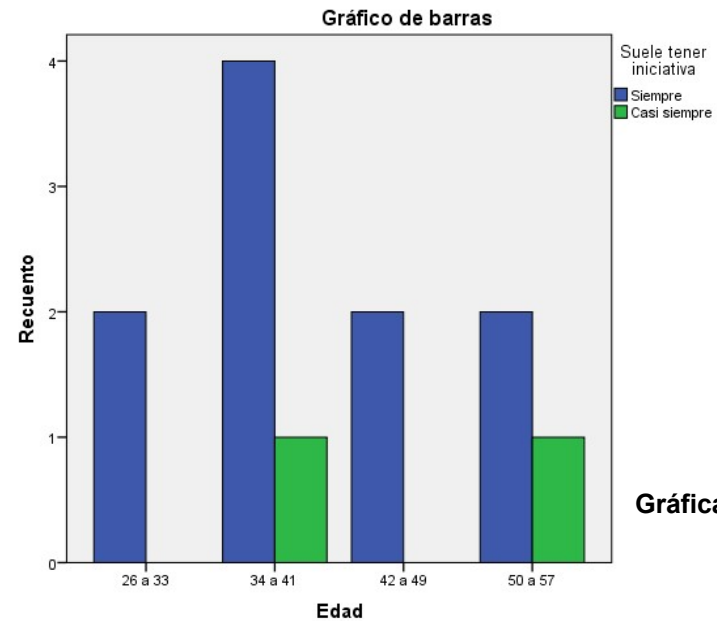
Suele tener iniciativa

Antes del Coaching



Gráfica 70

Después del Coaching



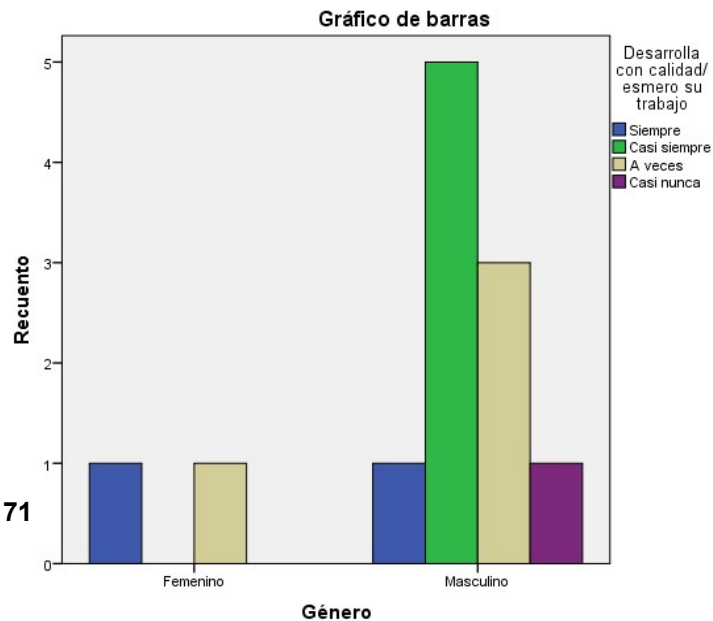
Gráfica 70-A

Previo al coaching resalta cierto grado de iniciativa en todos los grupos de edad, siendo más propensos los trabajadores que oscilan entre 26 y 33 y 34 a 41 años, así mismo, destaca en el grupo de mayor edad un porcentaje en donde nunca manifiesta tener iniciativa. A través del proceso se logró incrementar la incidencia de participación de los trabajadores en todos los grupos de edad, por lo que se infiere que la falta de iniciativa de los trabajadores en la organización, no dependía de su edad, pudiendo atribuirla a otros factores.

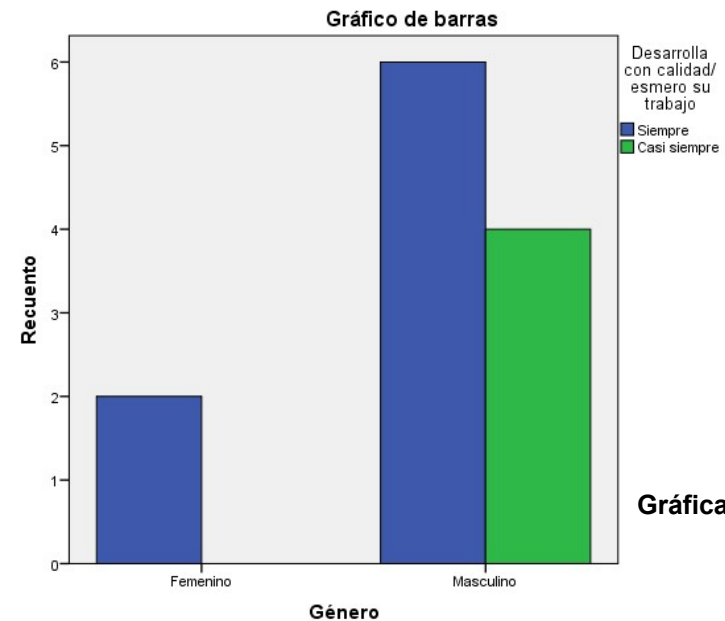
Factores para medir el desempeño. Variable: Género

Desarrolla con calidad/esmero su trabajo

Antes del Coaching



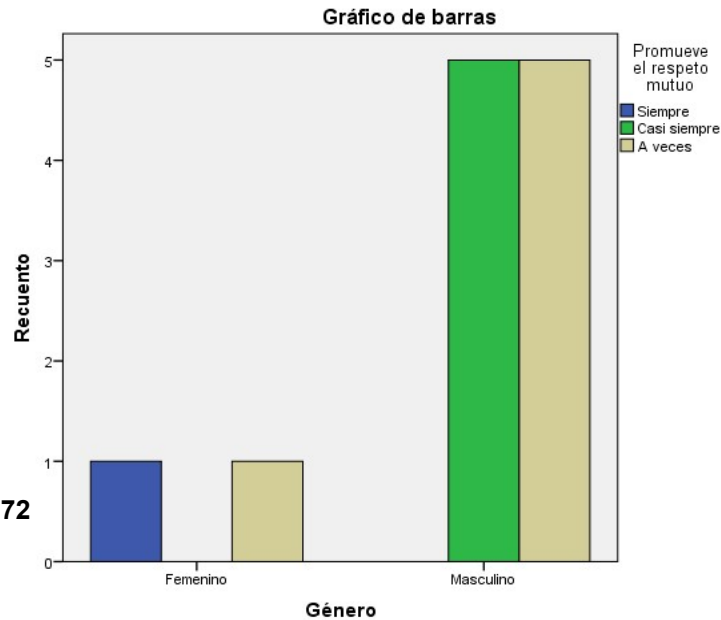
Después del Coaching



En los resultados se observan mayor variabilidad en las personas identificadas con el género masculino, incluso se identifica un porcentaje de colaboradores que presenta mayor deficiencia en la calidad de su trabajo. En relación al género femenino, existe mayor propensión al trabajo de calidad, sin embargo, también se debe considerar que el grupo es menos numeroso, y dicha variabilidad en el primero corresponda a este factor. Después del coaching resalta un incremento en el número de colaboradores hacia el trabajo de calidad, siendo más significativos en términos de proporción en el género femenino.

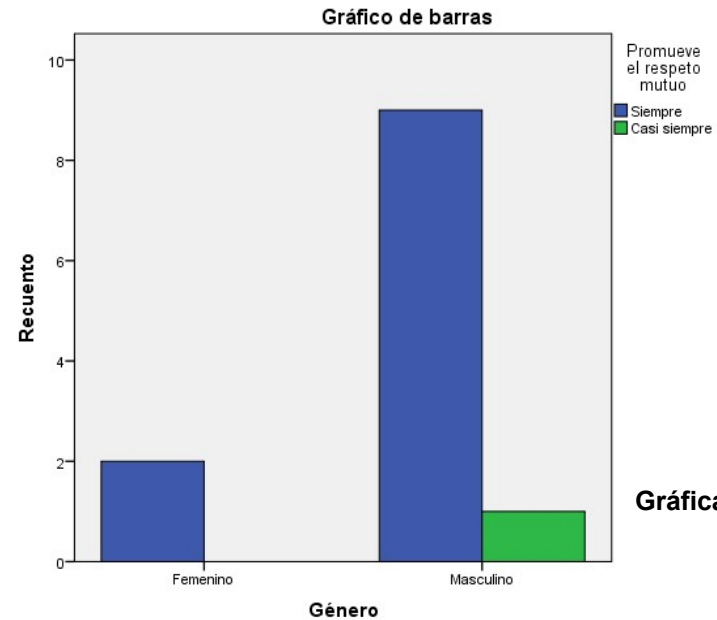
Promueve el respeto mutuo

Antes del Coaching



Gráfica 72

Después del Coaching

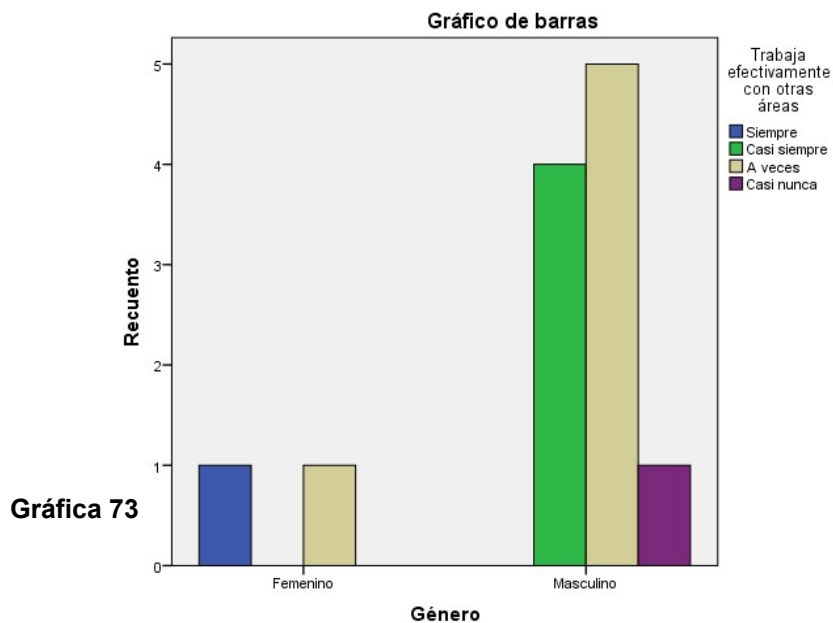


Gráfica 72-A

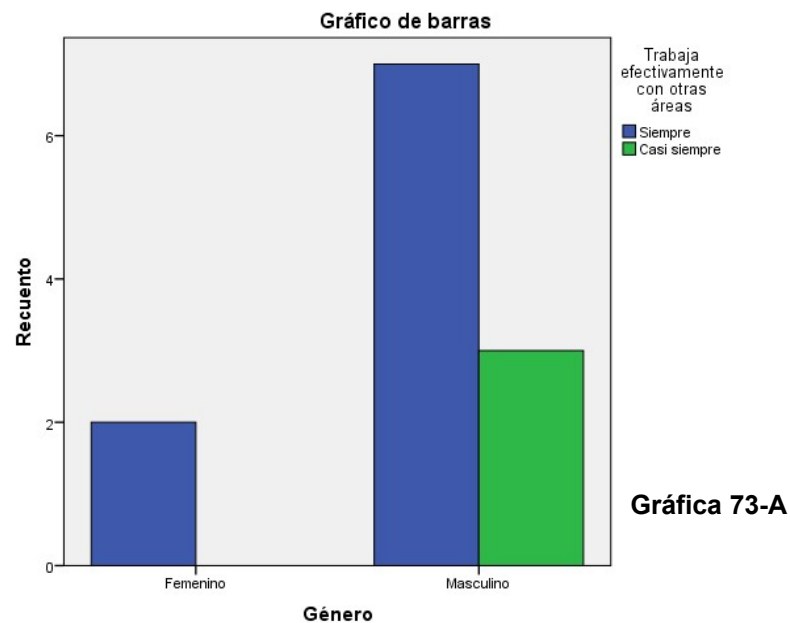
El respeto en las organizaciones es un valor en la coyuntura de las relaciones interpersonales y que, gracias a este y otros factores, es posible el desarrollo del trabajo en equipo. En este sentido y de acuerdo a los resultados, el género femenino es más propicia a promover el respeto mutuo, se observa que previo al coaching los trabajadores identificados con el género masculino eran menos activos en este sentido, sin embargo, es notable el cambio suscitado después del coaching ya que, en su mayoría, estos últimos, fueron calificados como promotores activos del respeto.

Trabaja efectivamente con otras áreas

Antes del Coaching



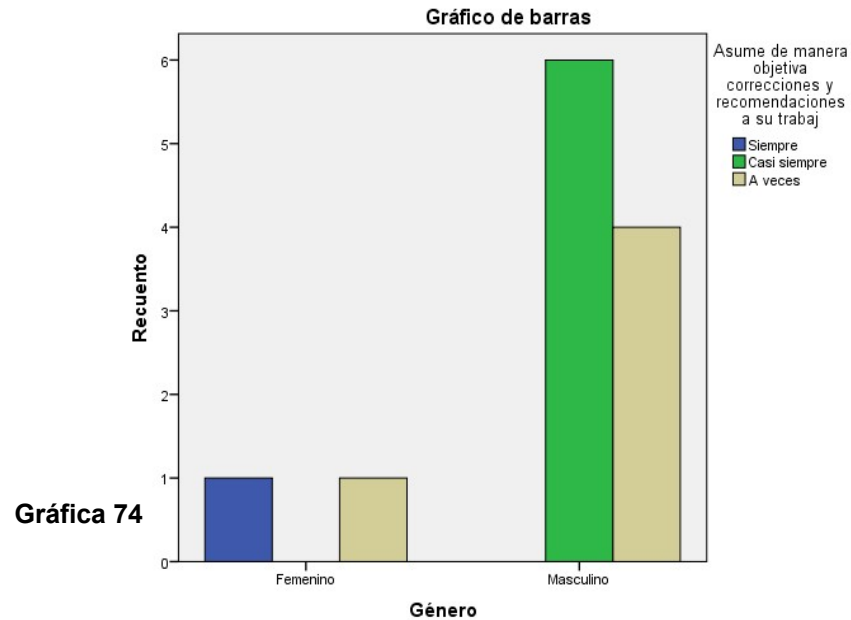
Después del Coaching



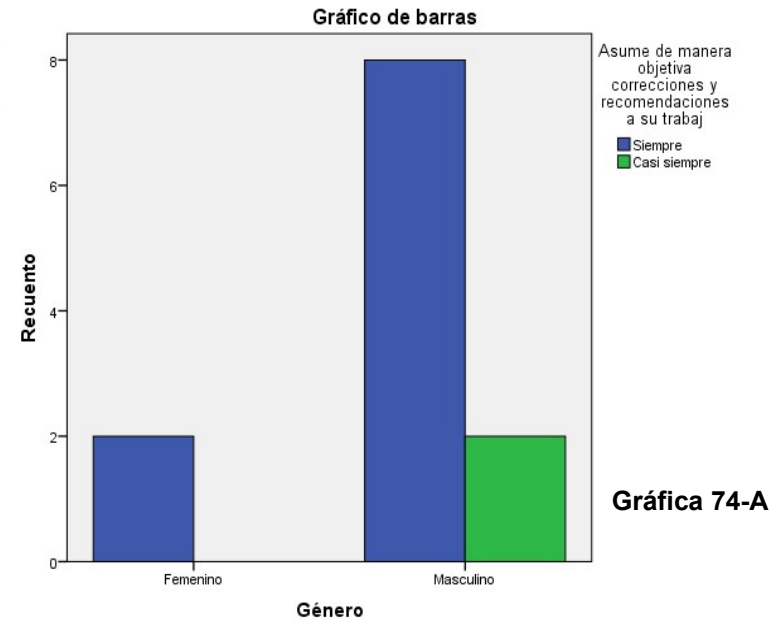
A través de las gráficas es posible observar que existe una inclinación para trabajar de manera efectiva con otras áreas por parte del género femenino. Se identifica variabilidad en el contexto del género masculino, en donde se otorgó una ponderación inferior, siendo este el más numeroso en la muestra. A través del coaching se propició un cambio notorio, sobre todo, en el género masculino, en donde se aprecia un mayor número de colaboradores, quienes de manera constante lograron ser mejor calificados en el rubro antes mencionado.

Asume de manera objetiva correcciones y recomendaciones a su trabajo

Antes del Coaching



Después del Coaching

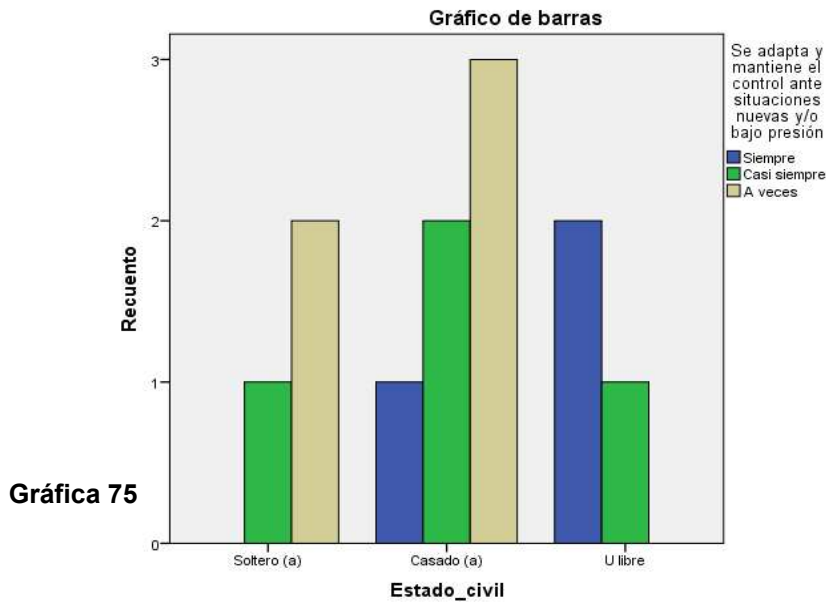


Antes de participar en el coaching, es posible distinguir que los trabajadores del género femenino asumen de mejor manera las recomendaciones respecto a su trabajo, mientras que el género opuesto, aunque es el más numeroso, tiende a ser evaluado con una ponderación de menos frecuencia. Ulteriormente se observa en este último grupo, como el coaching permitió asumir con mayor frecuencia sugerencias o cambios en el desarrollo de su trabajo, impactando también de manera positiva en el género femenino.

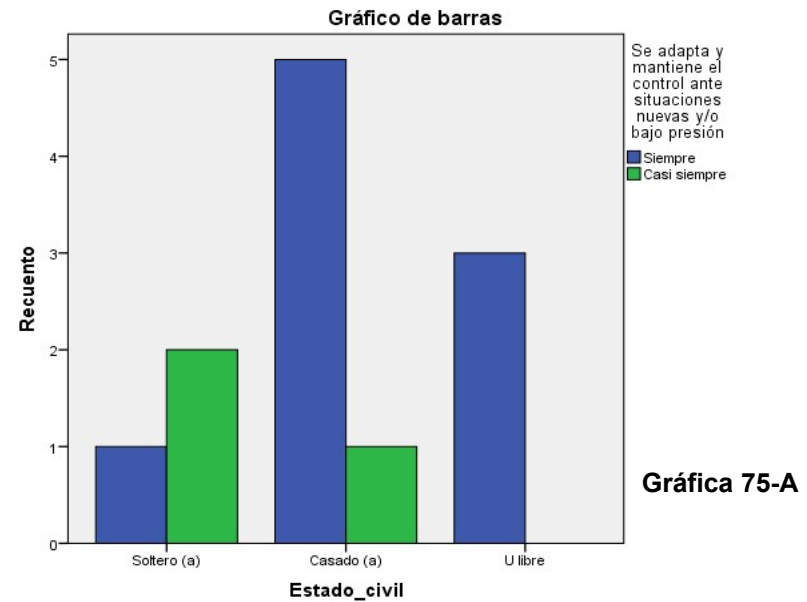
Factores para medir el desempeño. Variable: Estado civil

Se adapta y mantiene el control ante situaciones nuevas y/o bajo presión

Antes del Coaching



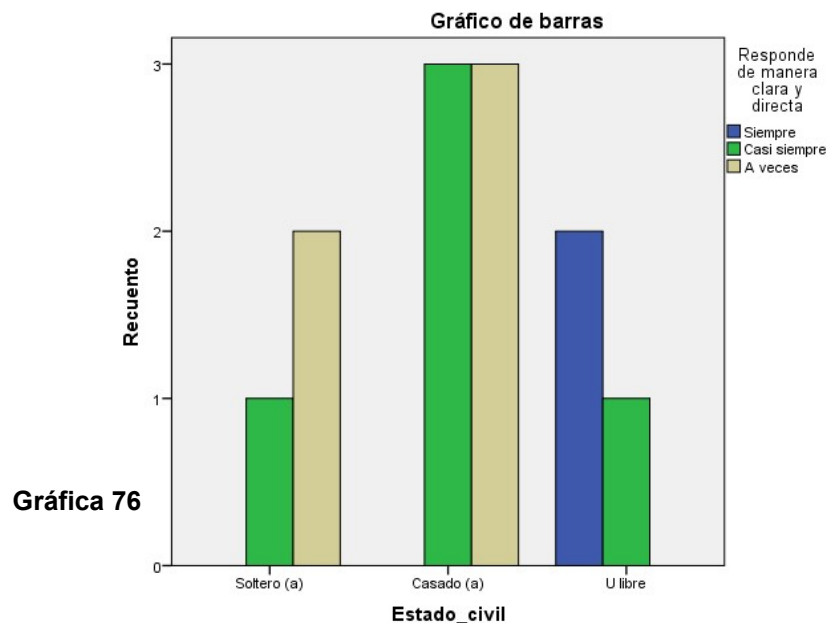
Después del Coaching



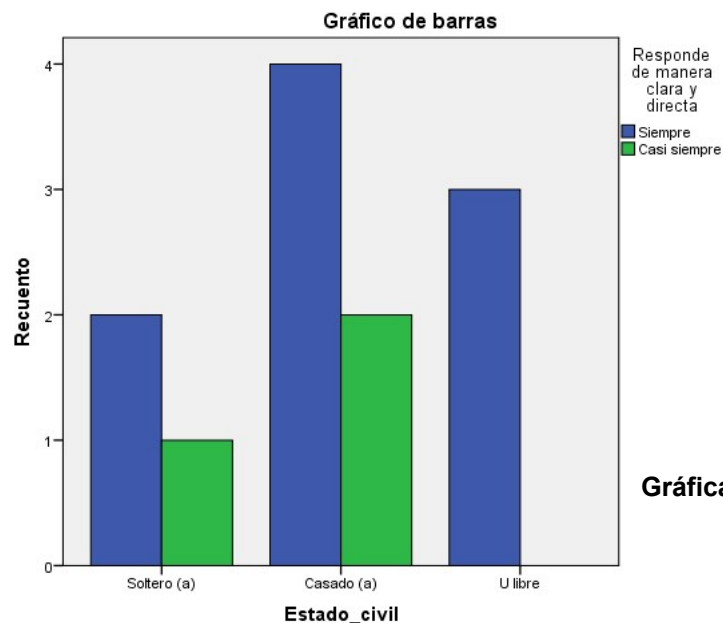
Al relacionar la variable de Estado civil y el factor de evaluación que implica la postura de los colaboradores ante situaciones que pueden generar presión, identificamos que las personas que viven en unión libre son las que responden de mejor manera ante tales circunstancias, mientras que las personas casadas fueron ponderadas en menor grado, precisamente en este último grupo es notorio el avance después del coaching, ya que permitió que respondieran en su mayoría de forma mucho más frecuente ante las situaciones ya mencionadas, de forma general se infiere un cambio positivo en todos los grupos.

Responde de manera clara y directa

Antes del Coaching



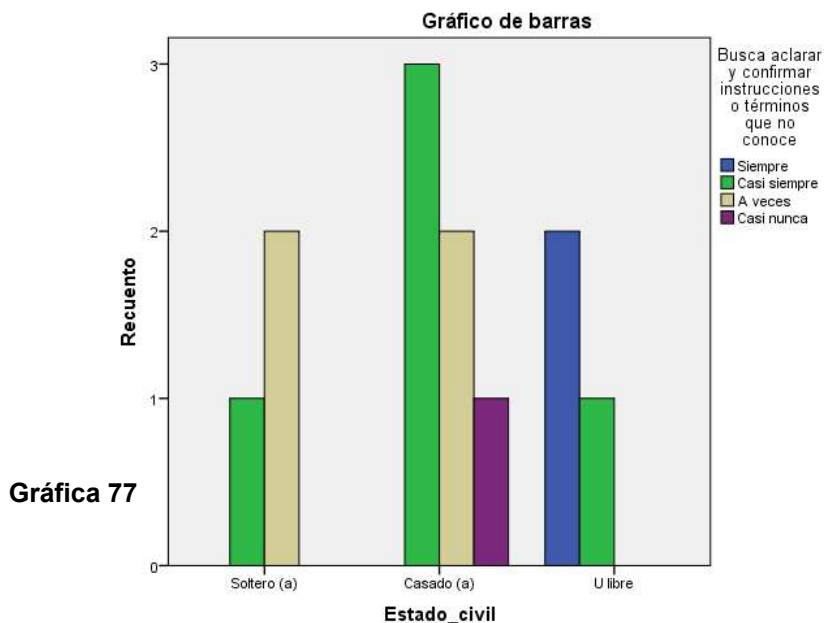
Después del Coaching



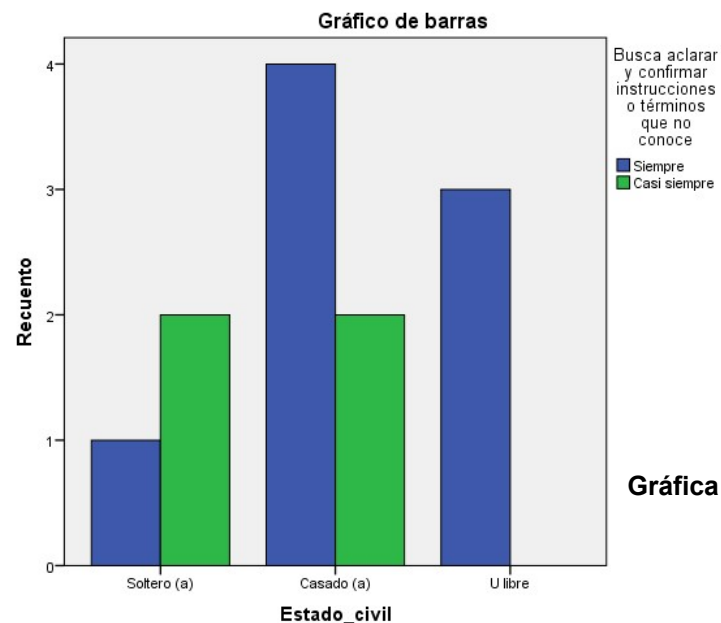
En este factor de evaluación como en el que antecede, se distingue una mayor disposición por parte de los colaboradores que viven en unión libre en lo que respecta a la comunicación clara y directa, siendo nuevamente las personas casadas las que identificamos con más dificultades de comunicación. Posteriormente este último grupo logró el mayor avance, al ser evaluado en este factor con un mayor índice de respuesta clara y directa, aunque de manera general, todos los grupos en los que segmentó el Estado civil, manifestaron un avance.

Busca aclarar y confirmar instrucciones o términos que no conoce

Antes del Coaching



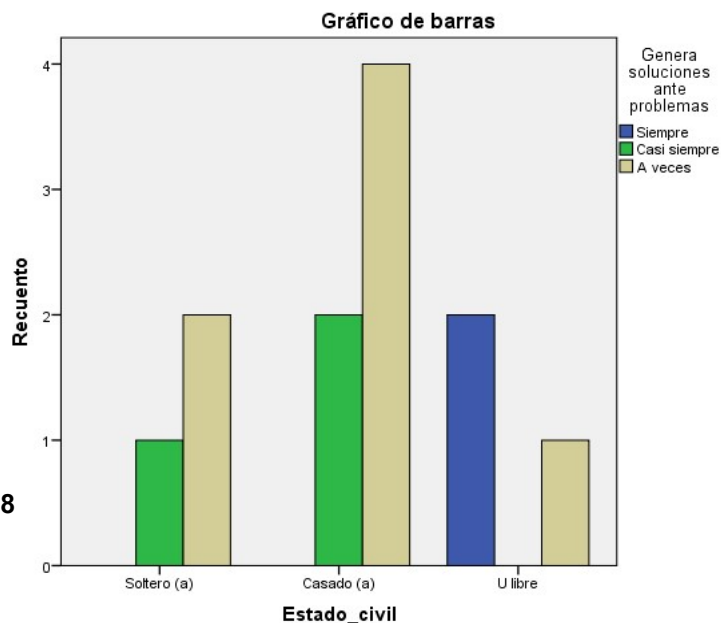
Después del Coaching



Es posible distinguir una relación entre el estado civil de las personas y la que se comunican en la organización, en este sentido las personas casadas fueron, antes del coaching, las que presentaron menor índice de respuesta al aclarar situaciones que es resultaban ambiguas, en contraposición las personas que viven en unión libre se encuentran más dispuestas a tal efecto. El coaching influyó de forma positiva en todos los grupos, logrando posiblemente al ser el más numeroso, un mayor avance en las personas casadas.

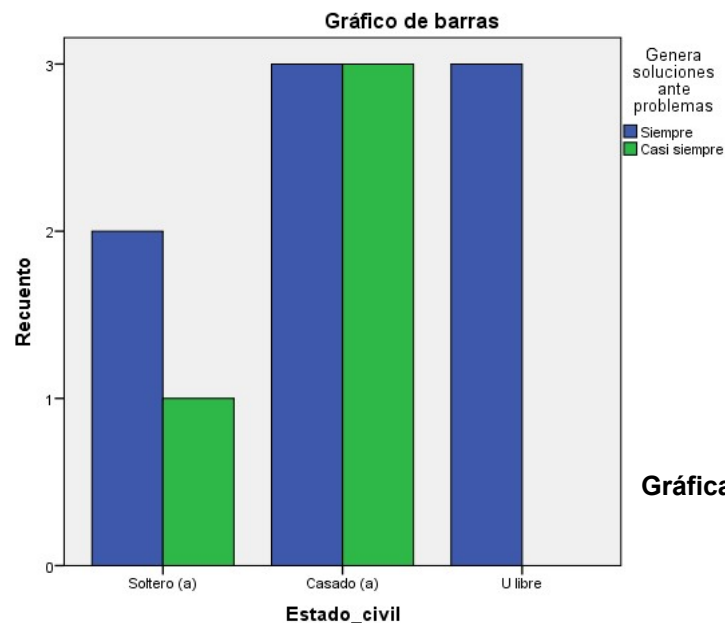
Genera soluciones ante problemas

Antes del Coaching



Gráfica 78

Después del Coaching

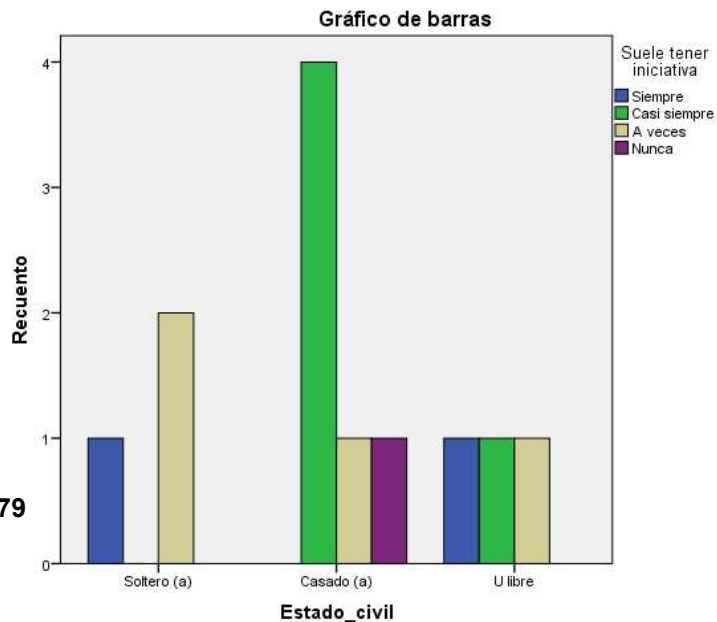


Gráfica 78-A

Al relacionar el estado civil de los trabajadores y la frecuencia con la que generan soluciones ante inconvenientes, es posible observar que tanto personas solteras como casadas presentan menor asiduidad, siendo las personas que viven en unión libre quienes responden mejor en tales circunstancias. El coaching permitió mejorar en este sentido a todos los participantes, presentando mayor incidencia las personas casadas.

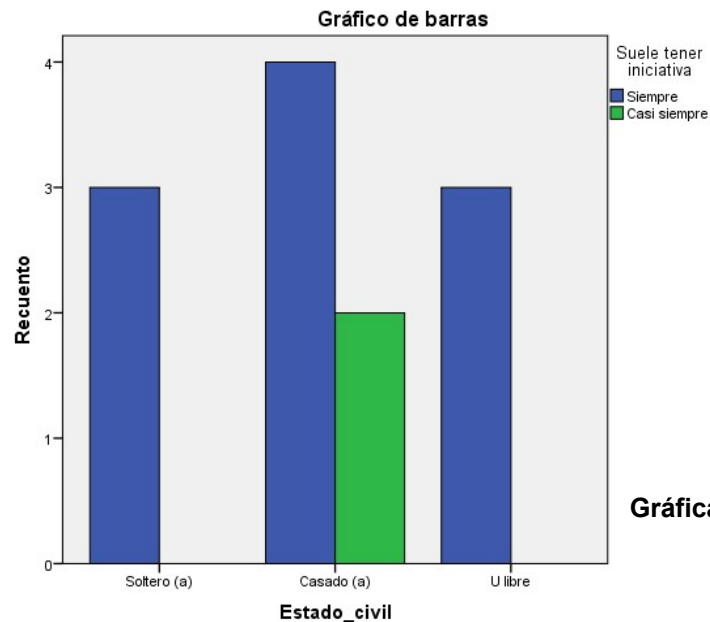
Suele tener iniciativa

Antes del Coaching



Gráfica 79

Después del Coaching



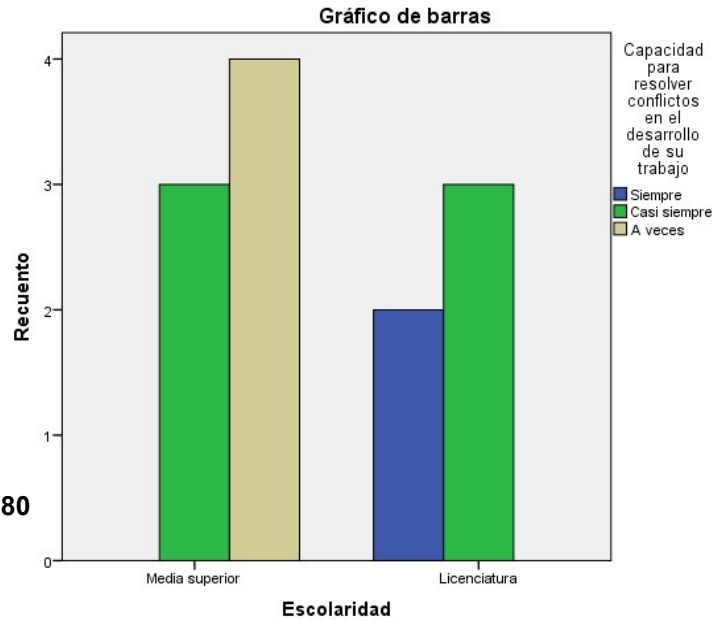
Gráfica 79-A

El factor de iniciativa se relacionó con el Estado civil, encontrando que, las personas en unión libre la presentan con mayor frecuencia, en contraparte aquellas que viven solteras son las que puntuaron con menor repetición. Después del coaching distinguimos que las personas manifestaron iniciativa en mayor número de ocasiones, en general, logrando un mayor impacto tanto en personas solteras como aquellas que viven en unión libre.

Factores para medir el desempeño. Variable: Escolaridad

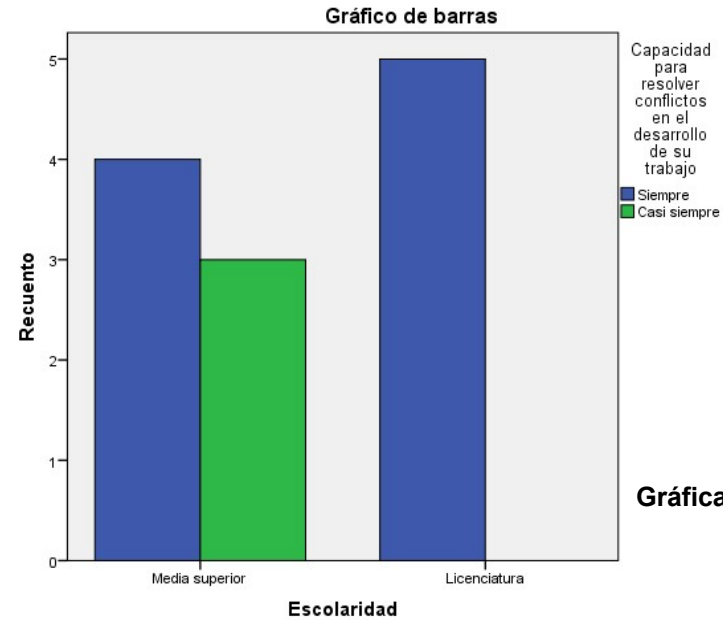
Capacidad para resolver conflictos en el desarrollo de su trabajo

Antes del Coaching



Gráfica 80

Después del Coaching

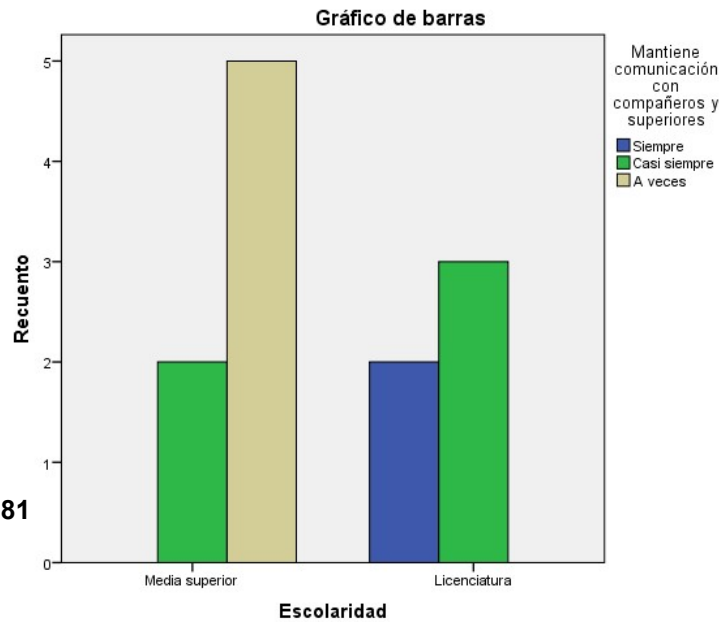


Gráfica 80-A

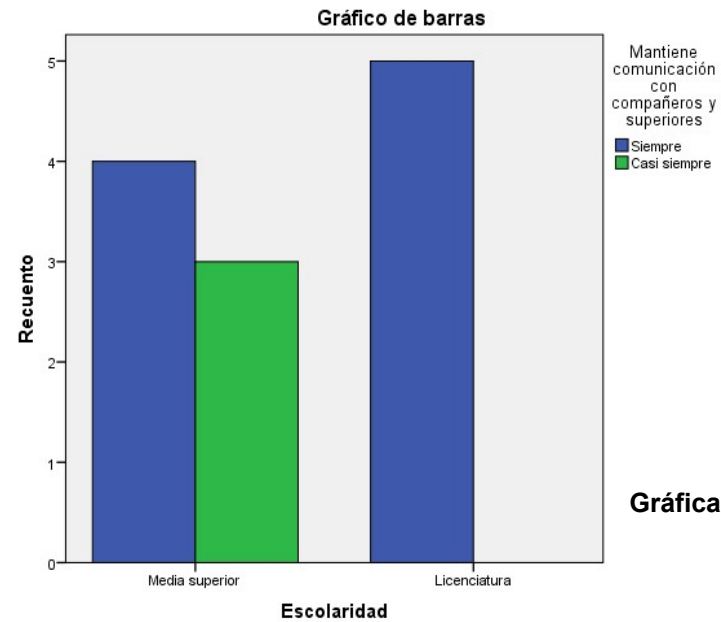
Al relacionar el nivel de escolaridad de los trabajadores con la capacidad para resolver conflictos inherentes a su trabajo, encontramos mayor frecuencia en aquellos con un nivel más de estudios superior, por ello se puede inferir que el nivel de estudios influye en la capacidad de respuesta ante situaciones adversas dentro del trabajo. Así mismo el coaching tuvo mayores repercusiones positivas en aquellas personas que tienen un mayor nivel de estudios.

Mantiene comunicación con compañeros y superiores

Antes del Coaching



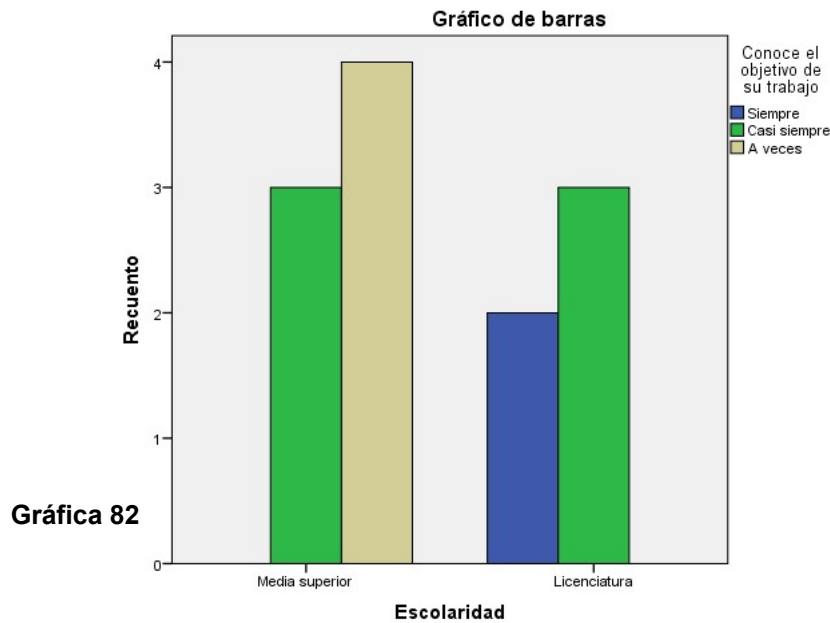
Después del Coaching



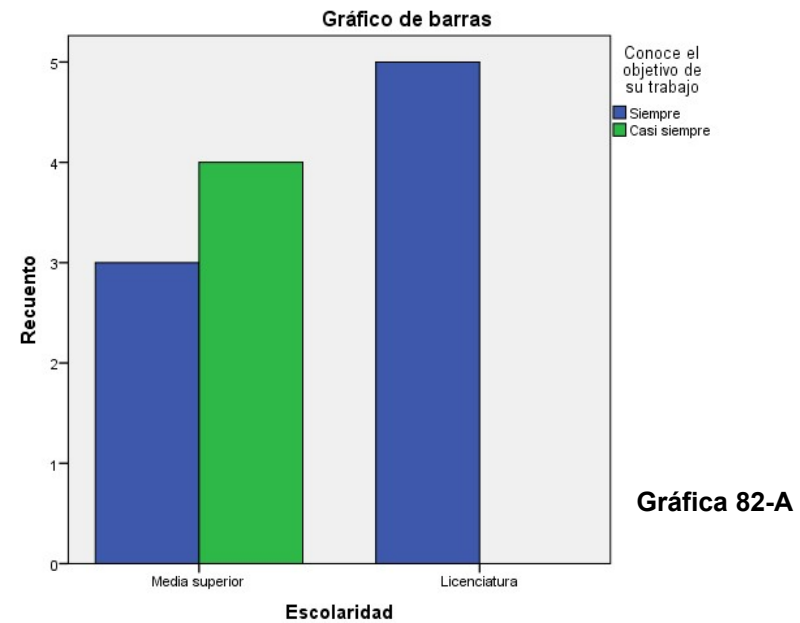
Como se puede distinguir, el nivel de estudios de los trabajadores también influye en la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización, las personas con un nivel educativo más avanzado, presentaron un mayor índice de comunicación que aquellas, en este caso, con un nivel de escolaridad de media superior. Posteriormente distinguimos que el coaching ayudó a incrementar el nivel de comunicación en todos los trabajadores, sin embargo, tuvo su mayor impacto en el primer grupo mencionado.

Conoce el objetivo de su trabajo

Antes del Coaching



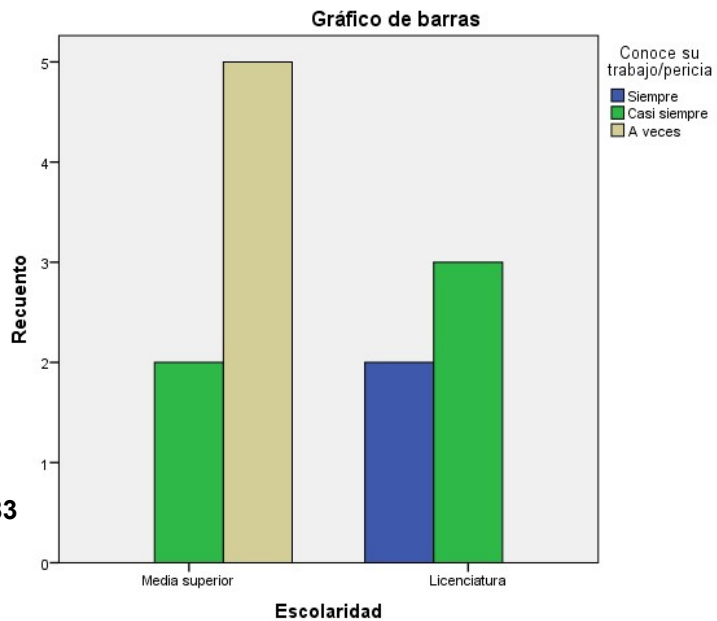
Después del Coaching



En este caso, al relacionar la escolaridad con la claridad que tiene el trabajador en relación al objetivo del trabajo que desempeña, distinguimos que existe una relación en virtud de que, a mayor nivel de estudios es más claro el rol de sus actividades dentro de la organización, presentando mayor ambigüedad para las personas con un nivel de estudios menor. Como resultado de proceso que se implementó se distingue mayor claridad en este sentido, aunque la relación previamente mencionada se mantuvo.

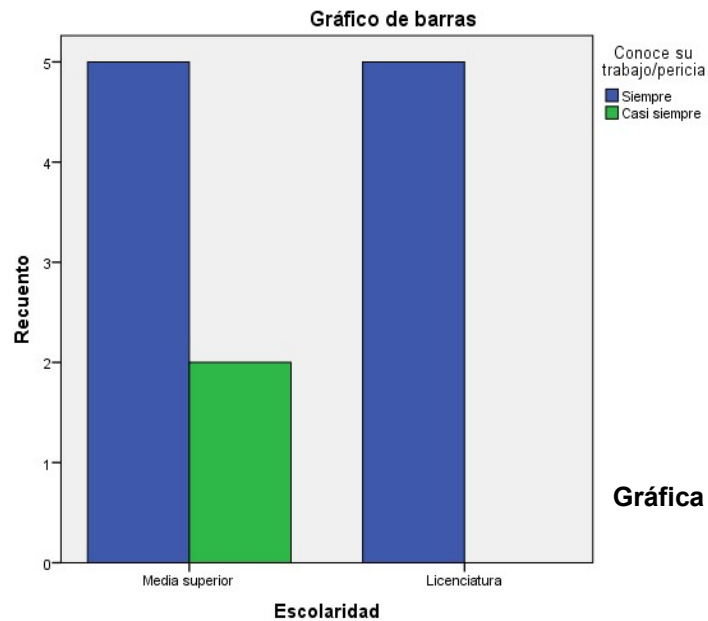
Conoce su trabajo/pericia

Antes del Coaching



Gráfica 83

Después del Coaching

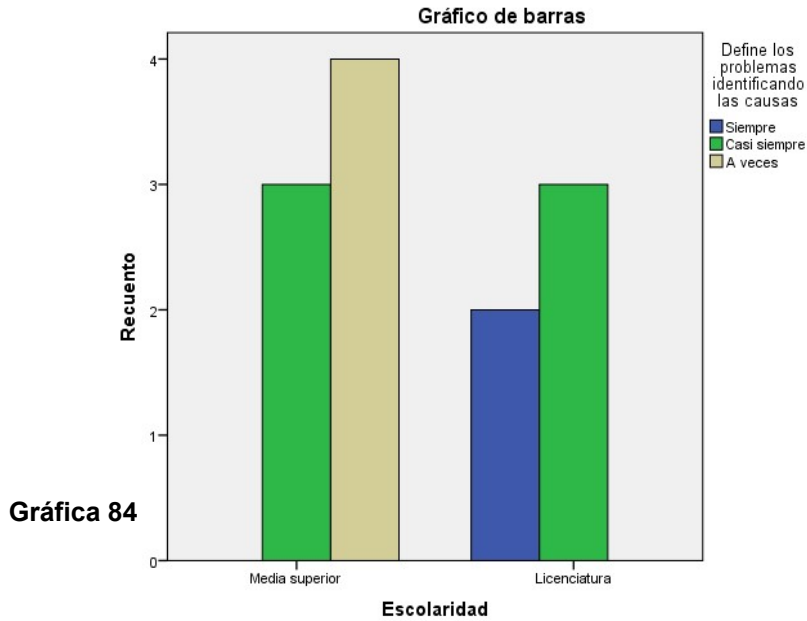


Gráfica 83-A

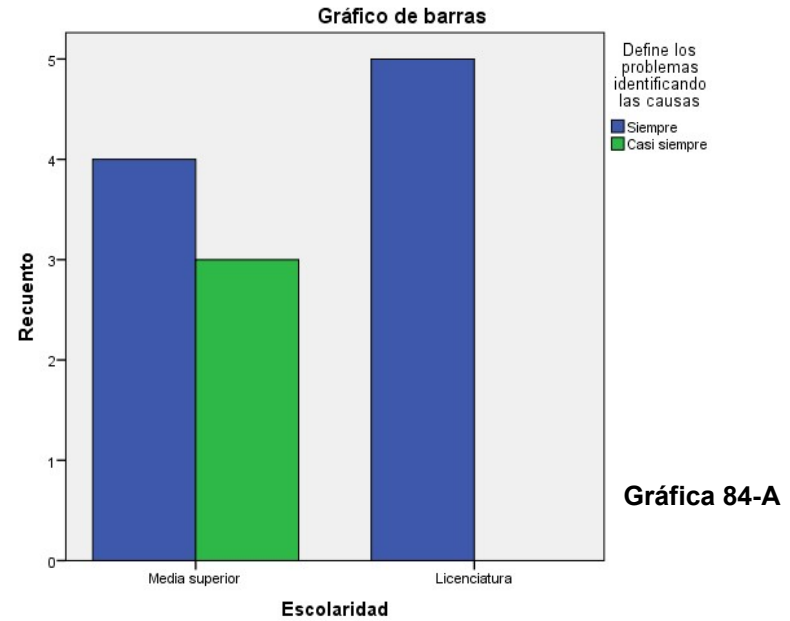
Relacionando el factor de evaluación del grado de pericia y la escolaridad del trabajador, se deduce que los trabajadores con un nivel de estudios superior presentan mayor pericia en las actividades que atañen a su trabajo, mostrando menos claridad las personas con un nivel escolar inferior. Ulteriormente se distingue un avance general en ambos grupos, no obstante, se observan mayores repercusiones positivas en los trabajadores con más escolaridad.

Define los problemas identificando las causas

Antes del Coaching



Después del Coaching

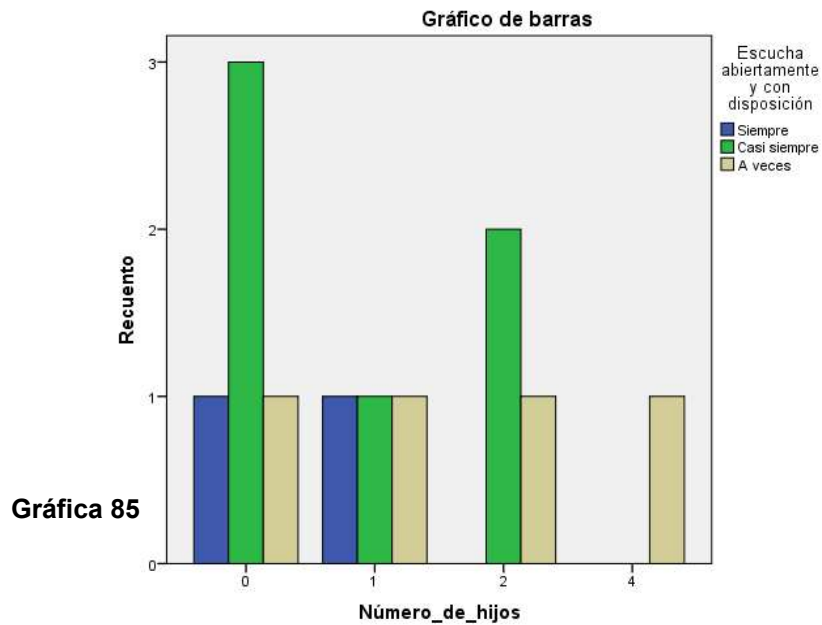


De acuerdo a los resultados se puede observar que, aquellas personas con un nivel superior de estudios, son más propensas a definir problemáticas a través de la identificación de las causas que los propiciaron, mientras que a menor nivel de estudios existe mayor ambigüedad. A través del coaching se logró mayor claridad en la identificación de posibles causas que derivan en problemas dentro de la organización, siendo una característica importante para poder dar soluciones. También es menester señalar que, la tendencia conforme al grado de estudios se mantuvo.

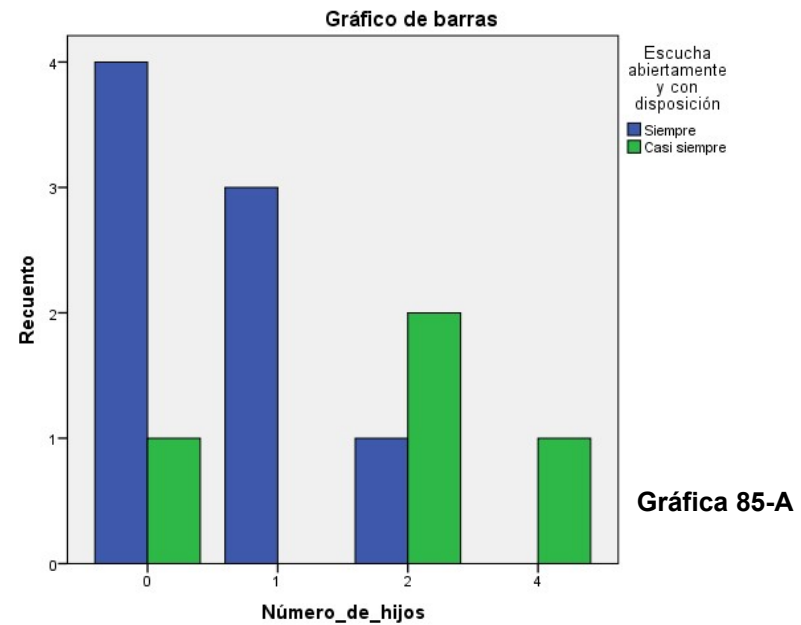
Factores para medir el desempeño. Variable: Número de hijos

Escucha abiertamente y con disposición

Antes del Coaching



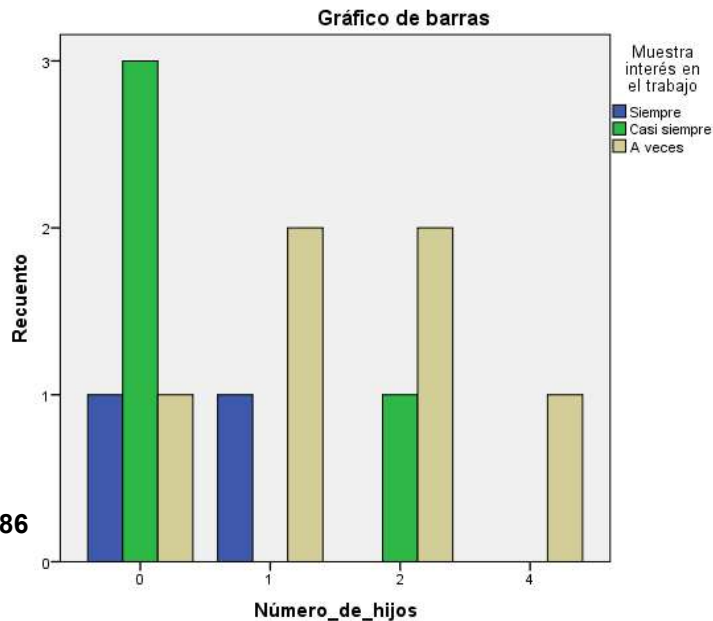
Después del Coaching



Al relacionar el número de hijos (en su caso) de los trabajadores y la disposición a escuchar abiertamente, se observa que, a mayor número de hijos menor disposición, en este sentido, las personas sin hijos presentaron mayor destreza en la escucha, situación que disminuye de manera gradual conforme el número de hijos se incrementa. Esta misma tendencia se distingue aun después del proceso del coaching, por lo que existe una relación estas dos variables.

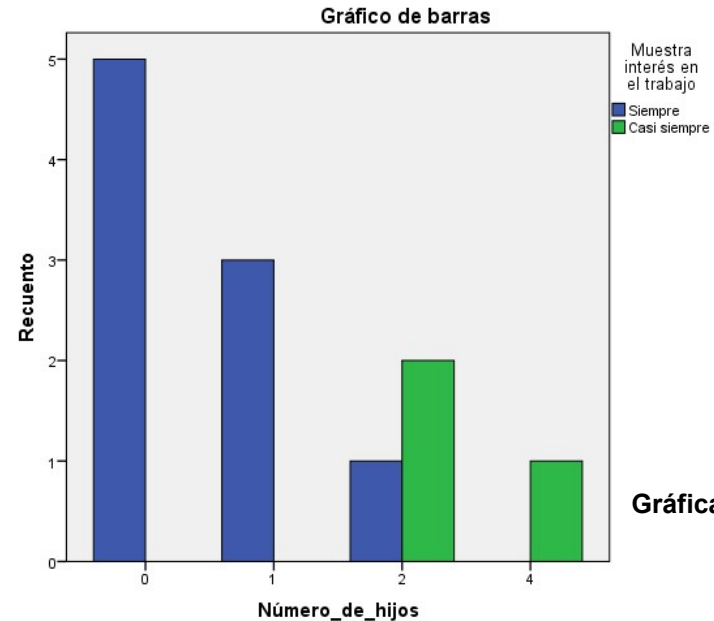
Muestra interés en su trabajo

Antes del Coaching



Gráfica 86

Después del Coaching

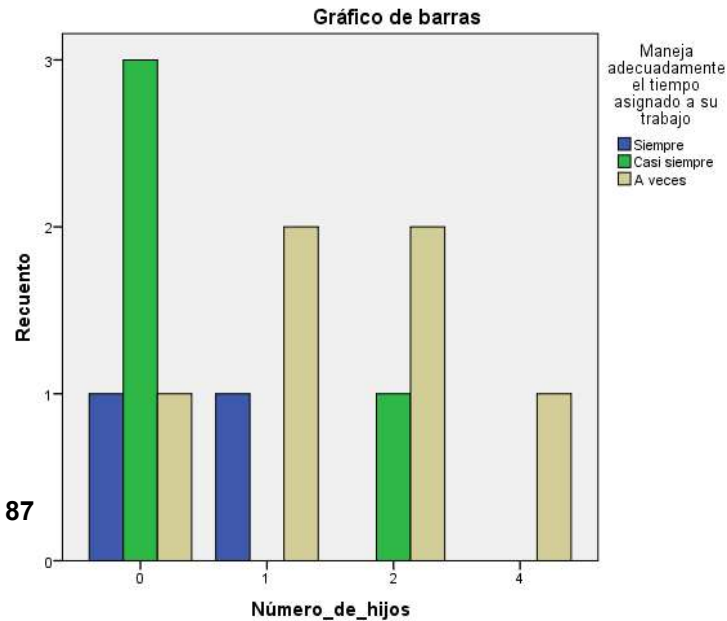


Gráfica 86-A

Podemos observar en la gráfica una tendencia relacionada al número de hijos (en su caso) del trabajador y el interés que muestra en el trabajo, en este sentido se infiere que los trabajadores sin hijos muestran mayor interés, situación que disminuye de manera gradual al incrementarse el número de hijos. Posteriormente esta situación mejora, indiscutiblemente las personas sin hijos mejoraron significativamente su grado de atención, sin embargo, la tendencia a disminuir relacionado al número de hijos se mantuvo.

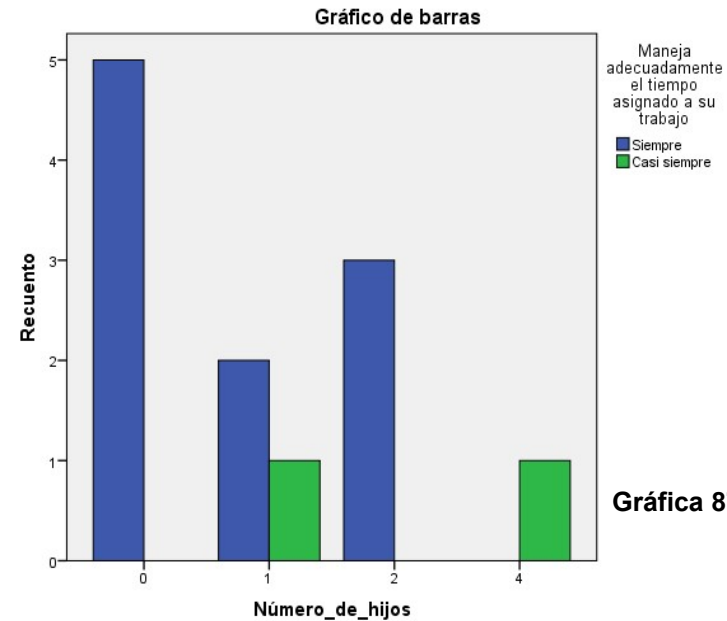
Maneja adecuadamente el tiempo asignado a su trabajo

Antes del Coaching



Gráfica 87

Después del Coaching

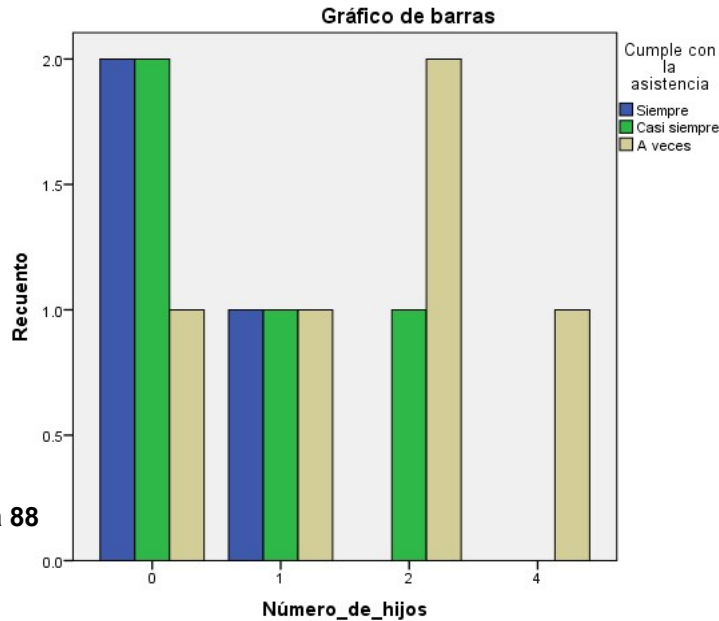


Gráfica 87-A

La relación que muestra el número de hijos del trabajador (en su caso) y el manejo del tiempo que presenta para desarrollar su trabajo guarda una tendencia en virtud de: a mayor número de hijos, menor es el manejo adecuado del tiempo, como se puede distinguir las personas sin hijos tienden a administrar mejor el tiempo asignado, mientras que aquellos con mayor número de hijos, en menor grado. Esta correlación sigue la tendencia después del proceso efectuado, aunque denota un avance en virtud de un manejo más adecuado.

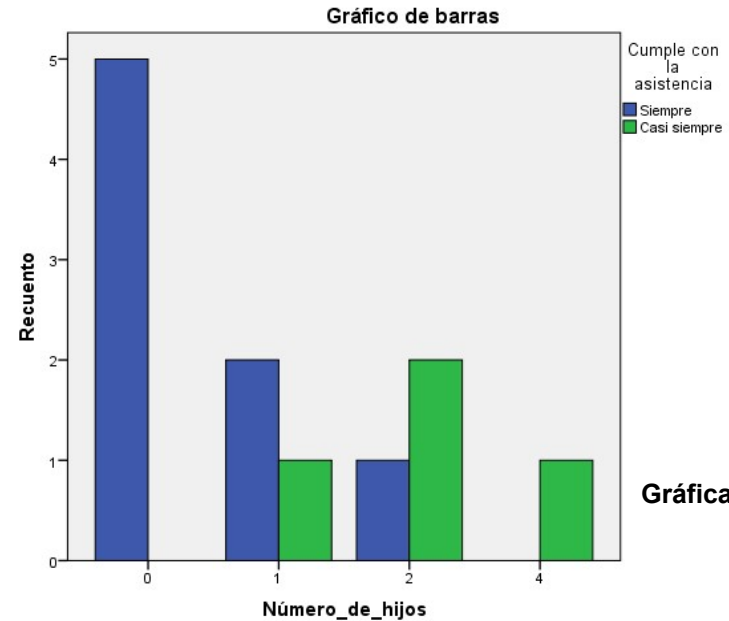
Cumple con la asistencia

Antes del Coaching



Gráfica 88

Después del Coaching

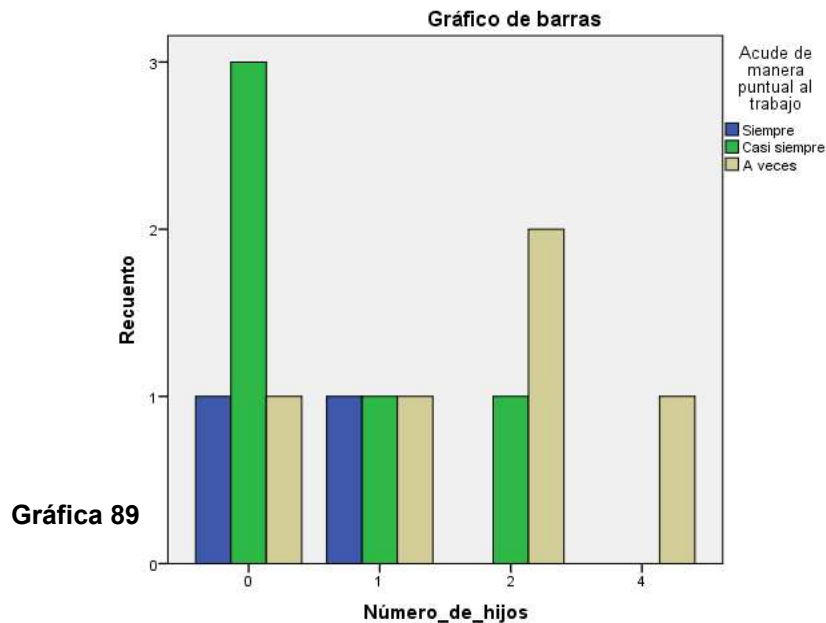


Gráfica 88-A

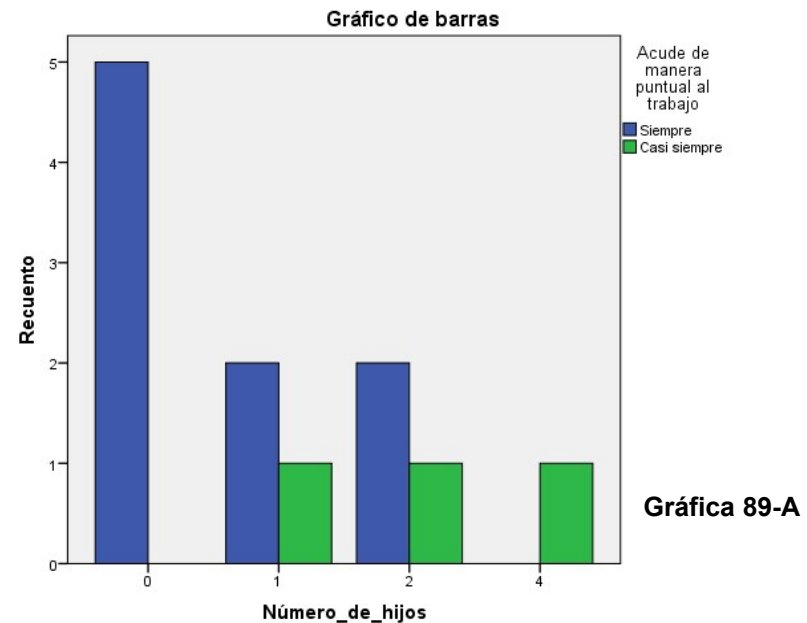
De acuerdo al modelo gráfico, observamos que también existe una relación entre el número de hijos y el cumplimiento de la asistencia, es decir, a mayor número de hijos mayor es el ausentismo presentado. Las personas que no tienen hijos muestran una relación positiva, en su mayoría, en cuanto a la asistencia, mientras que esta disminuye gradualmente al incrementarse el número de hijos. Posteriormente se distingue menor número de faltas, no obstante, la tendencia previamente mencionada se mantiene.

Acude de manera puntual al trabajo

Antes del Coaching



Después del Coaching



La misma tendencia previamente mencionada que relaciona varios factores desempeño con el número de hijos se mantiene en este rubro de evaluación de desempeño, en el que, como se distingue, a mayor número de hijos es más frecuente que el trabajador acuda a destiempo al trabajo, presentándose en menor grado con aquellos trabajadores sin hijos. Podemos destacar que, después del coaching se lograron cambios significativos en este último grupo, seguido de cambios graduales con los trabajadores con uno y dos hijos quienes se encontraron en igualdad de circunstancias respecto a la puntualidad y, como se ha identificado, mejoras graduales en aquellos con mayor número de hijos.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Respecto a los hallazgos observados, aportes previos como los encontrados en el trabajo de García (2010), por ejemplo, destacan la relación que existe entre el estado civil de las personas y algunos factores de evaluación del desempeño, coincidente con la presente investigación, en la que observamos como mejor calificadas a las personas que se encuentran en unión libre en algunos de los factores ya descritos, tales como la manera en que responden ante situaciones bajo presión, iniciativa y el grado en que mantienen comunicación con otros colaboradores y superiores, subrayando la importancia que tiene conocer el perfil idóneo para cada espacio en la organización, de manera tal que puedan aprovecharse mejor sus habilidades y al mismo tiempo su desempeño en esta pueda mejorar su vida personal y profesional.

Otras variables sociodemográficas que influyen según la investigación en algunos factores de desempeño para evaluar a los trabajadores son, el número de hijos, guardando una relación importante como por ejemplo el grado de interés del trabajador, la administración del tiempo, que incluye la asistencia y la puntualidad e incluso la disposición que los trabajadores mujeres y hombres ofrecen a indicaciones dadas. En cuanto al género, como ya se ha observado en otras investigaciones, las mujeres son más propensas al trabajo de calidad, en equipo y una mejor ejecución de este al relacionarse con otras áreas.

En la relación presentada en esta investigación de los factores para medir el desempeño con las variables sociodemográficas atendidas, se logra identificar una mejora en dos momentos: antes de llevar a cabo el proceso del coaching y después del levantamiento de datos. Cabe señalar que estos son suministrados identificando a cada particular, para evitar que existan variaciones por cambios en la plantilla del departamento y por ende en la finalidad de este trabajo.

Acerca del coaching hay una vasta fundamentación teórica y empírica, gran cantidad de opiniones que trascienden más allá de su versatilidad de campos de actuación, donde exista un área de mejora, sea a nivel personal, profesional, laboral o bajo otra denominación, el coaching puede estar presente como herramienta, instrumento o metodología en las proporciones y presentaciones que, a menester del coach sean necesarias para obedecer su principal propósito: potenciar aquellas habilidades que el individuo o coachee ya posee, pero por sí mismo no es capaz de instrumentar. Es así como el coaching funge como instrumento de gran utilidad, para despertar y/o mejorar la motivación y formación de los empleados y mediante su aplicación, se obtienen trabajadores dispuestos a mejores resultados y un mayor compromiso personal y colectivo.

A nivel organizacional, de acuerdo a la investigación desarrollada, el coaching actualmente se visualiza como una oportunidad para las empresas que buscan conseguir trabajadores con un mayor desarrollo de habilidades: trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, entre otras, de tal manera que ello pueda generar ambientes más propicios hacia la cooperación e integración dentro de la empresa y que de manera consecuente, repercutan positivamente en los resultados generales de la organización..

El compromiso de los líderes en esta implementación es básico, garantizando que esta metodología sea continua en la empresa y no se convierta en un remedio paliativo o evento circunstancial, entonces aquellas habilidades que puedan mejorarse o potencializarse en los miembros de la organización, podrían convertirse en competencias de esta y un diferenciador importante frente a otras en un ambiente cada vez más competitivo.

Es importante destacar que el coach debe tener la facilidad para promover soluciones creativas, originales, audaces, eficaces y accesibles que lleven a resolver problemas a los que no se pensaba existía una solución, sin olvidar que es sólo un acompañante en el proceso, el resultado debe gestarse a través del coachee. En torno a lo anterior, el perfil del coach en la industria del coaching ha cambiado en los últimos años. Actualmente los coaches no solo buscan adaptarse

a las necesidades de cada ejecutivo, sino también alinear sus intereses a los de la organización, con la finalidad de evidenciar resultados en términos de productividad, lo que atañe a esta investigación en términos de desempeño.

Por otra parte, es necesario señalar que la regulación del ejercicio del coaching no cuenta con una estandarización en su procedimiento, requisitos, aspectos éticos, principios y competencias del coach; al no contar con una metodología única también presupone un obstáculo para el ejercicio profesional y una oportunidad para aquellos individuos que ofrecen sus servicios sin una preparación adecuada, denostando su utilidad y resultados.

Así mismo, se debe tener en cuenta que la relación generada entre el coach y coachee puede llegar a influir sobre la efectividad, por ende, es probable que el coach en su preparación incluya la psicología, para así brindar un servicio integral debido a que trabajará con aspectos cognitivos y emocionales de quienes serán parte del proceso de coaching; este aspecto psicológico también se debe llevar a cabo a nivel personal y profesional del coach, para garantizar su profesionalismo.

Recomendaciones

No menos importante resulta mencionar la relevancia de realizar estudios más profundos de seguimiento en aplicación de Coaching, de manera que se pueda establecer la efectividad de este a largo plazo y de manera sostenida, no solo en la inmediatez o de forma tal que los cambios registrados o sobresalientes en el coachee vayan en detrimento con el transcurso del tiempo, toda vez que como se pudo observar, tiene injerencia en los distintos aspectos de la vida del individuo.

Como se mencionó, la importancia de las habilidades del coach es relevante para tener un proceso que verdaderamente impacte en la vida del individuo y por ende en la de la organización, aunado a ello, las competencias que presente el coach y que debe tener en cuenta la empresa para incorporar un servicio de coaching, por lo que tanto la formación profesional y continua y la experiencia en otras

organizaciones, incluso del mismo ramo, deben formar parte de las credenciales del coach.

Trabajos previos sugieren la importancia de realizar investigaciones centradas en las diferencias individuales y culturales, ya que son factores que el coach también debe tomar en cuenta y que influyen en el desempeño del individuo, también las variaciones que existen respecto a las corrientes de coaching y sin duda, aquellas que persisten de acuerdo al lugar en el mundo donde se ejecute, lo que puede significar una oportunidad o una restricción para el coach y que puede mermar en los resultados esperados.

Es fundamental señalar que las empresas tomen en cuenta que el coaching no puede ser visto como un sustituto de planes de capacitación, de compensación, ambiente laboral propicio, etcétera, que repercuten en menor o mayor grado en el desempeño del trabajador. Así mismo, tampoco es necesario que se gesten problemas en la empresa para optar por utilizar coaching, por el contrario, como herramienta potenciadora de resultados, el coaching puede ayudar a obtener mejores resultados, en un contexto de mejora continua y de apoyarse en los elementos ya descritos para mejorar la vida individual y colectiva.

Bibliografía

Álvarez, V. (2015). *Análisis del coaching como herramienta para el desarrollo del talento en las organizaciones*. (Tesis de grado). Universidad de León, España.

Araujo, D. (2018). *El coaching organizacional y la motivación laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Yauli (año 2016)*. (Tesis de grado). Universidad nacional de Huancavelica, Perú.

Arqueros, M. (2016). El proceso del coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso. (Tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, España.

Arrabal, E. (2018). Coaching. Barcelona, España. Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de [/books?id=PG12DwAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false](#)

Benavides, S. (2014). *El coaching en el ámbito empresarial*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence=1

Blog del Emprendedor. (2018). Las MiPyME en México: retos y oportunidades Recuperado el 22 de octubre de 2019, de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

Bozer y Sarros. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol 10 (1) 14-32.

Cardona, S. (2016). *Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social*. (Tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, España.

Carrillo, C. (2019). *El Método socrático: de la Mayéutica al questioning*. Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2019 de:

https://www.researchgate.net/publication/330259708_EL_METODO_SOCRATICO_DE_LA_MAYEUTICA_AL_QUESTIONING

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*. Vol 33. 140-161.

Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.

Clark, Y. (2018). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Cuapio y Mradiaga. (2007). *Plan de negocios aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desempeño de las PyMES*. (Tesis de maestría). BUAP, México.

Díaz, M. (2016). *El coaching educativo como formación de los estudiantes en el programa de Maestría en Docencia universitaria para su desarrollo profesional*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos, Guatemala.

Dilts, R. (2004). Coaching, herramientas para el cambio. México: Urano.

Dilts, R. (2003). El poder de la palabra. México: Urano.

Diario de México. *Trabajadores felices tienen mejor desempeño laboral*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de <https://www.diariodemexico.com/trabajadores-felices-tienen-mejor-desempe%C3%B1o-laboral>

Díaz, Hernández, Díaz, Rodríguez, Viela y Rosales. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*. Vol 35 (2) 115-121.

Hernández, M. (2016). El coaching como proceso de formación de emprendedores jóvenes a nivel mundial. *Neumann Business Review*. Vol 2 (1) 59-73.

El País. (2016). *Coaching en la empresa familiar*. Recuperado el 07 de agosto de 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/04/12/pyme/1460456223_812924.html

Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. (Tesis de maestría). Universidad de Morelia, México.

García, E. (2016). *Diseño de un modelo de coaching ejecutivo con enfoque de sistemas para apoyar la ejecución de la planeación y el desarrollo organizacional*. (Tesis de maestría). UNAM, México.

García, T. (2010). *Los valores humanos y su relación con el desempeño laboral*. (Tesis de Doctorado). UNAM, México.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de https://books.google.com.mx/books/about/El_desarrollo_organizacional_y_el_cambio.html?hpl=es&id=RDFJi-fNWNMC&redir_esc=y

Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

ICF. (2019) ICF. *Definición de Coaching*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de <https://www.icfmexico.net/sobre-icf>

Larico, R. (2014). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román-Juliaca*. (Tesis de maestría). Universidad Andina, Perú.

Martín, G. (2010). *Coaching organizacional*. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de <http://pdfs.wke.es/9/1/0/6/pd0000049106.pdf>

Marshall, D., Santini, P., y Caro Sagripanti, L. (2013). *Coaching en las organizaciones*. Presentado en el II Congreso de Administración del Centro de la República 2013, 31 de octubre al 01 de noviembre. Argentina: Universidad Nacional de Villa de María. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=29987

Medina y Rozas (2006). *Desarrollo del coaching en empresas de la Octava Región*. (Tesis de grado). Universidad del Bío Bío, Chile.

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Barcelona, España: Urano.

Morales, Priego y Delgado. (2019). Coaching para el desarrollo de competencias profesionales y personales en el equipo de trabajo odontológico. *Revista de Administración Contemporánea*. Vol 36 4-17.

Muhammad, Suleman, Orangzab, Basharat y Wasif (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-memberexchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. Vol 12. 253-282.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México, 2011: Pearson Educación.

Muñoz, P. (2014). *La percepción del impacto del coaching y la programación neuro-lingüística en el desarrollo de la carrera profesional*. (Tesis Doctoral). Universidad Abad Oliva CEU, España.

Muñoz y Díaz. (2014). El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de negocios*. Vol 5. 62-69.

Neupane, R. (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the Uk Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management*. Vol 2 (2) 123-138.

Núñez, Grande y Lorenzo. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*. Vol 11 (2) 166-189.

Pandey, J. (2018). *Factors Affecting job Performance: an Integrative Review of literature*. Vol 42 (2) 263-289.

Pacheco, Tirado, Valenzuela y Murrieta. (2011). Diagnóstico de necesidades de asesorías en el sector productivo de empalme Sonora. *El Buzón de Pacioli*. Vol. especial 74.

Puerto, J. (2017). *Implementación del coaching en ocho empresas de América Latina*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3204/Puertojuan2017.pdf>

Quintero, Africano y Elsis (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal*. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de Dialnet-
ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481.pdf

Ravier, L. (2015). Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia (Acción, Mercado, Creatividad). Buenos Aires, Argentina: Unión Editorial.

Ravier, L. (2005). Breve historia del coaching. *Coaching Magazine*. Recuperado el 13 de octubre del 2019 de: <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Rodríguez y Lechuga. (2019). *Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA*. Vol 87. 79-101.

Rosa, M. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, núm. 57. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf

Rojas y Rojas. (2016). *Estado del arte: efectividad del coaching, una mirada en el emprendimiento*. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia.

Salazar, Hernández, Vargas y Hernández. (2017). *Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México*. Vol 13 (2) 144-156.

Salgado y Cabal. (2011). *Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas*. Vol 27 (2) 75-91.

Silíceo, A. (2001). *Liderazgo: El Don del servicio*. México: McGraw-Hill.

Seguí, I. (2017). *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas*. Recuperado en <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/84498/TFC%20Irene%20Segu%C3%AD.pdf?sequence=1>

Tamayo y Jaimes. (2011). *Aplicación del modelo coaching en la empresa construcciones y vías S.A.S Medellín 2010, con el fin de impactar positivamente los niveles de productividad*. (Tesis de grado). Universidad de Medellín, Colombia.

Tapia, M. (2012). *Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Téllez, B. y Toussaint, J. (2019). *Estudio exploratorio de los efectos del coaching en ejecutivos mexicanos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y administración. Facultad de psicología. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.05.pdf>

Torres y Quijaite. (2019). *Motivación y Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte Leonel Sac, Santa Anita*. (Tesis de grado). Universidad María Auxiliadora, Perú.

Universidad Internacional de Valencia. (2018). *Cómo aprovechar el coaching ejecutivo para mejorar la empresa*. VIU: Campus virtual. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de <https://www.universidadviu.com/como-aprovechar-el-coaching-ejecutivo-para-mejorar-la-empresa/>.

Vento y Chicoma. (2019). *Efectividad del Coaching*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Wambui, C. (2016). *Effect of Coaching on Employee Performance in Commercial Banks: a Case of Standard Chartered Bank Kenya Limited*. (Tesis de maestría). United States International University África, África.

Zuñiga, V. (2015). *Coaching: una propuesta para administrar las nuevas empresas mexicanas*. (Tesis de maestría). Universidad Anáhuac, México.