UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)".

TESIS DE GRADO

ALVARO JOSE MONROY NAVARRO
CARNET 15670-03

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)".

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

POR

ALVARO JOSE MONROY NAVARRO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2015

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 31 de julio de 2014

Ingeniero
Derik Lima Par
Subdirector Académico
Campus de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landivar
Su despacho

Respetable Señor Subdirector

Al saludarle atentamente, le informo que en su oportunidad fui nombrada asesora del trabajo de tesis titulado Coaching y desempeño laboral (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango) elaborado por el estudiante Álvaro José Monroy Navarro, previo a conferírsele el título de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional.

Me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, lo que constituye un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido. A mi juicio el trabajo está concluido y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor de fondo para esta investigación, para que emita el dictamen correspondiente.

Deferentemente,

Dra. Ileana Armas de Ronquillo
Asesora

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051028-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ALVARO JOSE MONROY NAVARRO, Carnet 15670-03 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05317-2015 de fecha 5 de octubre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)".

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de octubre del año 2015.

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaria de Facultad

Irene Ruiz Goday.

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios por darme sabiduría, fortaleza y perseverancia para la culminación de mis estudios.

- A mis Padres por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria.

- A mi esposa e hijo por su amor y comprensión en la culminación de este trabajo.

- A mis hermanos y familia en general por motivarme a terminar mis estudios.

- A los visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango por su apoyo en la elaboración de este trabajo de investigación.

- A todos y todas los licenciados/as que con su conocimiento y apoyo sirvieron de instrumento para mi formación profesional.

- A mis compañerospor su amistad y apoyo brindado en los años de estudio.

- A la universidad Rafael Landívar por ser mi centro de formación universitario y brindarme una excelente preparación académica con valores éticos y morales.

Dedicatoria

Agradezco profundamente el apoyo que me fue brindado a lo largo de todos estos años de estudio así también a las inolvidables experiencias vividas y compartidas que me aportaron crecimiento personal y profesional para la obtención de este grado académico.

A Dios:

Por ser mi creador, formador, padre, amigo y todo en mi vida y el artífice de los logros que he alcanzado, Te Amo.

A mi esposa:

Luisa María Arango Marroquín. Por ser mi ayuda idónea y la mujer que Dios tenía reservada para la felicidad y realización de mi vida.

A mi hijo:

Santiago Javier Monroy Arango. Por ser mi mayor motivación, alegría y esa fuerza que me conduce a ser mejor día con día.

A mi padre:

Carlos Enrique Monroy López. Porque su ejemplo de vida ha sido fundamental para ser un hombre responsable, trabajador y de bien para la sociedad y gente que me rodea.

A mi madre:

Ileana del Rosario Navarro Berthet de Monroy. Porque con su ejemplo de amor sencillez y humildad hizo de mí una persona sensible ante la necesidad de los demás y el instrumento que Dios utilizo para llevarnos a la verdad.

A mis hermanos:

Gaby, Carlos Ligia Y Tiny. Por ser excelentes personas y brindarme su apoyo en todo momento.

A mis catedráticos:

Licda. Ileana Armas. (asesora de tesis) por brindarme su amistad y aportar su experiencia y profesionalismo en la realización de este trabajo.

Licda. Estela Bauer. (revisora de tesis) por enriquecer mis conocimientos y apoyarme en la culminación de este trabajo con excelencia.

A mi amigo:

Gerson Gerónimo. Por brindarme su amistad, apoyo, y experiencia a lo largo de este proyecto de
estudio.

A las Empresas Farmacéuticas:

Por su apoyo y colaboración para poder realizar éste trabajo.

A mis compañeros de universidad:

Silvia, Daniel, Andrea, Mario, Marielos, Roció, Zulma, German, Denis, Diana, Valeska, Paola, Edna, Raquel, Esmirna y Marisela. Por su Amistad y por formar parte de una etapa muy especial llena de recuerdos e inolvidables momentos.

Índice

		Página.
I INTRODUCCION		1
1.1	Coaching	11
1.1.1	Definición	11
1.1.2	¿Qué es el Coach?	12
1.1.3	Razones por las que nace el coaching	13
1.1.4	Características del coaching	14
1.1.5	Aplicaciones del coaching	16
1.1.6	Tipos del coaching	18
1.1.7	Coaching y el arte de Management	21
1.1.8	Elementos básicos del coaching	25
1.1.9	Proceso del coaching	26
1.1.10	Competencias del coaching	27
1.1.11	Implementación y proceso del coaching	30
1.1.12	Enfoque y resultados	32
1.2	Desempeño laboral	34
1.2.1	Definición	34
1.2.2	Desempeño por competencias	35
1.2.3	Evaluación del desempeño	36
1.2.4	Factores que influyen en el desempeño laboral	41
1.2.5	Desempeño Laboral de hombres y mujeres	43
1.2.6	Percepciones sobre el desempeño laboral	44
1.2.7	Satisfacción laboral	49
1.2.8	Perfiles laborales de hombres y mujeres	51
1.3	Contextualización de la Unidad de Análisis	53
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		55
2.1	Objetivos	56
2.1.1	General	56

2.1.2 Específicos 56
2.2 Variables de Estudio 57
2.2.1 Conceptualización de Variables 57
2.2.2 Operacionalización de Variables 58
2.3 Alcances y Límites 58
2.3.1 Alcances 58
2.3.2 Límites 58
2.4 Aporte 58

III METODO 60
3.1 Sujetos 60
3.2 Instrumento 60
3.3 Procedimiento 61
3.4 Tipo de Investigación diseño y metodología estadística 62

IV PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS 64

V DISCUSION 78

VI CONCLUSIONES 86

VII RECOMENDACIONES 88

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 90

IX PROPUESTA 93

ANEXOS 120

Resumen

El Coaching es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, elemento de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y todos aquellos elementos que coadyuven y le permita obtener altos resultados en el que hacer de sus labores desde su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupen en la organización.

Hablar de desempeño laboral, es referirse al actuar y desenvolvimiento que las personas pueden cumplir diariamente en el desarrollo de sus actividades, obligaciones y requerimientos que el cargo laboral demanda acorde las funciones previamente establecidas, con el objetivo de satisfacer las necesidades inherentes al cumplimiento de metas.

La presente investigación se realizó con cuarenta colaboradores y supervisores, de seis empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no, se estableció la investigación de tipo descriptiva ya que examina y analiza sistemáticamente la conducta personal y social en ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos y de trabajo.

Se concluyó que efectivamente el coaching es una herramienta administrativa que se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual fue establecido por los sujetos de investigación, quienes respondieron la escala de likert que se utilizó como instrumento y lo interesante fue determinar que ya se manejan algunos procesos de coaching pero no por completo, por lo que se recomendó y propuso el establecimiento de un Programa de Coaching.

I.INTRODUCCIÓN

Es un reto constante mantener el liderazgo de las organizaciones dentro de un mercado competitivo y cambiante, las empresas deben aprovechar al máximo los recursos y reducir costos para llegar a ser rentables. Temas como la globalización ya no son teorías, si no aplicaciones que hoy por hoy, se llevan a cabo.

Gran parte de este esfuerzo es producto de la toma de decisiones y estrategias que los directivos realizan por medio de recursos materiales, tecnológicos, monetarios y humanos. Como consecuencia de dicho hecho los altos ejecutivos más allá de sus conocimientos, deben ser competentes para ejercer el liderazgo necesario sobre los colaboradores a su cargo, lejos de las prácticas antiguas y obsoletas que consistían en ordenar y anteponer la voluntad del dirigente, ahora se requiere que logren motivar, inspirar, desarrollar las habilidades óptimas en su personal, hacer que ellos ejecuten todo un trabajo que se base en las teorías económicas.

Y es que tener los mejores estudios no garantiza el hecho de ser un buen jefe, es necesario hacer Coaching en cada empleado de una forma distinta, práctica y directa, con resultados a corto plazo. Los objetivos de la capacitación son descubrir, desarrollar o adquirir destrezas necesarias para un mejor desempeño laboral, por lo que el alto ejecutivo necesita el apoyo o asesoramiento que le permita dirigir de forma eficiente a su personal, esto como un valor agregado que permitirá contar con personal competente y eficiente para el desarrollo de sus actividades y metas de trabajo.

El coaching pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, plantea un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tenga a su cargo y/o para sí mismo. Cuando se habla del proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa en busca de objetivos en común, se define el liderazgo. Es una realidad que no existe un liderazgo, sin líder. Un buen líder debiera poseer características mínimas en su personalidad, mismas que vuelvan a los colaboradores más productivos para la empresa, tales como; propiciar un ambiente organizacional que motive a la productividad, promover el trabajo en equipo e integración, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de

conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo. Por lo tanto ésta investigación pretenderá comprobar los efectos de un programa de Coaching.

En Guatemala existen diversos estudios que hablan o comprueban la efectividad sobre programas Coaching por lo que a continuación se presentan algunos de ellos.

Vecino (2010) en el artículo, El coaching, más allá de la moda de la revista Gerencia, comenta que esta herramienta inicia en el deporte y que fijó como objetivo eliminar los bloqueos mentales de los deportistas. Con el pasar del tiempo el concepto coach evolucionó, ya que se comprueban algunos avances en cuanto a su interpretación y principalmente en la aplicación del mismo en el quehacer empresarial.

Hace referencia a que muchas empresas hacen que algunos de sus dirigentes participen en programas de coaching con el afán de encontrar una solución rápida a la problemática de gestión y desempeño. Indica que cada vez se pierde gradualmente la credibilidad en esta herramienta, por ello los resultados no son los que se esperan, lo cual obedece a los diferentes actores del proceso, al método que se emplea, al tiempo que se utiliza y otros.

En conclusión comenta acerca de la importancia que tiene para las empresas transformar a los jefes, directores o gerentes, en verdaderos coaches para los equipos de trabajo, puesto que ellos representan la columna en la cual se sostienen los trabajadores, aun así en diversas ocasiones los jefes no acceden a prestar atención a los integrantes de su equipo, lo cual genera que ellos no confíen más en sus superiores y tampoco puedan ascender por la limitación que esto representa.

Álvarez (2007) en el artículo, Los miedos inherentes, de la revista Coaching Magazine International, hace mención que una de las claves más relevantes del coaching, consiste en crear duda acerca de lo que se cree y reflexionar en las mismas. Destaca que uno de los obstáculos que produce miedos y que por ende bloquea a las personas, obedece a algunas de esas creencias, a las que se les denomina creencias limitantes.

Explica que varias de esas creencias están implícitas al ser humano, las que en cierto momento él mismo se impuso, es decir un estigma imaginario que se basa en

juicios o prejuicios y no en pruebas contundentes o hechos reales y con fundamentos. Hace mención que en algún momento el ser humano se apropia de ciertos estigmas sin concientizarse de ellos y principalmente de las consecuencias nocivas presentes y futuras.

Propone que es importante estacionarse en el coaching ontológico, retroalimentar algunos de los diversos instrumentos lingüísticos, y el poder que estos tienen al accionar. Además que desde esa visualización se permite emitir o recibir declaraciones pero también juicios que marcan a las personas más de lo que piensan. Finalmente concluye que sin acción no se aprende, sin aprender no se acciona, por ende si no se actúa entonces no existe un avance, por tanto para tales fines no hay nada más preciso que un proceso de coaching.

Escobar (2011) en la tesis, Relación entre la prueba APV y el desempeño laboral de asesores de ventas de una empresa desarrolladora de proyectos inmobiliarios, estudio que realizó con 31 sujetos de investigación, todos trabajadores de bienes raíces de la ciudad de Guatemala, se propuso como objetivo establecer si existe relación entre los resultados que se obtienen en la prueba APV y el desempeño laboral de los cuerpos de ventas de una empresa desarrolladora de proyectos inmobiliarios.

Indicó que para la realización de ese estudio utilizó la prueba psicométrica APV, la cual mide la aptitud general para la venta, evalúa 9 rasgos de personalidad a través de 87 preguntas con 3 opciones de respuesta, la misma es aplicable en el ámbito laboral, ésta se diseñó para que se respondiera por adolescentes y adultos con un nivel de cultura básico. Adicionalmente se utilizó la ficha de evaluación del desempeño de asesores de ventas, cuya elaboración como diseños fueron por parte de la gerencia de ventas de la empresa, el instrumento contiene el volumen de venta, la utilidad, el margen de contribución que se genera mes a mes por cada asesor de ventas, además que la consolidación es por trimestres.

En conclusión describe que efectivamente existe en forma estadística significativa un 0.05% de relación con las aptitudes que mostraron los asesores de ventas que se contrataron, su desempeño en las labores desde su puesto y lugar de trabajo, con lo cual

le recomienda a la empresa que continúe con la aplicación de la prueba psicométrica apv incluyéndola en el proceso de selección como contratación de asesores de ventas.

Castillo (2010) en el artículo, El desempeño laboral de los directivos como procedimiento general para su gestión en unidades de ciencia y técnica en instituciones de educación superior de la revista contribuciones a la economía, recomienda que el desempeño de los colaboradores de las empresas, representa uno de los bastiones más importantes que permiten la efectividad y alcanzar el éxito de estas, por lo cual existe un constante interés por parte de las organizaciones científicas, en mejorar los sistemas de gestión sobre los cuales descansa el mismo.

Explica que en relación a lo anterior la norma cubana 3000:2007, conceptualiza el desempeño laboral desde dos puntos de vista, el laboral adecuado y el laboral superior, así mismo define éste último como el rendimiento laboral y la actuación superior del colaborador, con alto impacto económico social, presente y futuro que se establece con las competencias laborales que su propio puesto exige. Piensa que la gestión del desempeño, en el último tiempo sustituyó la concepción histórica de evaluación del desempeño, pues el avance terminológico trae consigo un cambio de enfoque y visualización; el énfasis se convierte de medición del desempeño a gestión del mismo.

Afirma que existe una amplia base teórica conceptual y empírica en cuanto a la gestión de los recursos humanos y a los subelementos que la componen en general, no obstante, resultan escasas las investigaciones en mención a la gestión del desempeño del trabajador desde una visión sistémica, en la que se reúnen coherentemente las tendencias que se desarrollan hoy mundialmente, por ejemplo el hecho de conceptualizar estratégicamente, el participar, competir, aprender, autogestionar y el mejorar de forma continua al gestionar.

Arriaga (2008) en la tesis, Diseño de un programa de capacitación en coaching para mandos medios del departamento de servicio al pasajero de una aerolínea, estudio que se realizó en Grupo Taca cuyos sujetos de investigación fueron el jefe, 21 mandos medios así como subalternos, se planteó como objetivo, identificar el contenido temático y la metodología que servirán para integrar un programa de capacitación de coaching, el

cual se debe dirigir a mandos medios que conforman el departamento de servicio al pasajero de una aerolínea.

Realizó un estudio de tipo descriptivo, el instrumento que se usó para recabar información fue un cuestionario con preguntas acerca de coaching; indica que la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, así mismo acerca de la tarea del ambiente y desarrollo de habilidades. Refiere que para implementar un programa de capacitación que obtenga resultados favorables incidentes en el personal que lo recibe, es importante tomar en cuenta ciertos elementos necesarios que lo hagan efectivo.

Menciona que cuando habla de coaching hace referencia a un proceso de acción-aprendizaje, cuyo objetivo es mejorar las acciones efectivas y la capacidad de adquirir conocimiento. En éste sentido, la libertad de la toma de decisiones y el compromiso interno para con la misma, se incluye entre las relaciones laborales y el ciclo deliberado en forma personal, mismo que sirve para ofrecer al colaborador información fidedigna y confiable.

Concluye que los contenidos temáticos para diseñar un programa de capacitación que se dirige a mandos medios, deben ligarse estrechamente a los conocimientos en la retroalimentación, habilidades a desarrollar en el mejoramiento continuo, actitudes de apoyo y reconocimiento que requiere el coaching, identificados a través del diagnóstico de necesidades de capacitación, lo anterior podrá materializarse mediante conferencias, talleres y actividades complementadas por prácticas, reflexiones, ejercicios, simulaciones y ensayos sobre los temas.

Rodríguez (2006) en la tesis titulada, Entrenamiento en coaching y su influencia en el desempeño de empleados administrativos de una empresa de la industria alimenticia de la ciudad capital de Guatemala, buscó establecer la existencia de alguna diferencia en el desempeño de empleados administrativos después de aplicar el coaching. Para realizar dicha investigación y definir la existencia de una diferencia en el desempeño, trabajó con un solo grupo, realizando evaluaciones antes y después de aplicar el tratamiento (Técnica de Tutoría Personalizada, Coaching).

Esta investigación limita la referencia de sus resultados solamente a un grupo, ya que no es llevada a cabo de manera comparativa con otros. Los sujetos que fueron tomados en cuenta pertenecen al área administrativa 4 de una empresa del sector industrial alimenticio. Los puestos tomados en cuenta pertenecen a mandos medios y personal de apoyo. Evaluó a 52 sujetos, los cuales fueron clasificados según familias de puestos, rangos de edad y por quienes fueron evaluados. Obtuvo como resultado demostrar que el entrenamiento es una estrategia que fortalece y desarrolla las competencias de los trabajadores.

Asimismo, complementa que las personas aprenden y adquieren habilidades interpersonales a través de un modelo de conducta adecuado, ya que en base a la observación e imitación modifican las actuales y adoptan nuevas. Logró demostrar también que este tipo de capacitaciones cierran brechas que mejoran el desempeño laboral, las relaciones interpersonales y el logro de metas organizacionales. Con base en ello, concluyó que existe una mejora positiva en los resultados posterior a la aplicación de una capacitación. Es así como recomienda implementar el Coaching con enfoque en desarrollar el fortalecimiento de las competencias que deben poseer los colaboradores, así como capacitar a un grupo de formadores para que apoyen a los colaboradores durante el proceso de aprendizaje constante.

Gajardo (2007) en su publicación del periódico el Heraldo de México, menciona la importancia de describir y analizar el coaching ejecutivo, basándose en los factores que contribuyen al éxito de los procesos, hecho que según el autor comprobó al recabar información del mismo y describir aspectos de tal proceso. A diferencia de otras publicaciones, Gajardo no tomó como muestra ningún grupo de sujetos, su muestra fue literatura relacionada específicamente sobre el coaching y las distintas maneras para abordarlo práctica además de teóricamente.

En total, utilizó once diferentes documentos para realizar su proyecto. La mayoría de las publicaciones que se consideraron, fueron provenientes de Estados Unidos y de Australia. Como principales factores en común de la investigación documental o resultados, identifica que el compartir los éxitos a nivel organizacional, es un hecho que aumenta la capacidad de percepción en los trabajadores que logran eficazmente sus objetivos, mejora su confianza y por consiguiente, el desempeño laboral. Existe feedback

o retroalimentación por parte de los jefes hacia los trabajadores, confidencialidad, apoyo, orientación hacia resultados y principalmente la existencia de un modelo orientado a las metas, logros de objetivos y soluciones.

Concluye que el Jefe o coachee adopta una postura de apertura, considera diferentes puntos de vista, se compromete con los procedimientos, aumenta su grado de madurez y flexibilidad. Por tanto al tomar en cuenta la información que obtiene, así mismo considera que no solamente debe ser importante la calidad y positivismo del proceso retroalimentativo, sino también la existencia del espacio para poder discutirlo, de ser posible, la oportunidad de darle el seguimiento correspondiente de tal manera que evidencie así los logros y avances de los trabajadores.

Pereira (2008) publica un artículo en el periódico The New York Times, en donde comenta que se realizó una investigación de tipo cualitativo en España, con el objetivo de identificar los efectos que un programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE), tiene en la conducta del coach y en el compromiso empresarial. Busca con ello, poder analizar los efectos producidos por la conducta que presenta el entrenador o coach, toma como base las percepciones de los trabajadores y de los entrenadores mismos, a quienes les aplicó el tratamiento de asesoría personalizada. Expone que el compromiso que pueda existir en las relaciones interpersonales puede traducirse, en cierto grado, a determinada fidelidad existente hacia los demás.

Comenta que el compromiso que una persona pueda demostrar, está ligado con la satisfacción que el mismo experimente, entre otros aspectos. Debido a ello, dirige sus estudios principalmente a los entrenadores, a quienes aplica un PAPE de manera individualizada y posteriormente se evaluaba a los trabajadores de distintas zonas geográficas comprendidos en las edades de 18 a 25 años. Los entrenadores fueron elegidos debido a conveniencia. Ninguno de los mismos había recibido con anterioridad un programa o capacitación que les ofreciera ciertas estrategias dirigidas a aumentar y mejorar las relaciones interpersonales, con el fin de mejorar la identificación y satisfacción de las personas que se encuentren bajo su cargo o tutoría.

Como principales resultados, identificó que la recreación es un factor influyente en este grupo de sujetos, ya que aumenta el compromiso y las oportunidades de implicación

de los mismos. Otro aspecto relevante fue el hallazgo de que, el apoyo social, aumenta de manera positiva el compromiso en los sujetos. Identificó también que se había generado un aumento entre el 4 y el 13 por ciento de conductas de apoyo por parte de los jefes.

Finaliza haciendo hincapié en que el compromiso, el ocio y las alternativas de implicación son elementos que varían con el transcurrir del tiempo. De igual manera refiere que el PAPE colabora produciendo formas de comportarse positivas en los entrenadores, hace que se incremente el índice de refuerzo y genera un alza de motivación al confrontar los errores. Concluye puntualizando que, el compromiso de los entrenadores es determinante para el alcance de metas. Basándose en la obtención de los resultados, le propone a los entrenadores que generen entornos de empresarialidad que beneficien el ocio, con capacitaciones de diferente tipo que impidan se den prácticas rutinarias además de monótonas, de igual forma, que se produzca la estimulación del aprendizaje, motivación y entusiasmo.

Mateos (2010) informa en su artículo de Internet, Diez consejos para acertar con el coaching, que la herramienta de administración moderna denominada coaching es un instrumento de formación habitual que se utiliza en varias organizaciones, sin embargo esa no es una razón que impida que tenga riesgos. Algunos profesionales y empresas se apoyan con el soporte de un entrenador como posible solución a su problemática o, simplemente por un aspecto modal. No obstante, el iniciar la práctica de coaching es un tema de mucha seriedad, con más razón para quienes lo practican y logran conocer la eficacia del mismo en sus resultados.

El autor hace referencia de Miguel Richante y José María Heredia de ICE coaching ejecutivo, personajes que actúan como coaches y con su vasta experiencia en procesos de ésta índole con empresas y sujetos en particular, hacen algunas aseveraciones además de ciertas propuestas para el coachee aprendiz profesional, que es la meta de la capacitación y la organización, aparte respalda la eficacia del programa, ya que cuando culmina lo realmente importa son los resultados que le benefician a la empresa. Alinear la formación con la estrategia es indispensable para el excelente funcionamiento de la aplicación de la herramienta. Indica que para la promoción del talento y la potencialización de la cultura organizacional el coaching es bastante útil.

Concluye haciendo mención a que no existe un momento específico para implantar un sistema de coaching, individual o colectivo, en una organización, lo importante es el convencimiento del cliente, de que es necesaria una transformación para crecer, puede ser en un instante de cambio o cuando se está incluido en el mismo. En la mayor parte de situaciones es más accesible formar y preparar al equipo para un nuevo sistema de trabajo, que recurrir a la reestructuración.

Bethancourt (2010) en su columna del periódico El Quetzalteco, publica un artículo titulado Estructura organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en las empresas comercializadoras de instrumentos musicales, de la ciudad de Quetzaltenango, en el que hace referencia a un estudio que se realizó con 10 personas entre propietarios, administradores y encargados, de las empresas comercializadoras de instrumentos musicales; indica que el objetivo pretendía establecer si las empresas comercializadoras de instrumentos musicales de la ciudad de Quetzaltenango, cuentan con una estructura organizacional que permita mejorar el desempeño laboral.

Hace mención de que una estructura organizacional adecuada ayuda al mejoramiento del desempeño laboral dentro de las empresas comercializadoras de instrumentos musicales ya que usualmente no utilizan la administración científica, asimismo afirma que la distribución que se realiza de manera formal en relación a los puestos de trabajo en la empresa es lo que se conoce como estructura organizacional. Referencia a que la forma de evaluar el desempeño laboral puede ser por medio de la observación, medición y una dinámica de trabajo accesible. Tal elemento de dinamismo se basa específicamente en que el desempeño es activo, también se define como una serie de acontecimientos conductuales perceptibles que se producen por la persona, así mismo es la articulación coherente de algunos actos o conductas del ser humano que son necesarios para el logro de resultados.

Finaliza en referencia que la aplicación de estructura no se define en función al número de los empleados, en línea de mando y funciones específicas, ni el uso de la misma dentro de las empresas comercializadoras. Recomienda Implementar una estructura funcional que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, según las necesidades de la empresa.

Fontela (2010) en el artículo, Claves para mejorar su desempeño, que se publicó en el sitio Web del Ministerio de Trabajo, menciona que existen organizaciones que cuestionan acerca de cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, y señala como primer aspecto, que hay diversidad de problemas que influyen en la escasez de éxito para lograr dicho objetivo. Comenta que la gran mayoría de las organizaciones hacen gestión del desempeño con mejoras en la eficiencia, eficacia y productividad, sin embargo la inconsistencia más común es que las empresas trabajan en cada elemento en mención de forma individual, o en ciertas ocasiones con dos o tres a la vez pero sin tener una visión integral, es decir como si existiera independencia y no hubiera relación entre esos elemento. Refiere que es normal que se trabaje en pro de mejorar el mecanismo de evaluación de desempeño de los colaboradores, de tal forma que aumente la eficiencia del primer elemento, pero que posteriormente no se tenga que trabajar acerca de lo que los trabajadores valoran.

Indica que entre los postulados de formación, otro error habitual es capacitar para mejorar algunas habilidades, sin embargo su contexto, los procesos de trabajo, sus líderes, no cuentan con la suficiente preparación para acoplarse a nuevas prácticas o capacidades. Asegura que en ciertas empresas se comienza a dar una preocupación cada vez mayor para comprender la problemática de desempeño en una forma más sistémica, más integral.

Culmina en referencia a que esto por lo general consiente una deliberación más madura acerca de la formación de los trabajadores, lo que se comprende como un asunto estratégico en el que los altos mandos de desarrollo o de capacitación tienen un rol, pero ello implica una responsabilidad que ningún jefe puede y debe delegar.

Corzo (2011) en su artículo, Sistemas de trabajo de alto desempeño, el cual publicaron en internet, refiere que los procesos se realizan a partir de la combinación de las prácticas comunes de capital humano que con anterioridad tenían trato por separado, tales como proceso de reclutamiento, capacitación y remuneración de los colaboradores, con un sistema oficial de mejora del compromiso además del desempeño laboral para con la organización.

Acentúa que con dicho objeto, se promueven el desarrollo de sistemas laborales los cuales tienen como fundamento cuatro principios: que son la información compartida, el desarrollo del conocimiento, los enlaces entre desempeño y recompensa, y el igualitarismo. No obstante, asevera que cuando menciona sistemas laborales de alto desempeño tampoco olvida la definición fundamental de los mismos, es decir, el de sistema, de tal manera, considera que las organizaciones deben conformarse con piezas que se engranan y alinean con las objetivos estratégicos globales de la empresa, además que deben valorarse en términos de cómo ayudar a que el sistema sea funcional como un todo.

Concluye haciendo mención de que es factible aseverar que la adecuada administración del capital humano, representa la ventaja competitiva de las compañías, ya que el recurso humano que se encuentra satisfecho con las condiciones laborales que se le proveen y que se motiva por el entorno, suele aumentar el índice de su desempeño laboral, de tal modo que algunas empresas internacionales incluyen con éxito los sistemas laborales de alto desempeño con lo cual logran alcanzar grandes y significativos beneficios.

1.1 Coaching

1.1.1 Definición

Muradep (2009) hace hincapié en que la palabra coach se comprende literalmente como carruaje y, por asociación, transporte. En cuanto a su etimología al hablar del coach se refiere a aquella persona que realiza el trabajo de transportar a alguna persona de un sitio a otro y, por extensión, el entrenador, específicamente en cuanto al ámbito deportivo se refiere, es decir quiere dar a entender que lleva a un atleta o a un equipo a lograr alcanzar su potencial desarrollándolo en su máximo nivel. Basándose en ese postulado original, su uso se amplió de tal manera que no es posible encontrar algún sinónimo en su idioma o algo apenas similar que sea lo suficientemente abarcador en otros, por ello la lengua española la ha tomado en calidad de préstamo.

Se considera al coaching como una herramienta que es útil para botar barreras y trascender ante los límites. Con él se logra accionar conscientemente, se generan hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar los sistemas de cambio que capacitan al entrenado para la toma de decisiones y el accionar que le permitirá mejorar como persona, de una manera mucho más completa. En él va implícita la oportunidad de trascender. Es una técnica de vital importancia y útil en cuanto a la retroalimentación constante, a través de la cual se puede trazar un mejor futuro, hablando tanto en términos personales como organizacionales. Hablar de Coaching es hablar de un método de aprender que tiene sus cimientos en un sistema que incluye observar, accionar y alcanzar resultados, que fomenta y plantea que tanto ese accionar como los resultados obtenidos son de exclusiva dependencia de la calidad de observación que realiza.

Según el autor al tener diversos puntos de vista se distinguen las áreas de oportunidad para accionar y crecer, así también que las mismas pueden cumplirse según la efectividad de esa observación, por tanto es así como se definen los logros pretendidos, la calidad de vida y la clase de persona que se elige ser. Asegura que una de las fortalezas tanto enriquecedoras como poderosas que posee un coach, es la habilidad de acompañar al coacheado en el proceso de cambio de hábitos y sistema de vida, la capacidad para producir nuevas oportunidades que lo lleven a reconocerse a sí mismo además del ambiente en que desempeña sus labores de forma distinta a la que antes empleaba, con lo cual logra nuevas e oportunidades. Este sistema es un facilitador para la toma de decisiones, lo referente a accionar, el alcance de metas, la superación de límites, formas de interactuar y el acertado modo de vivir como seres humanos.

1.1.2 ¿Qué es el coach?

Cuando se habla del coach se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, aquel que presta especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo, así mismo del propio, en cuanto al aspecto tanto personal como lo profesional. Este líder posee una visión inspiradora, de triunfo y que puede trascender, además que a través de una actitud ejemplar y disciplinada, comprometida con la responsabilidad, puede dirigir al equipo en el proceso de logro de la visión, haciendo de ella algo real y tangible, en otros términos, es una persona que lidera en pro de la unidad de los miembros del equipo, sin mostrar

ningún tipo de favoritismo personal, lo cual solidifica la relación entre ellos, a fin de promover la suma de los talentos individuales.

1.1.3 Razones por las que nace el coaching.

Payeras (2004), asegura que éste surge con motivo de la incapacidad por parte de muchos gerentes de tomar las decisiones, definir prioridades y otros. El problema cada vez es mayor y más difícil de gestionar dentro de la empresa, por lo cual el gerente necesita feedback constante para poder recuperar la seguridad que le producen día a día, con motivo que el jefe constantemente se plantea cuestiones tales como conocer si el método en cómo ejerce el liderazgo es o no el indicado, cómo encuentra un nuevo sentido a la vida profesional, al trabajo, y no encuentra dentro de la empresa ninguna posibilidad de obtener feedback. A continuación se mencionan algunas de las razones más frecuentes por las que surge el coaching:

- El estrés, en general, cada día es mayor. Las circunstancias constantemente cambiantes generan muchos conflictos ya sean de poder, de comunicación, de valores y otros. Según el autor, el hecho de convivir con toda esa turbulencia estresa demasiado al ser humano, y el coaching es una herramienta realmente eficaz para este tipo de situaciones. Donde es necesario higienizarse mentalmente casi de manera permanente en la vida laboral actual.

- La soledad profesional es otra poderosa razón, señala que el gerente por lo general no asiste a cursos, con frecuencia carece de un lugar en el cual reflexionar de forma participada dentro de la organización, puesto que su estatus está por encima de otras cosas, aunque afortunadamente esta manera de entender el rol varía. De todas formas el soportar la inseguridad que genera la soledad aún es difícil, y frecuentemente el gerente está solo. El coaching es también para estas situaciones una metodología muy adecuada.

Afirma que entre otras razones puede existir.

- Que es útil para buscar la manera de exterminar los bloqueos, hacer una exhaustiva investigación de los elementos que a veces dificulta realizar un auto diagnóstico, ampliar la visión general de la organización y no poner freno en algunos aspectos parciales, así mismo no desenfocarse tanto en la elaboración como en el establecimiento de temas. Lo anterior permite pero además promueve el laborar conscientemente, con un excelente conocimiento de la situación de la organización.
- El miedo, ya sea a la incapacidad, a las propias limitaciones, a no ser competente y a otras situaciones que con frecuencia aumentan la suspicacia.

Estos generalmente se convierten en suspicacia, y desde esta posición las incongruencias pueden ser múltiples. Es frecuente encontrar en varias empresas actitudes de tipo persecutorio, sospechas infundadas y otros. Todo ello hace que el ambiente se enrarezca y la producción se resienta. Indica que para no ser perjudicados por este tipo de situaciones hay líderes que ponen en marcha acciones que no dejan de ser un mecanismo de defensa, tales como dirigir uno a uno a sus empleados, pues temen reunirse con el equipo, otras veces dividen al equipo para que les resulte más fácil de gestionar.

La falta de amigos y colegas en el equipo de dirección, debido a los miedos anteriormente expresados, priva de la retroalimentación necesaria a todo gerente. Con frecuencia el retroalimentar a los directivos se enfoca más en decirles lo que quieren oír, que a un feedback maduro y constructivo, tendente a mejorar las relaciones.

1.1.4 Características del coaching

Las esenciales son cinco.

- Concreta. Se refiere a que tiene un enfoque especial en el cambio del comportamiento humano. El lenguaje que utiliza el coach es principalmente directo y motivador para aquellos que son los que se someten al proceso de entrenamiento. Así mismo habla de otro de sus enfoques principales, el cual se orienta en los aspectos objetivos y que realizan una descripción en cuanto al desenvolvimiento además del desempeño laboral. Busca una mejora continua en tal desempeño especialmente en el momento

en que se describe de manera fidedigna de tal forma que las partes comprenden y concluyen en lo mismo que es el tema de discusión.

- Interactiva. Cuando se habla de un tipo de proceso como éste en el que existe conversaciones de importancia se genera un intercambio de información, también una serie de cuestionamientos con sus respectivas respuestas, por ende existe un intercambio de ideologías y pensamientos, que se da con el absoluto involucramiento de las partes que intervienen.

- Responsabilidad compartida. En pro de la mejora continua del desempeño, se hace necesario que tanto coach como subordinados sean responsables de tal enunciado, por medio del trabajo en equipo y el desarrollo de sus actividades desde el rol que juega cada uno. Es decir que de todos los miembros del equipo depende el avance de las líneas de comunicación que promoverán un óptimo desempeño.

- Forma específica. En esencia para que esto se realice hay dos factores que son necesarios: El objetivo que persigue la conversación se define claramente y acorde al desarrollo de la misma se presenta la fase inicial en la que se provee suficiente información y la segunda fase se enfoca en los puntos específicos, es decir que conforme evoluciona los participantes alcanzan el objetivo planteado.

- Respeto, El coach que es el responsable de aplicar este sistema a su vez es comunicador en todo tiempo de la importancia del respeto que se debe expresar a la persona que recibe el coaching.

Para generar un coaching exitoso se debe procurar la construcción de una visión de liderazgo que produzca una inspiración para al equipo que a su vez le ayude al logro de las metas trascendentales. Hay ciertas expresiones de vital importancia en el proceso, como por ejemplo aquella que asevera “ser el líder representa la satisfacción total de los clientes”, ésta y algunas otras deberían convertirse en la visión inspiradora de liderazgo, misma que debe compartirse con, por y entre todos los miembros del equipo, lo cual de alguna forma motivan al desarrollo, lo que genera la efectividad del coaching.

El coaching representa una gran posibilidad de crecimiento para los trabajadores, su oportunidad para ser líderes, por tanto para todo lo anterior se presentan 3 lecciones importantes, las cuales son:

- Es necesario tener una visión del trabajo en la cual se le considere como algo de importancia y que puede trascender.
- Para el logro de los objetivos, es indispensable que cada uno de los integrantes del equipo conozcan, compartan y entiendan los mismos.
- El rol de los valores es indispensable puesto que ellos deben ser la base fundamental para la planificación, toma de decisiones y las actualizaciones.

Para lograr construir equipos exitosos que solo sepan ganar, se requiere del arte de la visión trascendente, de la satisfacción del alcance de retos más grandes.

Se evidencia un comparativo en donde queda claramente definido cuáles son aquellas diferencias que se dan entre la forma tradicional de liderar y la que se utiliza por medio de coaching, por ende las diferencias en cuanto a beneficios en los métodos en comparación.

1.1.5 Aplicaciones del Coaching

Muradep (2009) dice que la base del coaching es el análisis de las relaciones internas a la organización, porque si por el contrario se enfoca en las relaciones externas, no generaría ningún beneficio ya que estas inciden en los resultados. Por tanto si se pierde el enfoque, ya no es coaching sino un proceso distinto. Con frecuencia el coaching empieza de manera individual, pero con el tiempo casi siempre pasa a ser colectivo y tiene como base al equipo.

La base metodológica es el análisis de las relaciones y de la forma en que estas influyen en los resultados, para ello las técnicas más utilizadas son siempre, la escucha activa la cual permite llegar a un buen diagnóstico, así mismo el asesoramiento mismo que se entiende como una reflexión en conjunto sobre el camino a recorrer.

Para que el coaching sea posible hay que tener en cuenta la cultura de la organización, pues es posible que se deban modificar muchos elementos en la forma de proceder actual, en lo que se refiere al estilo de liderazgo, la comunicación, el modelo racional y otros.

Por tanto es importante dar a conocer las aplicaciones del coaching en las distintas áreas en que esta herramienta se utiliza.

- Liderar equipos. No es misión del coach externo dar al cliente un taller sobre trabajo en equipos. Sin embargo, sí puede trabajar con él sobre cuáles son las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros del equipo por una parte, y por otra cuáles son las deficiencias que el cliente manifiesta con respecto a sacar el máximo rendimiento posible del mismo. El líder de hecho no existe sin un equipo.

- Aprender a escuchar y a leer la organización. Con frecuencia, sobre todo desde ciertos estilos de liderazgo, se lee a la organización y a las personas que la componen de forma bastante sesgada. Más que escuchar y leer lo que sucede, es que las personas se dejan llevar por percepciones que se asemejan más o menos a la forma individual de ver las cosas. Es conveniente contrastar estas percepciones a efectos de conseguir leer y escuchar con la mayor objetividad posible a la hora de tomar decisiones.

- Análisis de ciertas promociones. Aunque la mejor forma de enfocar una promoción es a través de la descripción de un perfil de competencias y una evaluación profunda de los candidatos, ciertas promociones y a ciertos niveles difícilmente se puede hacer así, ya que en determinado nivel de estatus es difícil aplicar algunos tipos de metodologías. El directivo tiene sus ideas y percepciones acerca de algunos candidatos, pero puede que no sean objetivas y es la razón a la que obedece su nombre.

  Es aconsejable en estas ocasiones, en las que no se podrá montar un proceso de selección con técnicas que ayuden a que sean más objetivos los resultados, contrastarlas con algún coach para intentar hacer lo menos subjetiva posible la decisión a tomar. El coach, al no tener ningún lazo afectivo con los candidatos, podrá ayudar a orientar de forma correcta la decisión.

- Fijar metas. Unificar los objetivos personales y los objetivos y metas organizacionales más allá de los claros beneficios es un proceso de coaching que genera en las personas, los beneficios más importantes para las organizaciones son los siguientes;

- Tener personas profesionalmente preparadas y con una alta calidad de vida y homogeneidad en todas sus facetas.

- Lograr un mejor lugar para trabajar, con estilos de liderazgo que se basen en la confianza y responsabilidad

- Equipos de trabajo coordinados internamente como también trabajar con otros equipos de la organización.

1.1.6 Tipos del Coaching

Hay una gama de clases de coaching que son utilizables para el mejoramiento de todas las áreas funcionales específicas, razón por la cual Villa y Caperán (2010), presentan la siguiente tipología:

- 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.

- 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 en pro de la calidad de trabajo.

Las clases de coaching ejecutivo con las que por lo general se interviene en las empresas son:

- Coaching ejecutivo o 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, planes de acogida, apoyo a promociones u outplacement.

- Coaching ejecutivo de equipo o grupal, en éste 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.

  Cuando se habla de formación de líderes coach, por lo general hace referencia a aquellas empresas que buscan un sistema de moldeo para los dirigentes, líderes o jefes, cuyo objetivo es potencializar sus competencias como coaches de sus trabajadores o colaboradores.

  Tiene que ver con producir en las personas participantes la capacidad de mando y dirección, así mismo las capacidades de un entrenador de tal forma que puedan y conozcan cómo promover a sus colaboradores e incrementar el índice de desempeño laboral.

- Coaching empresarial, el coach de una organización asiste a la gente en su trabajo en relación de aspectos profesionales; muy seguido labora en la ayuda con directores de la empresa y puede practicar el coaching a grupos de personas. El coaching se enfoca

en la personas como individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda incide de forma indirecta, lo anterior según Álvarez (2007).

Indica que las compañías también sueñan, por tanto el coaching puede cambiar un negocio al ayudar a su personal a soñar con metas más altas y a convertirlas en verdades. Cuanto más se logre el desarrollo de las personas en sí mismas y cuanto más prepara una organización a su gente, adquiere mucho más valor. Dicha herramienta representa uno de los medios con mejor relación costo-beneficio para ello, se enfoca donde más se requiere, en las habilidades de las personas y conduce a resultados rápidos.

Al hablar de su enfoque principal, indica que prima en aquellos aspectos que se requieren para lograr los objetivos planificados además de necesarios en áreas determinantes y clave para el negocio, entre las cuales se encuentran:

- Generar posibilidades.
- Tomar opciones no identificadas hasta ahora.
- Marcar expectativas propias o ajenas.
- Resolver problemas.
- Tomar decisiones.
- Ayudar a los directivos a gestionar su plan de carrera.
- Agregar valor a los programas de desarrollo de ejecutivos.
- Generar opciones para maximizar el liderazgo.
- Potenciar el rendimiento del equipo.
- Equilibrar la vida privada con la profesional de los ejecutivos

Román y Farrández (2008), indican en relación al coaching empresarial que éste tiene la particularidad de abrir puertas que permiten dar una explicación de nuevos conceptos, nuevos métodos, técnicas, herramientas y nuevas tendencia tecnológica para permitir una efectiva gestión empresarial cuyo enfoque descansa en los siguientes planteamientos:

- Que el coach debe poseer un estilo propio y que le distingue de los demás, en cuanto a la forma de desarrollar líderes que sean efectivos en el quehacer administrativo de las compañías.

- Que el tipo de método, estrategias y tácticas que se utilizan debe corresponder efectivamente hacia una mejor visión empresarial.

- En contar con un método que integre de forma coherente y continua, en pro de la esperada potencialización de capacidades personales de los individuos en el trabajo.

- Poseer un método que promueva el trabajo en equipo y que a su vez desarrolla mayormente las destrezas individuales con miras de obtener mayores resultados para el equipo.

- Enfocarse de forma distinta de tal modo que se mude el trabajo en capacitación y potencialización.

Cuando un líder recibe coaching, o se convierte en coach, ha de tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad es decir, enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso y no de forma tan puntual. Cualquier habilidad tendría el máximo sentido para los directivos si éstos pudieran contemplar con claridad la relación existente entre dicha aptitud y los resultados deseado por la organización. En tal situación, las habilidades tienen pleno sentido.

No obstante el más importante reto al que se enfrentan las empresas actuales se acentúa en las personas. En un contexto de alta competencia y gran cambio, la mayor parte de las compañías persiguen eficacia, eficiencia, efectividad y mejora continua, y se someten por tanto a elevadas exigencias para lograr el éxito. En este entendido, resulta indispensable que los equipos tengan la capacidad de manejar cada uno de estos desafíos y que puedan moverse con solvencia en ambientes inciertos. Esta es responsabilidad de los directores que muchas veces tienen que rendir más allá de su capacidad.

1.1.7 Coaching y el arte del Management

La visualización que se tiene respecto del coach es bien compleja, puesto que su equipo le ve como director, guía, punta de lanza, generador, modelo, jefe, un padre que protege, alguien sabio, negociador y todo lo demás.

Visualizar al gerente como entrenador y la persona que procura y facilita una cultura para el coaching, es una nueva interrogante para el arte de gerenciar. Se considera que ésta interrogante o paradigma referente al coaching es un grupo de postulaciones que se creen reales y continuas, es decir que se refiere a conocimiento convencional en cuanto a los sujetos y su labor en las organizaciones. Cuando se habla del paradigma prevalente se hace mención de lo que es sujeción, dirección, control y orden, con ello resulta que la gente involucrada se convierte muchas veces o es visto como objetos, medidas y utilizados. Es necesario saber que la práctica del coaching tiene como objeto y éste es descubrir acciones que den poder de decisión a los colaboradores para que éstos a su vez respondan y ayuden de una manera más completa y productiva, con una alineación inferior a la que presenta el modelo de control.

La gerencia efectiva es básicamente un arte, el de lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas, se hace necesario de visualizar entonces el management como una potencia más eficaz, puesto que lo reconoce como a algo más importante que a un simple grupo de tecnicismos explícitos, conlleva inventiva más que conformismo, práctica más que prescripción, sabiduría completa más que simple y común conocimiento.

Al mirar lo que realiza un líder o gerente efectivo, se ve más claramente que un manager activo tiene un muy preciso parecido al ver a un artista en acción. Aquellos managers que se ocupan de lo que pasa en su entorno, logran mejores y mayores resultados que aquellos que simplemente hacen algunos intentos en aplicar técnicas aprendidas memorísticamente, recetas fijas y modelos racionales. La calidad en el proceso de comunicación juega un papel importante entre el gerente y sus colaboradores, ya que de ello depende el resultado del trabajo. La fuente de donde surge la efectividad del manager es el índice de asociación que se genera entre éste y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes se realiza el trabajo y se obtienen los resultados.

Los gerentes realmente eficaces son aquellos que muestran una habilidad especial para lograr crear un clima y ambiente organizacionales que promuevan a sus colaboradores. El arte de gerenciar puede ser visualizado como un arte que tiene sus cimientos en los colaboradores, que se centra básicamente en la generación y sostenimiento de un clima, un recurso y un contexto que hace posible que las personas alcancen sus metas y obtengan los resultados que se han propuesto. El coaching, tal cual

se entiende dicho término, se explica como la actividad de producir, por medio de la comunicación, el medio y contexto que empodera a las personas y grupos para la obtención de objetivos.

Aparte de realizar un estudio exhaustivo acerca del modelo de los más importantes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, obviamente surge del paradigma. En el paradigma prevalente, es muy posible que dicha respuesta sea en su mayor entendimiento de carácter técnico: ¿Cuáles acciones de causa y qué efectos específicos son los que producen las mismas? En el actual paradigma del coaching, la respuesta es: oir, en esencia con la promesa y con la probabilidad de actuar proveniente de esa promesa. Oír es la base inicial para procurar el contexto que es indispensable para la promesa, la posibilidad y la acción relevante. Darle prioridad al acto de oír a cambio de controlar, representa una transformación en sí mismo.

Entender la importancia del coaching, tiene como fundamento considerar que el mismo significa un cambio indiscutible en la forma moderna del pensamiento acerca de la eficiencia en Management. Dicho cambio permite un significativo incremento en el índice de efectividad, con la condición de que exista disponibilidad de dudar acerca de algunas de las maneras convencionales de pensamiento acerca del Management.

Muradep (2009), afirma que a lo largo de un largo lapso de tiempo los gerentes han luchado por encontrar un método para indicar cuáles son las capacidades que representan el gran *arte* del Management.

Diferencias entre gerentes y coaches. Cuando se habla del coaching y el empoderamiento que éste da, no se refiere a puras atractivas concepciones que surgen beneficiosas para las personas. Se convierten en una mera necesidad que se dispone estratégicamente enfocada para empresas que se comprometen con el éxito. El management siempre será necesario, no obstante su estilo se contrapone al control y la predicción, al empoderamiento y la generación del futuro que se pretende.

Es común que cuando se habla del coaching con relación a los deportes o las artes que están ligadas a la interpretación, como el dirigente o líder de alguna obra de teatro o de una orquesta. Recientemente despertó el deseo de aplicarlo al entorno de las empresas de negocios. Sin embargo hay mucha duda referente a lo que en verdad es tal

concepto, en qué se diferencia y es útil para gerenciar, y de qué forma puede llegar a ser algo único e inigualable.

En la actualidad las empresas no se pueden aventurarse en controlar todo desde los mandos altos. Aquellas empresas que cuentan con habilidad y rapidez para responder ante los mercados tan cambiantes, políticas de gobierno y actitudes de la sociedad, son las que están destinadas al éxito. Esta clase de habilidad de cambio no se programa con efectividad en los métodos y procedimientos. Las entidades requieren personas que sean autómatas, con auto-dinamismo y con pensamiento propio, para así dar respuesta inmediata a las necesidades y deseos del entorno, como en una competencia internacional.

Por lo anterior las distinciones entre gerentes y coaches son:

LOS GERENTES	**LOS COACHES**
Asimilan su actividad como mera dirección y control del quehacer de los colaboradores, para el alcance que se vislumbra.	ven su función como una manera de dar poder a sus subalternos con miras a alcanzar metas y objetivos sin límites.
Cuentan con objetivos planificados y definidos con anterioridad y su enfoque es alcanzarlos.	Se centran en la capacidad y el compromiso de las personas a quienes entrenan, es decir alinean sus objetivos con los empresariales.
Motivan a sus colaboradores.	Plantean que las personas deben tener automotivación.
Son responsables de sus subordinados.	Plantean que la gente que entrenan, se responsabilicen por sí y su trabajo.
Su autoridad se basa en lo implícito que se encuentra en su puesto de trabajo.	Tienen poder que radica en la interrelación que llevan con sus subalternos y el compromiso existente entre ambas partes.
Se enfocan en las debilidades y la razón de éstas.	Investigan qué está fallando con el objeto de mejorar para el futuro, basado en generar un contexto de compromiso mutuo

	en pro de una nueva realidad.
Vislumbran su futuro en relación a supuestos pre-ideados satisfactoriamente.	Visualizan como una probabilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad desde el futuro.
Guían grupos.	Generan oportunidades con vías a que otros lideren.
Establecen aquello que puede hacer el grupo de trabajo.	Buscan que su gente se comprometa de manera irracional y después analizan cómo hacerlo.
Deben resolver problemas y límites.	Usan como medio los límites y problemas para desviar sus enfoques que generen resultados inimaginables.
Se enfocan en técnicas para hacer las cosas.	Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
Premian o castigan para controlar las actitudes.	Creen y permiten a sus subalternos que generen su propia actitud y conducta.
Son razonables.	Son irrazonables.
Piensan que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para la gente que coachean.
Pueda que tengan gusto o no por las personas con quienes trabajan.	Aman a sus subalternos independientemente de su gusto.
Persiguen objetivos sin importarles los medios de logro.	Buscan resultados pero se percatan que las acciones coincidan con los compromisos de las personas.
Preservan y amparan la cultura organizacional que existe.	Generan una nueva cultura.
Buscan gente con pensamiento propio, que sean responsables de lo sucedido en la empresa pues así lo sienten.	Se convirtió en un requerimiento estratégico para las empresas que se comprometen a generar resultados efectivos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.1.8 Elementos básicos del coaching

Entre las características también se encuentran los elementos del coaching y estos son los siguientes:

- Valores. El coaching se basa en aquellos principios que estableció y discutió con anterioridad. De lo contrario, se transforma en poco menos que en la presentación de un grupo de trucos.

- Resultados. En la práctica del coaching se persigue el alcance de ciertos resultados con base a mejorar el desempeño de la persona o grupo en una manera continua.

- Disciplina. Se convierte en uno de los fundamentos del porqué existe el coaching, para lograr metas de mejoramiento, para producir las condiciones básicas como aprender, desarrollar y usar las capacidades críticas, así mismo manejar de manera correcta una conversación de coaching, el coach debe disciplinarse.

- Formación Previa. Para iniciar conversaciones de coaching ciertas, son necesarios los entrenamientos. No es suficiente el conocimiento intuitivo o memorizar ideas y conceptos, pues esto no es garantí de que se lleve a cabo conversaciones que se orienten en mejorar el desempeño.

1.1.9 Proceso del Coaching.

Lazzati (2008), habla del coaching como un proceso de interacción por medio del que un entrenador respalda o apoya a la persona que lo recibe con el afán de lograr mejoras en sí mismo. El entrenador colabora con dicha persona para que logre ciertas metas establecidas previamente, por medio del uso de sus propios recursos y capacidades en una manera eficiente. Refiere que es una modalidad educativa en la cual existe una combinación del desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo.

La iniciativa de recurrir al coaching puede surgir de la organización o del propio entrenado. En cualquiera de los dos casos suele haber un motivo general o misión.

En el coaching individual, la superación de problemas particulares de desempeño, el desarrollo de ciertas competencias, la preparación para afrontar nuevas e importantes responsabilidades o desafíos especiales, el aprovechamiento del potencial y otros.

En el caso del coaching grupal, mejorar la productividad de las reuniones, el incremento de la participación en la toma de decisiones, el desarrollo del trabajo en equipo, la superación de barreras defensivas, la resolución de conflictos y otros.

El proceso de coaching suele comprender los pasos siguientes.

- Establecimiento de la relación entre el entrenador y la persona entranada. Es ahí donde debe quedar clara la misión del coaching y sus reglas de juego por ejemplo, en cuanto a la confidencialidad de la información. Además, es fundamental establecer una base de confianza y respeto mutuos.
- Diagnóstico de las necesidades del coachee. El coach ayuda al coachee a identificar y analizar sus problemas en el marco de la misión establecida. En este paso es común que el coach induzca al coachee a reformular el problema original, a que reconozca cuál es el verdadero problema.
- El desarrollo de un plan de acción. El coaching se presta especialmente para la aplicación del action learning. Pero también el coach y el coachee pueden ponerse de acuerdo en recurrir a otras modalidades de aprendizaje, como asistir a una actividad de enseñanza presencial, al estudio, y otros.
- Las acciones del coachee y su monitoreo por parte del coach, por medio de la observación más factible cuando el coach es el jefe, o la indagación.

1.1.10 Competencias del Coaching

Bou (2009), refiere que lo que se espera hallar en un coach profesional, es que sea poseedor de variedad de capacidades y destrezas que le hagan cumplir solventemente con su labor, entre las cuales pueden estar la capacidad de escucha, estar disponible y dispuesto, conocer perfectamente su labor, poseer competencias como ánimo en la realización de labores, actitud mental positiva y por encima de todo un sistema preciso. Un coach debe estar consciente que es importante conocer su entorno sin necesidad de convertirse en un especialista, eso es lo que lo distingue de los consultores de dicho ámbito laboral, debe saber relacionarse, hacer el papel de psicólogo

de ser necesario, debe poseer crecimiento personal y un indiscutible autoconocimiento, pues de ello depende el buen desarrollo de sus tareas aunque no en absoluto.

a. Competencias aptitudinales. Conocimientos, habilidades e inteligencia.

- Visión. Da la posibilidad que se entienda con facilidad lo complejo de la situación a fin que se ayude al cliente en la generación de posibles alternativas de solución ante la problemática en forma real.

- Inteligencia en acción. La habilidad de observar a nivel general alguna situación y sus características de espacialidad y temporalidad. Visualizar de manera integral los plazos percatándose de cada detalle y sus formas de expresarse. Es la oportunidad de invertir figuradamente y de fondo en el proceso perceptivo, para percibir completamente la situación.

- Sabiduría. Se comprende como la forma de conocer profundamente por medio de la experiencia y el tiempo. Experiencia, no comprendida como antigüedad, más bien como el acervo de intelecto que se alcanza al analizar lo que se vive en el aspecto personal y profesional. Es lo que da paz ante los desafíos que plantea el aula, tiene su fundamento en el convencimiento que se cuenta con lo indispensable para resolver la situación.

b. Competencia de personalidad. Que definen su carácter y su forma de ser.

- Humildad. Que se trate de alguien realista, que se sostiene en su conocimiento, es consciente de sus falencias y que jamás lo sabrá todo.

- Curiosidad. Es el deseo de conocer lo que no se sabe, el interés por aprender y lograr un conocimiento amplio sobre todas las cosas y circunstancias.

- Flexibilidad. Se adapta sin dificultad según la situación. En coaching es saber desde cero, pero a su vez dejar de saber lo conocido, para plasmar en su sitio algo totalmente distinto y nuevo.

- Seguridad en sí mismo. Se logra con el transcurrir del tiempo, con el logro de objetivos satisfactorios al colaborar con otros. Es indispensable para el crecimiento del rol de coach. Es lo que requiere para actuar espontáneamente ante la adversidad, conociendo de igual manera sus pro y sus contra.

- Paciencia. Es un indicio de ser fuerte. Es la fortaleza indispensable para controlar la ansiedad. La tienen aquellos que con el fin de saber cuál será el curso lógico que seguirán los sucesos en una situación que se presenta, puede esperar con tranquilidad su desempeño el tiempo que sea necesario.

- Consistencia. Se es consistente cuando se hace lo que se dice, cuando lo que habla audiblemente lo realiza con hechos concretos. Esta no es una cualidad que se pueda aprender fácilmente. Por lo general alguien es o no consistente, demuestra elementos que estructuran su personalidad, tiene más que ver con lo que es que con lo que conoce o aprende.

- Coherencia. Ser coherente es la fidelidad que alguien guarda con sus valores y que demuestra en su actuar, a lo largo de su vida mantiene una conducta que concuerda con la percepción de esos valores. Permite afianzar vínculos. Cuando alguien es coherente, el otro sabe qué esperar, es decir que es previsible lo que pasará.

- Convicción. Se basa en las creencias y principios. Se basa en la personalidad y en los paradigmas o modelos de pensamiento que perciben la verdad para actuar sobre ella, por ende tiene su fundamento en la misma. Consiste entonces en convencerse que la práctica del coaching es algo posible y es algo en sí mismo bueno y útil.

- Pro actividad. Esta palabra significa que casi todos son capaces de llevar las riendas de su propia vida, que a diferencia de las personas reactivas, las primeras saben tomar la iniciativa. Con esto, lo que se indica es que se puede ser responsable de la propia vida, los actos son una función de las decisiones no de las condiciones.

c. Competencias relacionales. Que muestran el dominio en ambientes sociales.

- Inteligencia emocional. Es la capacidad de poder conocer los propios sentimientos, así como los de los de los demás, y gestionarlos de forma beneficiosa para ambos. Se debe intentar aplicar toda la inteligencia para realizar una buena gestión de los recursos emocionales que permitan invertir toda la energía en beneficio propio y para favorecer las relaciones con los demás. De esta manera, se logrará adoptar una posición de sujetos activos y responsables, congruentes con las decisiones que se tomen.

1.1.11 Implementación del coaching

Rodríguez (2008), indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro y de la comprensión de la filosofía, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, así como de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que recibirán sus esfuerzos. Además recordar que es indispensable un excelente programa del formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iníciales de introducción.

Lo primero, es examinar los objetivos de la empresa y determinar en qué forma el coaching sería un medio para alcanzarlos, en ocasiones sucede que los objetivos corporativos son muy vagos y están expresados de forma más bien ambivalente, mientras que en otros sucederá que examinándolos a fondo resultan contradictorios entre ellos.

Es verdaderamente importante establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa y cuáles no pasan de saludos a la bandera de cualquier tipo. Al determinar cómo puede el coaching ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por sí misma, y ahí es válido plantearse qué se espera lograr al introducirlo a la empresa, qué metas se pueden obtener, cómo se sabrá si se avanza, y en cuál plazo se estima que se debería comenzar a ver resultados, pero sobre todo, que resultado se espera ver en cada etapa.

La realidad a descifrar se relaciona con la capacidad de la organización para adoptar el objetivo y alcanzar las metas, lo crítico es considerar los riesgos y beneficios

que implicaría para aquellos que quedarían a cargo, de qué forma se relacionaría con el resto de los esfuerzos de formación, así como de qué recursos se dispondría realmente. Pero sobre todo en qué medida es factible que la filosofía del coaching sea asumida en la organización y cuál ha sido la actitud tradicional de la directiva hacia el tipo de habilidades que el coaching pretende desarrollar, en otras palabras, qué dice en realidad la cultura corporativa en temas como el riesgo, la innovación, la responsabilidad y la originalidad; pero sobre todo, en qué grado debería cambiar esa cultura corporativa para adoptar la filosofía realista subyacente en el método y lograr un compromiso efectivo hacia el coaching.

También será necesario conocer cuál es el grado y tope de confianza que hay entre los escalafones de la cadena de mando, además de la clase de problemas políticos internos que tiene la organización y la forma de enfrentarlos, de tal forma que pueda replantearse tanto metas como objetivos determinados, así mismo qué tan lejos estarán éstos de la realidad, la clase de cambios que se considerarían realmente, cuán necesarios serían y los riesgos de adelantarse como de no hacerlo.

Además hay que considerar de dónde, cómo y porqué se podría esperar resistencia, así mismo la forma de tratar con ésta. La reflexión parte de la distancia entre la realidad y los objetivos, la manera en que desglosa las metas en términos de factibilidad para tratar de determinar por qué y cómo se introduciría el coaching en la empresa, por último lo demás que se necesitaría para lograr los objetivos a alcanzar con su utilización.

Las opciones en principio, son las que se determinan al reflexionar sobre la realidad, especialmente cuando se han replanteado objetivos y metas en el proceso, pero ahí se hace necesario recordar que es útil considerar de forma hipotética aquellas opciones que en principio no están al alcance, y reflexionar sobre lo que se haría de no ser así. Esto permitirá preguntarse qué tan realistas son los límites que se perciben, investigar posibilidades originales, y actualizar información.

Las acciones sobre las que se debe trabajar son aquellas que se pueden poner en práctica de inmediato y que conducen a la siguiente acción. Qué, cuándo, cuánto y cómo se actuará para introducir el coaching en la empresa, aún será algo a determinar que se

esté seguro del por qué. Que se pueda comprometer al 100% con acciones inmediatas, y tener claro a quienes se debe involucrar y en qué grado para avanzar será la clave de un curso de acción realista y razonable.

El seguimiento comienza con la persona que inicia el proceso de coaching y debe extenderse a quienes deben involucrarse en cada fase de su introducción. El más importante seguimiento que se deber hacer desde los niveles directivos es a los gerentes que efectivamente empiezan a implementarlo, y debe ser en las primeras etapas más un apoyo comprometido con la filosofía del coaching que una supervisión tradicional, sin importar lo que en la organización se entienda por tal.

Finalmente, hay algo a considerar desde el principio, la introducción del coaching de los gerentes a sus subalternos implica un cambio en la cultura corporativa real de diferente grado y tipo, esto según el caso que se extenderá por la organización, así mismo cómo se hará parte de ella, razón con lo que evidencia los beneficios del mismo además de la comprensión de su naturaleza, la cual conducirá tras su introducción exitosa hacia una demanda interna de éste por los propios mandos.

1.1.12 Enfoque y resultados

Cummings y Worley (2007), aseguran que cuando se habla de coaching se refiere a un sistema de trabajo regular con los trabajadores, mencionan que casi siempre gerentes y ejecutivos lo practican para ayudarles a establecer sus metas y objetivos organizacionales, y que les enseñan a superar aquellas limitantes y así alcanzar una mejora en su desempeño. Refieren que es una intervención individual que por lo general incluye relaciones directas que se dan entre el profesional del desarrollo organizacional y el cliente interno. Así mismo que permite a los líderes o dirigentes establecer una idea más completa y concreta de los dilemas y convertir su conocimiento en resultados; con lo cual se incrementa la eficiencia directiva.

Cualquier consultor o manager puede aprender coaching ya que el mismo puede decirse que es una habilidad sencilla de conocer y practicar. Consiste en hacer uso de la investigación guiada, la escucha activa, el cambio de visión y otras técnicas que son útiles

para descubrir posibilidades nuevas y diferentes, para encauzar los esfuerzos a los que más importa. Efectuado bien, eleva la productividad personal y permite dirigir con mayor eficiencia. Por desgracia, a pesar de un profesionalismo cada día mayor, el proceso a veces se basa en la técnica, sobre todo cuando la discreción, la facilitación, y la compasión se sustituyen por fórmulas, herramientas y orientación.

Al coaching se le considera una modalidad especializada del desarrollo organizacional, que da prioridad a los principios de las ciencias aplicadas de la conducta para incrementar la capacidad y la eficiencia del individuo frente a los grupos o compañías. Es una de las especialidades del desarrollo organizacional que ha crecido más rápido.

El coaching persigue uno o varios de los siguientes objetivos

- Ayudarle a un ejecutivo a realizar bien una transición, dígase la integración de una fusión o una reestructuración.

- Resolver un problema de desempeño.

- Cultivar nuevas habilidades de conducta como parte de un programa de desarrollo de líderes. En todo caso se le confunde a veces con la terapia.

Basándose en los anteriores objetivos, se puede decir que en la generalidad de los métodos que se emplean en la aplicación de coaching se reconoce que no son sinónimos. Aunque todos se centran en el desarrollo personal, el coaching supone que el cliente es una persona sana, no que sufra algún trastorno. Se ocupa primordialmente del futuro y de la acción y no del pasado como lo hacen muchos modelos terapéuticos. Señalan que el sistema consiste en ayudarle al cliente a darse cuenta de que su conducta contribuye al problema.

No es fácil reconocerlo y a menudo es una cuestión profundamente personal. Por tanto es preciso coadyuvar a ese reconocimiento de los límites de las capacidades y destrezas del asesor. Muchos fracasos se atribuyen a dos causas, la primera es que no

se aplican los principios de la conducta y la segunda es que se recurre a la terapia ya que el coach no capta la diferencia.

A pesar que con el tiempo de practicar el coaching evoluciona y avanza, son escasas las investigaciones que califican su efectividad. De las metas que persiguen los clientes dependen específicamente aquellos beneficios que se consideran son heterogéneos. Dos estudios hechos fueron el logro como resultado de la intervención. En uno de ellos se descubrió que con la aplicación del coaching se podía mejorar la productividad de las personas, la calidad, las relaciones de trabajo y la satisfacción en el mismo.

1.2 Desempeño laboral

1.2.1 Definición

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.

Señala que 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.

1.2.2 Desempeño por competencias

López (2006), hace referencia que la mezcla de conocimientos, habilidades, aptitudes, destreza y actitudes específicas que debe posee un individuo para el logro exitoso de su actividad laboral, es denominado como desempeño por competencias. En este sentido los conceptos competencias y evaluación son asociados de forma potente, ya que la evaluación se considera como una habilidad que se adquiere en favor de poder hacer una labor o desenvolverse en cierto puesto de trabajo.

Cuando se participa en el diseño de sistemas de competencias laborales, se enfrenta a la necesidad de identificar y definir aquellas competencias de mayor importancia que harán eficaces a las personas dentro de su ámbito laboral. Por otro lado, es necesario elaborar listas de competencias que correspondan estrictamente a las actividades, estrategias o cultura de la empresa. Esto permite que el número de competencias.

Pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que están ligadas a un contexto específico de la organización, o peor aún, del puesto de trabajo en sí. Es por ello que las competencias varían según las especialidades y niveles de los trabajadores dentro de un esquema general de la organización.

Alles acá citado por López comenta que hay dos grandes grupos en donde se pueden dividir las competencias existentes:

El primero se constituye de competencias específicas *o* derivadas del conocimiento, relacionadas al aspecto o elemento técnico; el segundo se constituye de aquellas competencias de gestión*,* las cuales sedirigen en especial al comportamiento personal de los individuos desde su sitio de trabajo o en una situación laboral.

Mientras se hace referencia a tres clasificaciones de competencias.

- Competencias básicas: Y es el grupo de competencias que se logran por medio de la formación elemental y generan el ingreso al trabajo, entre ellas se encuentran las capacidades de lectura y escritura, habilidad de comunicación oral, cálculo, y otras.

- Competencias genéricas: Estas tienen relación con el actuar y comportamiento laboral, propio de diversos entornos de producción, como la destreza para lograr el trabajo en equipo, capacidad de negociación, planificación y otras.

- Competencias específicas: En este grupo se encierran los factores técnicos que tienen relación directa con la ocupación y que no son fáciles de trasladar a otros contextos o ambientes de trabajo, es el caso por ejemplo de la manipulación de maquinaria especial, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras, es decir aquellas en las que se requiere el elemento de especialización.

1.2.3 Evaluación del desempeño

Rodríguez (2004), menciona que la evaluación del desempeño de un puesto de trabajo consiste en dar un valor la eficacia con la que la persona que realiza la labor lo realiza en un lapso determinado de tiempo.

La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para luego transformarse paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

Existen en la actualidad muchos métodos de evaluación, entre estos el más conocido, y probablemente el más utilizado, el método de evaluación del desempeño basada en objetivos EDO.

El modelo de gestión de recursos humanos otorga prioridad a este método, sin embargo, hay circunstancias en las que conviene aplicar métodos más sencillos. Para estos casos, el modelo propone el método de evaluación del desempeño basada en apreciación de cualidades EDAC.

En cuanto al método de evaluación del desempeño basado en objetivos, se verá que la fase fundamental y el momento central del proceso lo constituye la entrevista de

evaluación, en la que el ocupante del puesto y su superior dialogan sobre el grado de cumplimiento por el primero de los objetivos establecidos en la sesión de evaluación del desempeño anterior y establecen los objetivos para el período siguiente. La preparación de la entrevista y la documentación y seguimiento de la misma darán lugar a una fase anterior y otra posterior a la entrevista, respectivamente.

Antes de pasar a comentar los aspectos más operativos de esta fase, conviene explicar brevemente alguna de las características de la evaluación del desempeño basada en objetivos EDO, que pueden no ser comunes a otros sistemas de evaluación.

El modelo de gestión de recursos humanos concibe el ejercicio de evaluación del desempeño como una herramienta de apreciación de resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese periodo.

A diferencia de otros sistemas, y pese a que en el ejercicio de evaluación se puede hacer un seguimiento de las acciones del programa de desarrollo personal. El modelo no pretende que el ejercicio de evaluación se ocupe del desarrollo de los FDE, factores de desempeño eficaz de un puesto de trabajo de su ocupante, ya que este aspecto fundamental de la progresión profesional de la persona en la organización recibe un tratamiento específico a través de la entrevista de desarrollo personal.

La evaluación del desempeño es en el modelo pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos; un ejercicio que se sostiene sobre dos pilares básicos las principales que son las responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa y los objetivos concretos asignados a su ocupante.

La meta principal que persigue la evaluación de la persona en su puesto de trabajo y que es realizada por la persona que funge como jefe inmediato, por medio de la entrevista, no es más que supervisar y evaluar de manera general el desempeño y el nivel de cumplimiento de las metas planificadas durante un periodo determinado. En la charla se debe incluir el tema de establecimiento de objetivos y metas para el siguiente período.

La persona que es evaluada, tiene necesidad de conocer el sistema de evaluación que se emplea su jefe inmediato, para poder establecer el sistema de mejora y progreso en el ejercicio profesional, así mismo debe ser orientado de tal modo que pueda lograr un eficiente y eficaz desempeño de sus labores. Por lo general la forma de construir dicha entrevista de evaluación del desempeño incluye tres pasos inicio, desarrollo y conclusión.

Sobre el contenido de cada una de ellas todos los manuales de gestión de recursos humanos se extienden ampliamente.

Sobre la actitud que tanto evaluador como evaluado deben adoptar para que la entrevista de evaluación de desempeño sea realmente un instrumento eficaz, también se extienden tratados y otros recursos, sumariamente se mencionarán cuáles son las acciones que se espera que evaluador y evaluado tomen en esta fase del proceso de evaluación.

- Evaluado y evaluador recuerdan conjuntamente los objetivos establecidos en la sesión anterior.

- Evaluado y evaluador comentan el desempeño global del evaluado y las oportunidades de mejorar este desempeño.

- Evaluado y evaluador acuerdan los objetivos para el próximo período.

- Evaluado y evaluador acuerdan, si procede, entrar en el seguimiento de las acciones establecidas en el programa de desarrollo personal.

Este tipo de evaluaciones parten del principio de que el desempeño de cualquier puesto se puede evaluar mediante la apreciación individualizada de seis parámetros básicos determinantes del rendimiento de sus ocupantes:

- Calidad del trabajo. Grado de perfección con el que se realizan las tareas.

- Cantidad de trabajo. Capacidad de absorción de trabajo y tareas.

- Responsabilidad y actitud. Grado en que el ocupante del puesto de trabajo procura que su participación en su entorno sea lo más positiva posible.

- Iniciativa. Decisión espontánea ante las situaciones.

- Capacidad de reacción ante situaciones no normalizadas.

- Colaboración. Grado de cumplimiento de horarios, órdenes, vestuario, presencia y aseo personal.

Estos parámetros de estimación del rendimiento o cualidades en conductas y aptitudes concretas, que pueden servir de ayuda para evaluar cada cualidad y que varían de un entorno organizativo a otro.

- Ventajas de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2009), refiere las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño.

- Ayuda a mejorar el nivel de desempeño por medio de capacitar acerca del mismo, el gerente y el especialista de personal actúan para incrementar el índice de desempeño.

- Políticas de compensación: En sí ayuda a los especialistas en su toma de decisiones en cuanto al manejo de tasas de aumento y a quienes aplicarlas.

- Decisiones de ubicación: Promover, transferir y separar son acciones que se fundamentan el nivel de desempeño anterior. Por lo general se consideran a las promociones un reconocimiento del desempeño alcanzado en un periodo determinado.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: Si el desempeño no es el que se esperaba, con ello se demuestra que se requiere capacitar. Así mismo un óptimo desempeño es un indicio de que existe un gran potencial que de pronto no está siendo aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Retroalimentar en base al desempeño indica las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Errores en el diseño de puesto: Un bajo nivel de desempeño es la clara revelación de errores en la forma en que se concibe el puesto de trabajo, con la evaluación se conocen dichos errores.

- Desafíos externos: muchas veces el desempeño se ve afectado por elementos externos como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si dichos factores son consecuencia de la evaluación del desempeño, probablemente el departamento de personal pueda ayudar.

- Desventajas de la evaluación del desempeño.

- Imprecisión de la información: El bajo desempeño revela errores sobre el análisis de puesto, la planeación de recursos humanos o algún otro elemento del método informativo del área de recursos humanos para la toma de decisiones. Cuando la información es equivocada puede que se tomen decisiones de contratación, capacitación, promoción o asesoría erróneas y que afectaran el quehacer empresarial.

- Los prejuicios personales: Los resultados pueden ser graves y cambiados si se tiene una opinión personal o anterior a la evaluación y peor aún con base a estereotipos.

- Efecto de acontecimientos recientes: Según el actuar reciente del colaborador, así puede afectar su calificación. Es muy común que ese actuar (bueno o malo) sea un ponto de enfoque del evaluador. Un minucioso registro del actuar del colaborador puede disminuir este efecto.

- Tendencia a la medición central: Un grave error es que ciertos evaluadores se inclinan a no permitir que hayan calificaciones muy altas o muy bajas, con lo cual existe una distorsión de la evaluación pues solo buscan llevar la misma al promedio.

- Efecto de halo o aureola: Este se presenta como consecuencia que el evaluador califique al colaborador con una nota predispuesta aún sin observar el desempeño, y efectuándolo solo con base en la simpatía o antipatía que éste le produce.

- Interferencia de razones subconscientes: Algunos evaluadores con el afán inconsciente de caer bien o ser más populares puede que adopten ciertas actitudes que quizá sean benéficas o de mucha exigencia.

1.2.4 Factores que influyen en el desempeño laboral

Todaro y Godoy (2007), proponen que para que se ofrezca una excelente atención al cliente, las compañías de servicio deberían tomar en cuentas los elementos que tienen directa relación e incidencia en el desempeño laboral, tales como la satisfacción laboral, temas de autoestima, capacidad de trabajo en equipo, y la constante capacitación.

- Satisfacción del trabajo

Se le denomina satisfacción laboral a:el conjunto favorecedor o desfavorecedor, de sentimientos con que el colaborador vislumbra su trabajo, y que se manifiestan en las acciones laborales. La misma se relaciona directamente con la naturaleza del puesto y aquellos involucrados en el contexto de trabajo tales como: equipo de trabajo, supervisores, estructura organizacional, entre otros. Se hace referencia a que la satisfacción del trabajo puede ser considerada como aquel sentimiento de placer o dolor que se contrapone al pensamiento, metas e intenciones del comportamiento, dichas actitudes ayudan a los gerentes a visualizar la incidencia que generarán las labores en la forma de comportarse de los colaboradores en el futuro.

- Autoestima

Se debe tomar en cuenta otro elemento importante como lo es la autoestima, el mismo tiene un enfoque directamente relacionado con el método que controla las necesidades humanas, manifiesta tales necesidades para cambiar las situaciones en la organización, de igual forma el deseo de ser reconocido en el equipo de trabajo. Esta

juega un papel de vital importancia, principalmente en el tipo de trabajos que promueven oportunidades a las personas con las cuales pueden poner de manifiesto sus habilidades.

El elemento autoestima es significativamente determinante cuando se relaciona con la continuidad laboral, principalmente porque es útil para superar trastornos depresivos, lo cual significa que el ser muy vulnerable se relaciona directamente con la gran forma de evidenciar ante los demás aquellos reales sentimientos, por ende, se necesita creer y confiar en las capacidades propias y manifestar flexibilidad ante ciertas situaciones adversas, no obstante éste complicado y merecedor de cuidado balance, depende del acertado nivel de autoestima, pues mientras más estable se mantenga, será una característica determinante de la personalidad, para alcanzar el éxito laboral.

- Trabajo en equipo

Es de vital importancia considerar que el trabajo que hacen los colaboradores puede ser mejor si se relaciona con aquellos que reciben su servicio, o si se les incluye en un equipo laboral donde se ponga a prueba la calidad de su labor. Si los subalternos se agrupan para satisfacer aquellas necesidades, entonces se construye una estructura que proviene del método de interacción, lo que produce aquel elemento denominado trabajo en equipo. En dicha estructura se generan ciertos fenómenos y se forman algunos procesos, como la unificación que se debe dar en el equipo, la uniformidad de los involucrados, el lógico origen de liderazgo, esquemas que permitan interacción comunicativa, además de otros muchos, a pesar que la forma de actuar que surge del equipo en su mayor parte depende del comportamiento de los miembros del equipo, lo cual lleva a entender que la forma de ser de las personas establece condiciones que se deben considerar para un exitoso trabajo.

- Capacitación del trabajador

Sin dudas no puede olvidarse aquel elemento indispensable de tomar en cuenta llamado capacitación laboral, el que consiste en formar a los miembros del equipo por parte del

departamento de capital humano, en pro de lograr lo mejor de cada colaborador en cuanto a su desempeño laboral.

Si se habla de algún porcentaje significativo, se puede decir que el 80% de las ocasiones en que se capacita, se logran beneficios. Cuando se aplica ésta acción, la meta a alcanzar es la de proveer información y el contenido específico acerca del cargo o promover la imitación de modelos, se cree que en realidad los contenidos de los sistemas de capacitación no satisfacen las necesidades demandadas del puesto de trabajo, éste reproche surge en por lo general el entorno completo de la empresa, puesto que se hace sentir que necesitan entrenamiento y carecen de información de los procedimientos para obtenerlo.

1.2.5 Desempeño laboral de hombres y mujeres

Cuando se habla de éste tema, surge una imposibilidad de ejecutar de manera adecuada ciertas funciones. Por ejemplo, para una persona emprendedora en el sector gráfico, su más importante impedimento para darle un contrato a mujeres en el área de producción no es precisamente una mala calificación, la falta de una benéfica oferta o algún impedimento de carácter técnico en el desempeño del trabajo, sino que no contaban con la posibilidad de laborar en turnos laborales nocturnos, o también que algunos tipos de trabajo comúnmente son realizados exclusivamente por el sexo masculino.

No obstante hoy día las mujeres tienen mayor participación en labores nocturnas en el desempeño de trabajos como operadoras telefónicas en las compañías que se dedican a las comunicaciones o de enfermeras en el caso del sector salud. ¿Qué diferencia existiría, entonces, entre esos dos planteamientos? Específicamente que la labor de las enfermeras y de las operadoras telefónicas, comúnmente se considera adecuado solo para mujeres, mientras que el del obrero de la industria gráfica es impropio. La forma de entender o explicar éste fenómeno, no se localiza en el aspecto de las competencias técnicas, sino más bien en el contexto de índole cultural e histórico.

En conclusión, con relación a los costos laborales, lo que se percibe más fuertemente es que las mujeres representan los más altos costos indirectos para una compañía. No obstante cuando se ha hecho investigación, se ha evidenciado además de la existencia de un porcentaje de relevancia de empresarios que no opinan así, así mismo que, en general, se alude a aquellas situaciones que, sin crear gastos monetarios adicionales al empleador, a su juicio inciden o podrían dañar la productividad de la empresa.

Cabe hacer un señalamiento acerca de la percepción de esas supuestas perturbaciones del orden interno de la organización (aquellas que tienen que ver con la situación actual, futura o con probabilidad de las mujeres en su papel de madres y a su compromiso existente en cuanto a su responsabilidad familiar), tienen su estructura en base a un paradigma de organización de la labor y de la creación que continúa concibiéndose sin considerar la fuerza que ha cobrado la participación femenina, a que sea un conjunto de necesidades y demandas que expresan los colaboradores del sexo masculino.

1.2.6 Percepciones sobre el desempeño en el trabajo

El primer punto a considerar es si los empresarios generalmente piensan que tanto hombres como mujeres en conjunto deben ser considerados mejores o peores para el trabajo. A pesar de que se considera que no existe ningún tipo explícito de afirmación del anterior planteamiento, es común conocer aseveraciones como la siguiente: Las mujeres ganan menos porque presentan más problemas como trabajadoras.

Para realizar éste sondeo se pidió a los/as encuestados/as calificar de 1 a7 a trabajadoras y trabajadores en 16 aspectos que se relacionan con el trabajo, 8 que se creen de beneficio en pro del éxito empresarial, las que se seleccionaron en base al nivel de importancia que les dieron los empresarios, acorde a algunas investigaciones elaboradas anteriormente y según cierta literatura empresarial. Aparte se tomó en cuenta en el instrumento de investigación un grupo de aseveraciones que proponían distinciones entre hombres y mujeres (referentes con los costos laborales, la productividad, eficacia y

eficiencia laboral, conductas en el trabajo, atributos y calidad de la oferta de trabajo), ante las cuales era necesario responder el nivel de acuerdo.

- Las mujeres son mejor evaluadas

Todaro y Godoy (2007), mencionan que la calificación promedio que los entrevistados dieron a los evaluados fue, de 5,5 puntos para las mujeres y 5,3 puntos para los hombres, lo que mostró un diferencial poco significativo, pero en favor del sexo femenino. Lo que conlleva que tanto hombres como mujeres se evalúan en similar nivel, con lo cual se desestiman ciertas aseveraciones que proponían que el sexo femenino es menos apto para el trabajo remunerado fuera de la casa.

Cuando se realiza un análisis exhaustivo acerca de la calificación promedio para cada elemento en base al sexo del evaluado/a, se hace notorio que las distinciones tampoco representan significación alguna.

Aunque las mujeres obtuvieron promedios más altos en cada uno de los elementos evaluados en relación a los de los hombres, la diferencia no es significativa puesto que está representada solamente por 3 décimas de punto: lo cual es un porcentaje algo mayor de los empresarios que opina que el sexo femenino se compromete más con sus labores, tienden a tener adaptación más fácilmente a los cambios y son personas en las que se puede confiar pues muestran disciplina y responsabilidad.

Dicho valor es distinto en cada factor evaluado. La calificación promedio que obtuvieron las mujeres son más elevadas en relación a la de los hombres en la mayor parte de los sectores (de manera significativa en el caso de la Agricultura, con un promedio de 6,1 para las mujeres y 5,2 para los hombres); en tan solo uno de los sectores fue igual (es el caso del Comercio, mismo en el que se dieron los peores resultados para ambos sexos, representados por una calificación promedio de 5,0), y ligeramente menores en cuanto a los sectores de Transporte y Comunicaciones (6,2 y 6,6 puntos respectivamente), donde ambos son evaluados de manera muy positiva. Así mismo fluctúan en cuanto a cada sector los elementos mejor o peor evaluados, lo que con probabilidad obedece a las características de cada puesto laboral y con los cargos que

ocupan hombres y mujeres, en cada caso. Un buen ejemplo es en el que las mujeres fueron mejor evaluadas en los ítems, facilidad de adaptación a cambios y rapidez en el proceso de aprender nuevos procedimientos en los sectores agrícola y financiero, y peor en transporte y comunicaciones.

Es interesante que únicamente en un sector (transporte y comunicaciones) se le atribuyera calificaciones más altas a 6 al sexo masculino por parte de los empresarios. Sin embargo para el sexo femenino dicha calificación se localiza en la mayoría de sectores exceptuando en el de comercio, y los elementos que fueron mejor calificados fueron el de compromiso laboral y puntualidad. Cabe hacer mención y destacar que el Sector Financiero, al cual se le considera el de mayor modernidad y con continuas fluctuaciones en relación a lo tecnológico; en cuanto a las normas y organizaciones laborales, califica de manera más favorable a las mujeres en el tema de facilidad de adaptación a cambios y la rapidez en el proceso de aprendizaje.

Además es de vital importancia hacer una relación de la evaluación más favorable que hicieron los ejecutivos acerca de la labor femenina, con el tipo de inserción y de oportunidades ocupacionales que se les otorga. Por otra parte, en relación a la consulta acerca de la percepción de innovación en la composición por sexo de los trabajadores, únicamente el 1% de los entrevistados pertenecientes al sector Agrícola, dijeron que ingresan o lo harán mayormente personas del sexo femenino. La percepción que muestra mayor amplitud por los empresarios pertenecientes a éste sector, que enuncia que la composición por género de los colaboradores no variará, muestra la rigidez de la segregación ocupacional que ahí hay, dándole valor a aquellos elementos de trabajo de las mujeres, únicamente en las actividades que supuestamente no pueden y/o deben ocupar.

Como consecuencia se afirma aquellos elementos de conducta laboral se demuestran y aprecian en forma distinta acorde al puesto de trabajo, clase de compañía, entorno laboral y condiciones entre otros, los que no pueden analizarse por medio de esta entrevista. El hecho de que algunos elementos de los colaboradores se demuestren y que sean calificados en forma positiva o negativa por las organizaciones, solo depende en gran manera de los puestos a los que tengan acceso cualquiera de los géneros.

Dentro de la investigación se analizó ciertas distinciones y problemáticas que surgen de las características de algunos puestos laborales, aquellas que en ocasiones son confundidas con las que se les atribuye al género que en su mayoría ocupa dichos puestos. Un ejemplo de ello es, el señalamiento que realiza el gerente de una compañía de telecomunicaciones, en donde manifiesta que las condiciones laborales en el puesto de telefonista producen mucho estrés, lo que incide en el incremento del índice de ausentismo en relación al promedio de la organización.

Tomando en cuenta que el sexo prevaleciente en el puesto de telefonistas es el femenino, eleva por ende el índice de ausentismo de las mujeres, sin embargo esto no se debe del hecho que como tal sean mujeres, sino por las características y naturaleza del puesto de trabajo que ocupan. Sin embargo las personas que fueron encuestadas piensan que el sexo femenino es el elegido para dicho cargo por la razón de resistirse mayormente a estas condiciones laborales. Lo anterior genera que se vaya a la contraposición de que ellas se hacen pasibles de una calificación de carácter negativo por un atributo que se cree positivo en esa clase de labor. Desde otro punto de vista los elementos que hacen que se defina a un buen trabajador fluctúan mayormente acorde a la labor que se desempeña. Un ejemplo de ello es que no se le califica de la misma forma el elemento puntualidad de un gerente como la de un vendedor o cualquier otro tipo de puesto de trabajo. Por ende, la evaluación para ambos sexos como colaboradores es acorde a los puestos que ejercen.

- ¿Qué se dice y qué se está dispuesto a reconocer referente al tema del desempeño laboral de hombres y mujeres?

Uno de los resultados del estudio que se realizó, es lo referente a la desmitificación de la coincidencia de opinión que existe entre los ejecutivos y empresarios en relación a algunas características de trabajadores de ambos géneros. Mientras se les solicita a los sujetos de investigación que emitan su opinión (su grado de acuerdo o desacuerdo) referentes a aseveraciones cotidianas en el entorno empresarial, si bien es cierto que se manifiestan ciertas tendencias, no obstante en un mayor porcentaje de las situaciones ellas no son absolutamente homogéneas o siquiera mayoritarias. Sin embargo hay un gran número de personas entrevistadas que aseguran no estar en concordancia con las aseveraciones planteadas por el instrumento investigativo. Esta clase de

contestación puede mostrar la escasez de un criterio que surge de la aseveración, un rechazo a las condiciones en que se formuló, o un anhelo más activo de no referirse en comparación a un sencillo –no responde-, lo cual suele darse en especial, con las contestaciones en relación a las aseveraciones de valor, tal es el caso de la honestidad o la confiabilidad de los/as trabajadores/as.

Costos laborales y productividad. Existe una alta creencia que versa en relación a que los costos indirectos producidos por el sexo femenino son mayores (54%). No obstante resulta de alto interés, prestar atención acerca del pensamiento que en el discurso empresarial comúnmente se considera "de sentido común", en el momento de asegurarlo en una entrevista, y más cuando resulta que proviene como la opinión del 50% de los entrevistados. El porcentaje que manifiesta estar en contradicción con dicha aseveración, aunque es menor también es significativo (23%).

Acorde al género de los empleados, existe con frecuencia una deliberación acerca de que la efectividad y productividad de hombres y mujeres en su lugar de labores. Un pensamiento común aduce que la maternidad representa una problemática para las compañías y en ciertos casos se menciona que la protección a la maternidad es en exceso. Debido a que los costos que directamente se cargan con relación a la licencia maternidad los asume el Estado por medio del programa de salud en algunos países, el tema es presentado en cuanto a aquellas probables dificultades de productividad que provienen por las substituciones con sujetos que necesitan adaptarse al puesto laboral.

No hay que olvidar que la evaluación que realizaron las compañías acerca de la productividad, dándole una calificación tanto a hombres como mujeres, es más favorecedora para el sexo femenino, aunque no sea significativa. Lo que puede representar – a manera de hipótesis – que la situación de eventuales efectos negativos de la licencia por maternidad en relación a la productividad es más que satisfecho por la mayor productividad de las trabajadoras y que, aparte, esto incide en una pequeña parte de la población activa de mujeres, lo cual se debe a la baja tasa de fecundidad y el corto período de la vida activa ocupado en la reproducción biológica.

1.2.7 Satisfacción laboral

Todaro y Godoy (2007) habla que la satisfacción del trabajo se define como el grupo de actitudes que posee una persona en relación a la labor que se le asigna en la empresa. Estas actitudes se establecen por la naturaleza propia del cargo laboral y por la manera en que se considera dicho cargo para la persona.

La satisfacción del trabajo se relaciona con la cultura y clima organizacionales. Estos tienen las características o factores que hay en el ambiente de trabajo y por medio de los cuales la persona concibe de forma clara y concisa la verdadera situación organizacional en la que se desempeña. Lograr una cultura y clima organizacionales adecuados, necesita que se consideren los siguientes elementos:

- Proveer concreta Información acerca de las metas generales de la empresa.
- Definición de los objetivos específicos.
- Toma de decisiones correcta.
- Dirección en la forma de realizar las labores.
- Sistema de compensación a cambio de la realización de labores.

Existen una gran variedad de elementos que inciden en la satisfacción del trabajo. Entre los cuales se puede hacer mención de los siguientes:

- Que el colaborador esté bien dispuesto en la elaboración de su trabajo en la forma que se le demanda, es decir con excelencia.
- El hecho que existan distintas clases de actividades en el proceso de labores de la persona.
- Definir de manera correcta el cargo laboral.

- Que el colaborador se sienta libre en el momento en que desempeña sus labores y que utilice variedad de sistemas laborales.

- Que exista posibilidad de capacitación y desarrollo para el trabajador en su puesto de trabajo.

- Adecuada resolución de problemáticas laborales.

- Retroalimentar acerca de su rendimiento en el trabajo de forma correcta.

- Nivel en que los compañeros de trabajo pueden afectar o incidir en el desempeño laboral de una persona.

Se hace referencia a la retribución monetaria, los beneficios, las pagas extraordinaria y otros, es lo que el sujeto recibe a cambio del desarrollo de su trabajo. Hay que tener en cuenta que una adecuada y equitativa distribución de esta, facilitará la satisfacción en el trabajador. Las comparaciones que normalmente se suelen utilizar tanto en el exterior como en el interior de la empresa, respecto a este factor, son la principal causa de insatisfacción en el trabajo. Por ello una adecuada equidad en la asignación económica será favorable a la hora de proporcionar satisfacción laboral a los trabajadores.

En lo que respecta a la política de promociones que aplica la organización, la satisfacción laboral existirá cuando el sujeto perciba que la política se ha llevado a cabo con claridad y con absoluta equidad. Todo ello va a contribuir a que el trabajador realice su labor de la mejor manera posible, y que por lo tanto se produzca una alta productividad de su parte.

Una percepción negativa por parte del sujeto, de la aplicación de la política de ascensos, va a provocar que el trabajador no se esfuerce en su labor. Esto se traducirá en una disminución de la productividad y en la creación de un mal ambiente laboral.

Existirá satisfacción laboral, cuando el trabajador realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional adecuada. El horario, el diseño del puesto de trabajo, los descansos y otros, son factores que influyen a la hora de establecer un agradable ambiente laboral. Por lo tanto, un buen establecimiento de todos estos factores provocará que el individuo este satisfecho en su puesto de trabajo.

El sistema de objetivos está relacionado con la cultura organizativa, por lo tanto un buen establecimiento de los mismos, influirá de forma positiva en las condiciones laborales. De ahí que el sujeto obtendrá satisfacción laboral, si estos objetivos no son contrarios a los marcados por él. El estilo de líder que existe en la empresa va a tener un papel fundamental de cara a la satisfacción laboral de los trabajadores, es decir que todo depende de las características personales de estos, se puede deducir que los líderes que adoptan una conducta flexible van a ejercer una influencia positiva en el trabajador, al encaminar a este a lograr su satisfacción laboral.

La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador a su puesto de trabajo, influirán a la hora de que el sujeto pueda obtener satisfacción laboral. Cuanto más compatible sean sus actitudes con la labor asignada, mayor sensación de logro tendrá el sujeto, y por lo tanto mayor satisfacción personal y laboral.

En este aspecto también tiene una gran importancia las felicitaciones por la realización de las tareas bien hechas las críticas por parte de los jefes, la retroalimentación, la opinión de los compañeros, y otros.

1.2.8 Perfiles laborales de hombres y mujeres.

Al conocer la opinión de los ejecutivos y dirigentes en entrevistas no estructuradas, con preguntas abiertas que presentan medidas más rígidas a las respuestas, como pasa en las encuestas, ellos se extienden acerca de la gran gama de virtudes y defectos de las personas en sus labores. Es interesante conocer que los empresarios asignen al sexo femenino un mayor porcentaje de virtudes en relación sus colegas varones. De igual forma que asignen al sexo masculino un mayor porcentaje de defectos. No obstante, es

indispensable hacer un diagnóstico preciso acerca de las virtudes y defectos que se asignan a cada uno de ellos, en función de las probabilidades que a su vez ellas abran a unos y otras en el trabajo. Acorde a las particularidades que se asignan las colaboradoras, los ejecutivos señalan como virtudes el orden, la prolijidad y delicadeza, la disciplina, la tolerancia a trabajos cotidianos, la eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y facilidad de relacionarse con otros, honradez, compromiso y lealtad. De igual manera mencionan como defectos la debilidad física, el "abuso", en algunos casos, de una imagen de debilidad, la conflictividad, competitividad y cierta violencia solapada entre el sexo femenino.

Por otro lado, entre las virtudes que los ejecutivos asignan al sexo masculino, señalan la capacidad física, la fortaleza de carácter para enfrentarse a condiciones de conflicto y problemas y el rigor y agilidad para cambiar. Además mencionan entre los defectos el desorden, la falta de prolijidad y tosquedad, que son impulsivos y poco tolerantes a trabajos de rutina o que demanden permanencia durante mucho tiempo en el mismo sitio, menor capacidad de concentración y de pensar en varias cosas a la vez, menor responsabilidad y compromiso con los objetivos organizacionales, aparte de una cierta dureza que impide la adaptabilidad a diversas situaciones, así como lo agresivos que pueden llegar a ser en grupos masculinos. Como se visualiza, varias de las virtudes y defectos tienen su definición por contraste, o clara oposición, entre los géneros. Las mujeres son prolijas y ordenadas, los hombres toscos y desordenados; ellas son más tolerantes a labores de rutina, ellos más impulsivos y con menos capaces para concentrarse; ellos son más fuertes físicamente y ellas muestran mayor debilidad.

Por tanto si se considera todo lo anteriormente expuesto, entonces lo realmente importante es saber la forma en que los ejecutivos dan valor a estas distinciones entre hombres y mujeres, e identificar qué tipo de actividades y labores estarían habilitados a realizar según el caso. Se logra ver que, en general, las virtudes de los hombres tienen asociación con puestos de trabajo que representan empoderamiento, toma de decisiones, que les dan mayor status, por un lado, o que demandan mayor fuerza física y algún grado de agresividad, por otro; mientras que las virtudes de las mujeres son relacionada en gran parte a labores con menor grado de decisión, menor calificación, de índole más de rutina, con manejo de estrés, que requiere minuciosidad y relacionados con el trato a personas.

Se hace muy lógico entonces el rol que juega la distinción de género en la evaluación de trabajo que realizan los empresarios, para hombres y mujeres, puesto que los trabajos no son definidos de forma independiente de quien los hace. La diferencia de sexos se presenta en el discurso empresarial como un criterio para jerarquizar y valorizar los trabajos. Lo anterior da una explicación acerca de que varias de las capacidades y destrezas que se le atribuyen al sexo femenino, son de gran importancia para dar garantía en cuanto a la calidad de los productos y servicios, la eficiencia y la productividad de las organizaciones, no se distingan como evaluaciones profesionales, sino como virtudes de naturaleza personal, sean físicas o psicológicas. Además explica que el nombramiento que algunas entrevistados asignan a las mujeres que laboran, independiente de su evaluación, notas asignadas y situaciones ocupacionales, expresen una asociación con índole doméstico (al señalarlas como madres o esposas).

Estas aseveraciones en relación a los colaboradores independientemente de su género en su situación laboral, y las imágenes de género a ellos subyacentes, inciden lógicamente en las decisiones que el empresario toma acerca del proceso de contratación, promoción y capacitación de trabajadores de uno y otro sexo. El carácter de hombres y mujeres que se asigna a algunas labores, es un factor elemental de dichas imágenes y del proceso de configuración de verdaderos territorios masculinos y femeninos en el trabajo.

1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis.

Laboratorios Farmacéuticos.

Son empresas que pertenecen a la industria farmacéutica y se dedican a la venta de medicamentos con nombres comerciales propios, lo hacen por medio de un grupo de visitadores médicos quienes son los encargados de presentar y promocionar los medicamentos con los médicos para que estos generen recetas y por medio de ellas las farmacias se interesen en nuestros productos y los puedan comprar por medio de los proveedores que son vendedores de diferentes laboratorios.

Por lo tanto es responsabilidad de los supervisores y visitadores médicos que los productos se logren posicionar en el mercado aumentar el volumen de ventas, ganancias y que los medicamentos de cada visitador representante de una casa farmacéutica se conviertan en la primera opción del médico ante una afección. Este trabajo a hecho que la industria farmacéutica hoy por hoy sea la industria más poderosa en el mundo.

En la ciudad de Quetzaltenango, ésta industria está representada por 6 empresas que han tenido un crecimiento consistente y cubren gran parte del mercado del occidente del país, surgen como consecuencia de la necesidad de proveer al sector de productos químico farmacéuticos demandados por clientes industriales, de comercio y hospitalarios.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se dice que la calidad y cantidad de líderes que existen en las compañías de una nación, son los factores determinantes para su potencializaciónademás de crecimiento; lo anterior surge por medio de un proceso que se denomina Coaching, el cual aparenta ser complicado pero en realidad posee más simpleza y sencillez en su aplicación, permite ciertos beneficios que representan para cualquier empresa ventajas competitivas, ya que si desean aplicarlo pueden lograr un poderoso liderazgo dentro de su campo.

En el ámbito empresarial Guatemalteco el Coaching es una técnica de administración moderna que cobra auge día con día; en ésta época ya es común escuchar de prácticas que mejoran el quehacer empresarial pues permiten que mandos altos, medios y hasta los de más bajo nivel jerárquico puedan alcanzar metas mediante el uso de este tipo de técnicas que facilitan y contribuyen a la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

Actualmente la industria farmacéutica se ubica a nivel mundial como una de las más rentables, por tal razón muchos empresarios en Quetzaltenango decidieron introducirse a este mercado, con el objetivo de generar fuentes de empleo, lo cual permite un crecimiento y desarrollo para muchos quetzaltecos. Lamentablemente como en todo mercado hay mucha competencia y un gran porcentaje de ésta es desleal, lo que trae como resultado que muchos visitadores médicos no alcancen sus metas a nivel personal y grupal, y esto a la vez trae como consecuencia que los índices de rotación por falta de cumplimiento de metas se eleve, lo cual impide el crecimiento de las empresas en ese mercado.

Los altos mandos observaron que una de las situaciones que dificulta el buen desempeño de los visitadores médicos, obedece al hecho que los supervisores de trabajo con el afán de que se cumplan las metas que se establecen, empiezan a ejercer una

presión muchas veces a base de amenazas, lo cual desencadena en una desmotivación y por ende disminuye el índice de cumplimiento de objetivos. Con el propósito de resolver la situación estas empresasempezaron a crear sistemas efectivos de entrenamiento para facilitar la actividad laboral de los sujetos a través del Coaching como una herramienta de aplicación para el mejor desempeño de los visitadores médicos y su efectividad en el logro de metas.

Ante tal situación se hace necesario verificar si la inversión que se ha hecho en la formación de los supervisores ha dado resultado en el trabajo de los visitadores médicos Por lo que surge la siguiente pregunta de investigación la cual será respondida al finalizar el estudio. ¿Cómo se relaciona la aplicación del Coaching en el desempeño laboralde los visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango.

2.1.2 Específicos

- Establecer las metas de desempeño que se persiguen con la aplicación y práctica de un programa de Coaching.
- Definir las estrategias que utilizan las empresas actualmente para el logro de las metas que promueven un efectivo desempeño laboral.
- Determinar la efectividadde la aplicacióndel Coaching como herramienta administrativa delas empresas farmacéuticas para el desempeño laboral de sus colaboradores.

- Promover el conocimientodel sistema de trabajo por medio de un programa de Coaching y los beneficios que conlleva su práctica en una empresa

2.2 Variables de estudio

- Coaching
- Desempeño Laboral

2.2.1 Conceptualización de variables

Coaching

Muradep (2009), indica que la palabra coach significa literalmente carruaje y por asociación, transporte. Etimológicamente, el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. Desde esa acepción original, su uso se amplió de tal manera, que no es posible encontrar un sinónimo en su lengua ni un equivalente suficientemente abarcador en otras, por eso el castellano la ha adoptado en préstamo.

Desempeño Laboral

Werther y Davis (2000), indican que es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. El desempeño es una actividad observable, medible y dinámica. Es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona, es la articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado. Una tarea es una prescripción de la acción laboral y la acción mediante la cual se realiza el desempeño laboral. 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.

Éste puede ser medido por diversas herramientas administrativas, las cuales pueden tomar en cuenta aspectos cualitativos, cuantitativos o de método.

2.2.2 Operacionalización de variables

Para operacionalizar las variables de estudio, se aplicó una escala de Likert a visitadores médicos de 6 empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango con el objetivo de conocer la incidencia de la aplicación del Coaching en su desempeño laboral.

2.3 Alcances y límites

2.3.1 Alcances

El estudio abarcará a las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, lo que permitirá conocer su sistema actual de trabajo y las prácticas que pueden determinar su éxito empresarial.

2.3.2 Límites

Dentro de las limitantes que se encontraron al realizar la investigación se puede mencionar la falta de tiempo suficiente para lograr resultados inmediatos, por tanto se alargó dicho tiempo de investigación lo cual retrasó en cierta forma el proceso.

2.4 Aporte

Los aportes que brindará la investigación son

A las empresas farmacéuticas, para que en el conocimiento de los beneficios de la práctica del Coaching reafirmen el nivel de efectividad que actualmente poseen con los sistemas de entrenamiento que aplican.

Se aportará al sector empresarial en general una investigación que ayude a conocer más acerca de la práctica y uso del Coaching como una herramienta de

administración moderna que puede ayudar al mejoramiento de la relación entre líderes y subalternos en los grupos de trabajo, para el buen desempeño en sus labores empresariales.

A la Universidad Rafael Landívar como antecedente para establecer la importancia que tiene el uso de herramientas administrativas y su incidencia en el desempeño laboral.

A la facultad de Humanidades y principalmente a la carrera de Psicología Industrial/Organizacional para que abra espacios importantes en el conocimiento de la práctica del Coaching en los estudiantes la cual es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas actualmente.

Al autor de esta tesis para su vida profesional ya que por medio de la investigación conoció la importancia de la práctica del Coaching y su incidencia en el desempeño laboral en el campo de una industria líder en Quetzaltenango.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio lo conforman cuarenta colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas de Quetzaltenango que corresponden al 100% de la población; hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 20-65 años. de diversas religiones, casados y solteros algunos profesionales y otros no.

3.2 Instrumento

Para operacionalizar las variables de estudio de esta investigación, se consideró la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias).

La escala de Likert se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Las ventajas de las escalas de actitud según Gairín (1990) son que permite el anonimato, se puede administrar simultáneamente a muchas personas, proporciona uniformidad, cada persona responde exactamente a la misma pregunta. En general, los datos obtenidos son más fácilmente analizados e interpretados que los datos extraídos de respuestas orales, respuestas abiertas u otros. Puede ser administrada por terceras personas sin pérdida de fiabilidad de los resultados.

En este método se supone que todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da una puntuación, normalmente de 1 a 5, en función de su posición frente a la afirmación sugerida por el ítem. La actitud

final que se asigna al encuestado será la medida de la puntuación que éste da a cada uno de los ítems del cuestionario.

3.3 Procedimiento

- Presentación de tres temas a la Coordinación de Humanidades para la elección de un título de tesis.
- Búsqueda de información bibliográfica. Utilización de diversas fuentes de información para profundizar en el tema y realizar una excelente investigación. Tales fueron revistas, libros, periódicos, internet, y otros.
- Formulación de objetivos e hipótesis. Lo que se pretendió alcanzar y lograr con la investigación.
- Definición de variables de estudio. Registro de información que identificara las variables para facilitar la realización del marco teórico.
- Elección de instrumento. Elección de un instrumento adaptado a la investigación por medio del cual se recabó información para obtener resultados verdaderos en el estudio.
- Elección del diseño de investigación. Utilización de una investigación descriptiva.
- Aplicación del instrumento. Se reunió al grupo de visitadores médicos que con los que se realizó el trabajo de campo.
- Proceso estadístico. Por medio de él se obtuvieron los resultados finales de la investigación.
- Presentación de resultados, En un cuadro se dieron a conocer los porcentajes resultados de cada una de las interrogantes.
- Discusión de resultados.
- Aporte.Descripción de todo aquello para lo que se desea o considera que los resultados de este estudio le van a servir.

- Conclusiones. Afirmaciones de lo constatado en la investigación.
- Recomendación. Basadas en los resultados de la investigación.
- Referencias. Registro de todas las fuentes de información utilizadas en la fundamentación de este estudio.
- Propuesta. Guía mediante la cual se aplicara positivamente el coaching.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de este trabajo es descriptiva, la cual ha sido definida por Achaerandio (2000)**,** como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de “lo que es”, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripcióningenua de los datos que aparecen.

La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humanapersonal y social en condiciones naturales y en los ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos, así como la familia, la comunidad, el sistema educativo formal, el trabajo u otros. Busca la resolución de algún problema, o se emplea para alcanzar una meta del conocimiento. Suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente. También para establecer lo que se necesita alcanzar metas, objetivos, finales, e inmediatos y para alertar sobre los medios o vías que se requieren para alcanzar esas metas y objetivos.

La metodología utilizada fue la media aritmética a través de su procedimiento en Excel. Según Pineda y Alvarado (2008), la descripción de los resultados de la muestra en estudio consiste en familiarizarse con la información, obtener la frecuencia de todas las variables descritas en la muestra, buscando su sistematización. Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que la estadística descriptiva incluye la distribución de frecuencias, las tablas y las gráficas de resumen. Las variables se resumieron con base a frecuencias porcentuales, utilizando un programa de Excel versión 2013, por medio de tablas dinámicas para obtener los datos deseados.

Las fórmulas usadas por Excel para realizar el estudio necesario fue la media aritmética

$$porcentaje = \frac{f}{n} x\ 100$$

Donde f representa el porcentaje que se desea averiguar, n la cantidad total de datos, para obtener la cantidad porcentual de cada pregunta.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la realización del trabajo de campo, se eligieron 6 empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango que practican el Coaching a través de los supervisores, como apoyo al desempeño laboral de los visitadores médicos, esto con el propósito de obtener respuesta a la pregunta de investigación inicial. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

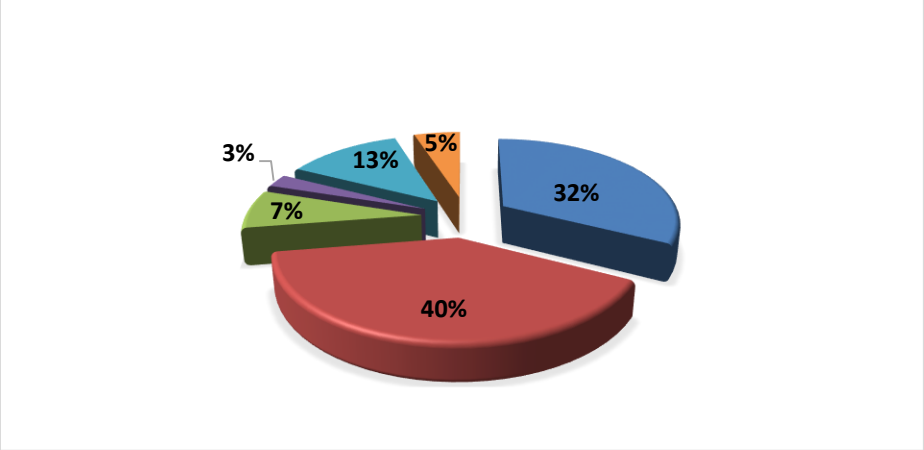
1. ¿Existe la práctica del coaching en la organización?

Cuadro No.1

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	13	32
De acuerdo	16	40
Indeciso	3	7
Endesacuerdo	1	3
Muy en desacuerdo	5	13
No respondió	2	5
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No. 1



Fuente: Cuadro No.1 (2014)

El 40% de sujetos de estudio manifiestan estar de acuerdo y el 32% muy de acuerdo en que la organización aplica Coaching para apoyar el desempeño laboral de sus colaboradores.

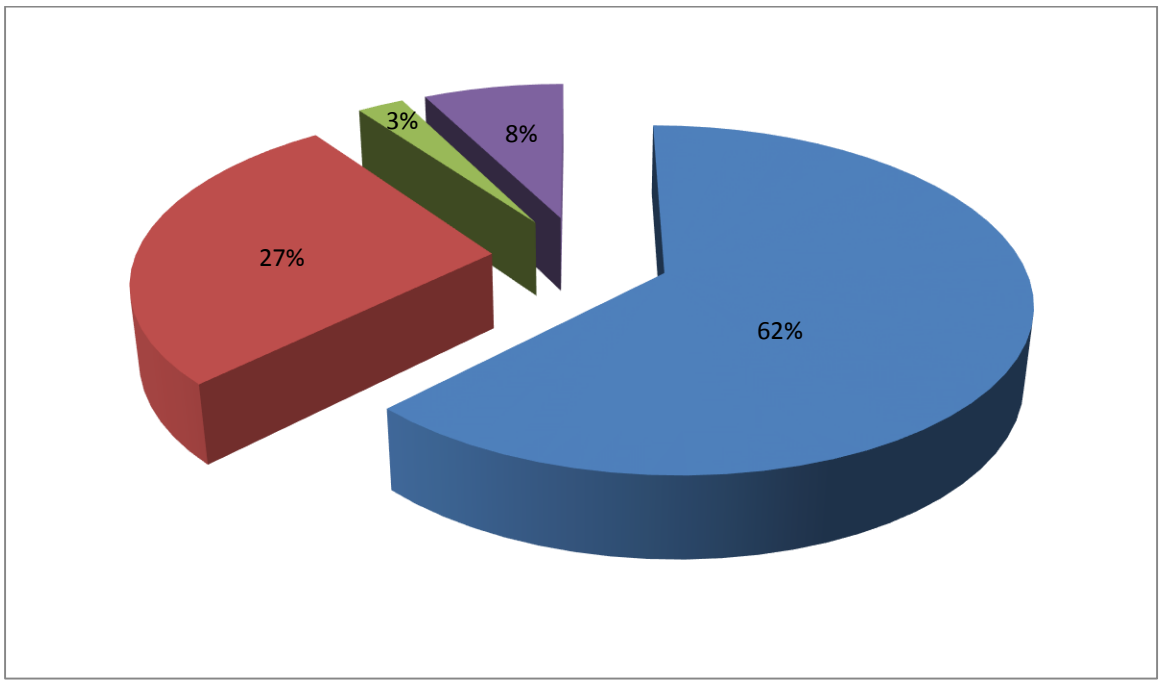
2. ¿Considera que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones?

Cuadro No.2

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	25	62
De acuerdo	11	27
Indeciso	1	3
En desacuerdo	3	8
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No.2 (2014)

El 62% de colaboradores manifiesta estar muy de acuerdo y el 27% de acuerdo en que el Coaching incide en el desempeño laboral de la organización.

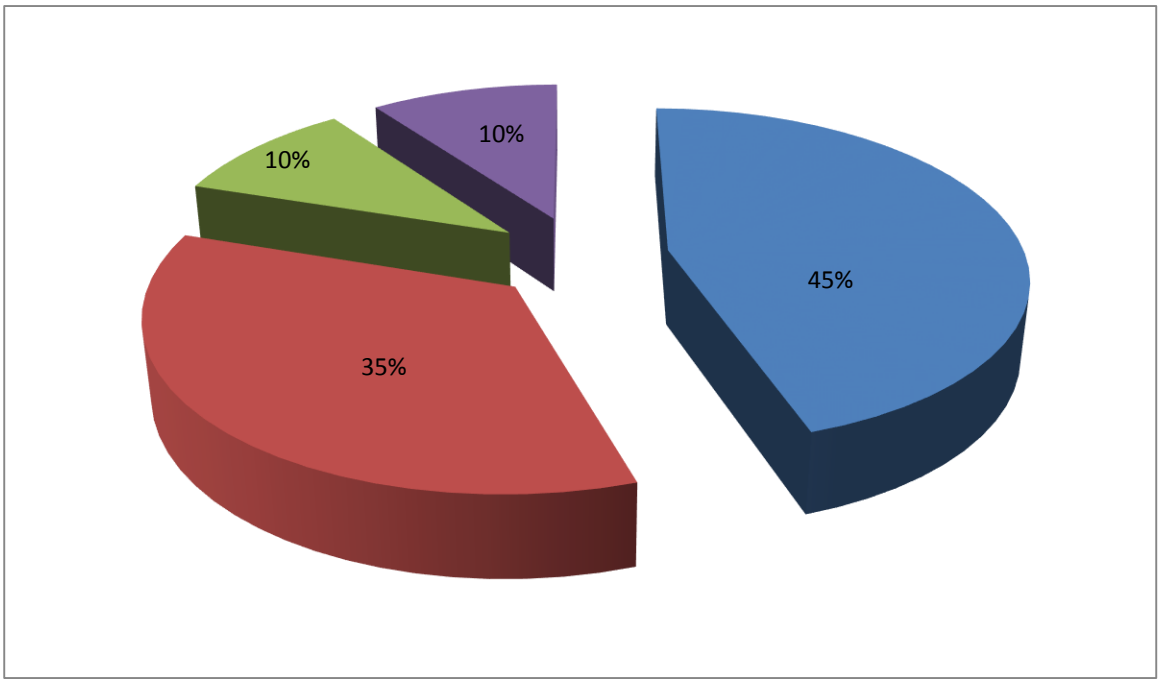
3. ¿La incidencia de la práctica del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores es positiva?

Cuadro No.3

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	18	45
De acuerdo	14	35
Indeciso	4	10
En desacuerdo	4	10
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No. 3



Fuente: Cuadro No.3 (2014)

De la misma manera el 45% de los sujetos de estudio están muy de acuerdo y el 35% de acuerdo con que el Coaching incide de forma positiva al desempeño laboral.

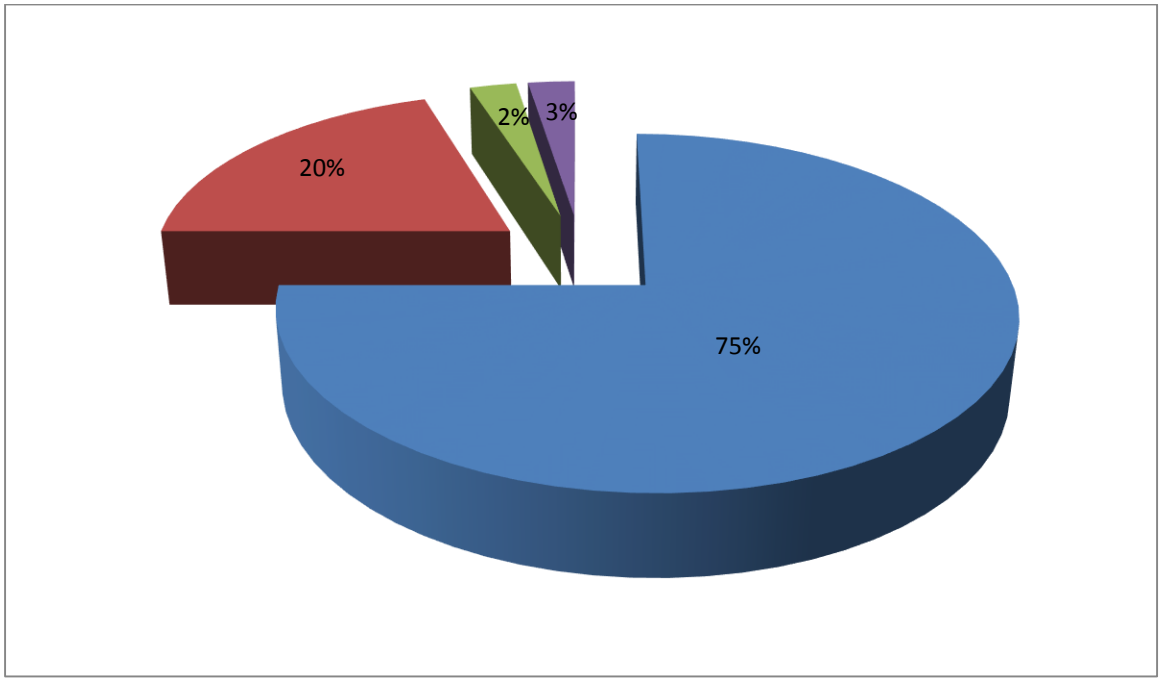
4. ¿El incremento de porcentaje de ventas es una meta dentro de su puesto de trabajo?

Cuadro No.4

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	30	75
De acuerdo	8	20
Muy en desacuerdo	1	2
No respondió	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No. 4



Fuente: Cuadro No.4 (2014)

El 75% de colaboradores está muy de acuerdo y el 20% de acuerdo en que el incremento de las ventas es meta en el puesto de trabajo.

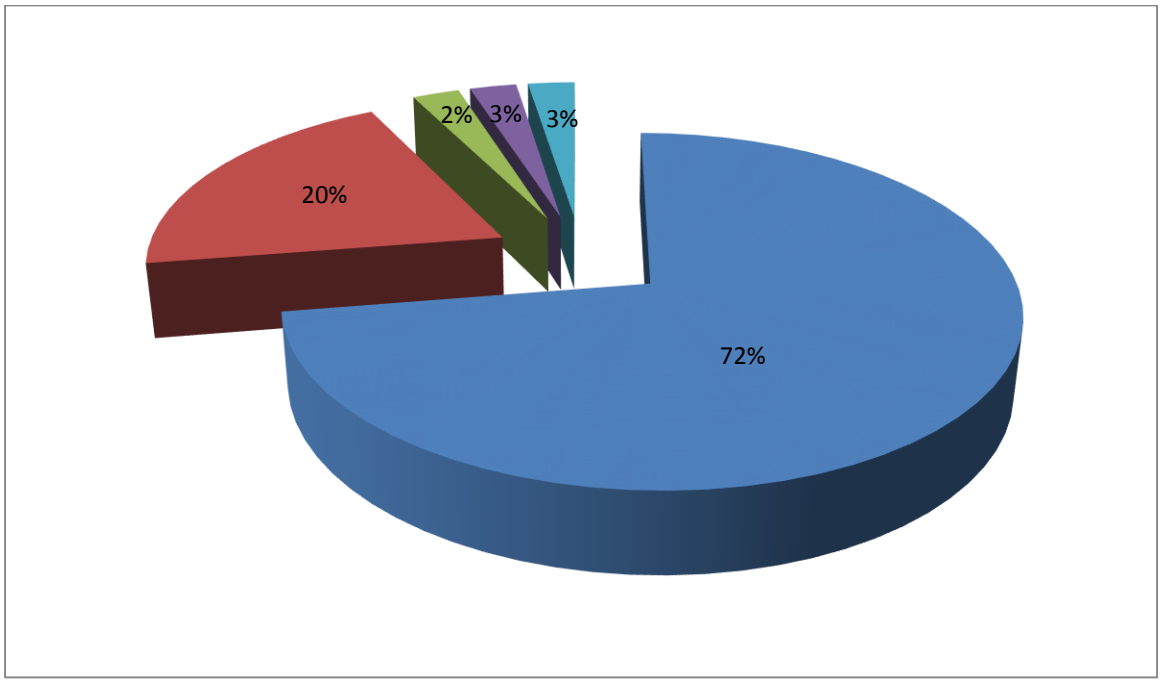
5. ¿Incrementar el número de clientes y visitas es un objetivo en su puesto de trabajo?

Cuadro No.5

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	29	72
De acuerdo	8	20
En desacuerdo	1	2
Muy en desacuerdo	1	3
No respondió	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No. 5



Fuente: Cuadro No.5 (2014)

El 72% de los sujetos de estudio están muy de acuerdo y el 20% de acuerdo en que el incremento de clientes y visitas también son meta en el puesto de trabajo.

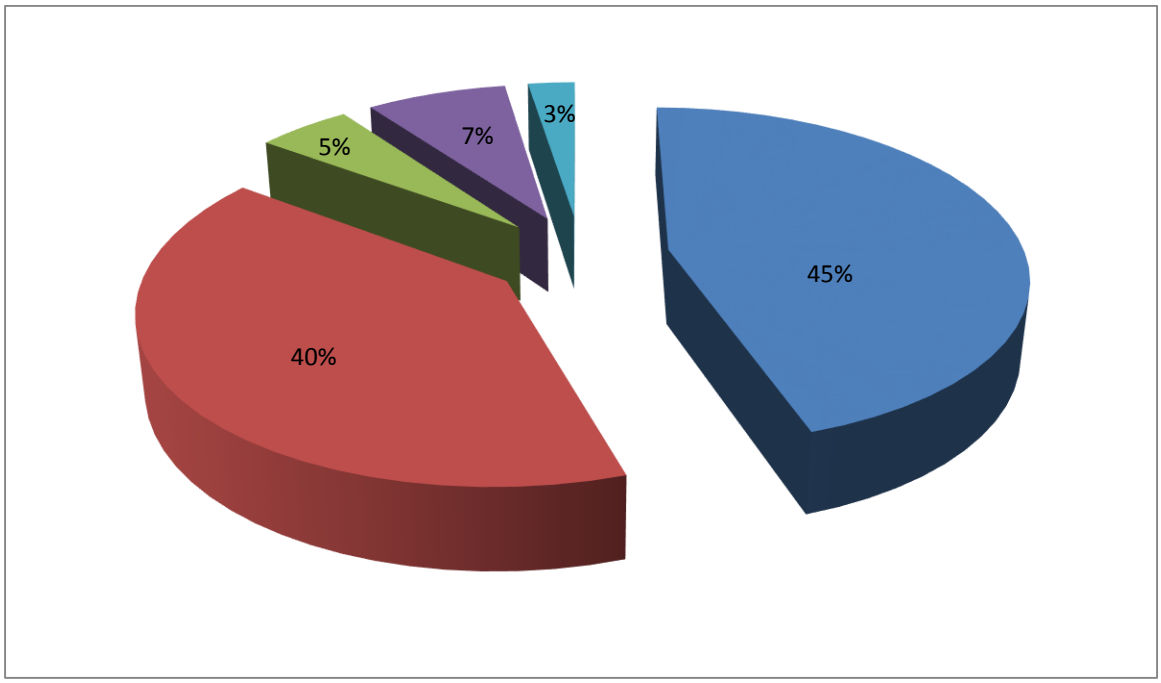
6. ¿Por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad?

Cuadro No.6

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	18	45
De acuerdo	16	40
Indeciso	2	5
En desacuerdo	3	7
Muy en desacuerdo	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.6



Fuente: Cuadro No.6 (2014)

El 45 % de colaboradores está muy de acuerdo y el 40 % está de acuerdo en que la práctica del Coaching apoya el logro de la productividad en el desempeño laboral.

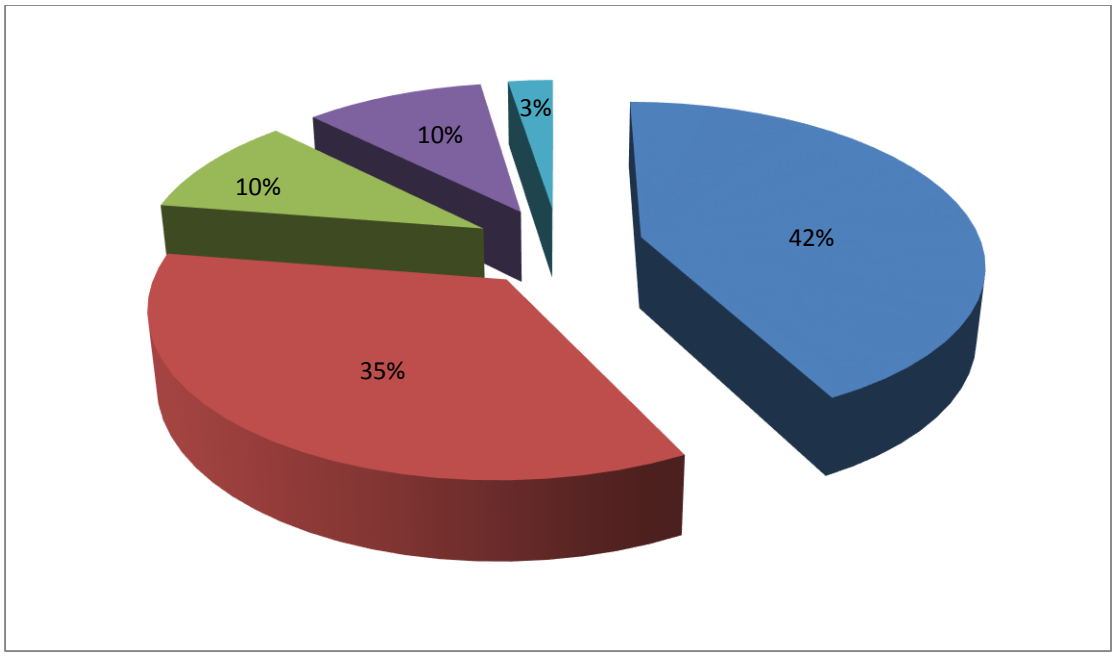
7. ¿El logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica de Coaching?

Cuadro No.7

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	17	42
De acuerdo	14	35
Indeciso	4	10
En desacuerdo	4	10
No respondió	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.7



Fuente:Cuadro No.7 (2014)

El logro de metas organizacionales se logra con la práctica de Coaching, así lo refieren el 42% de sujetos que dicen estar muy de acuerdo y el 35% de acuerdo.

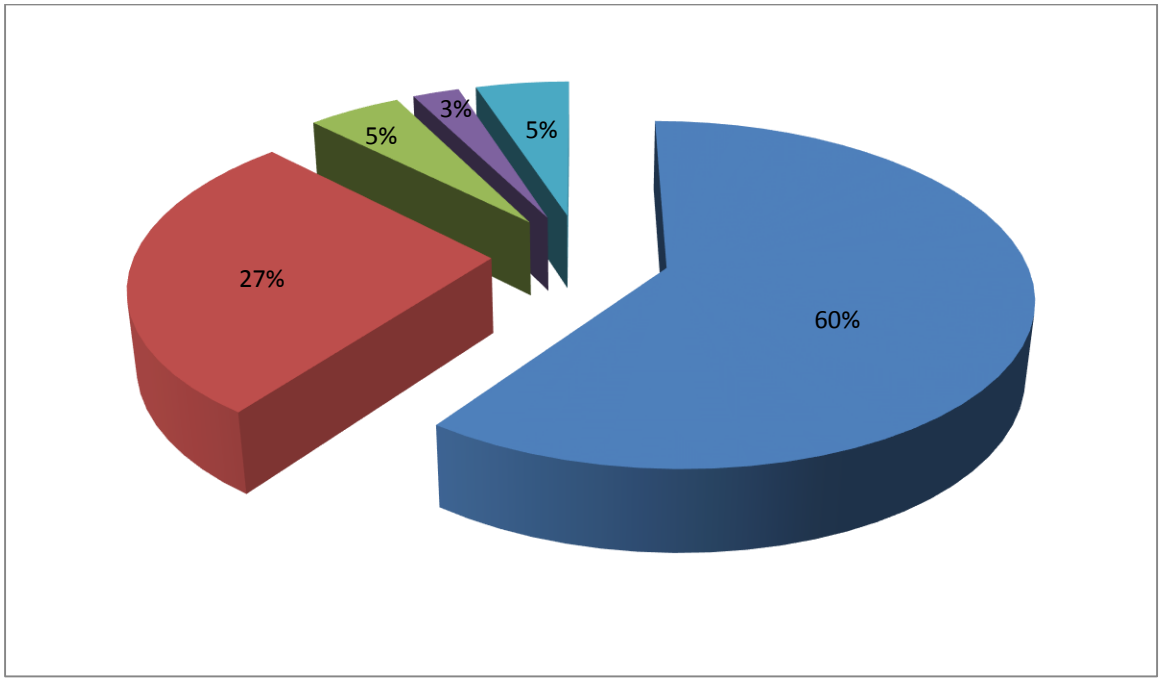
8. ¿El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea actualmente en la organización?

Cuadro No.8

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	24	60
De acuerdo	11	27
Indeciso	2	5
En desacuerdo	1	3
No respondió	2	5
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No. 8



Fuente: Cuadro No.8 (2014)

El 60% de colaboradores dice estar muy de acuerdo y el 27% de acuerdo en que el trabajo de equipo es la estrategia actualizada en la organización.

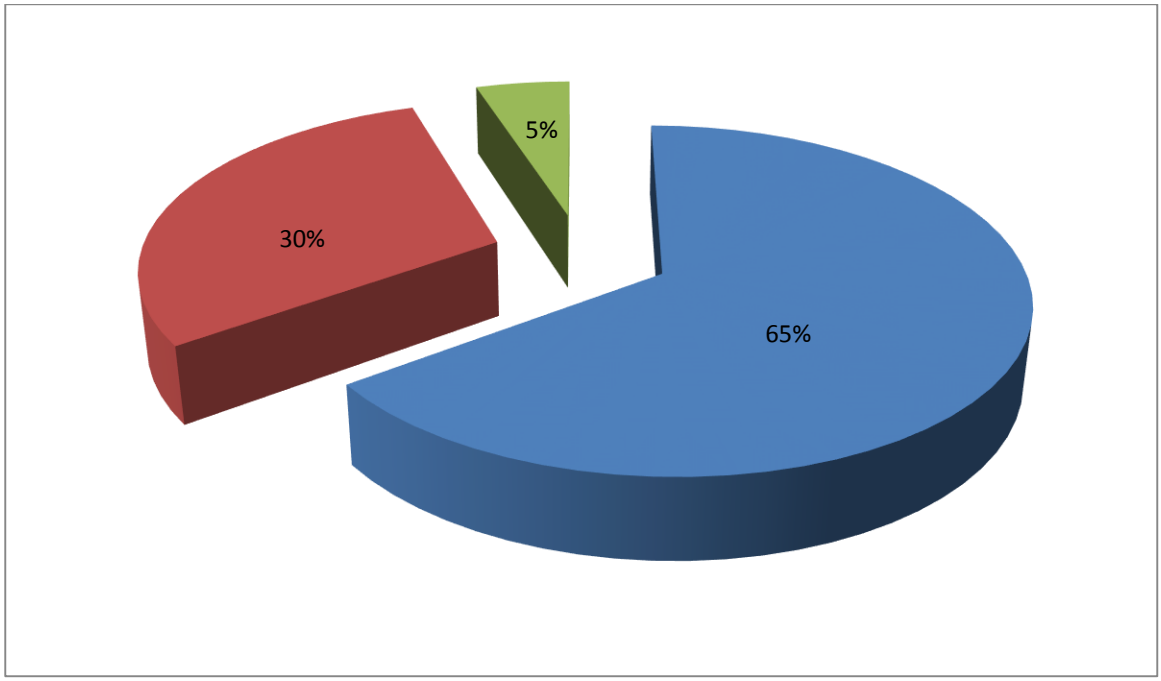
9. ¿La capacitación es una estrategia dentro de la organización?

Cuadro No.9

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	26	65
De acuerdo	12	30
En desacuerdo	2	5
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.9



Fuente: Cuadro No.9 (2014)

En relación a la capacitación el 65% está muy de acuerdo y el 30% de acuerdo en que es una estrategia actualizada en la organización.

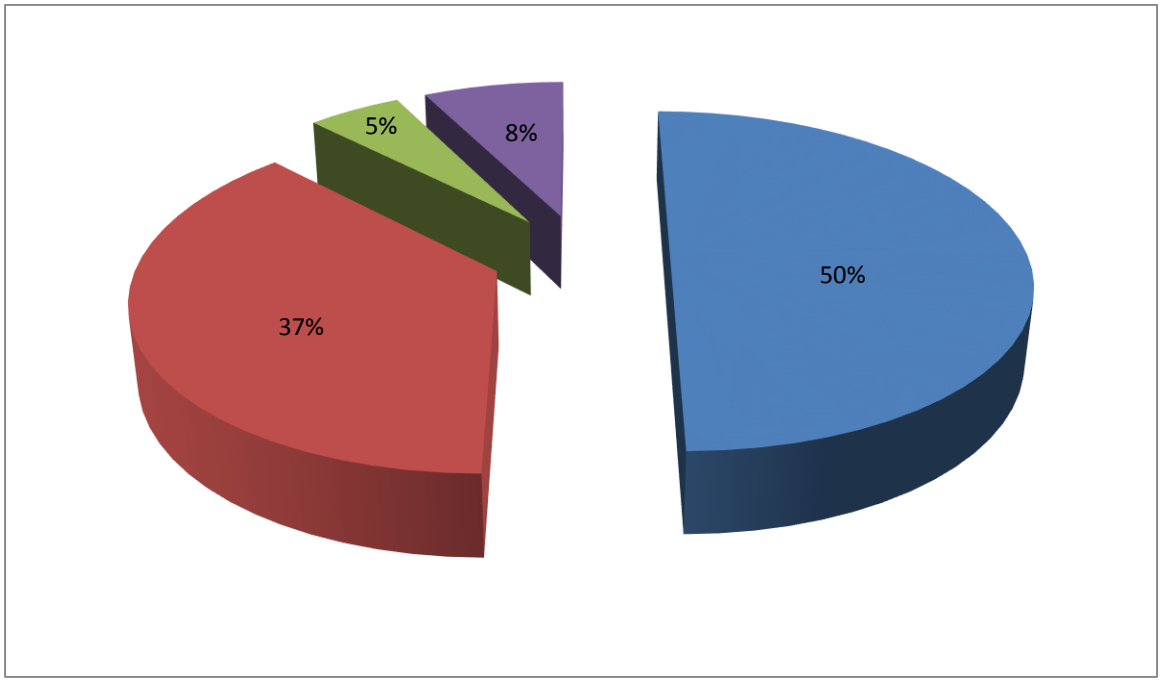
10. ¿Considera que en un plazo de 6 meses a 1 año se puede mejorar el desempeño de los empleados por medio de la práctica del Coaching?

Cuadro No.10

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	20	50
De acuerdo	15	37
Indeciso	2	5
En desacuerdo	3	8
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.10



Fuente: Cuadro No.10 (2014)

En un plazo de 6 meses a 1 año el desempeño laboral mejora con la práctica del Coaching, afirmación en la que el 50% está muy de acuerdo y el 37% de acuerdo.

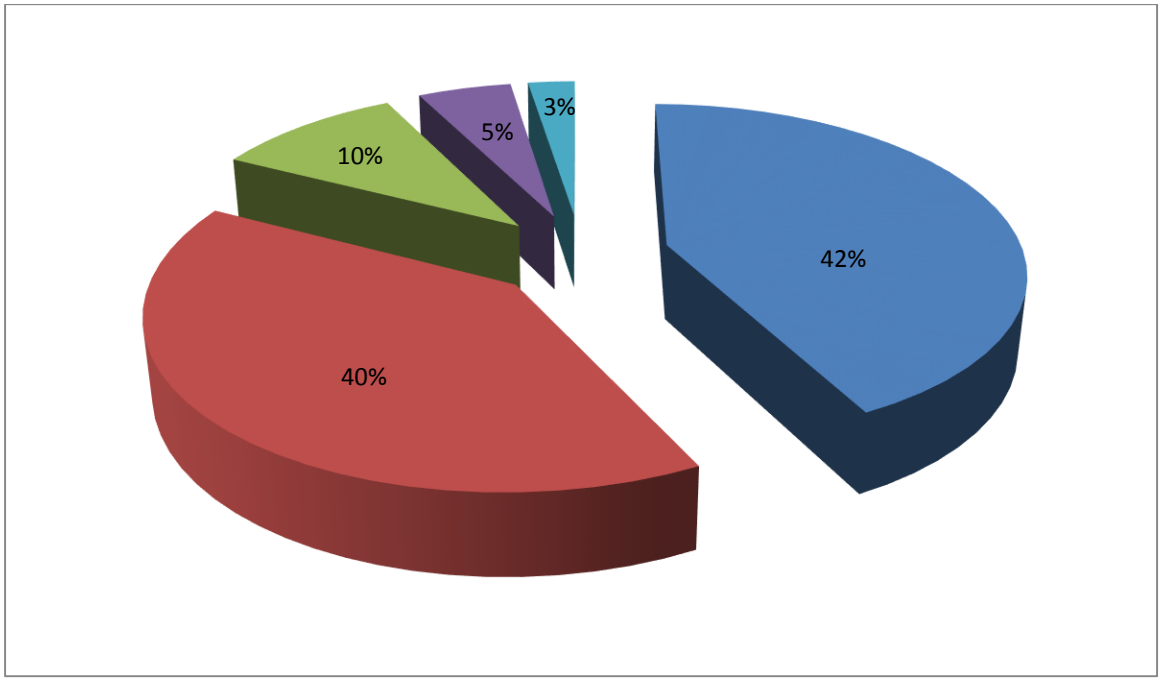
11. ¿Considera que la empresa tiene la disposición y poder económico para poner en práctica la técnica de coaching para mejorar el desempeño laboral y logro de metas?

Cuadro No.11

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	17	42
De acuerdo	16	40
Indeciso	4	10
En desacuerdo	2	5
No respondió	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.11



Fuente: Cuadro No.11 (2014)

El 42% manifiesta estar muy de acuerdo y el 40% de acuerdo en la disposición y poder económico que tiene la empresa para la práctica del Coaching.

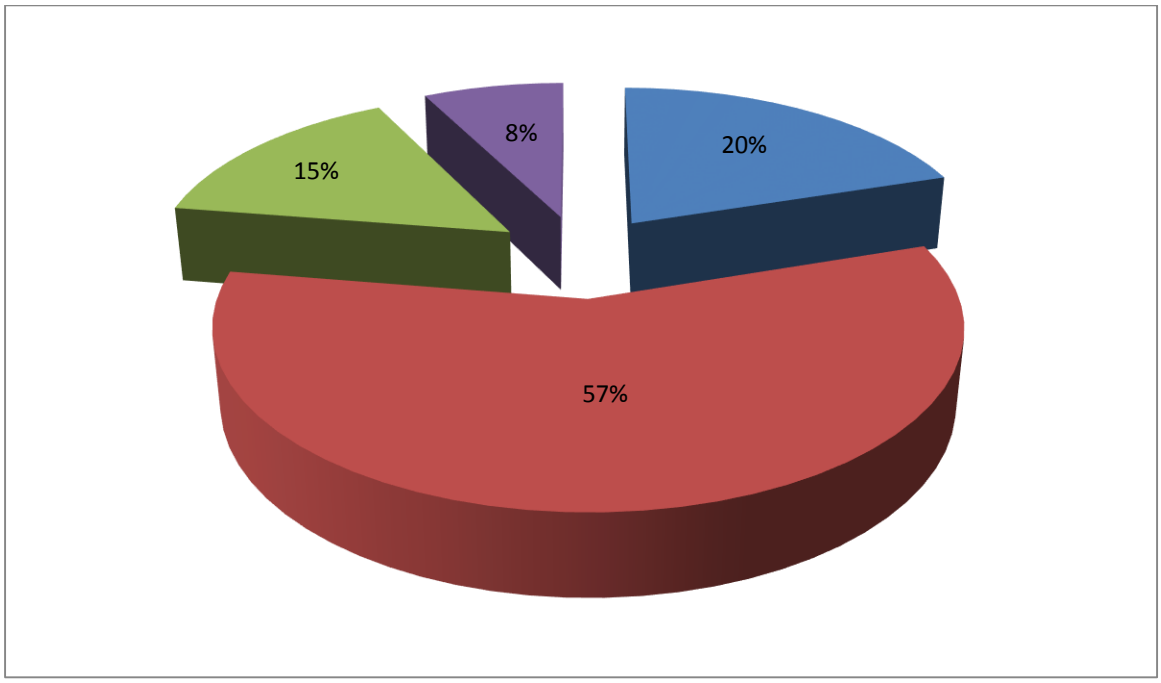
12. ¿Considera que existirá disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requerimientos de la práctica del Coaching?

Cuadro No.12

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	8	20
De acuerdo	23	57
Indeciso	6	15
En desacuerdo	3	8
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.12



Fuente: Cuadro No.12 (2014)

El 57% está de acuerdo y el 20% de trabajadores está muy de acuerdo en la disposición para cumplir instrucciones en la práctica del Coaching.

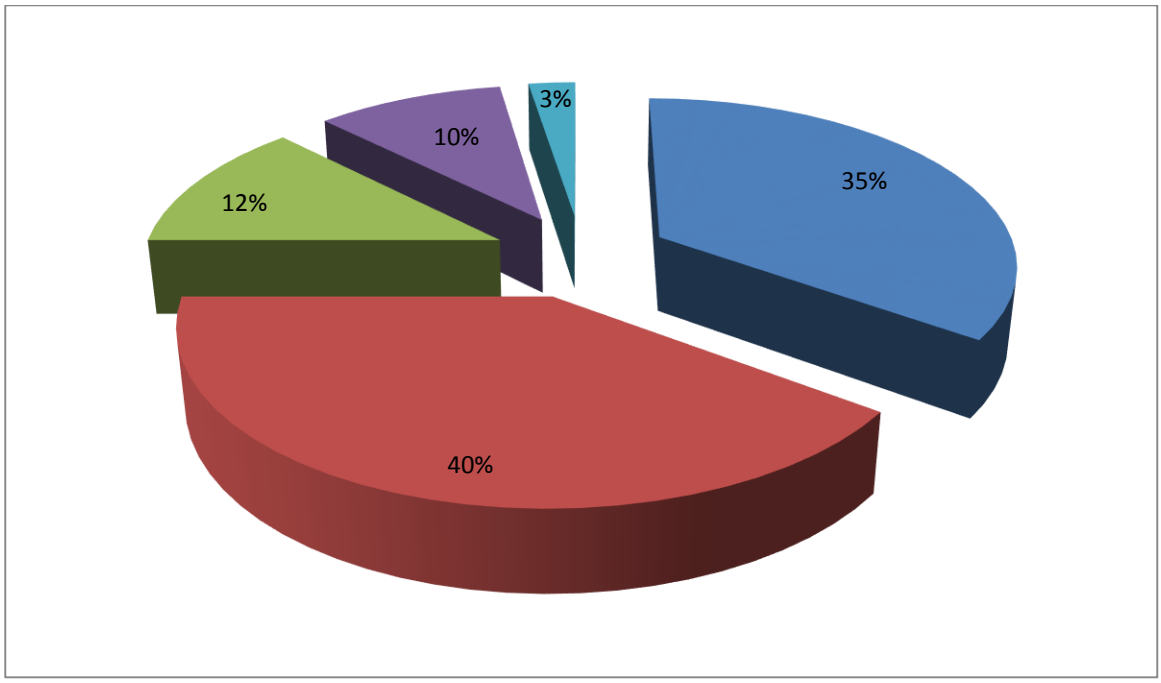
13. ¿Disfruta de los beneficios que conlleva la aplicación delcoaching dentro del sistema de trabajo en la empresa?

Cuadro No.13

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	14	35
De acuerdo	16	40
Indeciso	5	12
En desacuerdo	4	10
Muy en desacuerdo	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.13



Fuente: Cuadro No.13 (2014)

El 40% de sujetos de estudio está de acuerdo y el 35% está muy de acuerdo en que la aplicación del Coaching les permite gozar de beneficios en la empresa por el alcance de metas.

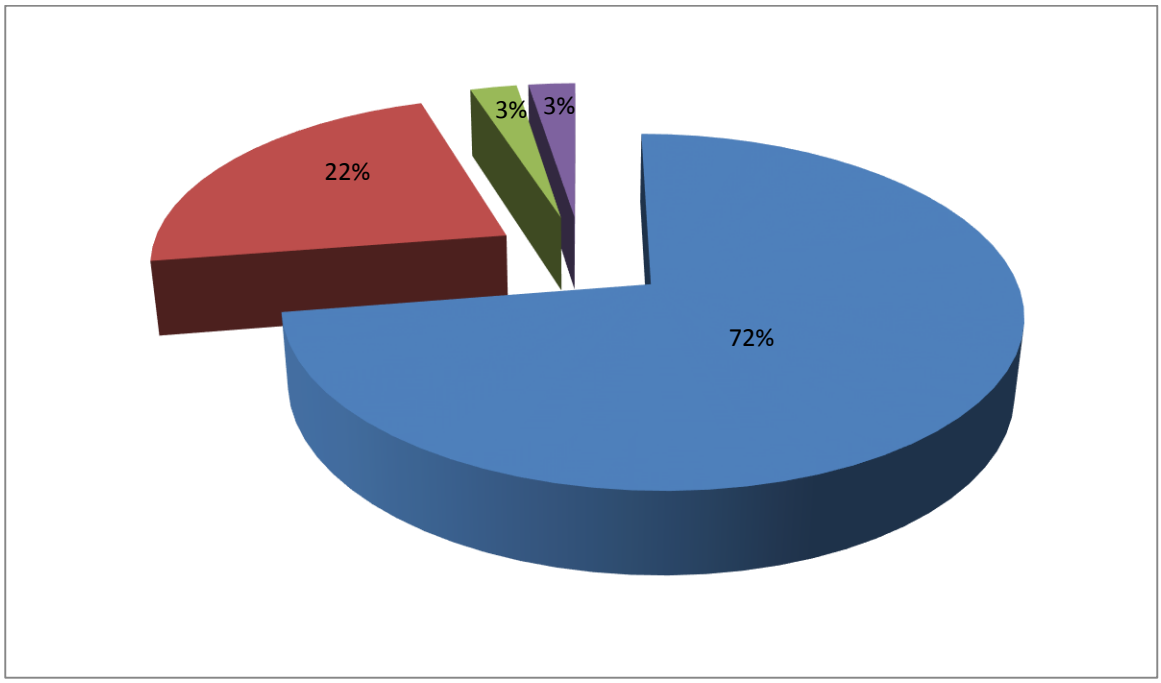
14. ¿Considera recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa?

Cuadro No.14

Respuesta	F	%
Muy de acuerdo	29	72
De acuerdo	9	22
Indeciso	1	3
En desacuerdo	1	3
Total general	**40**	**100**

Fuente: Trabajo de Campo (2014)

Grafica No.14



Fuente: Cuadro No.14 (2014)

Los colaboradores en un 72% están muy de acuerdo y en 22% de acuerdo en la práctica del Coaching en la empresa.

V. DISCUSION

El Coaching es una técnica de administración moderna, cuya importancia erradica en la oportunidad de desarrollar habilidades, destrezas y empoderar al cliente interno de la empresa, por tanto se hace indispensable el análisis exhaustivo referente a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo acerca del tema de investigación.

Resulta interesante saber que la mayoría de los entrevistados coinciden en estar de acuerdo que se practica Coaching dentro de la organización, ello representado por un 40% y seguido por un 32% que mencionó estar muy de acuerdo con tal aseveración, con lo que se comprueba que para la empresa la práctica en mención es de vital importancia para su función empresarial. Sin embargo una minoría representada por el 13% estuvo muy en desacuerdo en relación al enunciado.

Es importante resaltar que los sujetos de investigación respondieron estar muy de acuerdo en que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones, esto como resultado del mayor porcentaje señalado el cual fue un 62% seguido como segundo porcentaje más alto el hecho que el 27% respondió estar de acuerdo con tal afirmación. Esto significa que para los trabajadores es notorio que la práctica de dicha herramienta administrativa generará una relación en la forma en que se desenvuelvan en su puesto de trabajo.

Sin embargo hubo un pequeño porcentaje de los encuestados que mencionaron estar en desacuerdo con lo anterior, representados por un 8% del universo que se entrevistó. Con lo anterior se comprueba el planteamiento de Muradep (2009) que dice que el coaching es un método que sirve para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, con el objeto de hacer más fáciles los procesos de cambio que permitan al coacheado tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

El practicar coaching incide en el desempeño laboral de los trabajadores y según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, dicha incidencia es de carácter positivo lo cual se respalda con un 45% de los entrevistados que respondieron estar muy de acuerdo con tal enunciado. Además el segundo porcentaje más alto 35%, refiere que están de acuerdo los sujetos de investigación, lo cual sumado representa un 80% de la totalidad de los sujetos de estudio. No obstante existe un porcentaje inferior representado por el 10% que respondió estar en desacuerdo ante dicho planteamiento, lo que resulta interesante de analizar, puesto que probablemente se trate de personas que aún no aceptan el proceso que implica la práctica de tal técnica de administración moderna. Así mismo Villa y Caperán (2010) aducen que un tipo de Coaching es el vital y que éste se enfoca en el desarrollo de habilidades que ayuden a la persona una relación sana y fructífera con su ambiente, que nace de un fortalecimiento de la imagen propia para después encaminar los recursos hacia un plan de acción que busque un mejor ajuste de la persona a la vida que tiene como visión y por ende su relación es positiva en cuanto a su práctica.

Es importante resaltar que de acuerdo con la investigación que se realizó, se afirma que el incremento del porcentaje de ventas se convierte en una meta principal para el desempeño óptimo en el puesto de trabajo, puesto que el 75% de los sujetos de investigación así lo refirieron al asegurar estar muy de acuerdo y seguidos por un 20% que aseveró estar de acuerdo, por tanto para los trabajadores es importante contar con herramientas que les permitan alcanzar dicho objetivo ya que de él dependerá mucho la evaluación que se realice en relación a su desempeño laboral y logro de metas propias de su puesto de trabajo. Este resultado respalda lo que también Muradep (2009) dice al referirse al Coaching como una oportunidad de repercutir, de ir más allá y que es una

forma importante de retroalimentarse a cada momento, de forjar el futuro, tanto a nivel personal como organizacional.

Así mismo el incremento del número de clientes y visitas que se realizan en el puesto de trabajo se convierte en una meta a alcanzar y de vital importancia para los trabajadores, ya que el mayor porcentaje de respuesta ante tal interrogante representado por un 72% respondió estar muy de acuerdo, y sumado a un 20% que aseguró estar de acuerdo, representan una gran mayoría, por ende se comprende que el lograr mayor clientela significa mayor posibilidades de éxito en el desempeño de sus labores y con un buen entrenamiento para ello esa posibilidad se incrementa.

La productividad es el elemento más trascendental que toda organización persigue en cuanto a sus trabajadores, y según los resultados de la investigación, practicando coaching se logra incrementar la misma, puesto que dichos resultados reflejan que la mayoría de las personas encuestadas, es decir el 45% afirma estar muy de acuerdo con tal aseveración, y un 40% asegura estar de acuerdo con la misma; por tanto se comprende que si se hace uso del Coaching existirá mayor probabilidad de productividad para el desempeño de los trabajadores, puesto que el mismo provee de capacidades, habilidades y destrezas que promueven la efectividad desde el puesto de trabajo. Para Lazzati (2008), el coaching es un proceso interactivo a través del cual un coach o entrenador asiste al coachee o persona que recibe el coaching para obtener lo mejor de sí mismo. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, al utilizar sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz. El coaching es una modalidad educativa que combina el desarrollo cognitivo con la transferencia al trabajo y ello se traduce en algo elemental para las empresas, productividad.

Cabe mencionar que el 5% de los entrevistados está indeciso y otro 7% en desacuerdo en relación a que la práctica del Coaching permite alcanzar el logro de las metas organizacionales y aunque no hay que desestimarlo, se contrapone a la mayor

porcentaje que es un 42% que dijo estar muy de acuerdo con dicho planteamiento, además el 35% mencionó estar de acuerdo y un 3% que no respondió ante la interrogante, lo cual muestra que efectivamente el uso de dicha técnica puede ayudar a que las empresas alcancen cada una de sus metas y objetivos que se planificaron, con lo cual se logra así tener una mayor oportunidad de éxito.

Según Villa y Caperán (2010) para que el Coaching sea efectivo, éste debe enfocarse en el desarrollo de competencias en los colaboradores o directores clave de la empresa a la que pertenecen. Se realiza por medio de la elaboración de un plan de acción que genere la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizacionales, los objetivos, la visión y cultura de la organización de la que son parte, de forma que incida en favor de la calidad de trabajo.

Según los trabajadores en la organización actualmente se utiliza el trabajo en equipo como una estrategia, ya que al interrogarle con relación a dicho tema dijeron estar muy de acuerdo el 60% de ellos, así mismo el 27% confirmó que estaba de acuerdo, con lo que se corrobora que las empresas se preocupan por que cada uno de sus colaboradores interactúe entre sí en pro del logro de objetivos y metas organizacionales. También Payeras (2004) confirma que el coaching surge con motivo de la incapacidad por parte de muchos gerentes de tomar las decisiones, definir prioridades y otros, por ende al aplicarlo se capacita a los empleados a que se conviertan en generadores de éxito para las empresas mediante el trabajo unificado y en equipo.

Resulta de gran interés el saber que al considerarse a la capacitación como una estrategia de vital importancia para las organizaciones, cuando se interrogó a los entrevistados respecto de ello, una minoría representada por el 3% aseguró estar en desacuerdo que dicha herramienta se empleara en la empresa, sin embargo el 95% de los sujetos de investigación consideran que en su lugar de trabajo sí se utiliza la

capacitación como estrategia, ya que dicho porcentaje se compone de un 65% que dijo estar muy de acuerdo y un 30% que estaba de acuerdo.

Con lo anterior se comprueba que el elemento capacitación representa para las empresas la posibilidad de entrenar positivamente a sus colaboradores y que a su vez se alcancen las metas y objetivos. Además Payeras (2004), asegura que para iniciar conversaciones de coaching ciertas, son necesarios los entrenamientos. No es suficiente el conocimiento intuitivo o memorizar ideas y conceptos, pues esto no es garantía de que se lleve a cabo conversaciones que se orienten en mejorar el desempeño.

El factor tiempo es determinante en cuanto a la puesta en marcha de alguna herramienta que posibilite cambios significativos para una empresa, y cuando se habla de Coaching, para que se empiecen a suscitar cambios que incidan en mejoras importantes en el desempeño laboral de los empleados a partir de su práctica, los encuestados piensan que el plazo adecuado será entre 6 meses a 1 año, puesto que la mitad de ellos refirió estar muy de acuerdo con ello, un 37% estar de acuerdo y solo un 8% aseguró estar en desacuerdo, seguido de un 5% que se mostró indeciso; esto significa que durante ese período de tiempo es muy posible ver beneficios resultantes del uso del Coaching en la productividad de los colaboradores.

Bou (2009), afirma que lo que se busca de un coach profesional, es que tenga una serie de cualidades o habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia, entre las que cabe mencionar el saber escuchar, ofrecer una disposición, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva y sobre todo una metodología precisa, lo que implica un periodo de tiempo determinado que facilite la aplicación y puesta en marcha de la técnica, por ende será importante definir ese periodo de tiempo según las necesidades que se manifestaron.

Para que la aplicación de cualquier herramienta o estrategia nueva en la planificación de una empresa sea efectiva, es necesario contar con la disposición y el

recurso económico necesario a invertir por parte de las organizaciones, y en la presente investigación resulta interesante saber que un 18% de los entrevistados no considera que su empresa cuente con tales factores para aplicar Coaching, ya que se mostraron ante la interrogante estar en desacuerdo, indecisos o simplemente no respondieron, y esto puede significar que probablemente hayan visto alguna actitud reacia al respecto.

No obstante la mayor parte de las personas que respondieron creen que las empresas si tienen disposición y el poder económico para invertir en tal planteamiento, ya que un 42% de ellos asegura estar muy de acuerdo, y un 40% estar de acuerdo, por tanto es importante conocer también la postura de la alta gerencia para conocer la factibilidad que exista para dicha práctica.

Rodríguez (2008) indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro, y de la comprensión de la filosofía subyacente, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, y de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que les traerán sus esfuerzos con el coaching, así como recordar que es crítico un excelente programa del formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iníciales de introducción, consideradas en cuanto al factor económico y disposición.

Para que el Coaching pueda ser considerado en la planificación de herramientas y estrategias que la empresa aplique, es importante que también exista disposición por parte de los trabajadores en someterse al proceso y cumplir los requerimientos necesarios para el mismo, y los trabajadores que fueron entrevistados dijeron estar muy de acuerdo ante tal situación solamente en un 20%, sin embargo la mayoría representada por un 57% asegura estar de acuerdo con ello, pero es interesante conocer que a pesar de que en toda la investigación se considera que es positivo aplicar dicha herramienta un 15% se

encuentra indeciso en disponerse a tales requerimientos y un 8% que es un bajo pero considerable porcentaje refiere estar en desacuerdo, lo que puede repercutir en resistencia al cambio y por ende afectar en cierta forma el desempeño laboral si se decide tal práctica.

Cummings y Worley (2007) mencionan que el enfoque del coaching consiste en trabajar regularmente con los colaboradores, casi siempre gerentes y ejecutivos, para ayudarles a establecer sus objetivos, a superar lo posibles obstáculos y a mejorar su desempeño. Es una intervención muy personal y suele incluir relaciones directas entre el profesional del desarrollo organizacional y el cliente. Permite a los directores tener una idea completa de los dilemas y traducir su conocimiento en resultados; aumenta y eficiencia directiva y por ende los colaboradores tendrán que disponerse a realizar y cumplir todos los requisitos que les permitirán alcanzar el objetivo planificado.

Sin embargo contrario al anterior planteamiento es interesante saber que aunque algunos colaboradores están en desacuerdo a cumplir los requerimientos de la aplicación del coaching, sí están dispuestos a disfrutar de los beneficios que conlleva la misma dentro del sistema de trabajo de las empresas, pues el 35% de ellos dice estar muy de acuerdo y un 40% estar de acuerdo, pero eso no hace que se deje de prestarle atención al significativo 25% que se compone por personas que están indecisas, en desacuerdo o muy en desacuerdo ante lo planteado.

Con ello se verifica que muchas veces los colaboradores quieren beneficios pero poco esfuerzo, por lo que es indispensable encontrar la forma más adecuada de que exista un equilibrio entre ambos factores. De acuerdo con López (2006), que menciona que el desempeño por competencias es una mezcla de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que debe poseer la persona para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral identificada plenamente, es indispensable a la vez que tales también tengan la libertad de resultar beneficiados con la práctica que se realice.

Y más interesante aún, resulta el hecho de que el 72% de los entrevistados dice estar muy de acuerdo y un 22% estar de acuerdo, en considerar que es recomendable la práctica del coaching dentro de las empresas, contrario a la minoría que mencionó estar indeciso o en desacuerdo; por ende se confirma que el uso de esa herramienta es aceptable y seguramente será importante para el logro de objetivos y mejora en el desempeño laboral. Por tanto al tomar en cuenta lo que refiere Rodríguez (2008), las razones para aplicar Coaching pueden ser muchas, pero lo importante será establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa, y cuáles no pasan de saludos a la bandera de cualquier tipo. Al determinar cómo puede el coaching ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por sí misma, y ahí es válido plantearse que se espera lograr al introducirlo a la empresa, que metas se pueden obtener, cómo se sabrá si se avanza, y en cual plazo se estima que se debería comenzar a ver resultados, pero sobre todo, que resultado se espera ver en cada etapa.

VI. CONCLUSIONES

La aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además que permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

Las metas de desempeño que las empresas farmacéuticas exigen que se cumplan en el puesto de visitador médico son incremento del índice de ventas, aumento del número de clientes que se unen a la cartera de ventas y aumento del número de visitas que realiza un visitador médico en forma diaria, semanal y mensual, las cuales son de vital importancia para medir el desempeño laboral en tal puesto de trabajo.

Las estrategias que se utilizan actualmente en las empresas para lograr las metas que se planifican son trabajo en equipo y capacitación, que a su vez son elementos esenciales en la práctica del Coaching, por tanto éste se convierte en una estrategia a la vez, con la cual se logran los objetivos organizacionales.

El sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, establecimiento de estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo. Así mismo los beneficios que se logran con este sistema son el incremento del índice de ventas, el aumento de número de clientes y de número de visitas que se realizan, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el desempeño laboral de los colaboradores, y esto a su vez representan mayores utilidades y participación en el mercado para la empresa.

Para las empresas farmacéuticas sí es factible establecer un sistema de trabajo a base de Coaching como herramienta administrativa, ya que existe disposición en invertir

los recursos que sean necesarios, así mismo disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requisitos que conlleva tal práctica, y de igual manera obtener los beneficios resultantes del uso del mencionado sistema de trabajo por ambas partes.

La aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

Aplicar Coaching como una herramienta administrativa, que previamente se considere en la planificación de las actividades principales de las empresas, así mismo será de vital importancia el determinar constantemente cuáles son los resultados que se obtienen con tal aplicación y en base a ello tomar decisiones que beneficien el quehacer administrativo, promoviendo un clima de trabajo adecuado y un óptimo desempeño laboral.

Evaluar en forma mensual, trimestral, semestral y anual las metas que se pretenden alcanzar desde el puesto de visitador médico, de tal forma que las mismas correspondan no solamente a la naturaleza del puesto de trabajo sino a las metas y objetivos organizacionales de la empresa, así mismo estableciendo los mecanismos a través de los cuales se evaluará el desempeño laboral en éste caso específico del puesto en mención.

Analizar, considerar y establecer nuevas estrategias a aplicar para el logro de las metas y objetivos que se planifican, con base en las necesidades manifiestas en los procesos de desarrollo de labores, a su vez monitorearlas constantemente en su proceso de avance y cumplimiento de objetivos. Considerar las estrategias actualmente empleadas en cuanto a su utilidad o remoción. Establecer el Coaching como estrategia principal que promueva el excelente desempeño laboral de los colaboradores, ya que cuenta con elementos facilitadores y que capacitan a los colaboradores, en pro de la eficiencia, eficacia y productividad de su desempeño laboral.

Revisar periódicamente la estructura, planificación, establecimiento de metas, objetivos organizacionales, estrategias y técnicas que coadyuvan el quehacer administrativo del sistema de trabajo por medio de un programa de Coaching, de tal modo

que se adapten a las necesidades y demandas de la estructura administrativa. Por otra parte será importante retroalimentar para subsanar pequeños sesgos que den pie a la mejora continua en los sistemas de trabajo.

Presupuestar todos aquellos costos de inversión referentes a la utilización de herramientas administrativas que promuevan el desarrollo y logro de metas y objetivos organizacionales. Mentalizar al elemento humano a que mantenga una adecuada actitud ante la aplicación de nuevas técnicas y herramientas de trabajo que mejorarán su desempeño laboral y les harán más productivos desde su puesto de trabajo, dando a conocer todos los beneficios que obtendrán.

Promover cambios estructurales de fondo y forma que tengan como base fundamental el desarrollo y aplicación de Coaching como estrategia principal de trabajo en la organización.

VIII. REFERENCIAS

Abramo, L. Godoy, L & Todaro, R. (2011). *Desempeño laboarral de hombres y mujeres: opinan los empresaarios. .* España: Trillas primera edicion.

Achaerandio, L. (2006). *Metodologia de la investigacion.* Guatemala: Trillas segunda edicion.

Alvarez, P. (2007). *http://www.coachingmagazineinternational.com/archivos/los-miedos-inherentes*. Recuperado el 18 de Febrero de 2013

Alvarez, T. (2007). *Mi consejo de administracion escuchando a los mejores consejeros empresariales de organizaciones.* Mexico: Panorama editoral.

Alvarez, V. (2010). *Estructura Organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en las empresas comercializadoras de instrumentos musicales,de la ciudad de Quetzaltenango.* Quetzaltenango.

Arriaga, F. (2008). *Diseño de un programa de capacitacion en coaching para mandos medios del departamento de servicio al pasajero de una aerolinea.* Guatemala.

Bethancourt, R. (3 de 5 de 2010). Columna. *El Quetzalteco*, pág. 14.

Bou, J. (2009). *Coaching para docentes.* España: CU.

Carril, J. (208). *Zen coaching.* España: Diaz de santos.

Castellanos, J. (2010). *El desempeño laboral de los directivos. Procedimiento general para su gestion en unidades de ciencia y tecnica en instituciones de educacion superior.* Recuperado el 4 de 2 de 2013, de http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm2.htm.

Castillo, H. (2010). El desempeño laboral de los directivos, procedimiento general para su gestion en unidades de ciencia y tecnica en instituciones de educacion superior. . *Contribuciones a la economia*, 43.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos.* Mexico: Prenticehall hispanoamericana s.a.

Corzo, E. (2011). *Sistemas de trabajo de alto desempeño (STAD) recursos humanos.* . Recuperado el 7 de 2 de 2013, de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1853-sistemas-de-trabajo-de-alto-desempeño-stad.html.

Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio.* Mexico: Thomson.

Dessler, G. (2000). *Administracion re recursos humanos.* Mexico: Trillas s.a.

Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos.* Mexico: Oxford.

Escobar, S. (2011). *Relacion entre la prueba apv y el desempeño laboral de asesores de ventas de una empresa desarrolladora de proyectos inmobiliarios.* Guatemala: UFL.

Fontela, M. (2010). *Claves para mejorar su desempeño. http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/100701-capacitacion-del-personal.asp*. Recuperado el 8 de 2 de 2013

Gairin, J. (1990). *Las actitudes en educacion. Un estudio sobre educacion matematica.* Colombia: Boixareu.

Gajardo, L. (17 de 7 de 2007). Alcanzando el exito empresarial. *Heraldo* , pág. 24.

Gonzalez, M. (2006). *Habilidades directivas.* España: Innova.

Hodgetts, R. (2004). *Comportamiento en las organizaciones.* Mexico: McGraw Hill.

Lazzati, D. (2008). *Coaching herramienta de administracion moderna.* Argentina: Granica s.a.

Lopez, A. (2006). *Modelo de evaluacion por competencias laborales.* Mexico: Cruz.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluacion organizacional.* Estados Unidos: IDB Bookstore.

Martinez, M. (2003). *La gestion empresarial: Equilibrando objetivos y valores.* España: Diaz de santos.

Mateos, M. (2010). *Diez consejos para acertar con el coaching. Expansion y empleos. http://archivo.expansionyempleo.com/2010/05/04desarrollo_de_carrera/127294799.html*. Recuperado el 10 de febrero de 2013

Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformacion personal.* Argentina: Granica s.a.

Pagano, R. (2006). *Estadisticas para ciencias del comportamiento.* España: Cengage learning editores.

Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados.* España: Diaz de santos.

Pereira, S. (10 de 11 de 2008). Global Coaching. *The new york times*, págs. 44-47.

Quintero, N. Africano, N. & Faria, E. (2008). *Clima Laboral y desempeño laboral del personal.* España: Trillas segunda edicion.

Ravier, L. (2010). *Arte y ciencia del coaching.* Argentina: Dunken.

Roca, A. (2005). *El coaching. espacio humano. http//www.institutoquorum.com/que-es.el-coaching.asp.* . Recuperado el 12 de Febrero de 2013

Rodriguez, G. (2006). *Entrenamiento en coaching y su influencia en el desempeño de empleados administrativos de una empresa de la industria alimenticia de la ciudad capital de Guatemala.* Guatemala: CU.

Rodriguez, G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa.* Venezuela: Optima.

Rodriguez, J. (2004). *El modelo de gestion de recursos humanos.* España: UOC.

Roman, J. (2008). *Liderazgo y coaching.* España: Diaz de santos.

Salvador, H. (2009). *Impacto de la satisfaccion y desempeño laboral en el cliente externo.* España: Thomson.

Spitz, G. (2010). *Mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo. Learning review latinoamerica. http://wwwlearningreview.com/mejora-deñ-desempeño-humano/articulos-y-entrevistas/224-mejorar-el-desempee-la-fuerza-de.trabajo*. Recuperado el 15 de febrero de 2013

Todaro, A. y Godoy, F. (2007). *Servicio al cliente.* España: Hempkins.

Urquijo, J. (2008). *Remuneracion del trabajo.* Venezuela: Texto C.A.

Vecino, J. (2010). *El coaching, mas alla de la moda. revista de gerencia. http://wwwdegerencia.com/articulo/el-coaching-mas-alla-de-la-moda.* Recuperado el 17 de Febrero de 2013

Villa, J. (2010). *Manual de coaching como mejorar el rendimiento de las personas.* España: Profit editorial.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos.* Mexico: McGraw Hill.

IX. PROPUESTA

Programa de Aplicación de Coaching

Introducción

A través del presente documento se describe el diseño de un programa de coaching (entrenamiento) propuesto a las empresas químico farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango, el cual tiene como base la descripción de nuevas alternativas de implementación práctica para incrementar la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano de dicha industria.

La estructura del programa comprende los siguientes componentes: Identificación del coach interno y externo, desarrollo de candidatos potencial coach, las técnicas de coaching para las empresas, también comprende la evaluación y seguimiento y por último el esquema para su implementación, a fin de facilitar al empresario la aplicación de este programa en su negocio.

El objetivo principal de esta propuesta es, proporcionar a los propietarios y gerentes de las empresas en general, una guía que les dirija sobre la aplicación, ejecución y uso adecuados del programa de coaching. Además se considera de importancia aclarar que la estructura se dirige específicamente hacia las empresas químico farmacéuticas de la Ciudad de Quetzaltenango.

Justificación

La razón principal que impulsa la propuesta de la aplicación de un programa de coaching (entrenamiento) en las empresas químico farmacéuticas, consiste en el sin número de aportes que se harían a las mismas, siendo de esta manera los más beneficiados tanto en el ámbito social como económico solucionando una serie de necesidades y deficiencias detectadas durante la investigación específicamente en el área de recurso humano.

Por lo consiguiente se determina que dichas empresas se favorecerían con las herramientas que el coach (entrenador) utiliza para capacitar al personal de las empresas que implementen este programa, además es importante mencionar que el coach es una

persona altamente capacitada tanto en recurso humano como en psicología organizacional lo cual supera a otros capacitadores.

En otras palabras con la elaboración del programa de coaching aplicado al recurso humano se persigue alcanzar el desarrollo personal y profesional así como el liderazgo empresarial mediante técnicas de fácil aprendizaje y práctica entre ellas el diálogo, y la motivación entre otros.

Objetivos

Objetivo General

Proponer a los propietarios y gerentes de las empresas químico farmacéuticas de la Ciudad de San Quetzaltenango la metodología sobre un programa de entrenamiento que les oriente hacia un desarrollo integral.

Objetivos Específicos

- Ofrecer las técnicas y herramientas básicas que lleven a los empresarios a obtener mayor participación de los empleados e incremento en sus ventas.
- Lograr que los propietarios y gerentes de las empresas reconozcan la importancia de un programa de entrenamiento para el desarrollo óptimo del capital humano de la empresa.
- Desarrollar los mecanismos necesarios para la implementación de la propuesta en las áreas funcionales de empresa.

Descripción del proyecto

- Identificación del Coaching para las empresas: La finalidad de la elaboración de la Propuesta de un Programa de Coaching es proporcionar un modelo sobre las diversas etapas del proceso de entrenamiento para que las empresas de la industria Químico Farmacéutica de la Ciudad de Quetzaltenango, puedan adoptarlo como una técnica destinada al desarrollo del liderazgo tanto de las empresas como del personal.

En este caso es conveniente plantear los dos tipos de Coach:

- El externo
- El interno

Coach Externo: En base a lo anterior es lógico que las ventajas de recurrir a un coach externo súpera las desventajas, no obstante existe un creciente consenso, según el cual, el coaching prestado únicamente y exclusivamente por expertos externos no puede contribuir al crecimiento del liderazgo y el desarrollo, por tanto su rol debe ser, la aplicación del programa para que otros se conviertan en coach dando lugar al coaching interno para facilitar que el proceso avance a toda la organización.

Por lo anterior es recomendable que la empresa utilice el coach externo como fase inicial para que éste proporcione las bases de formación y aplicación de un coaching interno.

Coach interno: El coaching interno vende el programa a los propietarios, gerentes o directivos que deseen mejorar la capacidad de su personal.

El coach interno cuenta con la evidente ventaja que conoce bien la organización; pero quienes deciden cual tipo de coaching utilizar son los propietarios del negocio. Por tanto las empresas deben tener como prioridad la búsqueda del establecimiento del coaching interno, los cuales deben ser seleccionados entre aquellos empleados sobresalientes y ejemplares que se convierten en los conductores y transmisores de la productividad, motivación y lealtad de la organización.

Para que la empresa aplique el coach externo en su base inicial se proporciona los siguientes aspectos:

- ¿Qué es el coaching?
- Historia del coaching
- Coaching asociado a la organización
- Intervención específica y planificada del coaching
- Beneficios del coaching para la organización y los empleados
- Proceso de coaching: marco temporal, análisis y evaluación de procedimientos.
- Proceso de revisión para la intervención del coaching
- Establecimiento de una cultura del coaching

Metodología del programa de coaching Externo e Interno:

Programa de Coaching	Actividades		Recursos	Ventajas	Desventajas
	Coach	Coachee			
Coach externo: es el experto externo que prestará sus servicios para impartir el programa a la empresa.	Establecer una relación con propietarios y gerentes. Comprender la cultura de la Organización. Identificar y abordar las fuerzas de resistencia. Poner en marcha nuevas acciones. Implementar el programa de Coaching a través de un esquema que se adapte a las necesidades del recurso humano y las empresas. Determinar cómo se medirá y evaluará el éxito. Evaluación, seguimiento y retroalimentación. Hacer un diagnóstico de necesidades. Seleccionar un área de organización para implantar un programa piloto de coaching. Diseñar un plan estratégico destinado a ampliar el Programa a otras secciones de la organización.	Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa. Participar del diálogo y exposiciones del contenido. Trabajar en equipo. Desarrollar las actividades asignadas. Exponer cualquier actitud.	Pizarra Agenda del desarrollo del seminario del programa. Fotocopias Lápiz Marcadores	Los coachees individuales no tienen que comunicar sus debilidades a los demás en la organización. El coach no pertenece a la organización y por consiguiente es más fácil que los individuos depositen en él su confianza. El coach proporciona una perspectiva objetiva y realista sobre las necesidades de la organización. Se les facilita la evaluación y seguimiento. Los coachee se vuelven más honestos y comunicativos con alguien ajeno a su entorno.	Algunos Coachee consideran al coach como un intruso que no conoce a la compañía. Los propietarios y gerentes pueden mostrarse renuentes a revelar los secretos corporativos a alguien que no pertenece a la organización.
Coach interno: es un empleado de la empresa que vende el programa a los propietarios, gerentes y directivos que laboran en la empresa.	Instituir un amplio programa de coaching para el cambio. Asistir a los individuos en los cambios tecnológicos. Desarrollar y mejorar las competencias de trabajo. Concentrarse en los procesos humanos	Adoptar a un compañero como su entrenador. Comprometerse con el cumplimiento y desarrollo del programa. Participar del diálogo y exposiciones del contenido. Trabajar en equipo.	Pizarra Agenda del desarrollo del seminario del programa Fotocopias Lápiz Marcadores	Conoce bien la organización. Conoce cuáles son las necesidades de cada área del negocio. Sabe de qué manera puede intervenir el coaching para solucionar cada problema.	Algunas veces los propietarios de las empresas no confían en la capacidad de sus empleados. El ser miembro de la empresa lo hace encontrarse en desventaja con relación a la confianza

	de la organización. Recopilar datos que respaldan la eficacia del coaching en la organización.	Desarrollar las actividades asignadas.			que pueden tener sus colegas.

Capacitación

Es el proceso de adquirir o renovar conocimientos, por ello se recomienda a la mediana empresa la implementación de un programa de capacitación cuya finalidad sea el de promover los beneficios del coach y poder determinar aquellos candidatos potenciales para realizar el coaching interno. Para realizar la implementación de un programa de capacitación es necesario contar con un coach externo que sea este el encargado y responsable de identificar el coach interno.

Cronograma

No.	Actividades	Evaluación	Tiempo
1.	Diagnóstico de habilidades.	Entrevista Observación directa	45 minutos 8 horas
2.	Definir puntos básicos por área de trabajo.	Reunión Dinámica de lluvias de ideas	45 minutos 2 minutos por persona, máximo 1 hora 45 minutos en total.
3.	Búsqueda de empleados que muestran más interés y participación.	Observación directa	De 1 semana a un mes.
4.	Selección, compromiso y desarrollo.	Entrevista Reuniones	15 minutos 2 reuniones La primera el primer jueves de cada mes y la segunda el último jueves de cada mes de 45 minutos cada una.
5.	Diseño de un programa de capacitación de acorde a las necesidades de cada área de la empresa.	Reuniones	El último viernes de cada mes.
6.	Búsqueda de la unidad y la participación a través del entretenimiento.	Deporte Turismo Refrigerio	Una vez cada tres meses.
7.	Implementación del programa por área	Reuniones	El primer o el último jueves de cada mes.

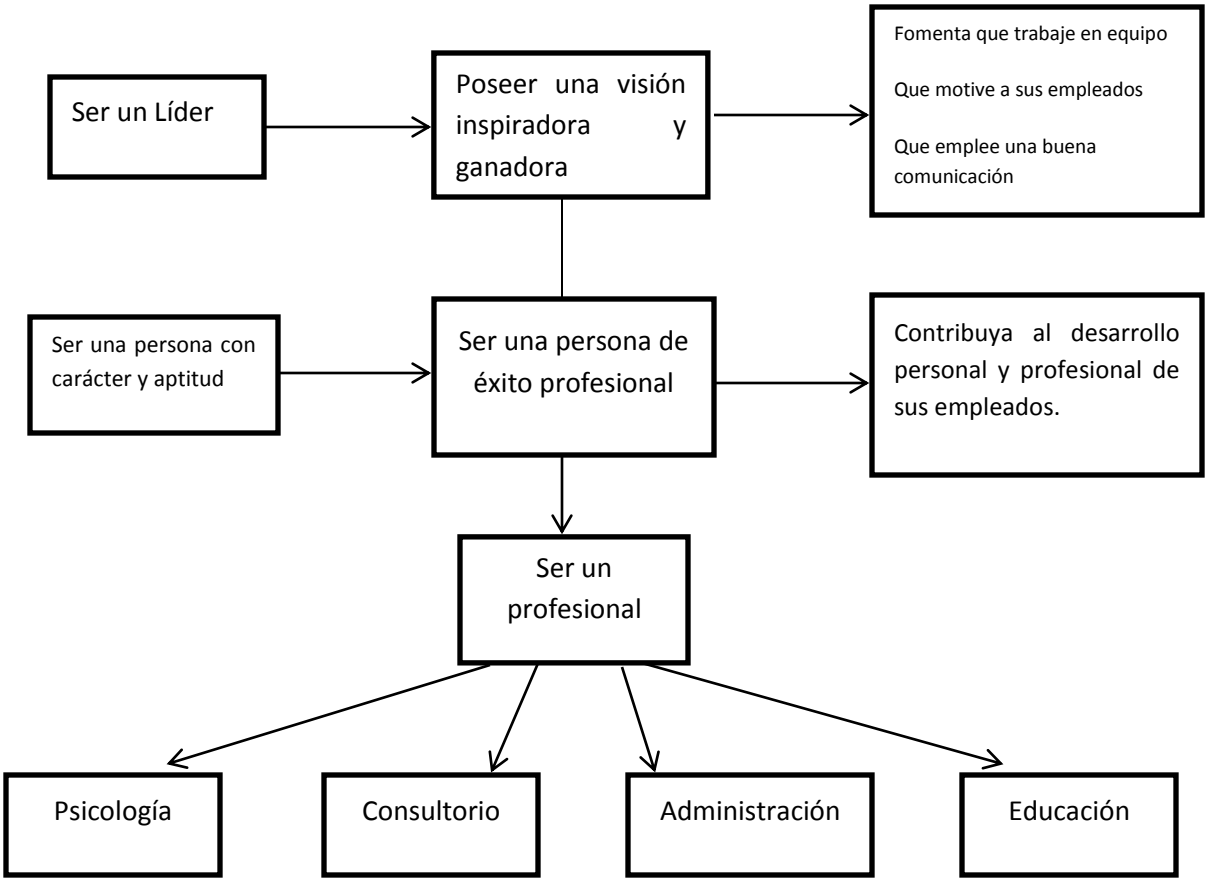
Desarrollo de candidato con potencial de coach

Los criterios a la hora de decidir quién está capacitado para ejercer de coach son diversos ya que ésta técnica es una disciplina en pleno proceso de crecimiento.

¿Quién puede ser un coach?

El coach es el líder que planea el crecimiento personal y profesional de cada individuo del equipo de trabajo.

Un coach debe poseer el perfil siguiente



Adiestramiento

Practicar los conocimientos teóricos; así como el proceso de transmitir la experiencia adquirida en procesos específicos de la organización.

Área de venta

Siendo la mediana empresa con giro en el área comercial, es importante que el coaching se establezca en el área de las ventas.

Practicar o aplicar en el desarrollo de trabajo los conocimientos adquiridos, como la visión, misión, al vender, atención al cliente como la motivación personal.

Para la aplicación de este aspecto, en la mediana empresa, es recomendable, que realice a través de coach internos, los cuales deben ser identificados a través de un programa de capacitación.

El Coaching en acción

Es la técnica de administración moderna busca el mejoramiento permanente de la empresa y el recurso humano a través de la gestión de un coach líder que sea capaz de movilizar y orientar el talento, la inteligencia, el compromiso, la energía y los sentimientos de los coachee hacia el logro de un objetivo común.

El Coach y la aplicación del coaching a la mediana empresa:

Visión de ganar

Primero que todo el trabajo del coach se enfoca a que su visión sea la visión de todos. Es reconocer lo que quiere el empresario, el gerente y el recurso humano, estas metas puestas en acción dirigen el futuro de la empresa.

Ejemplo de visión: "Ser una empresa líder en el mercado La Democracia de la zona 3"

A continuación redacte la visión de la empresa tomando en cuenta las siguientes Interrogantes:

¿Qué es lo que deseo lograr para mi empresa?

¿Qué es lo que no quisiera que mi empresa haga?

¿Cuáles son las características que tenemos y deseamos tener?

¿Cuáles son las características que tenemos y no deseamos tener?

Misión ganadora

El coach debe describir con el coachee la naturaleza de la empresa, el porqué de ella a quién sirve, el qué debe hacer y cómo lo debe hacer, la misión como equipo inspira a cumplir los objetivos claves para obtener alto rendimiento.

Ejemplo de misión: "Somos una empresa innovadora y creativa para alcanzar un crecimiento económico y mejoramiento continuo".

Al formular la misión se deben responder cuatro preguntas:
¿Cuáles son las necesidades que la empresa trata de satisfacer?
¿Cuál es el mercado que intenta servir?
¿Cómo lo debemos hacer?
¿Cuáles son los servicios que debemos ofrecer?

Objetivos y metas comunes de alto rendimiento

El coach como líder de la mediana empresa inspira al coachee a sentirse parte del mejor equipo de trabajo; en el cual las metas deben ser del más alto rendimiento.

El coach a través de la aplicación de la técnica debe establecer objetivos los cuales permitan al coachee facilitar los logros de los resultados en periodos determinados, estos deben de ser cuantificable, verificables y se dividen en periodos a cortos, mediano y largo plazo.

Ejemplo de objetivos:
A corto plazo; mantener una buena atención al cliente.
A mediano plazo; incrementar las ventas por lo menos en un uno por ciento mensual.
A largo plazo; expansión de la empresa a través de la apertura de nuevas sucursales.

Escriba los objetivos que desea alcanzar.
Objetivo a corto Plazo
Objetivo a Mediano Plazo
Objetivo a Largo Plazo

Escriba las metas que pretende alcanzar.

Como Empresa_____

En su Área Específica: _____

Estrategias y Tácticas a utilizar por el coach

Están son de muy corto plazo y de múltiples opciones. En pocas palabras son las acciones que me propongo para lograr mis objetivos.

Ejemplos:

¿Cómo lograr distribuir mis productos?

Estrategia:

- Por medio de vendedores asalariados
- Ventas directas
- Distribuidores Mayoristas.
- Servicio a domicilio.

Tácticas:

- 1% de comisión
- Precios bajos
- Al Crédito sin intereses
- Al contado al costo.
- Descuentos en compras mayores.

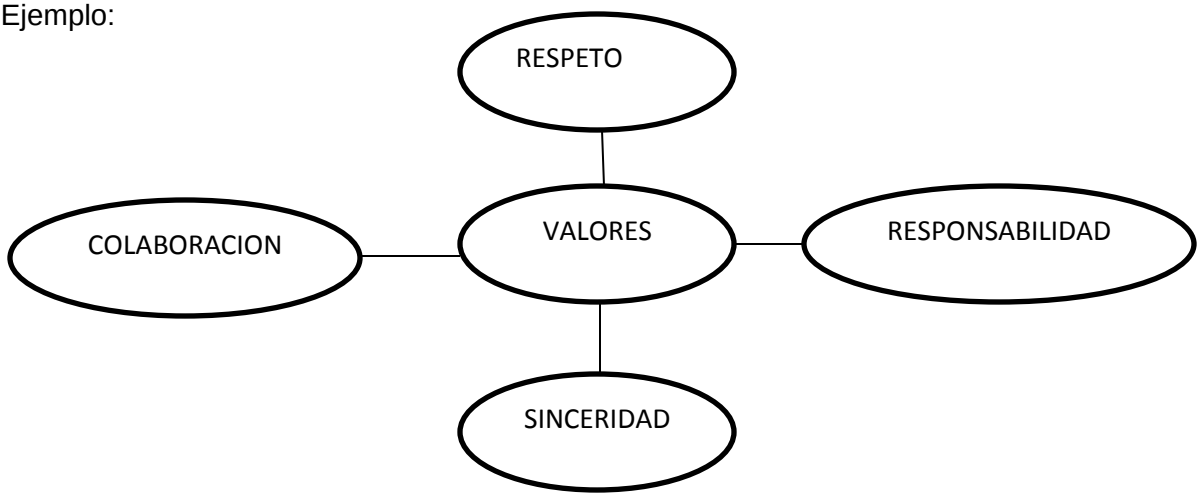
Realice una lista de las estrategias y tácticas que pueda utilizar para lograr los objetivos su empresa y seleccione las mejores de ellas.

ESTRATEGIAS	TACTICAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Cultura del equipo basada en valores

Estos son para guiar la conducta del coachee y crear una cultura de superación dentro de la empresa a través del trabajo en equipo.

Ejemplo:



Describa los valores que debería poseer el área a la cual pertenece y los valores de la empresa en general.

VALORES POR AREA

VENTAS	BODEGA	FINANCIERA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

VALORES DE LA EMPRESA:

1.
2.
3.
4.

El acompañamiento en el Terreno

El sitio de trabajo de un coach se encuentra en el desarrollo de las labores de los coachees, observando el día a día, dando instrucciones de grupo o individuales dirigiendo y practicando el entrenamiento del equipo, comunicándose cada minuto con él.

Hoja de Acompañamiento

Herramienta valiosa que permite observar al coach el trabajo de los coachee.

Nombre de la Empresa: _____

Fecha del Acompañamiento: _____

Nombre del Gerente(o persona que hace el acompañamiento):_____

Nombre del Empleado: _____

Habilidades.

Administración de información: _____

Horario de Trabajo: _____

Técnica de Ventas: _____

Área donde labora: _____

Otras habilidades: _____

Actitudes.

Autoestima: _____

_____

Ética personal: _____

Ética Profesional: _____

Observaciones Generales:_____

_____

Resultados del Acompañamiento:_____

_____

Planes de Acción	**Responsables**	**Fecha**
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Firma del Vendedor _____

Firma del Gerente _____

El coach eficiente y coach efectivo en la empresa

COACH EFICIENTE	COACH EFECTIVO
Saber Escuchar	Tener ganas de aprender
Habilidades para preguntar	Ser Integro
Capacidad de Análisis	Un buen escucha
Saber estructurar un buen plan y seguirlo	Asertivo
Capacidad de Conectar a los integrantes	Mejorar los resultados del negocio
	Tener un Buen sentido del humor.

DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES

Indicación general conteste según se le pregunta señalando con una cruz.

1. Saber Escuchar.

a) ¿Conoce usted a las personas con las que trabaja?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

b) ¿Deja a un lado lo que está haciendo y presta atención cuando está conversando?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

c) ¿Mantiene el contacto visual cuando está conversando?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

d) ¿Oye todo lo que le dicen antes de responder?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

e) ¿Toma nota de lo que le dicen?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

2. Habilidades para preguntar

a) ¿Al formular una pregunta es breve?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

b) ¿Cree usted que es conveniente escoger un solo tema y un aspecto particular de ese tema a la hora de preguntar?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

c) ¿Al preguntar provee alternativas para facilitar la respuesta?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

d) ¿Da tiempo para pensar la respuesta?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

e) ¿Qué tipo de preguntas hace a sus empleados?

Abiertas_____ Cerradas _____

3) Capacidad de Análisis

a) ¿Cómo mira usted los problemas?

Desafío – Oportunidad _____ Crisis – Problema _____

b) ¿Plantea un plan de acción para definir la resolución de problemas?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

c) ¿Involucra a los empleados en el análisis de los problemas?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

d) ¿Evalúa las responsabilidades que trae la toma de decisiones?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

e) ¿Compara con ejemplo la solución a las dificultades?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

4. Saber estructurar un buen Plan y Seguirlo

a) ¿Hace usted una lista sencilla de cosas por hacer?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

b) ¿Define claramente las funciones que desempeñara cada empleado?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

c) ¿Comparte con los empleados los pasos a seguir a través de un diagrama?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

d) ¿Averiguar cuantos empleados están dispuestos a utilizar el nuevo plan a través de?

Entrevista ___ Encuesta ___ Observación Directa ___ Otros ___

e) ¿Persevera hasta el final con la colaboración de los empleados hasta implementar el plan de acción?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

5. Capacidad de conectar a los integrantes

a) ¿En su empresa los empleados se sincronizan y trabajan en unidad y no individual?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

b) ¿Se comunica y participa con los empleados para el logro de las metas?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

c) ¿Respeta lo que es cada empleado y le brinda la posibilidad de contribuir al trabajo?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

d) ¿Hace ver a sus empleados que todos van por el mismo fin?

SI____ NO___ Poco___ Mucho___ Nada____

Técnicas del coaching

A continuación se presentan los perfiles más importantes que se utilizan para evaluar el desarrollo de talentos para proporcionar directrices en el diálogo entre el coach y el coachee.

Perfiles de valores

Conteste según sea necesario

1 ¿Cuál cree que es su finalidad en la vida?

Amar____ Trabajar____ Hacer el bien___ La Familia___ Servir a Dios___

2 ¿Qué le gusta hacer? Bailar___ Viajar___ Cantar__ Comer___ Otros____

3 ¿De qué forma expresa su finalidad en la vida?

Sonriendo___ Haciendo bien mi trabajo___ Amando mi familia ___ Siendo buen vecino__

Ayudando al prójimo___ Siendo fiel a mis principios___ Vistiéndome adecuadamente ___

Comiendo para vivir___

4 ¿Qué importancia otorga a la función de los valores en su vida _____
_____

5 ¿Cite cinco valores que sean importantes para su vida?

1._____ 2._____ 3._____ 4._____ 5._____

6 ¿Cuál de ellos es el valor más importante para usted?_____

7 ¿Cómo refleja su vida de su valor más importante? Cite unos ejemplos: _____
_____

8 ¿Desea reevaluar o cambiar algunos de sus valores? _____
_____

9 ¿Experimenta algún conflicto de valores?_____
_____

10 De ser así, ¿Cómo los solucionas?_____
_____

11 ¿Admira a alguien en particular? Si___ No___

12 ¿De quién se trata? ¿Qué es lo que admira de él? _____

Perfil de rendimiento en el trabajo

1. ¿Cite tres valores que influyen en su vida personal?

2. ¿Qué cargo ocupa en la actualidad?

3. ¿Desde cuándo desempeña este cargo?

4. ¿Cuáles son sus principales funciones?

5. ¿Cuáles son las especificaciones para el desempeño de su trabajo?

6. ¿Qué aspectos de su trabajo le satisfacen más? ¿Por qué?

7. En una escala del 1 al 7, donde 1 es deficiente y 7 excelentes, ¿cómo calificaría las relaciones interpersonales con sus clientes?
_____ Clientes?

8. ¿Qué aspectos de su trabajo le gustaría mejorar?

9. ¿Cuáles son sus puntos débiles en el cargo que ocupa?

10. ¿Cuáles serían los beneficios de mejorar esta o estas habilidades?
_____ ¿Beneficios personales?
_____ ¿Beneficios organizativos?
_____ ¿Beneficios de equipo?

11. Si potenciaría sus habilidades o técnicas, ¿Cómo contribuiría al crecimiento de la empresa?

12. ¿Ha recibido retroalimentación acerca de su rendimiento en el trabajo? ¿Resulto beneficioso?

13 ¿Cómo se ve dentro de cinco años?¿Se siente realizado en su trabajo.

Perfil de liderazgo

Señale tres áreas en las que desearía trabajar:

_____ Comunicación (interpersonal y organizativa)

_____ Delegación y capacitación a los demás

_____ Planificación estratégica

_____ Toma de decisiones

_____ Desarrollo y comunicación de visión

_____ Establecimiento d objetivos y planificación de acción

_____ Negociación

_____ Gestión de tiempo y priorización

_____ Otros

Priorice las tres áreas seleccionadas

1_____

2_____

3_____

Perfil de aprendizaje

1- ¿Cuándo fue la última vez que se interesó por una experiencia de aprendizaje?

1 a 3 meses_____ 5 a 6 meses____ 8 a un año ____ o más_____

2- ¿Qué obstáculos podrían impedir su aprendizaje?

3- ¿Ante una área nueva de aprendizaje, suele considerarla emocionante desafió, o algo a lo que debe enfrentarse?

4- ¿Aprende mejor con material en formato o escrito?

5- ¿Recuerda mejor lo que ve o lo que oye?

6- ¿Ante nuevas ideas se muestra a adoptarlo con rapidez?

7- ¿Cuándo adquiere nueva información, intenta sintetizar y analizar los vínculos con base a su actual conocimiento?

8- ¿Ante la posible adquisición de una nueva técnica, prefería disponer de instrucciones escritas, visionar un video de información o implicarse activamente?

9- ¿Cuál es su necesidad actual más importante en relación con el aprendizaje?

10- ¿Qué podría impedir satisfacer esta necesidad?

Perfil de auto evaluación

1- ¿He hablado de lo que es importante para mí?

2- ¿Me escucha el coach?

3- ¿Cómo me siento ahora?

4- ¿Me he sentido apoyado por el coach?

5- ¿Realmente tuvo en cuenta mi agenda el coach?

6- ¿Cómo me incidiría en mí definir en la próxima semana o semanas lo que hemos hablado?

7- ¿Ha reducido el estrés la sesión de coaching?

8- En una escala del 1 al 10, 1 es muy bajo y 10 muy alto.

_____ ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la sesión?

_____ ¿Cuál es el nivel de frustración con la sesión?

Perfil de compromiso del coachee

1- ¿Considera que su rol de coachee es totalmente voluntario?

2- ¿Qué espera de las sesiones de coaching?

3- ¿Qué urgencia tiene su necesidad de cambio?
Indicación: Rodee con un circulo el numeró de la escala
1 2 3 4 5 6 7
Bajo Medio Alto

4- ¿Cuándo se enfrenta a un cambio, como suele adaptarse?
Lentamente_____ Gradualmente_____ Rápidamente_____

5- ¿Qué esperanza tiene de cambiar? Rodee con círculo el número de la escala.
1 2 3 4 5 6 7
Escasa Moderada Muchas

6- ¿Quién apoyara sus cambios?

7- ¿Qué puntos fuertes simplificaría el cambio?

8- ¿Qué obstáculos podrían surgir?

9- ¿Qué cesiones podría tener que hacer para cambiar?

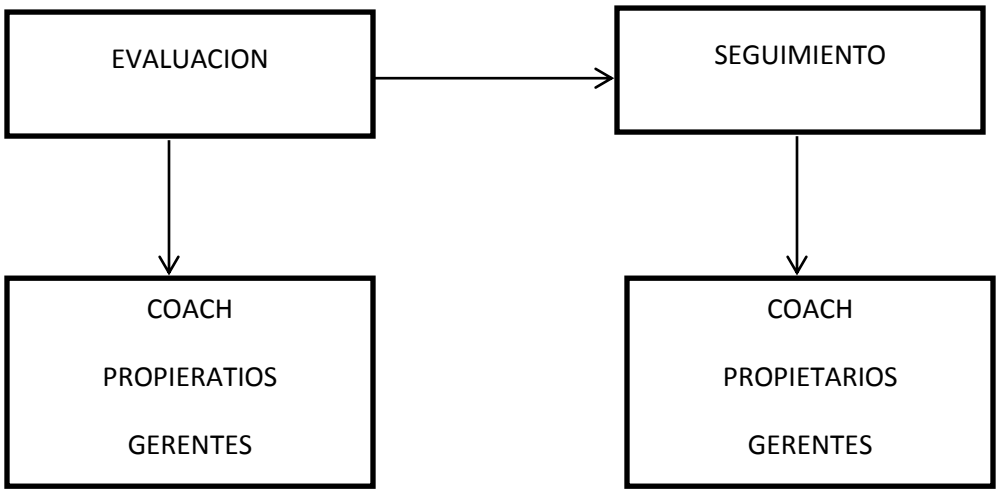
10- En una escala del 1 (un poco) al 7 (mucho)
_____ ¿Cuál es el nivel de preparación para desafiar sus creencias y actitudes aunque estén muy arraigadas?
_____ ¿Poner a fin los comportamientos auto-limitadores y auto-obstaculizadores?
_____ Examinar sus valores
_____ Hablará de los temores que podrían impedir su avance
_____ Intentar nuevos comportamientos

Evaluación y seguimiento

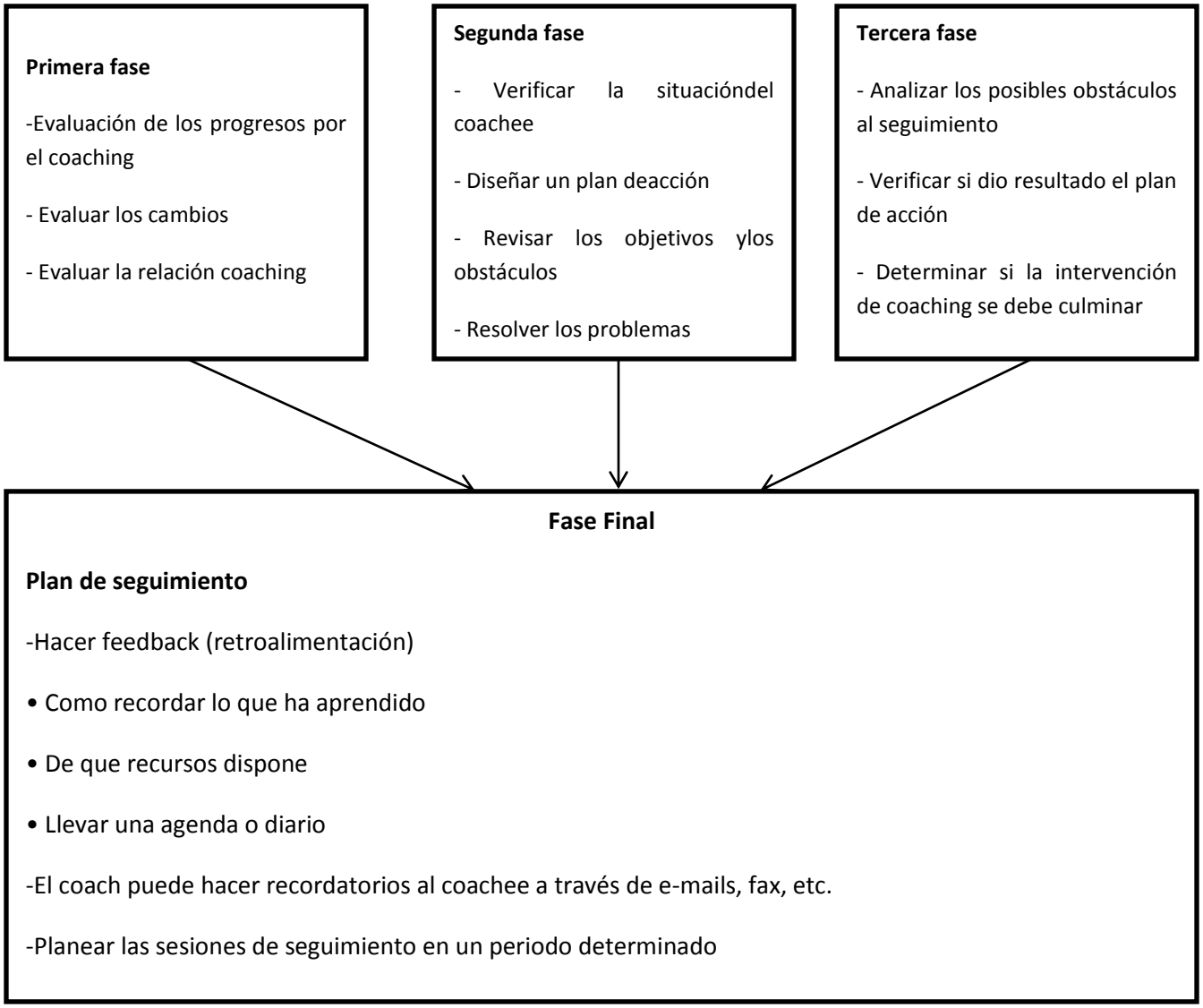
Evaluación: es un proceso continuo de lo que ha realizado el coachee ofreciendo al coach la oportunidad de facilitar un resumen, haciendo uso de los perfiles mencionados en las técnicas de coaching.

Seguimiento: Además de asegurar que el coachee continuará progresando y aplicando las técnicas aprendidas en las sesiones de seguimiento, también se pueden utilizar para prolongar la relación de coaching dependiendo de las necesidades del coachee o de la organización.

Responsables: Cualquiera de estas personas pueden realizar la evaluación y seguimiento o si lo prefieren hacerlo en conjunto:



Ciclo de evaluación y seguimiento



Proceso del ciclo de evaluación y seguimiento

Objetivo	Fase	Participantes	Tiempo de Duración
Evaluar los resultados a fin de conocer los beneficios de Coaching en los empleados	Fase1	Coach-coachee Gerentes - propietarios	Una semana
Guiar al empresario como preparar y utilizar un plan de acción	Fase 2	Coach-coachee Gerentes - propietarios	Una semana
Hacer un análisis de la situación actual	Fase 3	Coach-coachee Gerentes - propietarios	Una semana
Hacer uso del plan de seguimiento cuando fuere necesario	Fase Final	Coach-coachee Gerentes - propietarios	Tiempo que sea necesario

Criterios de evaluación

A continuación se presentan criterios y herramientas de evaluación para que el empresario tome en cuenta lo que se adapta a su situación:

- Nivel de conocimiento adquirido.
- Nivel de técnicas adquiridas.
- Cambios en los niveles de eficacia.
- Cambios en las actitudes y comportamientos.
- Progreso en la carrera profesional del coachee.
- Satisfacción respecto al programa.
- Alcance de objetivos empresariales y personales.
- Capacidad para resolver problemas.

Herramientas de evaluación

Entrevistas: Donde el coach entrevista personalmente al coachee, gerentes y propietarios, al inicio, tres meses después o seis meses más tarde.

Auto informe: Es una herramienta que usa el coach para conocer información personalizada del coachee.

Ejemplo de auto informe

1- ¿Cuáles son mis objetivos para este período?

2- ¿Cómo he actuado frente a los objetivo?

3- ¿Qué metas he alcanzado?

_____

4- ¿Qué he aprendido durante el programa de Coaching?

_____

5- ¿Cómo me ha ayudado el coaching para mejorar mi efectividad en el trabajo?

_____

6- ¿Cuáles son mis objetivos para el futuro?

_____

Apreciaciones de los demás: Es donde los compañeros de trabajo brindan información sobre el coachee.

Formato de un perfil para compañeros de equipo que están siendo coacheado

Perfil para compañeros de equipo

Coloque una la respuesta adecuada a cada interrogante sobre sus colegas

1 ¿Hasta qué punto cree que sus colegas desean trabajar en equipo?_____

_____

2 Cite 3 cualidades de un compañero de equipo exitoso: _____

_____

3 ¿Cuál es la cualidad que más respeta en un compañero? _____

_____

4 ¿Cómo resumiría la forma de ser de su colega? _____

_____

5 ¿Quién es su modelo de rol que más ha influido en su vida? _____

_____

6 ¿Quién es el compañero de equipo que absorbe más rápido los conocimientos? _____

_____

7 ¿Cuáles son las necesidades de su equipo de trabajo? _____

_____

Auto control: El coachee debe observar su comportamiento y anotar sus respuestas.

Nombre del Coachee: _____

_____

Respuestas al auto control: _____

_____

_____

Observaciones: _____

_____

_____

_____

Observación directa: consiste en que el coach observa y critica al coachee mientras este realiza sus tareas específicas.

Retroalimentación: (Feedback)

Es la herramienta del programa de Coaching que da la oportunidad de contribuir a un mejor desempeño, la cual debe hacerse de forma constante cuando sea necesario.

Ejemplos:

1. Crear un sistema de trabajo en equipo sin descuidar a los individuos.
2. Recorrer la oficina de cada empleado ofreciéndole retroalimentación.
3. Usar correo electrónico para elogiar o recordar una actividad al empleado.
4. Escribir una nota personal dirigida a cada individuo, esta puede ser.

Retroalimentación

Mantenga la conversación abierta	Evite dar sermones, estimule el dialogo, utilicelenguaje corporal, haga pausas para que el empleadopuede responder.
Haga preguntas	Pida la opinión de los empleados, pregunte en vez de desafiar, asegúrese de usar un tono de voz y expresión adecuado.
Cree una actitud positiva	Fomente el deseo de querer saber más y no creer saberlo todo, acepte los comentarios de los empleados sin juzgarlos, jamás se involucre en una controversia, acepte hasta donde llega su responsabilidad.
Verificación de la retroalimentación	Asegúrese que su retroalimentación es específica, compruebe si la retroalimentación está llegando donde se necesita, sea oportuno a la hora de conversar, valore los resultados y considere como cubrir las deficiencias.

Metodología para la aplicación del programa de coaching

Objetivo: Facilitar al empresario una guía que le permita orientarse sobre los beneficios del programa de coaching y cómo aplicarlo.

Actividades para el desarrollo del programa	Responsables	Técnicas y herramientas de coaching	Tiempo	Institución
Contactar una institución de Consultoría o de Capacitación	Propietarios, gerente o directivos	Entrevista	2 días	INTECAP
Revisión de propuesta y contrato	Propietarios, gerente o directivos	Diálogo	1 Semana	Institución seleccionada
Convocar a una reunión con el coach y los posibles coachees	Coach – coachees	Diálogo y lluvia de ideas	2 Horas	La empresa
Capacitación, identificación y adiestramiento de los coach internos potenciales: Como trabajar en equipo, resolución de problemas organizativos e individuales, planificación y evaluación.	Coach externos - coach internos potenciales	Braintorming (lluvias de ideas), dialogo y trabajo en equipo	1 mes	Institución previamente seleccionada
Técnicas de comunicación, recurso humano técnicas de liderazgo y técnicas de venta.	Coach – coachees	Diálogo y Acompañamiento	1 mes	La empresa
Desarrollo del programa de coaching en acción:	Coach – coachees	Dialogo, reuniones	4 meses	La empresa
Primera fase: Establecimiento de la relación del coaching	Coach – coachees	Reuniones, observación directa.	1 mes	La empresa
Segunda fase: Planificación de la acción	Coach – coachees	Reuniones, lluvia de ideas.	1 mes	La empresa
Tercera fase: Ciclo del Coaching	Coach – coachees	Reuniones	1 mes	La empresa
Cuarta fase: Evaluación y Seguimiento	Coach – coachees	Reuniones, observación directa, autocontrol	1 mes	La empresa

ANEXOS

Universidad Rafael Landívar
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Humanidades
Psicología Industrial Organizacional

La siguiente Boleta de Encuesta es únicamente con fines investigativos para la elaboración de la Tesis titulada **"Coaching y Desempeño Laboral"** por lo que se agradece su colaboración.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de interrogantes de respuesta múltiple, por lo que se le solicita responder como corresponde, marcando con una X en la opción de su elección. Se presenta una definición acerca de Coaching con fines informativos.

COACHING: es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas por medio del asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol de coach (maestro o jefe) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz) y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

DATOS GENERALES:

Edad:

_____

Sexo:

Masculino _____ Femenino _____

Nivel Académico:

Diversificado _____ Técnico _____ Licenciatura _____

Maestría _____ Doctorado _____ Otro _____

Tiempo de laborar en la empresa:

6 meses _____ 1 año _____ 2 años _____ más de 2 años _____

Más de 10 años_____

	BOLETA	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Existe la práctica del coaching dentro de la organización.					
2	Considera que la práctica del coaching incide en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones.					
3	La incidencia de la práctica del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores es positiva.					
4	El incremento de porcentaje de ventas es una meta dentro de su puesto de trabajo.					
5	Incrementar el número de clientes y visitas es un objetivo en su puesto de trabajo.					
6	Por medio de la práctica del coaching se logra una mayor productividad.					
7	El logro de las metas organizacionales se puede alcanzar llevando a cabo la práctica del coaching.					
8	El trabajo en equipo es una estrategia que se emplea actualmente dentro de la organización.					
9	La capacitación es una estrategia dentro de la organización.					
10	Considera que en un plazo de 6 meses a 1 año se puede mejorar el desempeño de los empleados por medio de la práctica del coaching.					
11	Considera que la empresa tiene la disposición y poder económico para poner en práctica la técnica de Coaching para mejorar el desempeño laboral y logro de metas.					
12	Considera que existirá disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requerimientos de la práctica del coaching.					
13	Disfruta de los beneficios que conlleva la aplicación del coaching dentro del sistema de trabajo en la empresa.					
14	Considera recomendable la práctica del coaching dentro de la empresa.					