

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE TESIS

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
ALIANZA METALÚRGICA S.A. SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS:

**CHINCHAY ROJAS, KLIDY ZULMA
DAMIÁN PAREDES YENSY NORISSA
QUIÑONEZ ATIRO, ANDREA ESTEFANÍA**

ASESORA:

**Dra. VERÓNICA CUCHILLO PAULO
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

MARZO, 2018

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING
EMPRESARIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA ALIANZA METALÚRGICA
S.A. SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Grado de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Dr. JAIME FLORES SORIA

Presidente

CPC. LUIS ALBERTO GIL PASQUEL

Secretario

Dr. DOMINGO HERNANDEZ CELIS

Vocal

FECHA: 20/03/2018

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y las fuerzas para alcanzar mis metas. A su vez dedico la presente investigación a mi hermosa familia, quienes día con día, me brindan su confianza y su apoyo en todo lo que me propongo para seguir cumpliendo mis propósitos, especialmente a mi muy querida madre quien siempre veló por mí, para salir adelante y hoy puedo decir que su sacrificio no fue en vano. Este logro es tuyo, madre hermosa. También la dedico a mi angelito que estoy muy segura que desde el cielo, guía y cuida mis pasos para seguir cumpliendo mis sueños, te quiero y te extraño mucho querido abuelito.

Yensy Noryssa Damián Paredes

Con mi esfuerzo puesto en este trabajo doy gracias a Dios, quien permite que siga con vida para alcanzar mis sueños y metas, mis padres que sin duda son lo más valioso que tengo, y sin su ayuda y confianza puesta en mí no hubiera llegado hasta donde estoy ahora, por eso siempre estaré en deuda con ustedes hasta el último día de mi vida, los amo.

A mi abuelito, que desde cielo me cuida y guía mis pasos por eso siempre estarás en mi corazón, y a todas las personas que confían en mí, todo esto se ve reflejado en mi dedicación, sacrificio y empeño por ser la mejor profesional.

Klidy Zulma Chinchay Rojas

Doy gracias a Dios, pues me permite seguir avanzado con mi investigación.

A mis padres por su apoyo, por estar presente en todo momento para mí y ayudarme hacer mejor persona cada día, a mis hermanos porque ellos saben el sacrificio que doy en todo lo que me propongo día a día, y a todas las personas que confían en mi desde el inicio que empecé esta carrera y que ya no falta para culminarla.

Andrea Estefanía Quiñonez Atiro

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Peruana de Las Américas, por haber permitido formarnos profesionalmente.

A nuestros profesores y amigos, quienes de manera desinteresada compartieron sus conocimientos y experiencias para desarrollar de manera adecuada el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La investigación que lleva por título *“Propuesta de un Programa de Coaching Empresarial para mejorar el Desempeño Laboral en la Empresa Alianza Metalúrgica S.A., San Juan de Lurigancho, 2017”*, ha contemplado como objetivo determinar la relación entre coaching y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Alianza Metalúrgica, San Juan de Lurigancho, 2017.

La investigación fue de diseño no experimental y de enfoque mixto. La población estuvo constituida por toda la organización Alianza Metalúrgica del distrito de San Juan de Lurigancho. La muestra tuvo la participación de todos los colaboradores de la empresa Alianza Metalúrgica del distrito de San Juan de Lurigancho.

Se propuso un programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.

La manera de proponer un programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. incluye charlas, capacitaciones, reuniones y otros talleres.

Palabras clave: Coaching Empresarial, desempeño laboral

ABSTRACT

The research entitled *"Proposal for a Business Coaching Program to Improve Work Performance in the Company Alianza Metalúrgica SA, San Juan de Lurigancho, 2017"*, has aimed to determine the relationship between coaching and job performance in employees of the company Alianza Metalúrgica, San Juan de Lurigancho, 2017.

The research was of non-experimental design and mixed approach. The population was constituted by all the Metallurgical Alliance organization of the district of San Juan de Lurigancho. The sample consisted of all employees of the Alianza Metalúrgica company in the district of San Juan de Lurigancho.

A Business Coaching program was proposed to improve work performance in the Alianza Metalúrgica S.A. The way to propose a Business Coaching program to improve job performance in the Alianza Metalúrgica S.A. It includes talks, trainings, meetings and other workshops.

Keywords: Business Coaching, job performance

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de Contenidos

Introducción	
CAPÍTULO I: Problema de la Investigación	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.2.3 Objetivo general	3
1.2.4 Objetivos específicos	3
1.3 Casuística	4
CAPÍTULO II: Marco Teórico	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 Bases teóricas	10
2.2.1 Coaching Empresarial	10
2.2.2 Desempeño laboral	39
2.2.3 Coaching empresarial para el desempeño laboral	52
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	57
3.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	57
3.2 Alternativas de mejora	63
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS	
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	
ANEXO 2 CARTA DE AUTORIZACIÓN	
ANEXO 3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ALIANZA METALÚRGICA S.A.	
ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS	
ANEXO 5 ENCUESTA	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el crecimiento de las empresas en nuestro país es indiscutible, cada uno busca posicionarse y liderar en el mercado, sin embargo, hay muchas organizaciones que no llegan a cumplir el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes, y mucho menos la de ellos, debido fundamentalmente a que no se realizan evaluaciones internas para deducir o encontrar los problemas a discusión.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación se basó en proponer la herramienta del coaching para contribuir con la mejora de la organización en su planificación, innovación; es decir, crear estrategias para obtener un cambio positivo dentro de la organización a través de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, con la finalidad de descubrir sus habilidades, destrezas, metas, etc., por medio de un asesoramiento adecuado y guiados por una persona eficiente, presto en escuchar y enseñar, porque no basta con ser el jefe si no conoce ni entabla una buena relación con el colaborador.

El coach busca aumentar el rendimiento en el trabajo, y para ello debe emplear una serie de herramientas para capacitar constantemente al personal, potenciando el rendimiento en momentos clave, o realizando charlas de integración para mejorar el desempeño respectivo y compromiso con la entidad; para el logro del tema se requiere una metodología estructurada que llevará a desempeñar el potencial de las personas en toda su extensión. El coaching pretende desarrollar el potencial de cada uno de los trabajadores planteando un escenario de crecimiento tanto personal como profesional en los empleados que tenga a su cargo y/o para sí mismo; el cual busca contribuir beneficios hacia la empresa y transmitir al empleado

un ritmo de trabajo diferente con el único propósito que los beneficiados sean ellos mismos.

La importancia de este estudio es debido a que, hoy en día, más allá de nuestros conocimientos, debemos ser competentes para ejercer el liderazgo necesario sobre los trabajadores sin anteponer superioridad ni exceso de autoridad, sino confianza, con la finalidad de lograr motivar e inspirar, para ampliar así las posibilidades de acción efectiva y eficiente.

En tal sentido, la investigación tiene como enfoque hacer una mejora continua en el desempeño del personal, para obtener cambios positivos y efectivos; esta herramienta ha sido empleada por varias empresas con resultados increíbles y favorables para la organización y colaboradores.

Alianza Metalúrgica S.A. es desde 1985, una empresa peruana dedicada a la fabricación de piezas fundidas en aluminio. A través de todos estos años, Alianza Metalúrgica ha desarrollado diversas tecnologías, procesos y aleaciones, que le han permitido colaborar decididamente en el cumplimiento de los objetivos y metas de sus clientes, participando en conjunto en la solución de problemas y aportando los productos adecuados para la satisfacción de sus necesidades. Actualmente la empresa provee a importantes fabricantes nacionales, exportando, incluso productos requeridos por su calidad compitiendo a nivel internacional. La planta, los equipos y personal altamente calificado, les permite ofrecer los mayores volúmenes y la mejor calidad de aluminio fundido del Perú; no sólo se ofrecen piezas fundidas de aluminio, también se cuenta con instalaciones que tienen todas las facilidades para dar los mejores acabados de acuerdo a las exigencias del

cliente, además de ofrecer servicios de maquinado, pintura y ensamblaje, hasta lograr productos terminados de alta calidad, reconocida a nivel internacional.

Los compromisos centrales de Alianza Metalúrgica son: Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales con productos fundidos en aluminio, garantizando su eficacia en el tiempo, para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad. Promover, el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, impulsar la innovación tecnología y el desarrollo de nuevos productos, asegurando el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias, accionistas, la sociedad y el Estado. Es decir, la empresa Alianza Metalúrgica trabaja con productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una importante opción en el mercado por la calidad, agilidad, precio, innovación y por flexibilidad del sistema. Ante este panorama de desarrollo constante en el aumento de la producción en peso fundido en un 70%, se requiere contar con otro terreno más amplio adecuando e implementando las nuevas tecnologías productivas.

En Alianza Metalúrgica, la calidad está presente en todas las fases del proceso de fabricación de productos fundidos en aluminio, desde la pre-venta, fabricación hasta la post-venta, con la participación de todos los trabajadores comprometidos con la mejora continua del sistema (kaizen). La calidad de sus productos y la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes. Cuentan con técnicos altamente calificados en procedimientos de control de calidad, tanto durante el proceso productivo como también para la aprobación final del producto antes de su despacho. El personal tiene todas las habilidades y los equipamientos

necesarios para garantizar que los clientes únicamente reciban productos de alta calidad. La planta se encuentra ubicada en la calle Enrique Zárate – San Juan de Lurigancho, Lima – Perú. Esta planta cuenta con todas las instalaciones requeridas para una fundición moderna y además utiliza las últimas tecnologías para ofrecer piezas de aluminio de alta calidad; tanto para el mercado local como para el internacional.

La importancia de la investigación sobre la responsabilidad en el trabajo, se fundamenta que la relación de la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo de cada quien, en un ambiente laboral óptimo y adecuado donde los trabajadores se sientan cómodos logrando desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización. Es por ello, el coaching se ha convertido en una herramienta útil para manejar todos los cambios que se están generando en el mercado del mundo empresarial.

El presente estudio se realiza debido a que hoy en día las empresas se ven afectadas por el creciente número de tareas y responsabilidades que se han presentado por los cambios tecnológicos e informáticos que por su propia naturaleza han provocado una serie de innovaciones al interior y exterior. Esto hace que las organizaciones se modernicen y sea necesario una distribución de las actividades en tareas individuales y algunas colectivas, adecuándolos al sistema en áreas funcionales para la empresa, cada una de ellas con determinadas obligaciones permitiendo un óptimo funcionamiento organizacional.

Es por ello que las empresas y los directivos en su afán de mejorar cada día y adaptar nuevos enfoques en su estrategia de recursos humanos, buscan

herramientas que les permitan alinear su estrategia de recursos humanos y una herramienta es el **coaching** que se utiliza para potenciar el desempeño laboral de los trabajadores, pues cada día, es más notorio que uno de los valores añadidos en la actividad reside básicamente en las capacidades y habilidades de sus empleados, como factor humano es insustituible para varias funciones, las mismas que necesitan empleados eficientes con capacidad de respuesta ante nuevos retos.

El trabajo de investigación beneficiará a toda la organización ya que permitirá poner en práctica todas las habilidades y destrezas de los trabajadores, sin dejar de lado sus fortalezas y debilidades, construyendo una mejor imagen para la empresa y un mejor ambiente laboral donde aplicar lo aprendido.

Cabe indicar que la presente investigación se estructuró en tres capítulos:

CAPÍTULO I.-, va el planteamiento del problema y el objetivo que consistió en determinar la manera en que el coaching empresarial contribuye en las organizaciones para lograr un desempeño eficiente en sus trabajadores.

CAPÍTULO II.-, Marco Teórico, los autores definen al coaching como una herramienta empresarial para incidir en la motivación de los trabajadores, y desarrollar sus habilidades blandas buscando aumentar el rendimiento en el trabajo.

CAPÍTULO III.-, se encuentran las Alternativas de Solución, muestran que esta herramienta si se aplica correctamente, se puede alcanzar los objetivos planteados por la empresa de manera óptima.

CAPÍTULO I: Problema de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

En un mercado laboral tan competitivo, en donde hay mayor transición de trabajo las compañías deberían identificar las habilidades que posee cada persona y sacar a flote su talento en el ámbito laboral, por ejemplo su agilidad mental estratégica, instinto emprendedor y capacidad de producir resultados. Es decir, por parte de los gerentes debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. La gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas y también crear un valor agregado.

El coaching ayudará a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, puesto que consiste en “ayudar a aprender en lugar de enseñar.” Los líderes empresariales imitan al buen jardinero por medio del coaching, para lograr el buen crecimiento de esas semillas de roble que llega a la organización. El coaching es un juego empresarial que concentra escenarios y actores (los empleados de la empresa) que compiten para ganar. La idea es que durante este juego se mezclen experiencias y enseñanzas permitiendo a cada jugador llegar al triunfo. Todo esto es dirigido por un coach, quien es un aporte único de liderazgo personal; el mismo que se encargará de guiar el talento humano de la empresa, hasta llegar a realizar y convertir cada propuesta en un triunfo.

Hay que tener en cuenta un aspecto muy importante, el empleado involucrado con coaching tendrá una actitud positiva en su trabajo, estará comprometido y vinculado con los objetivos de la compañía; realiza acciones donde se difundan las metas de la organización, comunica abiertamente los intereses, desarrolla actividades que permitan mejorar la gestión del talento, no solo en el marco del área de Recursos Humanos, sino a nivel de toda la empresa, ayudando a retener el talento en una organización.

El desempeño laboral de cada trabajador tendrá que ser de acuerdo al perfil de cada puesto, para ello se deberá brindar las herramientas necesarias a fin de cumplir las responsabilidades del caso. El objetivo es que el personal pueda desempeñarse dentro de toda la organización, brindando soluciones y estrategias para el cumplimiento de las metas. La capacitación contribuye a resolver las necesidades de la empresa, como interactuar manteniendo comunicación constante entre todo el equipo, tanto coach y coachees, logrando tener más confianza al momento de explorar sus habilidades. El coach estará en todo momento dispuesto a guiar a los colaboradores, tendrá evaluaciones constantes para definir si en el tiempo de la capacitación se han cumplido las metas propuestas, si se ha llegado a tener sinergia con el personal para el logro de objetivos y metas. Los métodos aplicados con esta metodología favorecen al momento de capacitar a los trabajadores, porque eso lo transmiten a sus clientes, los cuales les permiten satisfacer con mayor facilidad. Mediante este proceso se verán cambios positivos que redundan en beneficio para la organización e individualmente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo proponer un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño Laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo determinar las teorías en los programas de coaching empresarial?

¿Cuáles son las características de desempeño laboral en el personal de la empresa?

¿De qué manera formular un programa de coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral?

1.2.3 Objetivo general

Proponer un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.

1.2.4 Objetivos específicos

Determinar las teorías en los programas de coaching empresarial.

Identificar las características de desempeño laboral en el personal de la empresa.

Formular un programa de coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral.

1.3 Casuística

En la empresa Alianza Metalúrgica S.A se presenta la oportunidad de aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la pro acción en lugar de la administración, donde se pretende posicionar al individuo en un aprendizaje permanente. Es decir, potenciar el rendimiento en momentos clave, etapas de incertidumbre, problemas y facilitar la comprensión y aceptación del cambio, y habilitar espacios de aprendizaje que permitan reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva y eficiente. Por tanto, el coaching será una herramienta empresarial que fortalecerá progresivamente a la empresa y a cada uno de los entes involucrados en ella; donde centrará su trabajo en el desarrollo de habilidades y desempeño de los trabajadores, logrando que cada uno de sus miembros del equipo consiga alcanzar su máximo potencial trabajando como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo común.

Según Álvarez, Arocha, y Ortiz (2011), señala que actualmente es de gran importancia saber que es necesario hacer para que la eficiencia de los equipos sea cada vez mayor, es por ello que los modelos de intervención como el coaching empresarial son cada vez más usados en el ámbito organizacional. Mediante este proceso se va a generar la forma en la cual se les da resolución a problemas específicos, la mejora del desempeño o el desarrollo personal.

Se puede interpretar que el Coaching empresarial es una herramienta fundamental para establecer buenas relaciones laborales promoviendo la motivación y el desempeño eficiente en la organización a través de un plan de

acción para estimular el pensamiento proactivo del colaborador, es decir, para llevar sus ideas a la realidad; así como la comunicación efectiva con el jefe inmediato para establecer un contacto positivo ante cualquier inconveniente o circunstancia que suceda en la organización. Cabe resaltar que el coach debe llevar a la persona al marco de solución y aprendizaje para ver resultados futuros a corto plazo.

Según Muyolema, (2012), señala que la formulación de un plan anual de capacitación, en base al coaching empresarial será desarrollada para mejorar el Desempeño Laboral y la satisfacción de la colectividad, planificando una actividad de capacitación que permita actualizar sus conocimientos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada una de las áreas. En referencia a lo mencionado, podemos decir que se debería reconocer al Coaching como una herramienta importante para evaluar el desempeño del empleado, implementando nuevas políticas de compensación tales como: impulsar programas de capacitación; tomar decisiones de ascensos o de ubicación; problemas personales que afectan en el desempeño del cargo.

El coach cumple la función de guía para orientar a los trabajadores a explotar sus habilidades con el propósito de que logren alcanzar sus metas personales y/o laborales. Por tanto, el coach debe encaminar a la comunicación en la dirección adecuada para que obtenga resultados beneficiosos, siempre prestando atención a las labores cotidianas que realizan en la organización y de esa manera corregir errores o darles una muestra de afecto a su responsabilidad, compromiso y desempeño en la organización.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

A medida internacional se recabaron los siguientes estudios:

Veloz (2017) en la tesis titulado *Aplicación del Coaching Empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del Clima Organizacional en la Consultora Líder Mundial Adecco Ecuador*, para la obtención del grado de Maestría en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Tuvo por objetivo determinar los lineamientos estratégicos a seguir que permitan la aplicación del Coaching Empresarial para mejorar el Clima organizacional en Adecco Ecuador. Continuó una metodología con la población de la Consultora Líder Mundial Adecco Ecuador, utilizando como instrumento la entrevista. Finalizó al no haber ninguna estrategia en la entidad, se hace el implemento del Coaching para poder mejorar su procedimiento dentro y fuera de la empresa.

Vives (2016) en la investigación denominada *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional” Año 2016*, para obtener la Especialización en Gerencia de Comercio Internacional, en la Universidad Militar Nueva Grada, Bogotá D.C, Colombia. Su objetivo es aplicar técnicas de entrenamiento enfocados al talento humano de la organización. Una de las técnicas ha tenido transcendencia de acuerdo de resultados obtenidos es el coaching empresarial. Concluyó, que el Coaching Empresarial busca mejorar las técnicas y habilidades en la empresa.

Monroy (2015) en la investigación denominada *Coaching y Desempeño Laboral*, para la obtención el título profesional de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Formuló por objetivo determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango. Siguió una metodología con cuarenta colaboradores, y su instrumento fue el cuestionario. Concluye, en que el trabajo en equipo se da mediante el Coaching, porque es la estructura para tener un buen sistema de trabajo.

Díaz (2013) en la investigación que tiene por título *Estrategias Gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la Optimización del Rendimiento Laboral*, para obtener el grado de Magister en Orientación y asesoramiento en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Su objetivo es Analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque Coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, Ubicada en el municipio Naguanagua. Tiene como metodología una población 10 sujetos, la técnica e instrumento fue la encuesta para obtener los datos. Culminó con que se debe renovar la comunicación entre todo el personal para que trabajen conjuntamente y así poder desarrollar las estrategias.

Guido y Linero (2012) en la investigación nombrada *Estudio de los Resultados de la Aplicación de un Programa de Coaching Gerencial en la empresa*

Brightstar de Venezuela como herramienta efectiva comunicacional, para obtener el Título de Licenciado en Administración, Universidad Nueva Esparta de Caracas, Venezuela. Cumple con el objetivo de determinar la efectividad de los espacios comunicacionales de los gerentes de la empresa Brightstar de Venezuela una vez aplicado el Programa de Coaching como herramienta efectiva comunicacional en un período de 2 años. Siguió una metodología con una población de 60 trabajadores de la empresa, la técnica fue la escala de estimación. Concluyó que al momento de insertar el Coaching se hace más fácil realizar las funciones, porque todos trabajan para un solo objetivo.

A disposición nacional se hallaron las siguientes investigaciones:

Caruajulca, y Monzón (2016) en la investigación nombrada *Aplicación del Coaching Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, en la Ciudad de Bambamarca – Año 2016*, para acceder a la Licenciatura en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú. Su objetivo fue determinar si la aplicación del Coaching Organizacional contribuirá a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016. Continuó con la metodología con una población que asciende a 100 colaboradores, la técnica e instrumento empleado fue la encuesta-cuestionario para obtener los datos correspondientes. Finalizó, que el Coaching Organizacional va desarrollar a los colaboradores con mejores habilidades, ya que

por medio del procedimiento lo van descubriendo y será efectivo para su desempeño laboral.

Guzmán y Parravicini (2016) en la investigación denominada *Aplicación del Coaching en la Gestión por competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la Ciudad de Trujillo en el año 2016*, para la conseguir la Licenciatura en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú. Trazó determinar si la aplicación del Coaching influye en la gestión por competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016. Utilizó una metodología para la presente investigación se consideró como población a 312 trabajadores de la empresa, la técnica e instrumento fueron las encuestas y cuestionario. Finiquitó que los trabajadores serán más competentes, porque tendrán la motivación el cual se va reflejar en el compromiso con la entidad.

Roque (2016) en la tesis denominada *Herramientas del Coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015*, para acceder el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Altiplano de Juliaca, Perú. Muestra como objetivo describir y evaluar las herramientas del Coaching en el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015. Continuo con la metodología son los funcionarios públicos, que cumplen las funciones de dirección en las diez gerencias existentes en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, considerando

como instrumentos encuestas y cuestionarios. Finalizó en que es necesario reconocer los talentos de cada persona, ya que eso ayudará a que la organización pueda mejorar con las destrezas de ellos.

Larico (2015) en la siguiente investigación llamada *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014*, para optar el grado de Magister en Administración, en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Perú. Menciona como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. Siguió una metodología que estará constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca 2014, teniendo como instrumentos cuestionarios y encuestas. Terminó en que es importante la remuneración, el clima laboral y los factores motivadores de la organización para un buen desempeño laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Coaching Empresarial

Definición del Coaching

Brocka (2011), “es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee” (p.56).

Según lo mencionado anteriormente, el coaching es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando los objetivos por sí mismos, cuya finalidad es que el personal realice el cambio para poder alcanzar sus propósitos.

Ulloa (2012), el coaching “es el arte de trabajar con las demás personas para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño”. (p.65). Esta estrategia trata de explorar las propias aptitudes, destrezas y talentos de cada individuo, para que pueda implementar con innovadoras ideas y beneficiarse profesionalmente.

Piqueras (2015), “el coaching es un método para ayudar a las personas a conseguir aquello que quieren. Con la ayuda del coach, las personas se orientan a sí mismas hacia la consecución de sus objetivos”. (p.7).

El Coaching es el cimiento que el equipo necesita a fin de fortalecer a una nueva generación, el cual avanzará con optimismo y confianza para desarrollar su potencial.

Definición de Coaching Empresarial

Whitmore (2016) reitera al coaching empresarial como el eje para el progreso de los talentos del grupo que tiene a su cargo, para alcanzar una espléndida gestión.

Comprende toda la empresa para conseguir soluciones positivas, todo esto se dará formando un equipo con los trabajadores.

Molins (2013), El Coaching Empresarial es un proceso efectivo de cambio y mejora de una empresa con la única finalidad, de optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado, es decir, a través de esta herramienta se ayuda a las personas a rendir el máximo de todas sus posibilidades.

Conforme a lo dicho por el autor, la entidad al momento de adicionar el Coaching permite que los colaboradores se vinculen y formen una equidad de habilidades, las cuales brindarán las mejores expectativas en cuanto al rendimiento laboral.

Miedaner (2013), El coaching Empresarial está considerado como un proceso estratégico ya que ayuda a la organización a enfrentar cualquier desafío de la manera más eficiente. Genera una mayor unidad entre los miembros del equipo, disminuyendo obstáculos que puedan distraer para alcanzar el éxito.

De esta forma, según lo sostenido por el autor, la competencia crece cada día y el método del coaching favorece a las empresas, porque permite desarrollar nuevas estrategias las cuales van a reducir cualquier inconveniente a darse. Esto se reflejará en la gestión, porque en poco tiempo se obtendrán resultados beneficiosos.

Teorías del coaching

De acuerdo con Ravier (2005), el coaching es una tarea apta para desarrollar el potencial de las personas, que se consigue a través de la experiencia y conocimientos propios que ha adquirido la persona, para integrar sus ideas y formar estrategias formativas en acciones productivas y favorables para ambos coach y coachee. Esta metodología que se emplea en las organizaciones se conoce como coaching, que actualmente ha ocupado un lugar importante para implementarlo en las empresas cuando se desarrollan ciertas dificultades internas.

De acuerdo con Gallwey (2012), profundiza al coaching como un método de entrenamiento para maximizar y potenciar las aptitudes y efectividad de los empleados; además de tener o manejar una buena relación entre el coach y el colaborador con la finalidad de incrementar su talento y/o preparación.

De acuerdo con Skiffington (2003), el coaching es un enlace de colaboración y cooperación que debe existir entre un coach y un empleado, con la única finalidad y objetivo de transformar sus **debilidades** en **fortalezas** y llegar a establecer un cambio radical en su ambiente habitual.

Conforme con Catalão y Penim (2011), Decimos que el coaching cuenta con herramientas eficientes, mediante el cual el coach va implantar con procesos prácticos para romper los paradigmas de los colaboradores y la organización. Incluyendo las habilidades para cumplir con las metas.

Dentro de lo expuesto, se puede indicar que el coaching, representa el cambio elemental en la forma de pensar, e implica incluir nuestros conocimientos

adquiridos a través de la experiencia y estudios en la entidad, es decir, a través de esta técnica, el coach puede atribuir a la función de crear la realidad para alcanzar las metas deseadas. Por ello, para mejorar el grado de eficacia en los trabajadores, debemos conocer diferentes teorías o modelos que intervienen en el coaching empresarial para cuestionar el éxito y fracaso según nuestra práctica, y estos son los siguientes:

Teoría de Consultoría de Saporito

De acuerdo con Saporito (1996) refiere a dar cuestiones de asesoramiento para evidenciar el desarrollo del jefe inmediato, es decir, debe comprender las necesidades que se puede atravesar dentro de la organización y efectuar de manera inmediata una relación directa con los coaches para que éstos puedan desenvolverse de manera efectiva y responsable.

Dicha teoría se basa en 4 puntos:

En el primer punto, se explica el contexto; el coach debe trabajar con la empresa para determinar o identificar cuáles son las necesidades a resolver; para así aclarar cuáles son los requerimientos organizativos que van a especificar la posición de cada uno de los trabajadores; es decir el coach ha de crear un perfil de éxito para todos.

En el segundo punto, se explica la tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso de 360 grados; los coaches están listos para unir la información aprendida por el coach, es decir, la gerencia se convierte en un modelo a seguir, debido a que éstos determinan en precisión el desarrollo de las necesidades a

abordarse, lo cual tiene como consecuencia un incremento en la eficiencia y desenvolvimiento en las actividades de sus colaboradores.

En el tercer punto, la planificación de desarrollo, feedback y creación de un plan de desarrollo de liderazgo; indica establecer necesariamente un plan primario, donde se priorizará las experiencias, fortalezas y la eficacia del ejecutivo.

Dicho plan lo ejecuta el jefe o superior, para asegurar un nivel de compromiso que permita emplear una percepción adecuada, para abordar cualquier inquietud o necesidad del que se pueda atravesar dentro de la organización.

En el cuarto y último punto, señala la realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias; dicho punto influye el proceso de conexión entre el coach y el coaches, para que desarrollen una efectividad a través del resultado de sus actividades, dicho contexto se desenvuelve en las metodologías de evaluación dentro de la organización.

Teoría Formativa de Evaluación de Kirpatrick

De acuerdo con Kirpatrick (1994) propone un tipo de evaluación que se basa en cuatro programas de formación al ejecutivo; donde se establece como primer punto:

Nivel de reacción; esto se efectúa después de la actividad del coaching para ver la satisfacción del proceso.

Nivel de aprendizaje; el jefe inmediato evalúa las habilidades de cada miembro de su equipo para incrementar el talento, conocimiento y entre otras destrezas que puede tener el trabajador.

Nivel de comportamiento, se visualiza el cambio en su jornada después de pasar por un proceso de coaching, siendo así evaluados por su superior.

Nivel de resultados, cada cambio equivale un triunfo en él mismo y su desempeño en la organización se hará notar en un corto plazo.

La evaluación bien aplicada del coaching empresarial, ofrecerá grandes cambios en la organización con posibilidades de extender los buenos resultados y mejorar el nivel de desempeño de manera individual y empresarial.

Teoría Integrativo de Passmore

De acuerdo con Passmore (2007) resalta el trabajo del coach para mejorar el desempeño y desarrollo de los trabajadores; dado que su objetivo principal es aumentar su capacidad en el puesto de labor y la construcción de grandes cambios en la organización.

En dicha teoría las herramientas estudiadas tienen el objetivo principal de que los coaches lleven sus conocimientos a la acción, es decir, demuestren lo aprendido por su guía en el campo laboral.

Teoría de Adherencia de Kilburg

De acuerdo con Kilburg (2001) señala que el compromiso que tiene el coaches con el coach se da de manera voluntaria, debido a que el proceso de desarrollo cuenta con una meta específica; dicho protocolo se basa en fomentar el compromiso en los trabajadores para que éstos creen una trayectoria progresiva, así como establecer la responsabilidad del coach para manejar los problemas y cuestiones

que se pueden dar en una intervención (como por ejemplo en una capacitación, etc.).

Este compromiso define una motivación para mover al jefe inmediato o gerente hacia los objetivos definidos en el menor tiempo posible; lo cual se ejecutará conforme a cómo se va desarrollando la participación del equipo dentro de la empresa; pero si en algún momento el coach no tiene el apoyo de la organización, éste debe adoptar una forma ingeniosa para operar de manera inmediata los fallos visualizados internamente.

Características del Coaching

El coaching se convierte en una herramienta para conseguir mejores resultados abriendo nuevas perspectivas y formas de llegar a ellos, por medio de una comunicación y cohesión efectiva entre los miembros del equipo, se enfoca a mejorar el desempeño en la organización con objetivos definidos para alcanzar resultados satisfactorios.

Concreta: Se basa en el comportamiento de la persona que pueden ser renovadas. El coach va guiar y alentar al individuo a que siga con el procedimiento de mejora, también llamado coacheado, porque vas ser quien va sobresalir y sorprender con su transformación. La persona dará signos de seguridad, innovación y total confianza en sí mismo para desarrolla sus habilidades.

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

Responsabilidad Compartida: Va permitir tener una conversación fluida intercambiando información. El proceder es dar interrogantes y respuestas, con el

fin de intercambiar conceptos, experiencias, anécdotas, etc., con la implicación de las dos partes a realizarlo. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

Respeto: El líder que va dar el ejemplo transmite en toda ocasión el respeto por la persona quien recibirá el Coaching.

Soporte: En este punto el coach va participar activamente cuidando detalles y contribuyendo con instrucciones y conocimientos para la resolución de dificultades que puedan afrontar, ya sea con datos, tácticas, consejos, etc.

Procesos del Coaching

Se describe al vínculo entre el coach y las personas que va instruir en las diferentes labores a cumplir, brindándole recursos valiosos que van a ser de suma utilidad para cualquier situación.

Tiene como inicio en que el directivo se hace una autoevaluación y acepta que requiere esa herramienta para la buena gestión de la compañía. Para ello va coordinar con el coach, quien es la persona idónea para ayudar con sus conocimientos y asesorar cuales son las estrategias para que puedan seguir logrando sus objetivos.

El Coaching Ejecutivo es la comunicación del ejecutivo y el coach, con el propósito de modificar la actitud y la calidad de vida profesional.

Elaborar coaching en la organización implica conocer a profundidad las carencias y anhelos de la persona y los logros buscados por la empresa.

Se tiene la idea que las funciones de un coach es la de un psicólogo. Sin embargo, su meta principal es contribuir con las personas a desenvolverse mejor y hacer explotar al máximo sus talentos.

Las personas ejecutan mejor su desempeño cuando se muestran unidos ante un conflicto. Las compañías que favorecen a todos los trabajadores son aquellas que continúan el proceso de mejoramiento de transformación a sus colaboradores. Se hace recíproco el compromiso de los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades.

Cada vez las organizaciones ven como principal estrategia el talento humano, por tal motivo las capacitan para que aporten a la empresa sus aptitudes.

Sin embargo, el Coaching añade otros componentes para la iniciación del crecimiento. La persona labora con más eficiencia si pone en actividad sus ideas, aspiraciones y valores.

La postura más principal de las tareas de coach es la confianza, control y compromiso para que pueda expresar sus dones y fortalezas. La finalidad es que la empresa adquiera mayor solidez y plenitud entre la vida laboral y particular.

Está destinado el Coaching empresarial, a incorporar nuevas relaciones y determinación para el trabajo en equipo, metas conjuntas, imaginación y adaptación

a los cambios. Este procedimiento está centrado en el desempeño de labores, otorga instrumentos para el éxito.

Los coachees elaboran muchos deberes: Entrenan, establecen comunicación y dan feedback. Precisan tareas que hacen crecer habilidades y destrezas de las personas.

Lo realizan previendo contratiempos y obstáculos que podrán contrarrestar los subordinados, así también como los medios necesarios. Esto comprende que el coach le va dirigir para que no vayan a la derrota, igual que al logro del éxito. Cambiando barreras y suministrando recursos, los buenos coachees nos promueven hacia el éxito.

Mediante la duración de este proceso el coach trabaja conjuntamente con la persona implicada, impulsando y apoyándola para que pueda proponer resultados eficaces, ya que el coach es un guía que nos va abastecer de alternativas y los requerimientos primordiales para buscar las mejores respuestas.

El coaching tiene un pensamiento de ganador, por medio de sus técnicas y tácticas va realizar innovaciones, que serán positivos para el futuro de la empresa. Equipo, para conseguir lo planificado.

¿Cuándo se aplica el coaching?

Actualmente compañías nacionales e internacionales han comenzado a utilizar este sistema del coaching como una estrategia de competitividad global. En el ambiente empresarial sobresalen aquellas organizaciones que están comprometidas a crear, descubrir e idear algo nuevo, en la que pueda establecer una marca de competencia en el mercado.

Los excelentes empresarios emplean habilidades de Coaching con la visión de mantener la cooperación y facilitación del desenvolvimiento o desarrollo de la otra persona. El coaching implica la creación de un ambiente cómodo donde los planes futuros a alcanzar es desarrollarse en conjunto.

Para que un jefe se convierta en un coach eficaz, debe estudiar aspectos internos en la empresa, por ejemplo: Saber escuchar, hacer preguntas adecuadas y construir favorables acuerdos.

Cada persona tiene su personalidad y hábito de aprender en diferentes maneras, dentro de los cuales algunos captan rápida la idea y lo realizan al instante, y otros en que necesitan que se les repita una o varias veces, otros necesitan prestar oído a las instrucciones; y otras personas aprenden a través de la lectura. El descubrir cómo aprende cada persona ahorrará al ejecutivo y a los coaches, tiempo. La forma más eficaz para descubrir de qué manera pueden captar mejor la idea es adoptando un enfoque y estilo directo, cuyo fin es mejorar el desempeño de cada uno de ellos, para lo cual se requiere apoyar y actuar como guía; mediante el siguiente recuadro explicamos este estilo a utilizar en el personal:

Tabla 1. *Estilo de Coaching*

Estilo de coaching	Utilizado para:	Ejemplos
Directivo	Desarrollar habilidades	<p>Instruir al empleado a desarrollar sus destrezas en el área asignada.</p> <p>Actuar como guía o modelo para mostrarles la manera más eficaz de realizar nuestras actividades.</p>
	Brindas respuestas	Detallar las estrategias de la organización y los objetivos a alcanzar.
		Brindarles la información explícita de las políticas de la empresa.
Apoyador	Dar soluciones a los problemas	Ayudar a los demás a encontrar sus respuestas a los diferentes problemas.
	Hacer crecer la autoestima y confianza en uno mismo.	Dar confianza para que solos encuentren soluciones asertivas.
	Alentar a aprender cada día cosas nuevas.	Desafiar al personal con nuevas responsabilidades, aunque implique cometer errores.
	Ser un recurso o apoyo para los demás.	Compartir experiencias a través de charlas, etc.

Cada vez que se emplea el coaching, el coach debe estar presto a evaluar con eficacia para mejorar en cada sesión, en el siguiente recuadro se observa lo siguiente:

Tabla 2. *Herramientas de coaching*

HERRAMIENTAS DE COACHING	
Factores mejorados a través del Coaching	Factores que podría mejorarse
El empleado confía que el coaching lo está ayudando a realizar su trabajo más eficaz.	El trabajador desea mejorar a desenvolverse mejor en cada labor que le asignen.
El empleado está más presto a escuchar a sus demás compañeros y jefe inmediato.	El trabajador está dispuesto a ver y dar mejores soluciones a diferentes problemas y no cerrarse en su mismo círculo observando.
El empleado entiende claramente el proceso que se debe construir.	El trabajador podría aportar sus ideas constructivas sin temor a ser rechazadas.

Tenemos que entender que el Coaching es una conducta empresarial y es totalmente opuesto a dar órdenes o a mandar, lo cual es muy normal encontrar dichas actitudes en gran manera en las organizaciones; el coach debe reconocer que los obstáculos que se presentan en las organizaciones, son los que deben causar más temor en referente al exterior.

Se debe tener en claro que la ausencia de un buen guía o líder en la organización puede generar ciertos conflictos y sin deseos de seguir laborando de manera eficiente, por tanto, el ejecutivo debe considerar esos aspectos para buscar a un coach cuando se presente lo siguiente:

Cuando existe una retroalimentación de escasas en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Cuando un trabajador merece ser elogiado por la actividad admirable que ha realizado en su área de trabajo.

Cuando el empleado necesita ser corregido por falta de compromiso y deficiencia en el área que labora.

Cuando el equipo de trabajo no reacciona de manera rápida ante una crisis empresarial.

Cuando el personal enfrenta diversas situaciones ya sean personales o profesionales que afectan su desempeño en la entidad.

Cuando se realizan fusiones de equipos, pero éstos tienen diferentes culturas o ideas que no son compartidas.

Cuando los equipos necesitan buscar, innovar, crear nuevas estrategias para mejorar el servicio o producto que establece la organización.

Al efectuarse el coaching el ejecutivo aprenderá a clarificar la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo.

Desarrollar métodos precisos de comunicación clara, concisa con la finalidad de cumplir con sus tareas.

Aprender diversas maneras de delegar para trabajar en equipo.

Desarrollar nuevas habilidades para comprender verdaderamente lo que significa trabajar en equipo, para conseguir lo planificado.

Cómo actúa el coaching

Técnica administrativa que busca la mejora de la entidad por medio de un coach; quien es la persona encargada de conducir, desarrollar y movilizar las habilidades y/o talentos del personal con el único fin de lograr un objetivo común.

La importancia de tener una perspectiva en la organización va de la mano del equipo que nos acompaña, para ello se requiere una sincronización y armonía en su totalidad dentro del ambiente, para desarrollar una función administrativa y gerencial para conseguir el buen manejo de la empresa.

El coach cumple la función de orientador quien diseña un plan determinado para mejorar sus estrategias y enseñar a cada colaborador realizar sus actividades de manera personal. Es quien inspira a ser capaz de crear un entorno laboral de confianza, integridad y compromiso, es quien brinda oportunidades para que sus trabajadores aprendan a elegir su mejor decisión, porque en definitiva en cada organización se requiere que tengan iniciativa y sobre todo responsables de sus consecuencias.

Tipos de coaching

Según Villa, y Caperan (2010), indica que hay una gama de clases de coaching que son utilizables para el mejoramiento de todas las áreas funcionales específicas.

Coaching vital: Es un estilo de coaching enfocado al desarrollo de orientación en todos los ámbitos de la vida personal el cual tiene como propósito ayudar al personal a determinar, definir y conseguir el logro de sus planes personales que ellos requieren, a través de un proceso de coaching, optimizando su desempeño y mejoran su calidad de vida.

Coaching ejecutivo: Es el trabajo de un coach, es dejar salir el potencial de su entrenador, ayudándolo a demostrar lo mejor de el en su conocimiento, inteligencia y experiencia que el posee, dándole la oportunidad que el entrenado de muestre toda la capacidad adquirida por el coach.

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

Coaching ejecutivo o personalizado, Es promover al desarrollo de habilidades interpersonales, toma decisiones, liderazgo y gestión de tiempo, el cual tiene como enfoque para promover el desarrollo personal de quienes forman parte del equipo.

Coaching ejecutivo de equipo o grupal, este tipo de coaching está enfocado para la empresa que hayan pasado por un proceso de fusión, el cual buscar una forma de colaborar en los procesos de cambio empresarial, cuyo objetivo es potencializar sus competencias de sus trabajadores o colaboradores.

Coaching para Líderes, este tipo de coaching busca detectar habilidades en los empleados con el fin de poder desarrollar y plasmarlo que puedan ejercer el liderazgo de un puesto de trabajo de responsabilidad.

Coaching para el desarrollo del liderazgo: Busca incidir en los individuos haciéndoles ver sus debilidades y su posición de avance, todo esto con el fin de apoyar eficientemente al cambio organizacional. Se orienta en el avance del liderazgo y en posiciones intangibles como confianza en uno mismo, comunicación, resolución de conflictos, otros; las cuales intervienen en las actitudes de las personas.

Dicho de otra manera, el coaching para el desarrollo del liderazgo, influye en el líder a cerca de las personas, quienes harán la variabilidad. En este estilo de coaching se basa la labor en la parte final y se concentra más en la experiencia o práctica de una preparación de liderazgo, el saber sobre las virtudes y las áreas de desarrollo propio.

Es el procedimiento de encontrar las aptitudes personales y ayudar a aumentar mejor su desempeño. El coach se dedica en ayudar para que puedan instruirse.

Coaching para la mejora del desempeño:

Se entiende que la estrategia va consistir únicamente por el objetivo al cual queremos llegar. Identifica lo que las barreras que puedan dañar el desempeño para poder enmendarlo y así impulsar nuevos procedimientos de mejora.

El propósito es poder dominar algunas habilidades y recursos internos que cada uno de nosotros disfrutamos, para apartar nuestras debilidades y relucir la

fuerza interna para mostrar nuestro mejor perfil en el campo exterior. Para ello, se recomienda prestar mucha atención a ciertos hábitos, que por lo general son obviados y muchas veces pueden ser una desventaja dentro y fuera del campo; por ejemplo, las críticas propias, la intranquilidad y nerviosismo de cuando las cosas no nos salen como esperamos, la poca concentración en momentos precisos en el trabajo, y las dudas sobre si estamos haciendo bien las cosas, la falta de confianza de uno mismo, etc. Dichos hábitos negativos deben ser reemplazados por aspectos positivos como la seguridad en uno mismo, concentración fija en las cosas que estamos realizando, debemos enfocarnos bien para hacer trabajar a nuestra mente y cuerpo a la vez para conseguir el objetivo determinado.

De manera ilustrativa, un jugador de fútbol en la cancha, está centrado en mantener la pelota el mayor tiempo posible para llegar a su objetivo que es anotar un "gol", para ello el deportista ha pasado por una etapa de entrenamiento y ha relucido sus mejores jugadas para enfrentarse en el campo con sus rivales, éste concentra su cuerpo y mente y los hace trabajar a ambos para que maneje sus mejores estrategias para llegar al arco y darle el triunfo a su equipo; pero si por algún momento se distrae pierde el balón y le da la opción de ganar al equipo rival. Con ello queremos dar mención que debemos intentar mantener ejercer el control y dominio del juego interior para tener una atención focalizada y calmada, creando una imagen clara y concreta de lo que se desea conseguir en uno mismo y a nivel organizacional.

Tabla 3. *Comparación de la manera habitual en la que uno aprende y como debería ser:*

La manera habitual de aprender		La manera de aprender correctamente
1° período	Reprender el comportamiento antiguo.	Analizar el comportamiento real sin juzgar, para la obtención de un resultado positivo.
2° período	Uno mismo se inspira a cambiar, dándose órdenes.	Visualizar el resultado anhelado. Se examina uno mismo en las cosas que está fallando para corregirlas y desear lograr el resultado ansiado.
3° período	Oblígate hacer bien las cosas	Confía en ti mismo de tus capacidades
4° período	Critica tus habilidades cuando no tienes buenos resultados.	Con tranquilidad y sin juicios propios, llevará a tener un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo de tus habilidades.

El Coaching es una metodología efectiva en las organizaciones para que sus equipos de trabajo estén concentrados a cumplir con las metas y propósitos que ha fijado la institución.

Por ende, el trabajo que tiene el coach es de conseguir los resultados propuestos por la entidad, haciendo que el equipo fije como prioridad la visión interna en el menor lapso posible.

Uno de los puntos principales que tiene el coach es de transformar a un grupo en un equipo de personas.

Grupo

Por lo general, en una institución se encuentran trabajadores que poseen cierto reconocimiento ya sea por trayectoria, varios años de labor en la empresa, por la eficiencia y eficacia que uno aporta, etc., en la que muchas veces se comete el error de no tomar en cuenta las buenas ideas que puede presentar una persona que es de menor grado de importancia, esto puede suceder tal vez por su poco tiempo de haber sido contratado en la organización, por temor a que su opinión no sea considerado, entre otros factores.

Aunque el trabajo se efectúa de manera correcta, suceden ocasiones donde mencionan algunas frases comunes, por ejemplo: Esta labor no es de mi incumbencia, así que lo haga otra persona, porque no me contrataron para esto.

El significado de este comentario solo demuestra el desinterés que adquiere la persona, pues resulta mucho más fácil asignarle esta labor a otro, en lugar de asumir una nueva responsabilidad; lo cual puede traer como consecuencia que la institución se retrase en algún tipo de proceso por esta omisión y tras corregir esto,

se pierde un tiempo preciado. Habitualmente en los grupos, cada uno de los integrantes se basa rigurosamente a las reglas o normas y cumplir solo con sus actividades, sin involucrarse más allá de su propia ocupación; solo se destinan a completar su labor asignada sin ver las necesidades que suceden alrededor de la organización, no tienen un foco amplio que comparta la visión establecida.

En los grupos establecen sus metas aisladas sin causar un aporte a conseguir junto a la organización, es decir las personas se derivan hacer lo suyo regidos a las normas de la empresa; es como si en una orquesta los músicos no poseen un director y la música al final da un resultado con falta de coordinación, carente de armonía, sin pasión, etc., y esto es debido a la falta de un guía o líder racional que ayuden a aportar el desarrollo de aprendizaje.

Por tanto, el grupo solo se basa en sus propias percepciones que no son compartidas, de las cuales se pierde el efecto de trabajar de manera colectiva para sumar a la adquisición de las metas futuras.

Equipo

En comparación a un grupo, los participantes del equipo actúan con un compromiso interno para apoyar en lo que sea necesario, pues tienen conocimiento de lo importante que es trabajar juntos para conducir al buen funcionamiento de la entidad.

En los equipos se comparten las creencias relacionadas con las metas; tienen el mismo foco orientado a mantenerse en el mismo camino con dirección al triunfo. Su proceso de aprendizaje es en aprender uno del otro, para así reflejar sus acciones de sus labores.

Por lo general, un equipo no se logra a formar de manera rápida, el paso que ayudará a crearlo será en compartir todos juntos la obtención de un resultado común, en medio de interacciones, discusiones y pensamientos coordinados que serán necesarios para que el propósito se alcance en el menor tiempo, y para ello se requiere contar con un asesor externo del equipo para que ayude a desplegar las técnicas y destrezas necesarias de cada miembro.

Tipos de Coach

Coach interno: Reside en tener un personal capacitado dentro de la empresa, en el área de Recursos Humanos quien estará a cargo de todos los procesos de instauración del Coaching dentro de la organización.

El perfil de la persona encargada debe ser de amplios conocimientos y preparación en el rubro. Este prototipo de coaching se está estableciendo como una estrategia para formación del liderazgo, ya que esto brindará nuevas prácticas para reformar la realización de labores de todos los trabajadores.

Coach Externo: Figura un personal externo a la organización, es quien da soporte fuera de la entidad aplicando un feedback efectivo, ya que no es parte de la empresa, la ventaja de esta elección es que no interpone con cosas relacionadas dentro de la organización. Así mismo contribuye una perspectiva de conjuntos e instrucción competentes de los métodos e instrumentos requeridos para el progreso de los individuos.

Directivo Coach: Esta opción se representa como parte fundamental para el proceso de conocimientos de las empresas. Teniendo diferentes profesionales

de acuerdo a la línea del coaching, el cual ayudará al completo desarrollo de las personas en la empresa. Es conveniente que este directivo distinga sus roles tanto como coach y de jefe.

El Perfil del Coach:

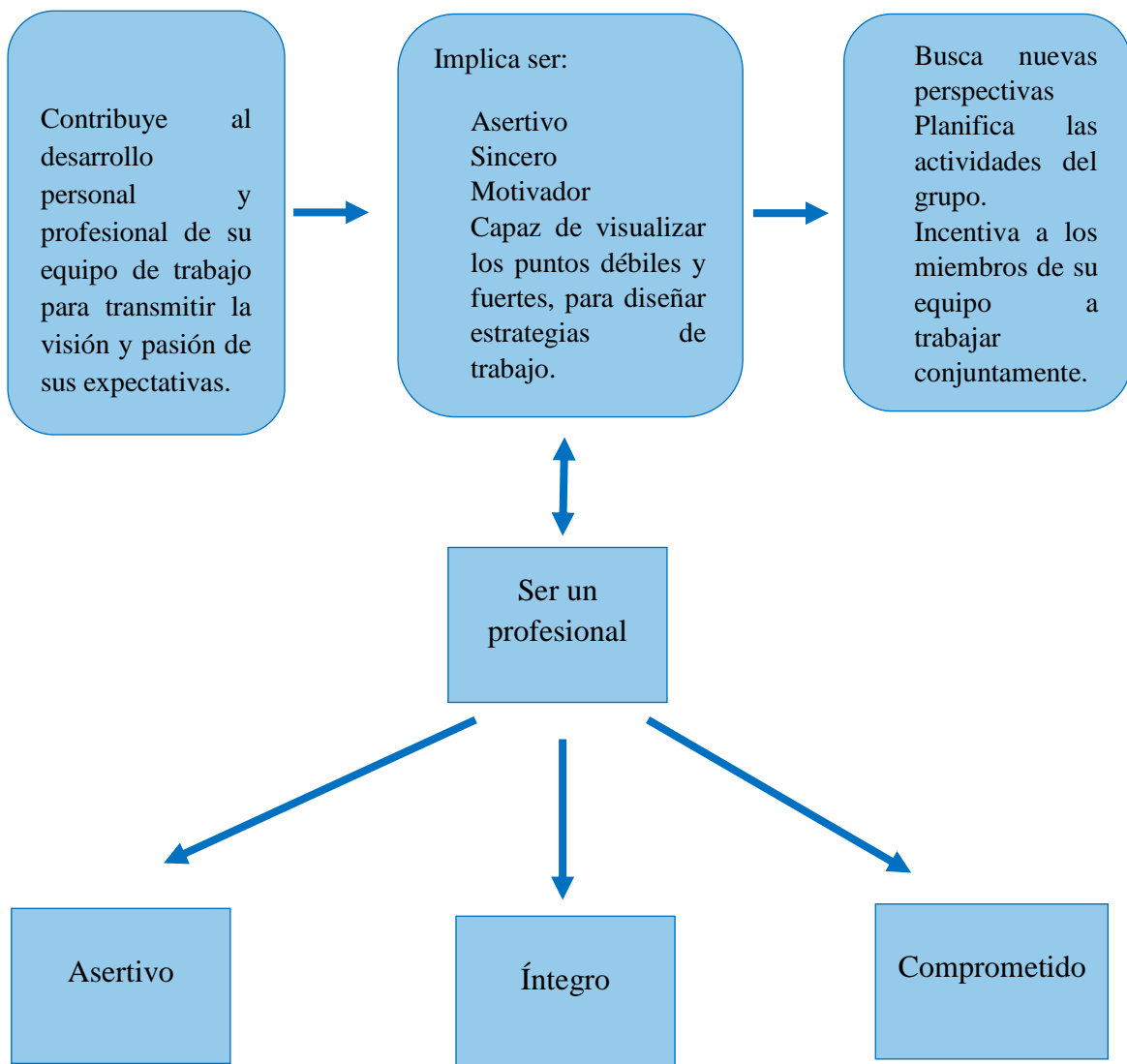


Figura 1. El Perfil del Coach

Fuente: CTGCOACHING

La figura 1 nos muestra un diagrama sobre el perfil del Coach, donde va a mostrar características de diferentes potenciales para conseguir ser un buen guía, con las cuáles serán sus herramientas para contribuir con la formación profesional de las personas.

Procesos de aplicación del Coach

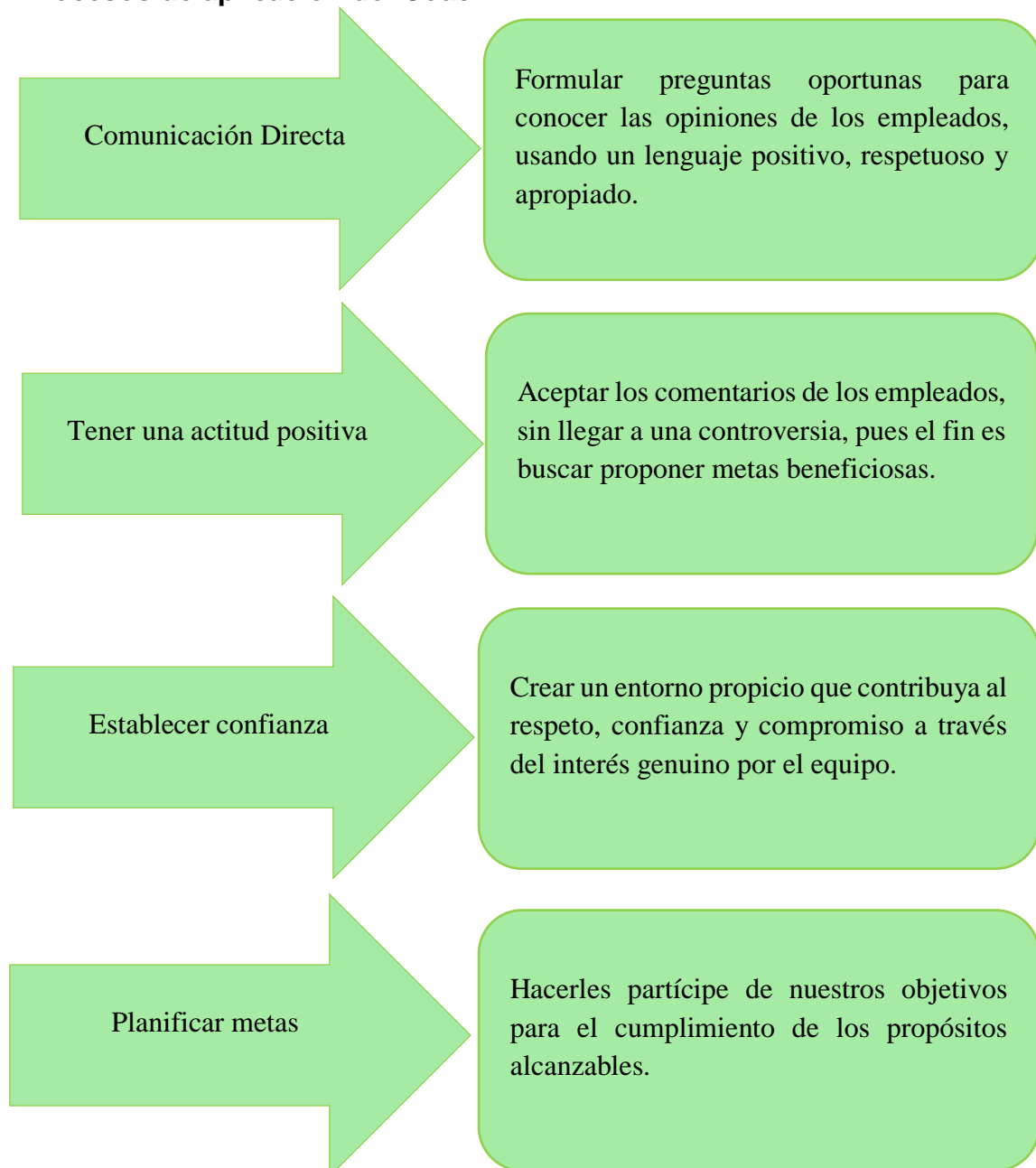


Figura 2. Procesos de Aplicación del Coach

Fuente: COCREAR

La figura 2 nos indica qué procesos debe llevar el coach para que pueda realizar sus funciones con eficiencia, y eso transmitir a las personas a instruir. Con todo esto se pretende transformar a la persona para conseguir los fines deseados personalmente y de la organización.

Coaching y el Arte del Management

Plasmar una idea clara del coach es bien complicado, debido a que este puesto es visto por sus colaboradores como guía, alguien que acompaña en todo proceso que uno realice, modelo, instructor, negociador, alguien que trabaja contigo e incentiva de principio a fin y todo lo demás.

Reflejar al gerente como entrenador y la persona que facilita una cultura para el coaching, es una nueva interrogante para el arte de dirigir o gerenciar. Se considera que ésta pregunta referente al coaching representa al conocimiento habitual en cuanto a los trabajadores y su labor en las organizaciones. Es importante saber que la práctica del coaching tiene como objetivo de identificar los talentos y fortalezas de los colaboradores para que éstos respondan y ayuden de manera más comprometida y productiva. La gerencia efectiva esencialmente es un arte, porque es posible mejorar el desempeño de las personas a cargo, para ello es necesario identificar el management como una potencia más eficaz, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus puntos débiles secundarios, sabiduría completa, objetivos claros y uniformes.

Al contemplar lo que realiza un líder, se ve claramente a un manager activo similar a un artista en acción. Los managers son los responsables de los grandes éxitos de la empresa, para ello debe tener los ojos bien abiertos ante cualquier riesgo o dificultad que se pueda presentar dentro o externamente en la

organización; si se busca obtener buenos resultados simplemente se deben regir al compromiso, escuchar ideas de los colaboradores, y llevar las propuestas en acción.

La comunicación juega un papel importante entre el gerente y sus trabajadores, porque de ello depende el resultado del trabajo positivo en la empresa.

A su vez, organizarse para llevar a cabo las tareas y/o responsabilidades de manera efectiva con la finalidad de contribuir en el crecimiento de la entidad.

Los gerentes tienen como función principal en la creación o implementación de estrategias para que el empleado desarrolle sus habilidades en dirección a la misión y visión de la organización.

El Coaching, está focalizado en alcanzar logros significativos personal y profesionalmente en sus vidas o en la organización donde labora.

Entendemos por Coaching como una técnica empleada por los gerentes para disolver problemas, reducir estrés laboral o cambiar conductas no factibles en la organización.

El Coaching ayudará al equipo de trabajo a rendir el máximo desarrollo de sus habilidades, es decir, ayudará hacer aflorar su mayor potencial en la organización, superando cualquier obstáculo o barrera para alcanzar lograr lo mejor de sí.

Sin embargo, se debe entender que el Coaching es un cambio indiscutible que permite a la persona enfrentarse a grandes retos y a dar un incremento en el índice de efectividad a través de motivaciones, confianza y seguridad por medio jefe, es decir, éste debe creer en la potencialidad de sus destrezas.

Se convierte en una necesidad disponer de esta estrategia para enfocar y desarrollar un nuevo prototipo organizacional; existen muchas formas para detectar estas necesidades, que bien pueden ser a través de encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño, o que el mismo jefe solicite sesiones de Coaching.

Para ello es necesario que el coach incentive al personal, sepa escuchar, observe la labor que hacen en la empresa y así realice preguntas para que el colaborador se vea así mismo desde otro ángulo y sea consciente y sincero en cómo se está desarrollando en la organización, es decir, el coach cumple un rol importante el de llevar la acción a resultados. Se le hace una comparación similar a un taxista, porque el trabajador dice a dónde quiere ir y el coach debe acompañar hasta que éste llegue al lugar destinado.

Cuando se habla del Coaching, debemos observar la realidad de manera diferente para poder actuar de manera diferente, esta disciplina se basa en el compromiso y responsabilidad entre el coach (entrenador) y el coachee (entrenado); donde ambos van a potenciar el rendimiento, especialmente en situaciones de cambio en la organización.

En la actualidad las empresas no pueden aventurarse en controlar todo desde los mandos altos, sino también requieren de personas autómatas, con autodinamismo y con pensamiento propio, para así dar respuesta inmediata a las necesidades en la entidad.

Tabla 4. *Diferencias entre los Gerentes y los Coaches:*

Gerentes	Coaches
Conducen sus actividades netamente, a dirigir y controlar las tareas de los empleados.	Buscan la manera de empoderar a los colaboradores, para lograr los objetivos.
Tienen metas proyectadas y solo se encaminan a cumplirlos.	Se concentran en sus aptitudes y en ayudar a comprometerse, los capacitan para la mejora de la organización.
Motivan a los trabajadores.	Manifiestan que cada persona tiene que automotivarse.
Se focalizan en sus debilidades y porque estas suceden.	Indaga que está limitando el logro de objetivos con la finalidad de mejorar.
Dirigen grupos.	Preparan oportunidades de modo que lideren otras personas.
Creer que las personas laboran para ellos.	Se desempeñan para los individuos que coachean.

La tabla 4 representa la disimilitud en los gerentes y los coaches al momento de liderar con los colaboradores. Nos va evidenciar como influye cada uno de ellos en las labores diarias, cuál es su posición ante cualquier situación de la empresa.

2.2.2 Desempeño laboral

Definición de Desempeño

Chiavenato (2000), Nos hace referencia al comportamiento del empleado en el logro de llegar a sus metas trazadas; esto se ve como una estrategia personal para el éxito.

De acuerdo a lo citado se entiende por desempeño las acciones diarias que se efectúan en la organización, mediante las tareas se va viendo reflejado el esfuerzo, esmero y dedicación de cada colaborador.

Zaffron (2012), cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas superando las expectativas, así como reconocer sus puntos fuertes y débiles para reforzar y mejorar cada día.

Se realizará una apreciación individual sobre su desempeño, el cual le dará más claridad para superar sus perspectivas, y mediante eso seguir trabajando para enriquecer su preparación.

Keller (2013), evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones dará como resultado la construcción de metas rentables a corto plazo, es decir si trabajamos en sinergia, será más rápido la transformación y se verá en muy poco tiempo.

Desempeño Laboral

Es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, el cual se mide el rendimiento del trabajador dentro de la empresa, si cumple cada día con las funciones roles, obligaciones y responsabilidades exigidas por el cargo o la posición que le ha sido asignada, a fin de alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones.

Característica del Desempeño Laboral: las características del desempeño laboral son las altas capacidades, facilidad, potencial y talento que posee el colaborador a fin de que aplique y demuestre al desarrollar de su trabajo.

Comunicación: es la capacidad mediante el cual el personal manifiesta sus ideas y conocimiento ya sea en grupo o individual, a través de ellos intercambian opiniones y sentimientos con otras personas.

Iniciativa: es la visión realista y el impulso que posee una persona para influir activamente sobre los sucesos para alcanzar los objetivos propuestos más allá de lo requerido.

Trabajo en Equipo: es la adecuación que posee el personal para desenvolverse con eficiencia en grupo o equipo de trabajo cuyo objetivo es cumplir con las metas en la empresa que se propagan.

Adaptación: se refiere a un proceso de cambios en diferentes medios y asignaciones que le asignan al personal.

Desarrollo de Talentos: es el espacio para desarrollar el potencial y competencias en el equipo de trabajo, planteando problemas para el desarrollo efectivo.

Desempeño por competencias

Es un proceso de conocimientos, destrezas, aptitudes determinadas que debe poseer una persona para alcanzar el objetivo laboral. El desempeño por competencia se determina como característica de comportamiento o pensamiento que genera un desenvolvimiento favorable en el puesto o área que se encuentre.

En el diseño de competencias laborales, se debe identificar el desempeño de los colaboradores para incorporar métodos de evaluación y estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Se constituye competencias específicas y derivadas del conocimiento, las cuales se dirigen en especial al comportamiento personal de los individuos desde su sitio de trabajo o en una situación laboral.

Se hace referencia a tres clasificaciones de competencias.

Competencias básicas: Se logran por medio de la formación elemental (comunicación oral y conocimiento de las actitudes del personal), es decir, se entiende como un proceso de aprendizaje permanente.

Competencias genéricas: Se refieren al conjunto de actitudes y valores, permitiendo el desempeño satisfactorio del personal que tiene como visión alcanzar la meta trazada. Por ello, se debe desarrollar o aplicar sus destrezas y habilidades para lograr el trabajo en equipo, capacidad de negociación, planificación y otras.

Competencias específicas: Se adquieren con la transmisión de conocimientos y habilidades que se aplicarán en un área determinada.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para el cumplimiento de los objetivos individualmente. Es importante indicar que es un proceso sistemático y periódico, porque de esa manera va a permitir el mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores. La evaluación del personal será una herramienta principal para desarrollar el talento de los colaboradores dentro de cada área.

El método de evaluación del desempeño está basado en objetivos, en procesos que constituye en entrevistas, etc., en la que los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo, y éstos deben evaluar de forma justa y objetiva.

El ejercicio de evaluación del desempeño es una herramienta de apreciación de resultados para ocupar el puesto en un período de tiempo determinado.

La meta principal que persigue la evaluación de la persona en su puesto de trabajo es evaluar de manera general, el desempeño y el nivel de aprendizaje para aportar sus ideas en la organización.

La persona que es evaluada por su jefe mediato debe ser orientada 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.

Evaluador comenta el desempeño global del evaluado y las oportunidades de mejorar este desempeño. Evaluador y evaluado acuerdan los objetivos para el próximo período.

Evaluador y evaluado acuerdan, si procede, entrar en el seguimiento de las acciones establecidas en el programa de desarrollo personal. Este tipo de evaluaciones parten desde la apreciación de parámetros básicos, determinantes

del rendimiento de sus ocupantes:

Calidad del trabajo: Grado de perfección con el que se realizan las labores.

Cantidad de trabajo: Capacidad de absorción de trabajo y obligaciones.

Responsabilidad y actitud: Grado en que el trabajador procura que su cooperación en su entorno sea lo más positiva posible.

Iniciativa: Romper con esquemas y entrar en acción ante situaciones difíciles o en toma de decisiones.

Colaboración: Cumplimiento de horarios, órdenes, vestuario, presencia y aseo personal. Estos parámetros de estimación del rendimiento o cualidades en conductas, servirán de ayuda para evaluar cada cualidad dentro del entorno organizativo a otro.

Decisiones de ubicación: Promover y transferir son acciones que se fundamentan el nivel de desempeño laboral. Se consideran un reconocimiento del desempeño alcanzado en un periodo determinado.

Necesidades de capacitación y desarrollo: Si el desempeño no es el esperado, con ello se demuestra que se requiere realizar capacitaciones urgentes.

Efecto de halo o aureola: Se presenta como consecuencia que el evaluador califique al trabajador 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 de caer bien o ser más populares pueden adoptar algunas actitudes que quizá sean benéficas o de mucha exigencia.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Para brindar una buena atención al cliente, las compañías deberían tomar en cuenta los elementos que tienen directa relación en el desempeño laboral, tales como la satisfacción laboral, autoestima, capacidad de trabajo en equipo, y la constante capacitación.

Satisfacción del trabajo: Se le denomina satisfacción laboral al conjunto favorecedor o desfavorecedor donde el trabajador vislumbra en su trabajo, y se manifiestan en sus acciones laborales.

La satisfacción en el empleo designa un conjunto de actitudes y sentimientos donde el trabajador procura aplicar sus conocimientos para asumir retos.

Se hace referencia a que la satisfacción del trabajo puede ser considerada como aquel sentimiento 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: 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.

Cumple un papel de vital importancia, principalmente en el tipo de trabajos porque va a promover oportunidades para poner de manifiesto sus habilidades.

La autoestima es un proceso variante, porque sube y baja de acuerdo a los diferentes aspectos de nuestras vidas que estemos atravesando.

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.

Trabajo en equipo: El trabajo que hacen los colaboradores pueden ser mejor si se relaciona o incluye en un equipo laboral donde se ponga a prueba la calidad de su desempeño o labor.

En un equipo efectivo, cada miembro aporta sus habilidades para trabajar juntos y en unión a lo largo del tiempo; acordando ideas, mostrando solidaridad, contribuyendo a armonizar las discrepancias o diferencias que puedan existir, alentando la participación de todos y no sólo de algunos, etc. Si los subalternos se agrupan y trabajan en equipo se construirá una estructura de interacción que producirá una coordinación de las actividades de los miembros.

Fases del Desempeño Laboral

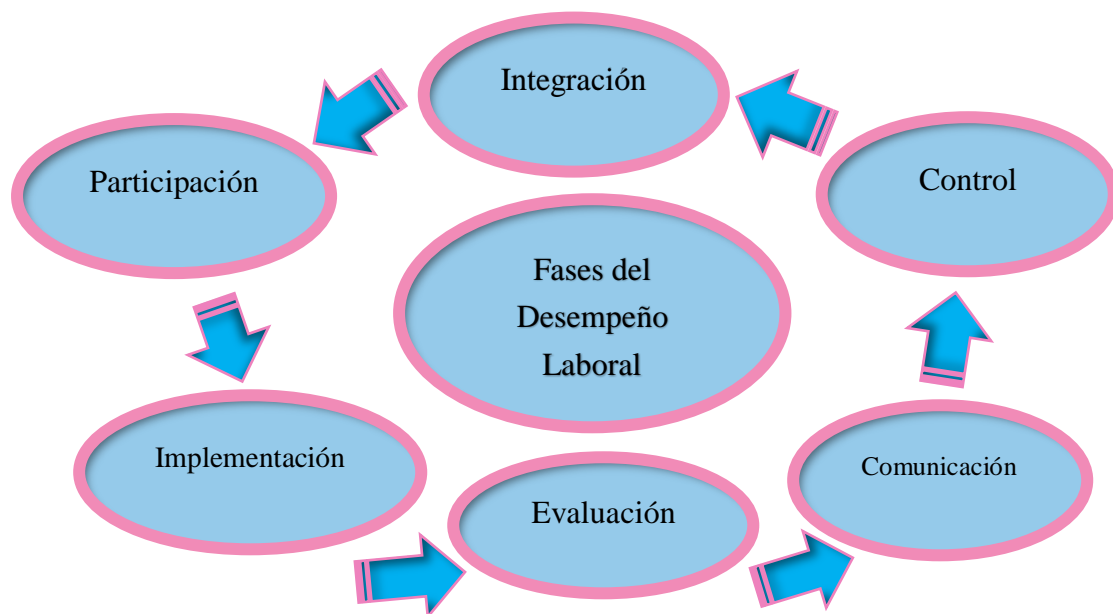


Figura 3. Fases del Desempeño Laboral

Fuente: GESTIOPOLIS

En la figura 3 se visualiza las fases del desempeño laboral, el cual produce la obtención de mejores resultados, integrando la misión, visión y estrategias en nuestro equipo de trabajo, con el propósito de orientarlos a tomar decisiones acertadas y que causen impacto en la gestión de la empresa; que tiene como objetivo principal de:

Tener una mejora continua en la entidad.

Responsabilidad de fortalecer la institución.

Existen diversas opciones sobre quiénes pueden realizar la evaluación:

Jefe Inmediato: Persona que está en una posición superior para analizar y medir la ejecución de su equipo de trabajo en sus actividades; es el responsable del desempeño de su personal.

Evaluación Interna de los Compañeros: La evaluación de un empleado hecha por amigos del trabajo puede tener resultados efectivos para pronosticar el éxito posterior de la empresa; aunque un problema podría ser los convenios que entre ellos se puede efectuar, como por ejemplo reunirse para darse una calificación alta entre ellos.

Autoevaluación: Efectuadas por el personal sobre su desempeño en la entidad, lo cual debe ser lo más sincera posible porque serán observados por su superior.

Retroalimentación de 360 grados: Es decir, se recaba la información de toda la empresa para uso de la capacitación y el desarrollo del equipo.

Capacitación del trabajador: Consiste en buscar perfeccionar su potencial del colaborador en su puesto de trabajo para que haya un desarrollo exitoso.

La meta de esta acción es desarrollar nuestras habilidades y crecer

profesionalmente para tener un desempeño con mayor eficiencia y calidad en el trabajo.

La capacitación cuenta con objetivos claros; conducir a la empresa a obtener mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud positiva.

Mejora de desempeño en el puesto de trabajo

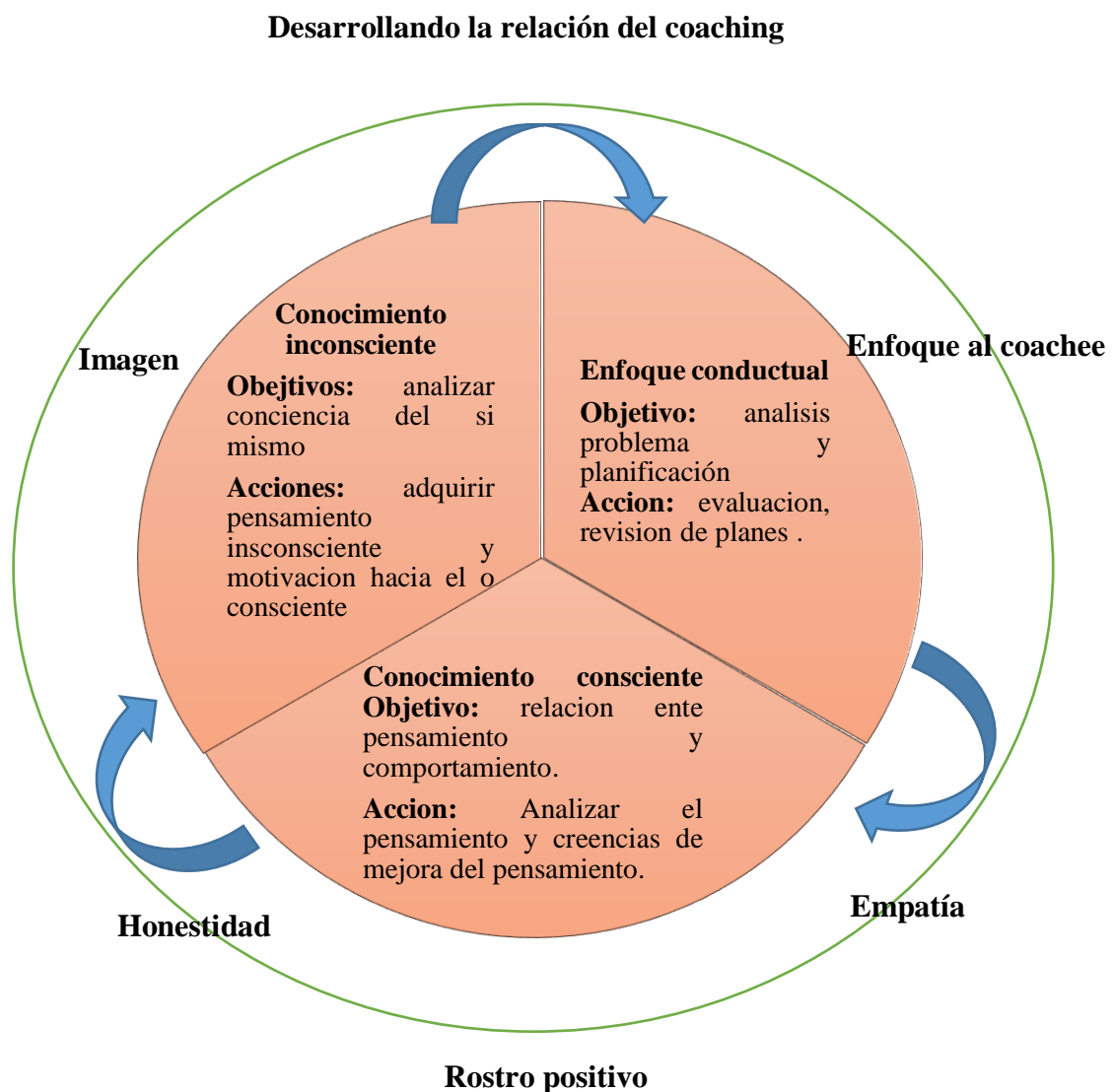


Figura 4. Mejora de desempeño en el puesto de trabajo

Fuente: GESTIOPOLIS

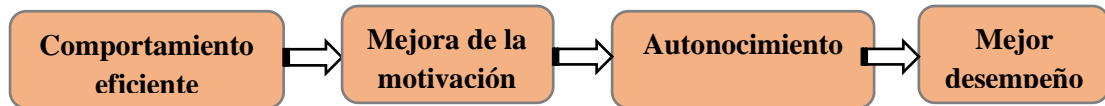


Figura 5. Mejora de desempeño en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Es un modelo de proceso de desempeño laboral, cuyo objetivo es emplear técnicas variadas para la exploración de patrones cognitivas del trabajador para su desempeño en la organización, el cual va a beneficiar al estado motivacional y emocional y tomar consciencia sobre los cambios de comportamiento.

Componentes de la Evaluación del Desempeño



Figura 6. Componentes de la Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración propia

La figura 6, nos expone como se desarrollan los elementos para evaluar a los trabajadores cuando elaboran sus diferentes actividades. Teniendo como fin descifrar cualquier déficit en la empresa.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño



Profesional: La retroalimentación referente al desempeño conduce la determinación sobre posibilidades competentes definidas.



Políticas de Compensación: A través de una evaluación que determine el desempeño de un trabajador ayuda a tomar decisiones para indicar quienes deben percibir un incremento de acuerdo a su mérito.



Mejora el Desempeño: Se da cuando el gerente y la persona que está especializada en personal, ponen en marcha actividades apropiadas para acrecentar el cumplimiento de labores.



Imprecisión de la Información: El déficit en el cumplimiento de funciones puede mostrar confusión en la información referente al estudio de un puesto, si no es precisa se puede asumir decisiones incorrectas.



Errores en el Diseño del Puesto: El desempeño deficiente puede señalar fallas en el cargo, para eso las evaluaciones son necesarias para detallar los errores.



Desafíos Externos: En situaciones el desempeño es influido por circunstancias externas. Es posible que la persona encargada del área de personal preste apoyo.

Figura 7. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Fuente: GESTIOPOLIS

Se aprecia en la figura 7 las ventajas de la Evaluación del desempeño, que son de utilidad en la mejora del funcionamiento de las tareas, cada una de ellas son pasos a seguir para lograr el avance y corregir errores en la entidad.

Dimensiones del Desempeño Laboral

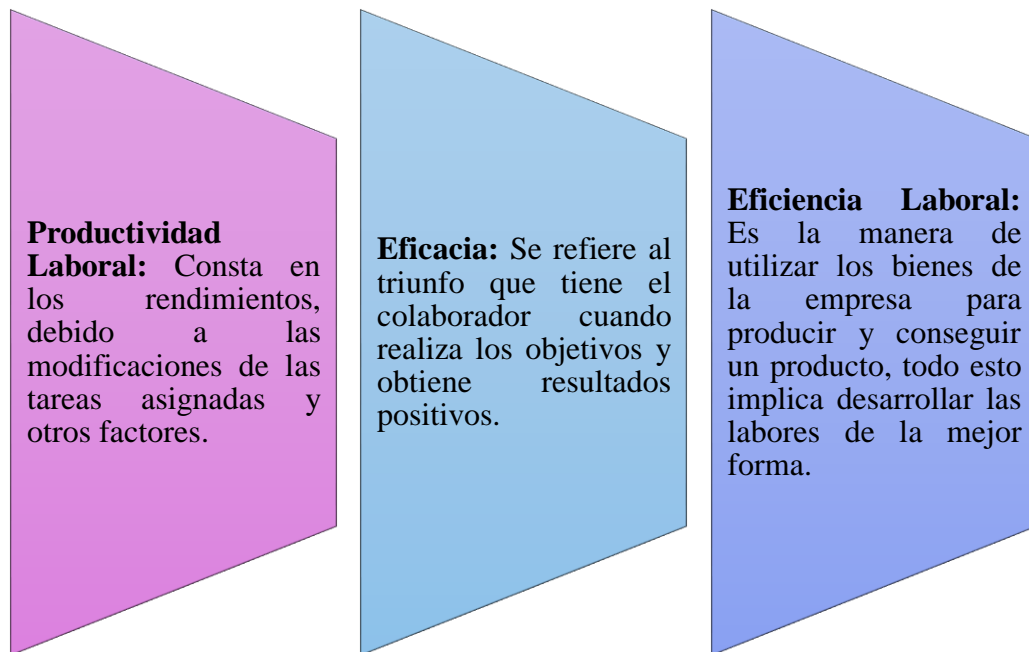


Figura 8. Dimensiones del Desempeño Laboral

Fuente: Escuela Europea de Management

Interpretamos en la figura 8 que las dimensiones son la forma de realizar las labores, porque previamente se van a ver los factores del rendimiento, después se verá el resultado favorable y mediante la empresa se va incrementar las funciones de manera positiva.

2.2.3 Coaching empresarial para el desempeño laboral

Según señala Dounce (2013), el coaching empresarial es un sistema de dirección que lleva al éxito a las organizaciones ante la existencia de competencias en el mercado, que se logra a través de una combinación de aptitudes y actividades físicas conjuntamente con el coach y el personal, para mejorar el desempeño laboral de todo el equipo.

De acuerdo a Ulloa (2012), señala que esta técnica implica al arte de influir en el trabajo para mejorar el talento de cada uno, para alcanzar los objetivos trazados usando sus propios recursos y capacidades.

De acuerdo a Lefcovich (2012) el proceso de coaching inicia cuando el gerente visualiza la escasez de rendimiento en el personal y requiere realizar asesoramiento para identificar cuáles son las necesidades a resolver, con el único propósito de construir un entorno edificante de trabajo que sea favorable en la empresa y en el desarrollo del personal.

Determinar el coaching implica centrarse en las conductas del equipo de trabajo para que éstas sean mejoradas en cuanto a su disciplina, responsabilidad, compromiso y buen desempeño laboral; para ello se requiere tener a un coach que desarrolle la motivación, el entusiasmo, y el potencial de la gente asignándolos en cargos en las cuales puedan desenvolverse mejor. Es un proceso mediante el cual tiene como objetivo principal incluir al individuo a formar parte de la misión, a desarrollar y formular propuestas conjuntamente para la mejora de la entidad; es decir, descubrir posibilidades nuevas y necesarias para

realizar un proceso de cambio y en continuo aprendizaje para llevar los puntos fuertes de las personas a un resultado productivo para todos.

Retroalimentación con Base al coaching

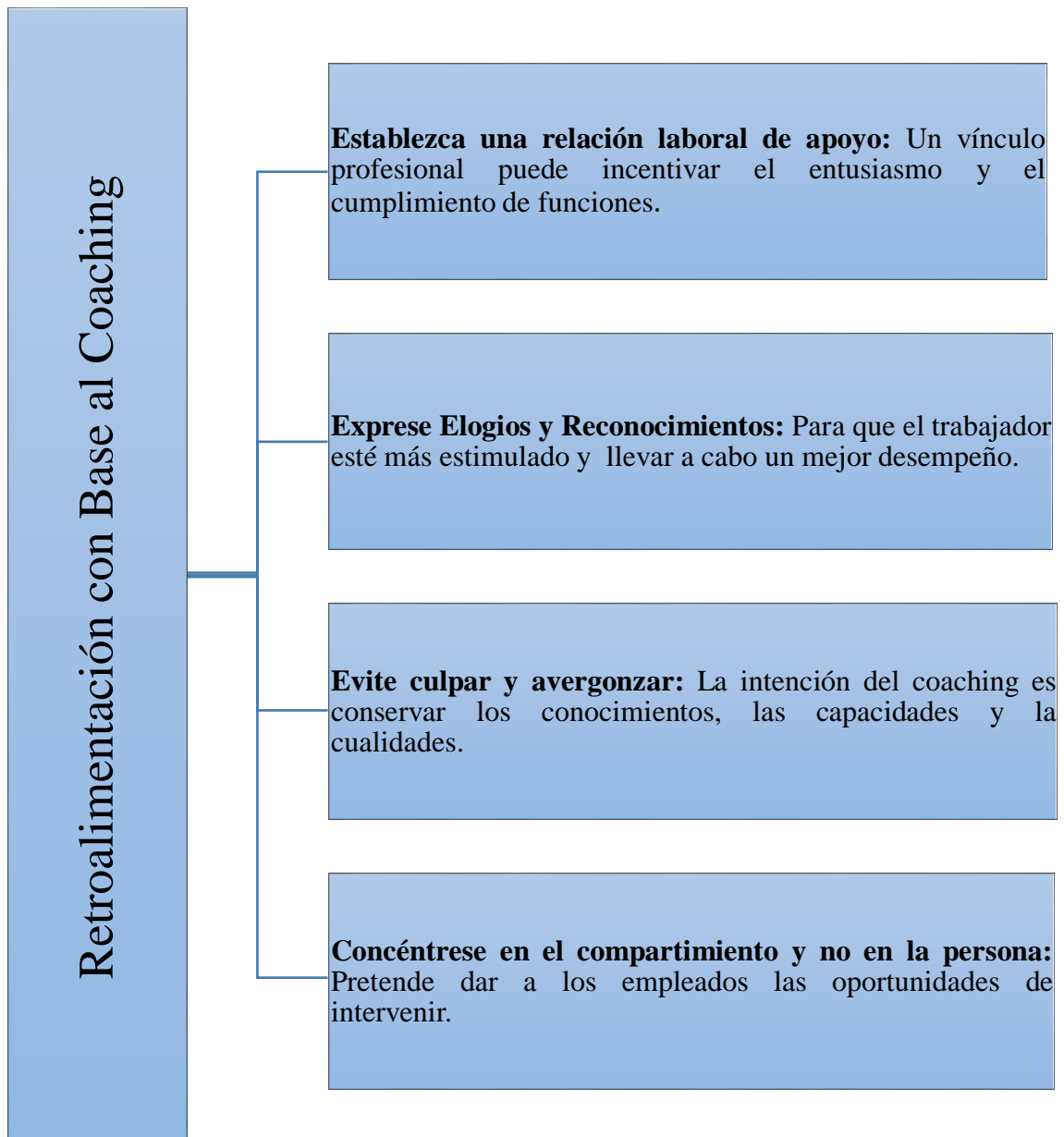


Figura 9. Retroalimentación con Base al coaching

Fuente: Universidad de San Martín de Porres (Estudios Generales)

Fórmula de Desempeño y Modelo de Coaching

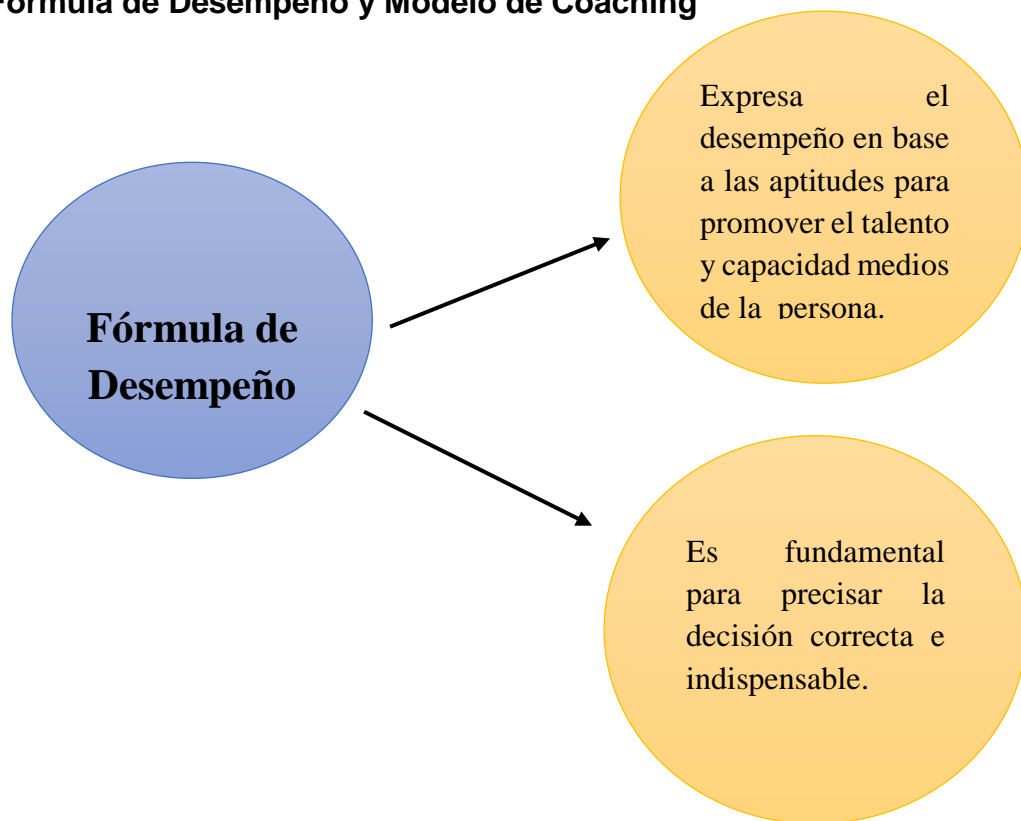


Figura 10. Fórmula de Desempeño y Modelo de coaching

Fuente: Elaboración propia

El modelo de coaching. Se aplica posteriormente para enriquecer el desempeño:

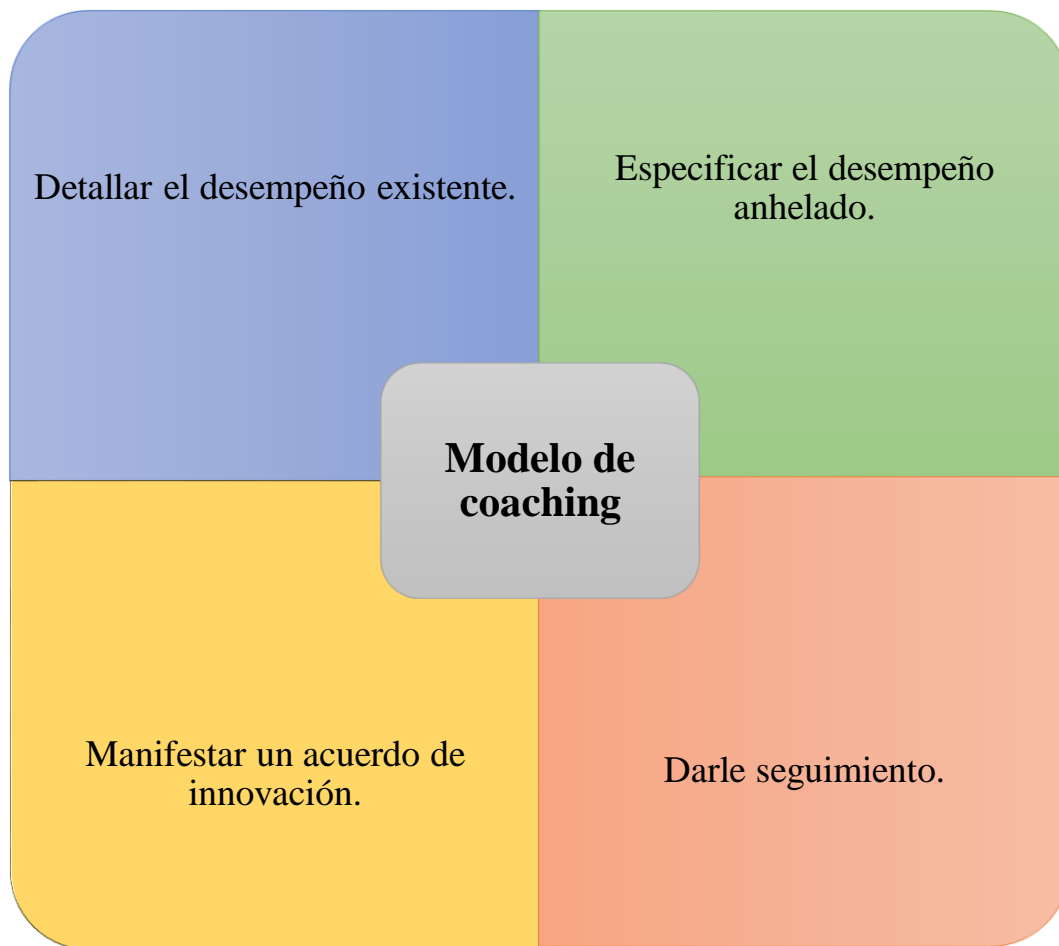


Figura 11. Modelo de coaching

Fuente: GESTIOPOLIS

Metodología de coaching individual y/o grupal

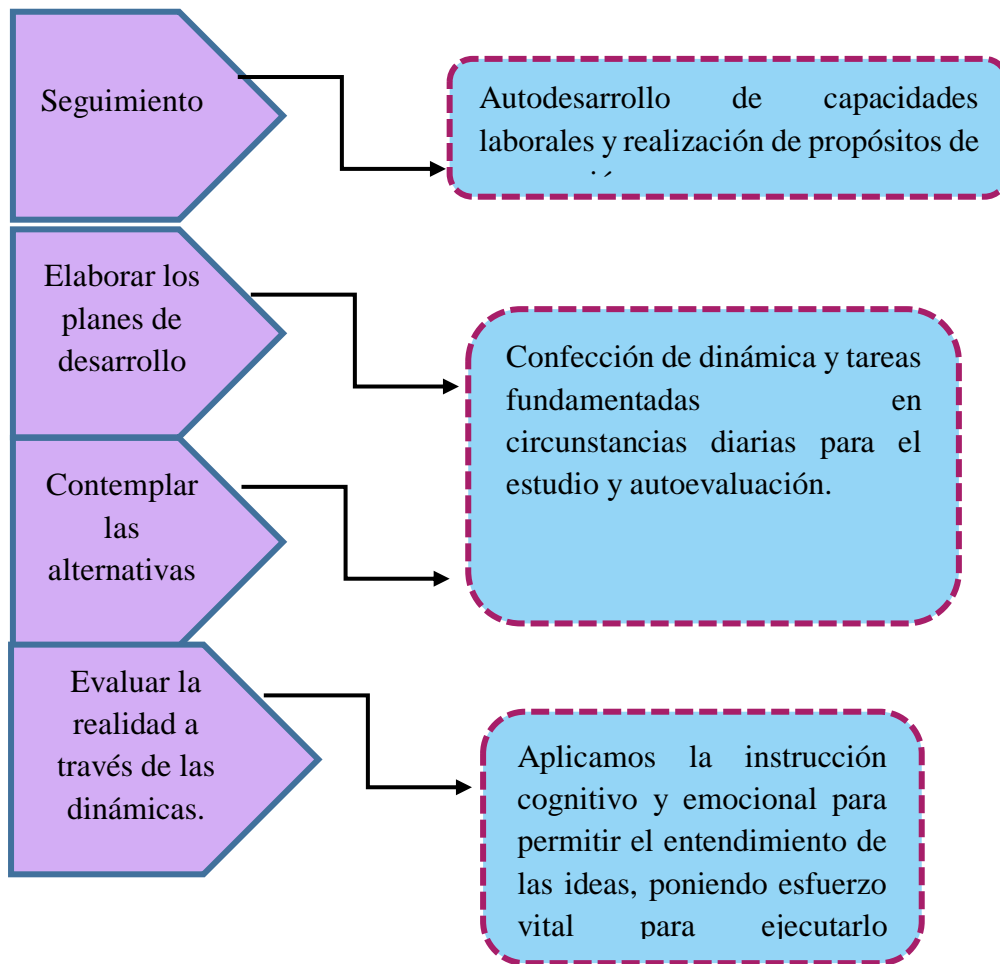


Figura 12. Metodología de coaching individual y/o grupal

Fuente: Thinking People Consultores Recursos Humanos

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El enfoque a utilizar es mixto, es una Investigación Aplicada. Debido a que la finalidad de esta investigación es poner en práctica el conocimiento teórico para proyectarlo a la vida real. Propositiva es la propuesta a identificar sobre el programa Coaching empresarial ayudará a darle solución a diferentes situaciones que no están marchando como debieran ser dentro de la organización, lo cual al ser identificadas mejorará el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización Alianza Metalúrgica S.A.

Descriptiva es porque se busca describir las variables Coaching empresarial y desempeño laboral. Proyectiva consiste en la propuesta de un programa Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral futuro de los trabajadores en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. Nuestro diseño de investigación es No Experimental

3.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Alianza Metalúrgica S.A. es una empresa dedicada al rubro de fundición de aluminio, con otros diferentes productos de acuerdo a su mercado. Tienen experiencia respecto a la fabricación de sus elementos, partes y piezas. Presenta dificultades con sus colaboradores en tema general referente al desempeño, ya que hace falta una estrategia para resolver y mejorar ese problema, el cual dará como resultado las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

Tabla 5. FODA de la empresa Alianza Metalúrgica S.A.

DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>Capacidad del personal técnico en asesorar a sus clientes.</p> <p>Zona estratégica para la empresa.</p> <p>Conocimiento del rubro de fundición de aluminio.</p>	<p>Falta de capacitación al personal nuevo.</p> <p>Falta de herramientas de trabajo e insumos a tiempo.</p> <p>Demora de producción.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Innovación con las nuevas tecnologías.</p> <p>Pocas empresas de acuerdo al rubro.</p> <p>Captación de clientes potenciales.</p>	<p>Competencia con empresas nuevas.</p> <p>Factores climáticos que deterioren los productos terminados.</p> <p>Alza de precios en insumos.</p>

En la tabla 5, el cual representa el FODA de la empresa nos expone las fuentes de información que están plasmadas en su día a día, y mediante el cual se va desarrollar según las situaciones a darse. Se finaliza indicando que para mejores resultados es necesario elaborar una apreciación sobre sus funciones.

Flujograma analítico de Coaching empresarial.

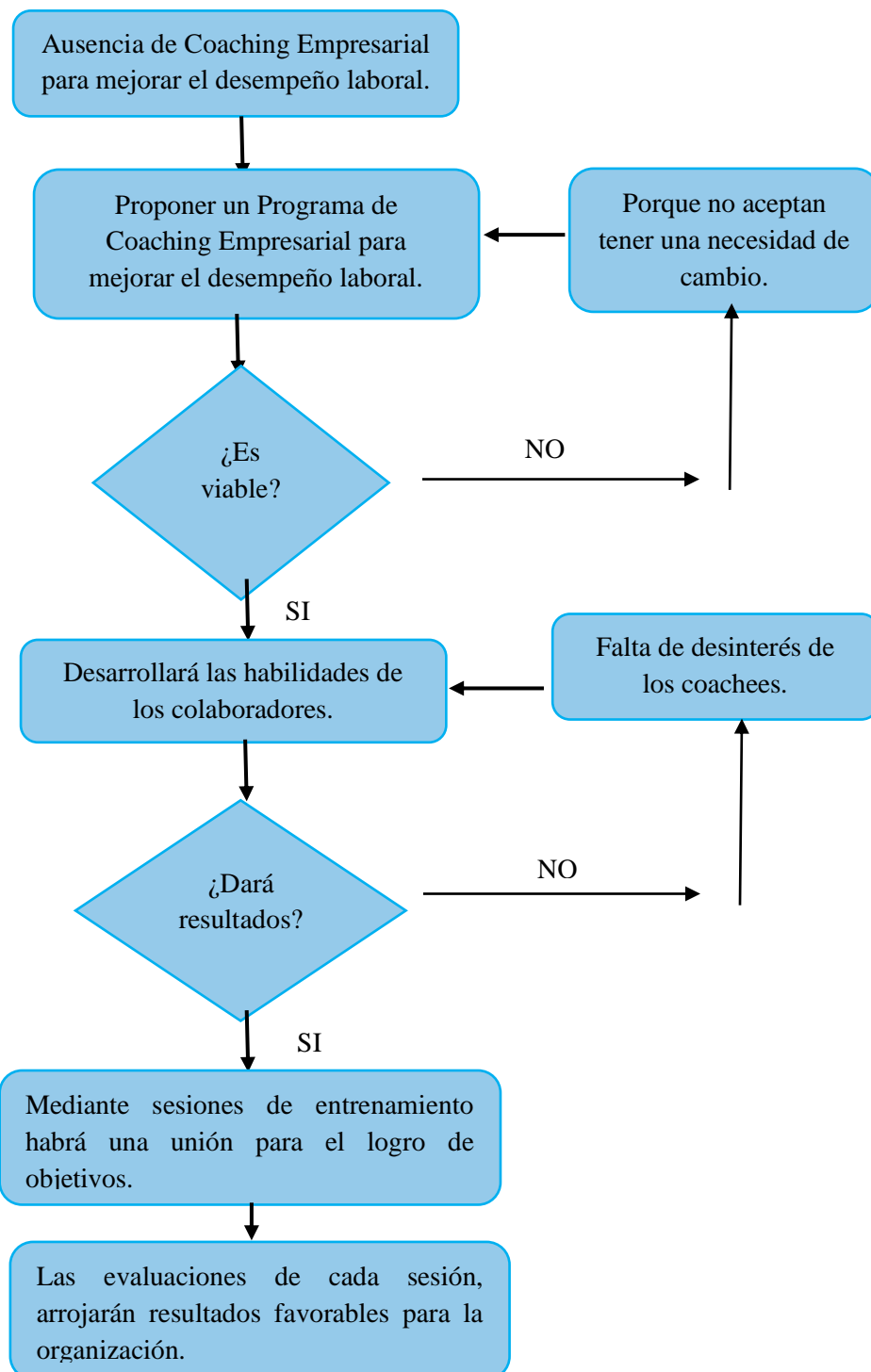


Figura 13. Flujograma analítico del Coaching Empresarial

Fuente: Elaboración propia

La figura 13 se puede contemplar sobre la ausencia del Coaching Empresarial, y a la vez se propone un programa de mejora; para eso es necesario saber las necesidades y que opciones brinda el coaching para cubrirlas. Se termina mencionando que la empresa debe reconocer sus debilidades, para así subsanar contrariedades que puedan producirse.

Flujograma de producción

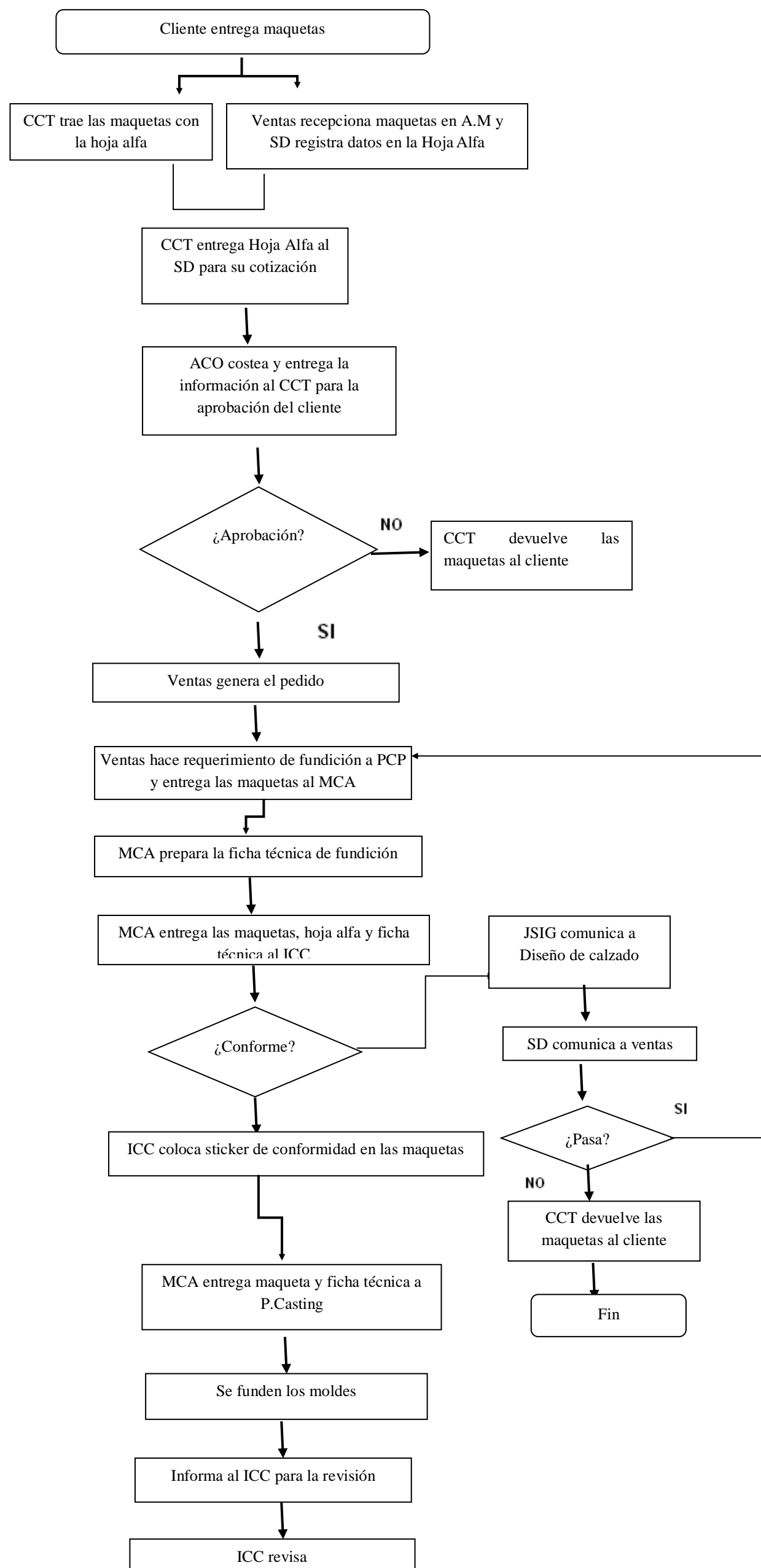


Figura 14. Flujograma de Producción

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica (2017)

Nos muestra la figura 14 el procedimiento de la producción, aún se ve que al momento de aceptar el producto puede ser que la devuelvan o que pase a despacho. No se ve un buen proceso, ya que se visualiza una escasez de coordinación.

Flujograma de supervisión y entrega

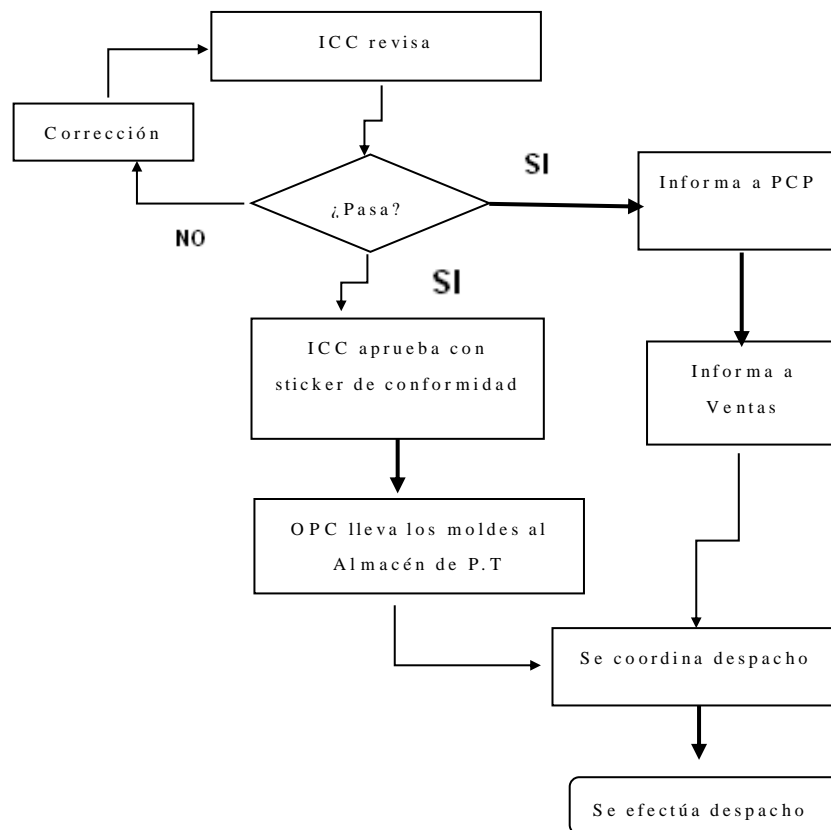


Figura 15. Flujograma de supervisión y entrega

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica (2017)

Se puede apreciar en la siguiente figura 15 el proceso de la aprobación del productor y el procedimiento para su despacho presenta una demora y tiempo para enviar el producto al cliente.

3.2 Alternativas de mejora

Acorde con la realidad y analizando la empresa Alianza Metalúrgica S.A., se procede a detallar el Programa de Coaching a través de las siguientes propuestas de solución:

Alternativa 1

Permitir el encuentro cada 3 meses entre los empleados y la permuta de su entendimiento, habilidades y vivencias, de manera que todos puedan llevarse anécdotas y ponerlos en prácticas mejorando lo vivido, cuyo propósito es impulsar al personal a la eficacia en la empresa sobre la capacitación o charlas el cual permite contribuir a elevar el nivel de interés de los trabajadores, a fin de incrementar la productividad y utilidad en la empresa.

Tabla 6. *Plan de Capacitación*

Plan de Capacitación	
Capacitación de Preparación y Evaluación	
Tipo de Capacitación	Preparación
Objetivos	Fortalecer la identidad sobre la ubicación de puesto Dar a conocer la ética de la empresa. Establecer los reglamentos sobre las políticas de la empresa. Evaluar sobre la estructura de la empresa.
Material	Se le facilitará a cada participante una ficha que contenga las políticas de la empresa sobre sus procedimientos y funciones.
Duración De La Capacitación	04 horas.
COSTO	S/. 600.00

Son fases de nivel estratégicos, que se adaptan de manera organizada y sistemática, por medio de ellos los trabajadores consiguen conocimientos y aptitudes concernientes al trabajo. Siendo su finalidad promover la efectividad de la organización. Teniendo como estrategias, promover la efectividad de la organización efectuando talleres, mostrando casos diversos de las diversas áreas.

Alternativa 2

Teniendo una comunicación efectiva y aceptando sugerencias de todos los trabajadores, para lograr tomar una buena decisión; a través del siguiente esquema de mejora continua vamos a reflejar de qué manera el personal puede tener un destacado desempeño laboral dentro de la organización.

Esquema de Mejora Continua del Programa de Gestión por Recursos

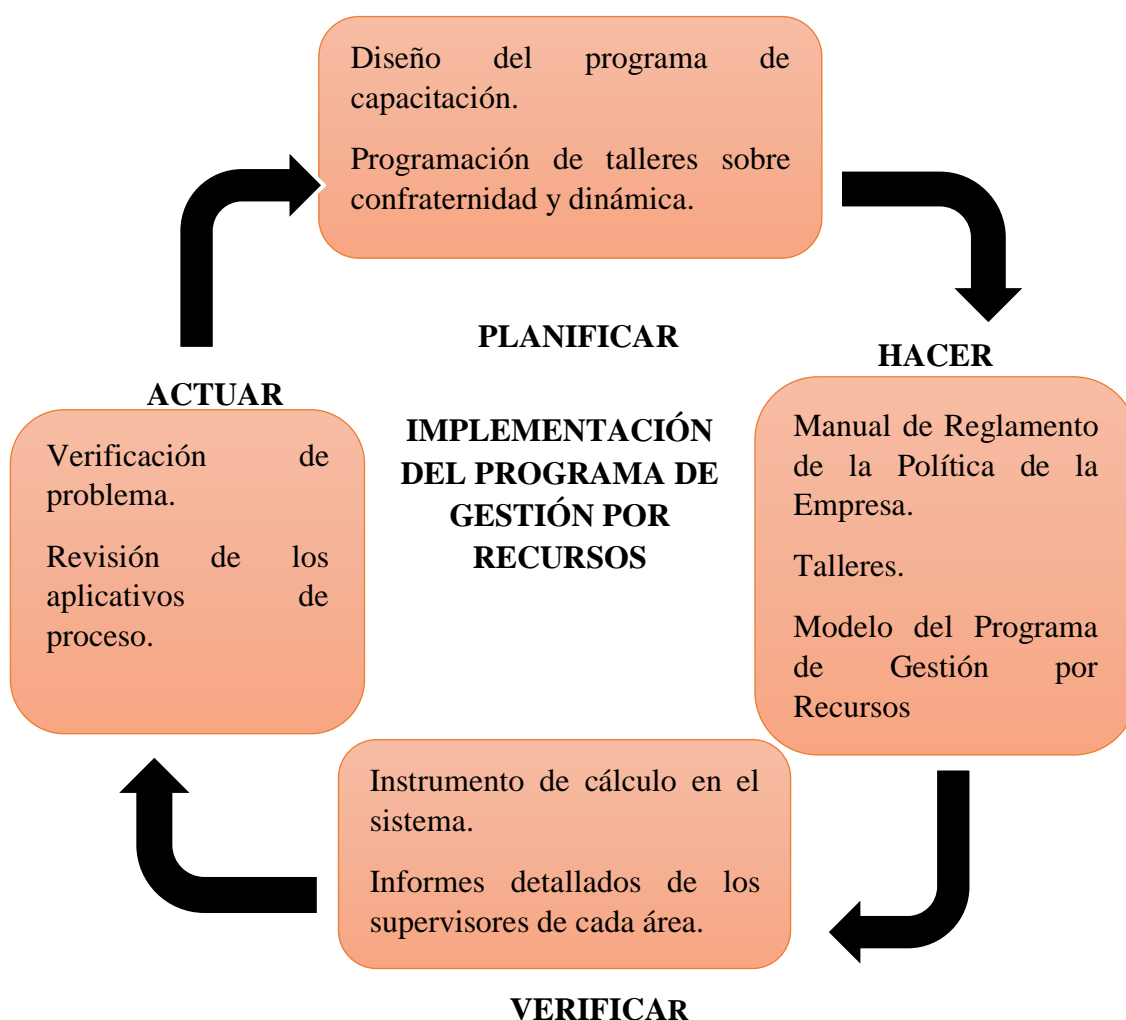


Figura 16. Esquema de Mejora Continua del Programa de Gestión por Recursos

Fuente: Kawak

Nos da entender la figura 16 la forma de implementar el programa que beneficiará a toda la entidad, ya que se conoce los inconvenientes de la organización y se quiere cambiar a estrategias positivas.

Alternativa 3

Fomentar un ambiente de continuo aprendizaje, cimiento y responsabilidad, el cual enriquece una buena estrategia, como conocerse y autoevaluarse, a fin de demostrar nuestras fortalezas a través del ciclo de seguimiento y evaluación del personal dentro de la empresa.

Tabla 7. *Proceso de ciclo de seguimiento y evaluación*

OBJETIVO	FASE	PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN
Análisis de los resultados a fin de verificar los beneficios de Coaching en los empleados	Fase 01	Coach-Gerente y empleados	Dos semanas
Indicar al Gerente como establecer y utilizar un proceso de mejora	Fase 02	Director Ejecutivo	Tres semanas
Revisar el análisis de la situación actual de los sistemas	Fase 03	Empleados	Dos semanas
Aplicar el uso del plan de seguimiento y evaluación en las áreas	Fase final	Empleados	Tiempo que sea necesario en la organización

Criterios de Evaluación

Se presentan criterios y herramientas de evaluación para que el Gerente tome en cuenta lo que se aplica en la situación de la organización:

Técnicas adquiridas con los años de experiencia

Alcances de los objetivos empresariales dentro de la organización

Herramientas para resolver problemas entre empleadores

Cambios en las actitudes y comportamiento en los empleadores

Herramientas de evaluación

Entrevista: El coach entrevista personalmente al coachee, gerentes, director ejecutivo y empleados, al inicio, dos meses después o siete meses más tarde, cuya finalidad es verificar la evolución de todo el personal dentro de la organización.

Auto informe: Es una aplicación que usa el coach para acceder a la información detallada y personalizada del coachee.

FORMATO DE INFORME

1. ¿Cuáles son mis objetivos para el presente año?

2. ¿Qué acción he realizado frente a los cambios?

3. ¿Qué metas he obtenido en el presente año?

4. ¿Cómo me ha ayudado el coaching para mejorar mi desempeño en el trabajo?

5. ¿Qué he aprendido en las capacitaciones y talleres de coaching?

6. ¿Cuáles son mis objetivos para los siguientes años?

Figura 17. Herramientas de Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Apreciaciones de los compañeros: Es una herramienta de trabajo donde analizan y brindan información sobre el coachee, cuyo objetivo es colocar una respuesta adecuada a cada interrogante sobre su colega.

FORMATO DE PERFIL

1. ¿Qué punto cree que su compañero desea trabajar en equipo?

2. ¿Describa 02 cualidades de un compañero de equipo sobresaliente?

3. ¿Cómo ayudo la capacitación del coaching a su colega?

4. ¿Cuáles son las necesidades en su equipo?

5. ¿Qué compañero aplica el coaching?

6. ¿Cómo calificas el desempeño de su colega?

Figura 18. Formato de perfil

Fuente: Elaboración propia

Auto control: El coachee analiza, observa el comportamiento y apunta las respuestas.

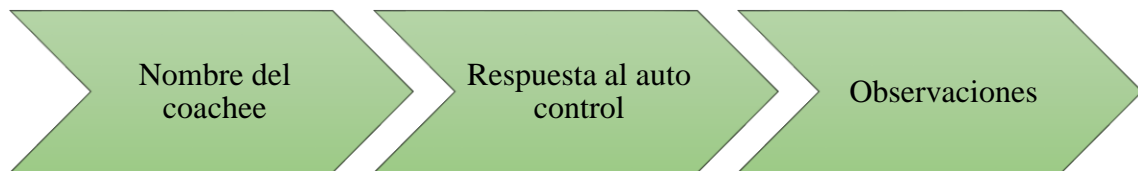


Figura 19. Auto control

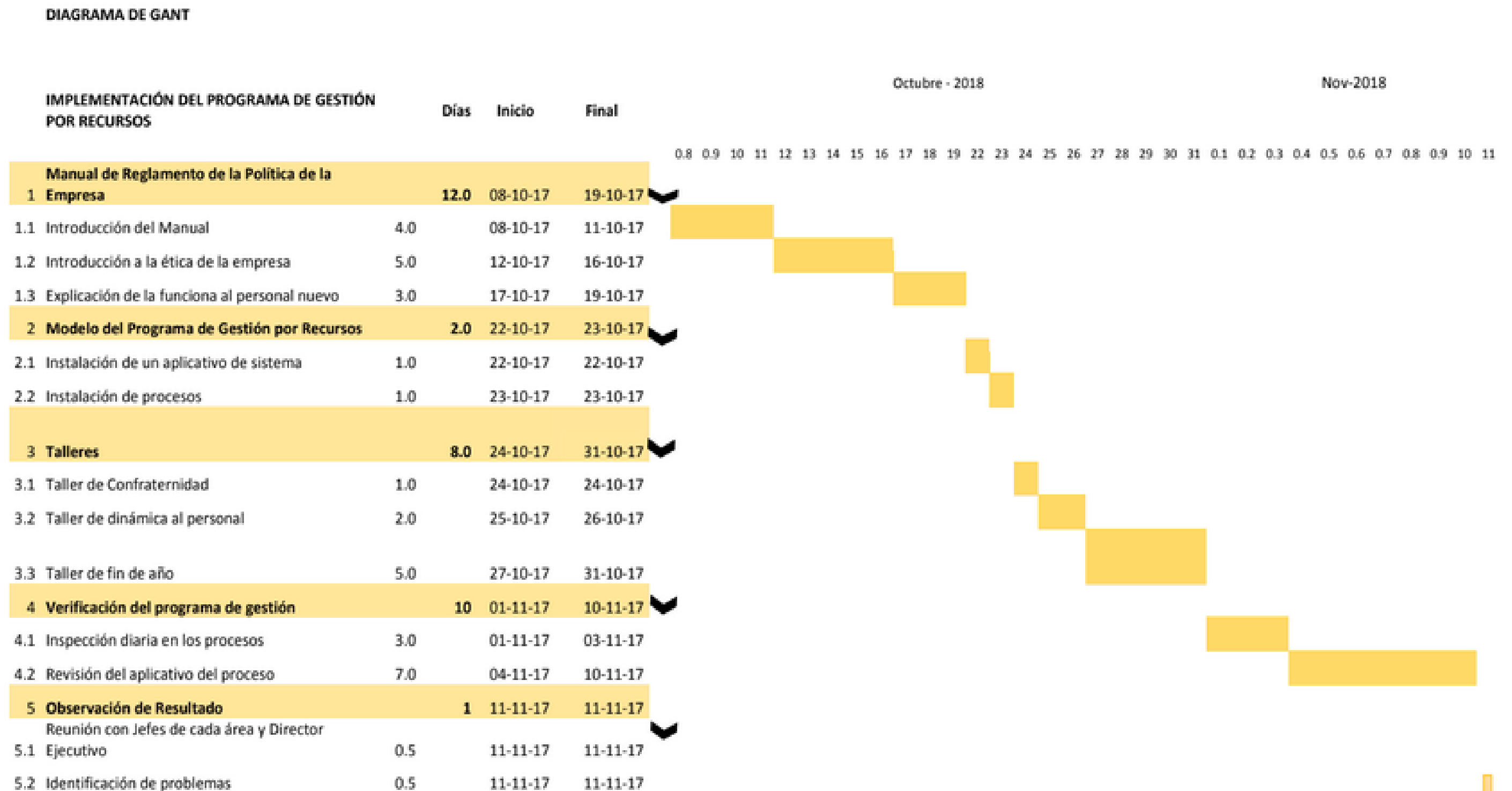
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Cronograma de Capacitación

Cronograma														
N°	Actividades	Evaluación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
01	Diseñar un programa de capacitación de acorde a las necesidades que presenta la empresa.	Reuniones Evaluación Directa												
02	Evaluación de habilidades del personal.	Entrevista Directa												
03	Búsqueda de las necesidades del personal.	Seguimiento al personal												
04	Identificar los puntos débiles de cada área para una mejora continua.	Reuniones												
05	Compromiso y desempeño que tiene el personal.	Entrevista Directa												
06	Contratar un consultor externo para la capacitación al personal	Entrevista												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Presupuesto de la Propuesta

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA				MONEDA NACIONAL	
PROPUESTA		CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL	
Impresión de cuadernillos del reglamento de la Política de la Empresa		15	S/. 9,50	S/.	142,50
Contratación de Consultor para las capacitaciones		2	S/. 3 000,00	S/.	6 000,00
Capacitación para el desarrollo de la inteligencia emocional		1	S/. 600,00	S/.	6 00,00
Talleres (03 sesiones 4 horas para 15 personas)					
Taller de confraternidad		3	S/. 150,00	S/.	450,00
Taller de dinámica al personal		3	S/. 120,00	S/.	360,00
Taller de fin de año		15	S/. 100,00	S/.	1 500,00
TOTAL			S/. 3 979,50	S/.	9 052,50

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Primera

Se propuso un programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa **Alianza Metalúrgica S.A.** La manera de proponer un programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa **Alianza Metalúrgica S.A.** incluye charlas, capacitaciones, reuniones y otros talleres.

Segundo

Se determinaron las teorías en los programas de Coaching empresarial. Las teorías vistas en los programas de Coaching empresarial son las siguientes: Teoría de Consultoría de Saporito, refiere que el coach debe trabajar con la empresa para determinar cuáles son las necesidades a resolver. Teoría Formativa de Evaluación de Kirpatrick, indica que la evaluación bien aplicada del coaching empresarial ofrecerá grandes cambios en la organización con el fin de obtener buenos resultados. Teoría Integrativo de Passmore, menciona que los Coaches lleven sus conocimientos a la acción, es decir demuestren lo aprendido por su guía en el campo laboral. Teoría de Adherencia de Kilburg, define la motivación para mover al jefe inmediato hacia los objetivos definidos en el menor tiempo posible; desarrollando la participación del equipo dentro de la empresa.

Tercera

Se identificaron las características de desempeño laboral en el personal de la empresa. Las características de desempeño laboral en el personal de la empresa son: la comunicación, iniciativa, trabajo en equipo, adaptación, desarrollo de

talentos; mediante esto los empleados alcanzarán la eficiencia y el potencial para trabajar en equidad.

Cuarta

Se formuló un programa de Coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral. El programa de Coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral consiste en fomentar estrategias para conocer y autoevaluar las fortalezas del personal, lo cual se dará cada 3 meses para ver el desarrollo de sus habilidades y poder corregir algunas fallas, así contribuir con los trabajadores y con la empresa.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación

Implementar el programa de Coaching Empresarial aquí propuesto con la finalidad de mejorar el desempeño laboral realizando charlas, capacitaciones, reuniones y otros talleres.

Segunda recomendación

Establecer un programa trimestral de evaluación y seguimiento de desempeño sobre las teorías y estrategias del Coaching, cuya finalidad ayudará que el personal lleve sus conocimientos a la acción y demuestren lo aprendido por su guía en el campo laboral.

Tercera Recomendación

Implementar estrategias de mejora continua de gestión por recursos, el cual tiene como propósito que el personal refleje de qué manera puede tener un destacado desempeño laboral dentro de la organización a través de actuar, planificar, hacer y verificar.

Cuarta Recomendación

Instaurar el programa de Coaching empresarial al personal dentro de la organización, cuyo objetivo consiste en fomentar estrategias para conocer y autoevaluar las fortalezas del personal y como va su desempeño en el puesto asignado.

Elaboración de Referencias

Publicaciones periódicas

Artículo en versión electrónica

Álvarez, M., Arocha, D., y Ortiz, M. (2011), *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3218/1/8%20o.e.pdf>

Chiavenato, I. (2000), *El desempeño laboral en el departamento de Mantenimiento del Ambulatorio La Victoria*. Revista de Ciencias Sociales. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Vives, L. (2016), *Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional*. (Especialización en Gerencia de Comercio Internacional). Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14884/4/VivesGutierrezLinaMaria2016.pdf>

Tesis

Brocka, B. (2011), *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera*. (Tesis de Maestría). Cabimas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JOSCALDERN13/tesis-sobre-el-coaching>

Caruajulca, E. y Monzón, G. (2016), *Aplicación del Coaching Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca - año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2331/1/re_admi_edinson.caruajulca_gerson.monzon_aplicacion.del.coaching.organizacional_datos.pdf

Díaz, A. (2013), *Estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque coaching en pro de la optimización Del rendimiento laboral*. (Tesis de Maestría). Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/556/adiaz.pdf?sequence=4>

Dounce, E. (2013), *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera*. (Tesis de Maestría). Cabimas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JOSCALDERN13/tesis-sobre-el-coaching>

Guido, A. y Linero, M. (2012), *Estudios de los resultados de la aplicación de un Programa de Coaching Gerencial en la empresa Brightstar de Venezuela como herramienta efectiva comunicacional*. (Tesis de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Nueva Esparta. Recuperado de <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/1238/1/TG4720.pdf>

Guzmán, W. y Parravicini, L. (2016), *Aplicación del Coaching en la gestión por competencias del Talento humano de la empresa Hidrandina s.a. de la ciudad de Trujillo en el año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2329/1/re_admi_wendy.guzman_luis.parravicini_aplicacion.del.coaching.en.la.gestion.por.competencias_datos.pdf

Larico, R. (2015), *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014*. (Tesis de Maestría). Juliaca, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/uancv/453/tesis.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Lefcovich, M. (2012), *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera*. (Tesis de Maestría). Cabimas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JOSCALDERN13/tesis-sobre-el-coaching>

Monroy, A. (2015), *Coaching y Desempeño Laboral*. (Tesis de Licenciatura). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>

Muyolema, D. (2012), *El Coaching y su Impacto en el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo*. (Trabajo de Investigación). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Roque, M. (2016), *Herramientas del Coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2015*. (Tesis de Licenciatura). Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3305>

Ulloa, G. (2012), *Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo en la empresa Barroeta Gas C.A Valera*. (Tesis de Maestría). Cabimas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JOSCALDERN13/tesis-sobre-el-coaching>

Veloz, H. (2017), *Aplicación del Coaching Empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del Clima Organizacional en la Consultora Líder Mundial Adecco Ecuador*. (Tesis de Maestría). Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz-Aplicacion.pdf>

Libros

Forma básica

Catalão, J. y Penim, A. (2011), *Herramientas de Coaching*, España: Editorial Lidel.

Gallwey, T. (2012), *El Juego Interior del Trabajo*, España: Editorial Sirio.

Keller, S. (2013), *Más allá del desempeño*. España: Editorial LID.

Kilburg, R. (2001), *Coaching en las Organizaciones*. España.

Kirpatrick, A. (1994), *Coaching en las Organizaciones*. España.

Miedaner, T. (2013), *Coaching para el éxito*. España: Ediciones Urano

Molins, J. (2013), *Coaching y Salud*. España: Editorial Plataforma.

Passmore, J. (2007), *Coaching en las Organizaciones*. España.

Piqueras, C. (2015), *Aprender coaching ¡Es fácil!* España: Editorial Profit.

Ravier, L. (2005), *Arte y Ciencia de Coaching*. Argentina: Editorial Dunker.

Saporito, T. (1996), *Coaching en las Organizaciones*. España.

Skiffington, P. (2003), *Behavioral Coaching*. Australia: Mc Graw-Hill.

Villa, J y Caperán, J. (2010), *Manual de Coaching*. España: Editorial Profit.

Whitmore, J. (2016), *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Ediciones Paidós Ibérica.

Zaffron, S. (2012), *Las tres leyes del desempeño*. España (español): Editorial Lemoine.

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la Investigación: Propuesta de un programa de coaching empresarial para el mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho, 2017.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	El presente trabajo de investigación se realiza debido a que hoy en día las empresas se ven afectadas por el creciente número de tareas y responsabilidades que se tienen y también por los cambios tecnológicos e informáticos que han una serie de innovaciones al interior y exterior esto hace que las empresas se organicen y sea necesario una distribución de las actividades en tareas individuales y algunas colectivas, y así conforman las áreas funcionales de las empresas cada una de ellas con determinadas obligaciones que permitan un buen funcionamiento de la organización.
Problema general	Objetivo general	
¿Cómo proponer un programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.?	Proponer un Programa de Coaching Empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.	
	Objetivos específicos	
	Determinar las teorías en los programas de Coaching empresarial.	
	Identificar las características de desempeño laboral en el personal de la empresa.	
	Formular un programa de Coaching empresarial para la mejora del desempeño laboral.	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Método
Mixto	No experimental	Deductivo y técnicas de coaching empresarial

ANEXO 2 CARTA DE AUTORIZACIÓN



AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Lima, 27 de noviembre de 2017

Señores Autoridades
Universidad Peruana de las Américas
Escuela de Administración y Gestión Empresarial


Estimados y Distinguidos Señores:

Yo, Patrick Marcel Spittler Mathez en mi calidad de Gerente General de la empresa Alianza Metalúrgica S.A. con RUC: 20101300341, autorizo a las estudiantes Klidy Zulma Chinchay Rojas, Yensy Noryssa Damián Paredes y Andrea Estefania Quiñonez Atiro, de la Universidad Peruana de las Américas en virtud de desarrollar su trabajo de fin de carrera titulado "Propuesta de un programa de Coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.", por lo que manifiesto que después de tomar conocimiento, se les ha concedido utilizar información de la empresa para el Trabajo de Investigación.

La información y resultados obtenidos del mismo, podría llegar a convertirse en la mejora interna y externa de la organización.

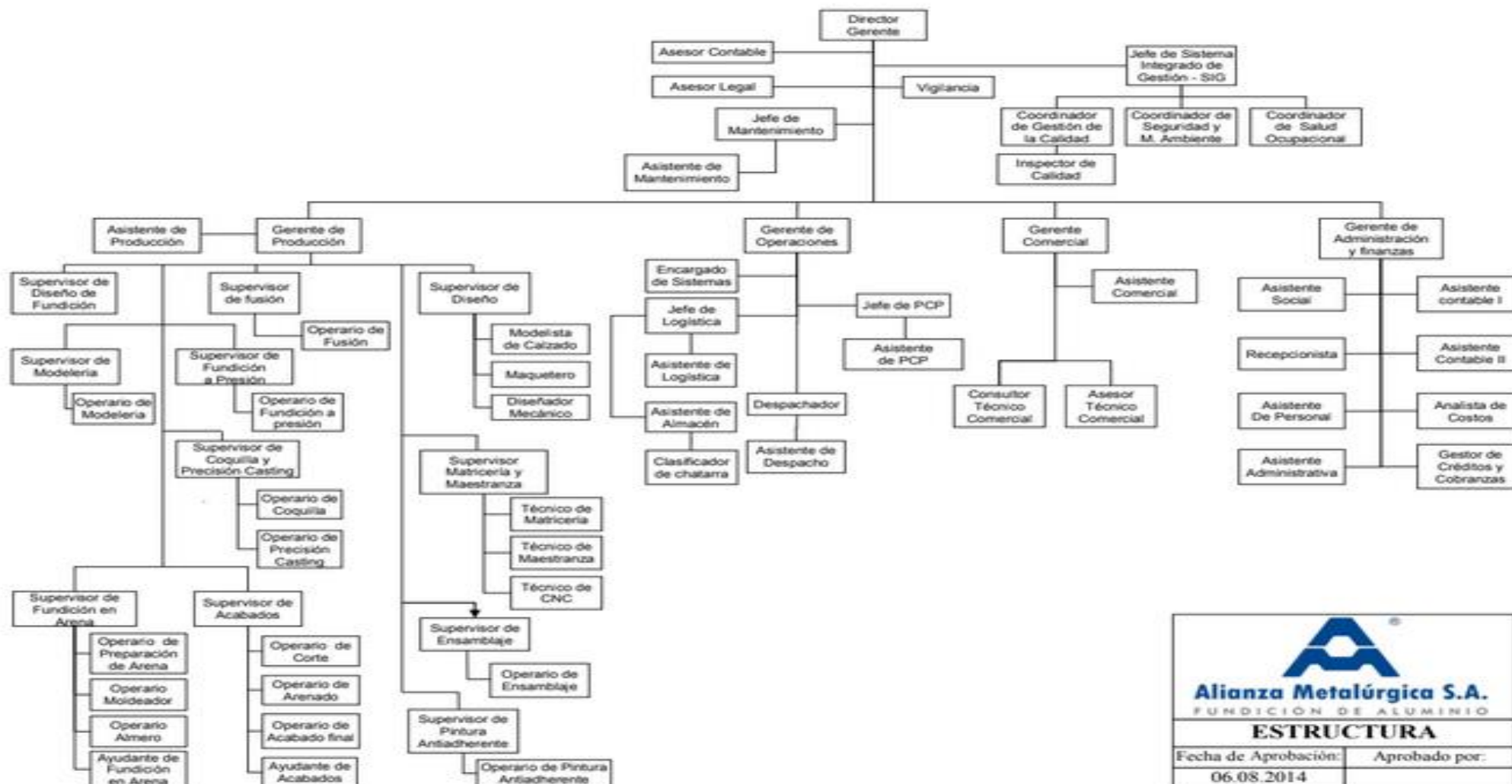
Atentamente,

ALIANZA METALURGICA S.A.


PATRICK SPITTLER MATHEZ
Gerente General

Patrick Marcel Spittler Mathez
Gerente General
Alianza Metalúrgica S.A.

ANEXO 3
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ALIANZA METALÚRGICA S.A.



 Alianza Metalúrgica S.A. FUNDICIÓN DE ALUMINIO	
ESTRUCTURA	
Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
06.08.2014	

ANEXO 4
FOTOGRAFÍAS

ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS



Figura A4.1. Área de Diseño

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

En esta área es donde se inicia todo el proyecto a desarrollar, se utiliza los siguientes *softwares* como *autocad*, *solidwork* y *rhinoceros*.

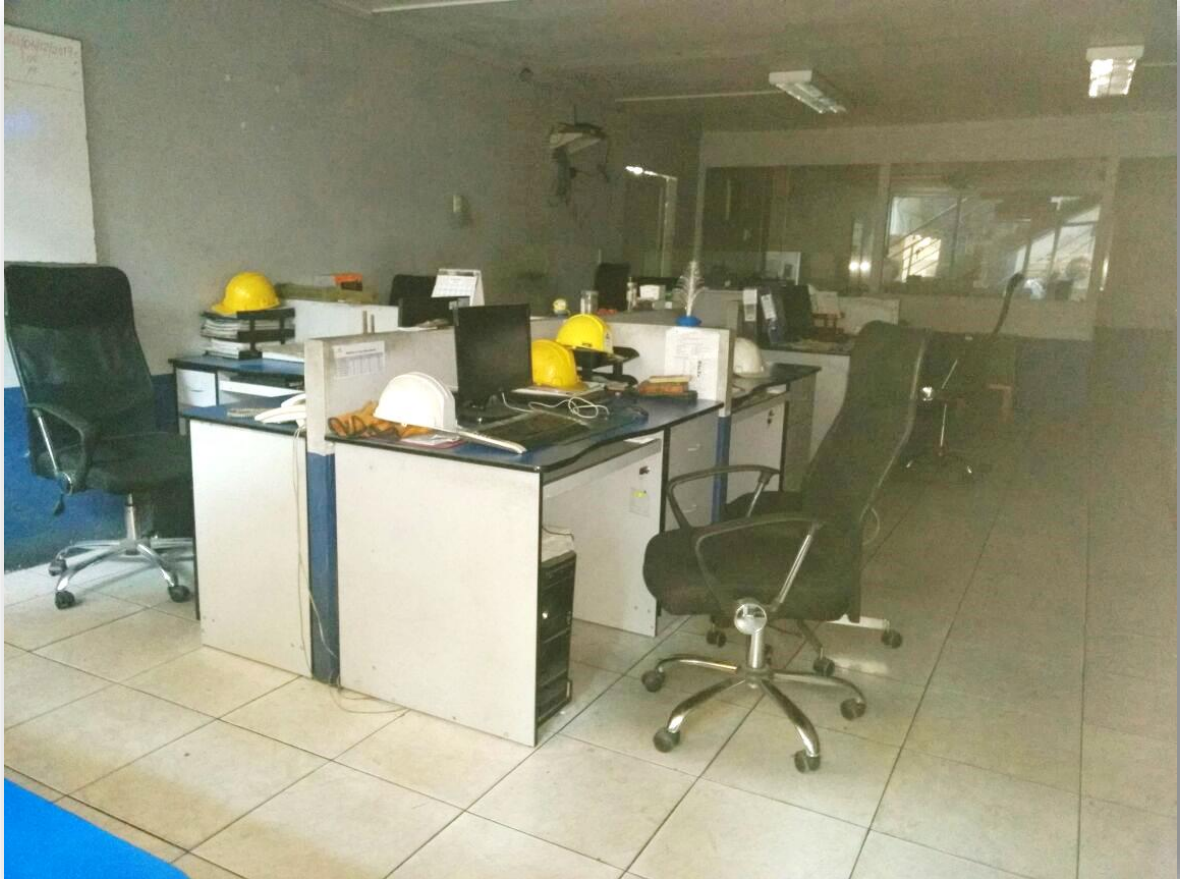


Figura A4.2. Área de Operaciones y Control de Calidad

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

La figura nos muestra un área de la empresa donde se crea el programa con las piezas a fabricar, cuantas se va a elaborar y a que cliente le pertenece.



Figura A4.3. Área de Fundición a Presión (Inyección)

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

En esta área se crean piezas de aluminio, cogiendo como base un modelo hecho en acero. El aluminio se inyecta en alta velocidad directamente al molde de acero.



Figura A4.4. Área de Pintura Antiadherente

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

Es donde se pintan las freidoras obtenidas del área de fundición a presión, existen 2 tipos de pinturas: la doméstica y la antifricción.



Figura A4.5. Área de Soldadura

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

En esta sección es donde se repara las piezas que pasan del ambiente de moldeo manual a base de soldadura *tig*.



Figura A4.6. Área de Mantenimiento

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

En este departamento el equipo de técnicos repara y dan mantenimiento a las maquinarias de la empresa.



Figura A4.7. Área de Maestranza

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

Se mecanizan en piezas de aluminio como de acero, dependiendo las necesidades de los clientes.



Figura A4.8. Área de CNC

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

En esta parte de la empresa se encuentra una CNC (Control Numérico por computadora), de 3 ejes, quiere decir que es donde se mecanizan cualquier tipo de piezas en diferentes materiales requeridos por el cliente. La máquina trabaja generando códigos a través de la computadora mediante el *software camwork*.



Figura A4.9. Los Tornos

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A



Figura A4.10. Área de Moldeo Manual

Fuente: Empresa Alianza Metalúrgica S.A

Aquí se crean las piezas de aluminio en base a las piezas recreadas antes en madera. Primero la pieza a fundir se crea en madera, y se copia en arena.

**ANEXO 5
ENCUESTA**

**ANEXO 5
ENCUESTA**

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ALIANZA
METALÚRGICA S.A.**

Instrucciones: Marcar con un aspa (X) la respuesta que elijas en los cuadros en blanco.

- 1. ¿Siente que la empresa brinda la motivación necesaria para su desempeño laboral?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Muy Poco
 - d. Nunca
- 2. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?**
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Mal
- 3. ¿Te sientes satisfecho con la labor que realizas en la empresa?**
 - a. Satisfecho
 - b. Muy Satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. Insatisfecho
- 4. ¿Los miembros de su equipo se sienten comprometidos con la entidad?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Muy poco
 - d. Nunca
- 5. ¿Realizan capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Muy poco
 - d. Nunca
- 6. ¿Siente la unión de todo su equipo de trabajo de acuerdo a cada área en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

- 7. ¿Siente el compromiso de todo su equipo de trabajo en la empresa Alianza Metalúrgica S.A.?**
- d. Siempre
 - e. A veces
 - f. Nunca
- 8. ¿Tiene conocimiento del significado del Coaching empresarial?**
- a. Sí
 - b. No
 - c. Un poco
- 9. ¿Ha recibido algún tipo de compensación o retribución por su labor que realiza en la entidad?**
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca