



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**

**TESIS**  
Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Gestión Organizacional.**

**DIRECTOR:**  
**DRA. ADRIANA DEL VILLAR AYALA**

**Asesoras:**  
**M.A. MARÍA LAURA GATICA BARRIENTOS**  
**DRA. KATHIA LUIS GATICA**

**PRESENTA:**  
**ING. IND. RICARDO GARCÍA ORTEGA**

**Puebla, Pue. Noviembre 2021**



**BUAP**

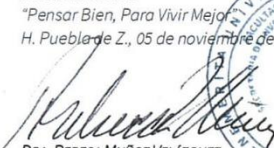
Oficio No. FCP/SIEP-029/2021  
Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GARCÍA ORTEGA RICARDO  
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"  
H. Puebla de Z., 05 de noviembre de 2021

  
DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad  
de Contaduría  
Pública

c.c.p. SIEP  
RMV\*/ECA

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espiritu,  
No. 70 Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora**, de la tesis denominada: **"IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**RICARDO GARCÍA ORTEGA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 29 de octubre de 2021

**DRA. ADRIANA DEL VILLAR AYALA**



c.c.p. Alumno (s)

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica**, de la tesis denominada: “IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**RICARDO GARCÍA ORTEGA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 29 de octubre de 2021



**M.A. MARÍA LAURA GÁTICA BARRIENTOS**

c.c.p. Alumno (s)

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática**, de la tesis denominada: **“IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**RICARDO GARCÍA ORTEGA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 29 de octubre de 2021

  
**DRA. KATHIA LUIS GATICA**

c.c.p. Alumno (s)

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	IX
<b>ABSTRACT</b> .....	X
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	XI
<b>II. PROBLEMA</b> .....	XII
<b>2.1 Planteamiento</b> .....	XII
<b>II.2 Pregunta de investigación</b> .....	XIII
<b>II.3 Sistematización de la pregunta de Investigación</b> .....	XIII
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	XIV
<b>III .1 Objetivo general</b> .....	XIV
<b>III. 2 Objetivos específicos</b> .....	XIV
<b>IV. JUSTIFICACIÓN</b> .....	XIV
<b>V. HIPÓTESIS</b> .....	XV
<b>V.1 Variable Independiente</b> .....	XVI
<b>V.2 Variable Dependiente</b> .....	XVI
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	XVI
<b>VI.1 Enfoque</b> .....	XVII
<b>VI.2 Tipo de investigación</b> .....	XVII
<b>VII. ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	XVII
<b>CAPÍTULO 1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	- 1 -
<b>CAPÍTULO 1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	- 2 -
<b>1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	- 2 -
<b>1.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	- 5 -

1.3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	5 -
1.4 HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	9 -
1.4.1 Alineando la gestión del desempeño con los objetivos de la empresa-	10
1.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	14 -
<b>CAPÍTULO II COACHING .....</b>	<b>16 -</b>
<b>CAPÍTULO II COACHING .....</b>	<b>17 -</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES COACHING .....</b>	<b>17 -</b>
<b>2.2 INICIOS DEL COACHING.....</b>	<b>19 -</b>
<b>2.3 PRINCIPIOS DEL COACHING .....</b>	<b>20 -</b>
<b>2.4 TIPOS DE COACHING .....</b>	<b>24 -</b>
<b>2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE COACHING .....</b>	<b>27 -</b>
<b>CAPÍTULO III. COACHING EMPRESARIAL .....</b>	<b>30 -</b>
<b>CAPÍTULO III. COACHING EMPRESARIAL .....</b>	<b>31 -</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL.....</b>	<b>31 -</b>
<b>3.2 BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL .....</b>	<b>31 -</b>
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>38 -</b>
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>39 -</b>
<b>4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....</b>	<b>39 -</b>
<b>4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>39 -</b>
4.1 Bitácora de actividades de investigación de campo.....	40 -
<b>4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>41 -</b>
<b>4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>42 -</b>
<b>4.5 METODOLOGÍA.....</b>	<b>43 -</b>
<b>4.6 ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>43 -</b>

4.6.1 Antecedentes laboratorio Rigidez/Estática.....	- 43 -
4.6.2 Operación de Laboratorio de Rigidez Estática .....	- 44 -
4.6.3 Descripción actual de la Evaluación del Desempeño en el Área de Rigidez Estática.....	- 45 -
<b>4.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PARTICIPANTES EN LOS CUESTIONARIO REFERIDOS.....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>4.8 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>- 49 -</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>- 57 -</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>- 65 -</b>

## RESUMEN

La evaluación del desempeño es un aspecto importante para la empresa y los trabajadores, ya que se ha visto que tiene resistencia al proceso de la evaluación, porque considera que la evaluación no es imparcial y que la forma de evaluar no es favorable para él y en un futuro podría costarle, desde que no tenga aumento salarial hasta la permanencia en la empresa.

Es por ello, que en el presente trabajo se toma la alternativa del coaching empresarial para modificar la evaluación del desempeño actual de los colaboradores.

Considerando el objetivo: Identificar en qué medida el coaching empresarial mejorará la evaluación del desempeño de los colaboradores. La metodología de estudio se realiza bajo el método mixto deductivo-inductivo, se aplica instrumento de medición que se desarrolló mediante la operacionalización de las variables y que dio como resultado un cuestionario de 14 preguntas.

Los resultados obtenidos ratificaron la necesidad de implementar mejoras en la evaluación del desempeño, aplicando técnicas del coaching empresarial, que fomentará la confianza y participación del jefe o evaluador con los miembros del equipo. Donde también se motivará a los empleados a mejorar los resultados en corto y a largo plazo, tomándolos en cuenta tanto en las decisiones, en el trabajo y en los resultados de estos. Esto desarrollará un equilibrio en el equipo.

**PALABRAS CLAVE:** Evaluación del Desempeño, Coaching, Coaching Empresarial.

## **ABSTRACT**

*The performance evaluation is an important aspect for the company and the workers, since it has been seen that he has resistance to the evaluation process, because he considers that the evaluation is not impartial and that the way of evaluating is not favorable for him and In the future it could cost you, since you do not have a salary increase to the permanence in the company.*

*For that reason, this paper takes the business coaching as an alternative to modify the current performance assessment of the workers.*

*Considering the goal: Identifying how much business coaching will improve the performance assessment of the workers. Methodology will be carried under the mixed deductive-inductive method, a measurement research instrument developed through the operationalization of the variables was applied giving as a result a 14 questions survey.*

*Obtained results endorse the need to implement some improvements in performance assessment, applying business coaching techniques that will encourage chief or evaluator's confidence and participation along staff members. Employees will be motivated to improve their short- and long-term results, taking them in consideration in decision making, work and results as well. This will develop a balance around the staff.*

**KEYWORDS:** *Performance assessment, Coaching, Business Coaching*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El valor de la evaluación del desempeño es la de ayudar a los colaboradores a tener el mayor rendimiento dentro de la organización; existen diferentes modelos de evaluación y esto se da con el fin de poder dar los aumentos salariales, promoción dentro y fuera del área, y saber si está cumpliendo con los objetivos establecidos en su puesto de trabajo, y así también diseñar su programa de capacitación.

Referente a la idea de evaluación del desempeño, al definir los indicadores correctos y si se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un recurso que estimulara al empleado, el cual genera un comportamiento de mejora continua.

Para el desarrollo del tema mencionado se realiza el presente documento con la siguiente estructura:

En el Capítulo I: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Versa sobre los antecedentes, conceptos, definiciones e importancia sobre la evaluación del desempeño.

En el Capítulo II: COACHING.

En este capítulo se conocen los antecedentes del coaching y sus características particulares, así como la importancia y relevancia que hay del coaching en las empresas actualmente.

En el Capítulo III: COACHING EMPRESARIAL

Se presenta ya, el modelo que ayudará a mejorar y motivar a sus colaboradores y así lograr los objetivos de crecimiento a corto y largo plazo.

#### En el Capítulo IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se presenta el desarrollo del proyecto, la investigación documental, investigación de campo y herramientas que se utilizaron para realizar el estudio de caso.

El trabajo concluye con la exhibición de una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

## **II. PROBLEMA**

### **2.1 Planteamiento**

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño, debido a las reclamaciones o inconformidades que se presenta en las empresas que lo aplican, en específico en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Puebla, actualmente cuenta con un método de evaluación de sus empleados, sin embargo, los colaboradores han manifestado su inquietud con respecto a la objetividad de la medición.

Cuando alguien protesta, es porque tiene una razón importante, ya que el trabajador esta disgustado con su sueldo, y tiene la impresión de no se le valora lo suficiente.

Por lo que sería recomendable que la evaluación del desempeño aplicada en las empresas u organizaciones realice un proceso que sirva para valorar, la ventaja y las competencias de una persona, pero, sobre todo, lo que da a la empresa.

En otras palabras, se podrá medir que tanto los colaboradores contribuyeron para alcanzar las metas establecidas por la organización, sus áreas de mejora y en qué área serán más productivos.

Una de las tareas principales de los gerentes, managers y coordinadores es evaluar el desempeño de sus empleados. Es necesario aplicar las diferentes metodologías y herramientas del Sistema de Gestión de Calidad con las cuales se obtendrán resultados eficaces y satisfactorios mediante una concientización tanto del empleado como del empleador.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo el coaching empresarial mejorará la evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento de Rigidez /Estática de una Empresa Automotriz en la Ciudad de Puebla?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de Investigación**

¿Qué es un sistema de evaluación del desempeño?

¿Qué herramientas de evaluación de desempeño existen?

¿Qué es el Coaching?

¿Qué es el coaching empresarial?

### **III. OBJETIVOS**

#### **III .1 Objetivo general**

Identificar en qué medida el coaching empresarial mejorará la evaluación del desempeño de los colaboradores.

#### **III. 2 Objetivos específicos**

Investigar qué es la evaluación del desempeño.

Indagar las diversas alternativas de las evaluaciones del desempeño.

Caracterizar el Coaching.

Caracterizar el coaching empresarial.

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

En las empresas, en primer lugar, es importante evaluar a los trabajadores, ya que el éxito de toda empresa está basado en el desempeño de los mismos, y mientras este sea medido y se le dé el seguimiento adecuado, será posible tomar las mejores decisiones orientadas a los resultados deseados por la empresa.

La Evaluación del desempeño del Coaching Individual tiene como objetivo, lograr resultados eficaces, motivar y satisfacer a los empleados, independientemente del cargo que tengan en la empresa. (Aparicio, 2006, p. 48).

Considerando que toda gestión de cambio en la empresa debe contar con empleados ampliamente capacitados, es preciso tener técnicas de formación que ayuden a modificar su pensamiento y desarrollo de los trabajadores.

En la opinión de Dilts (2004; Mercurio, 2004, mencionan en Herrera,2011), señala que el coaching es una buena herramienta y altamente utilizada en las organizaciones ya que estas requieren métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como el rendimiento del sistema completo.

La evaluación se realiza entre el trabajador y su jefe directo, y su *feedback* será un factor clave para la evaluación del desempeño, esto se realiza en todos los equipos de la empresa.

Para realizar el siguiente trabajo, es importante analizar los diferentes modelos de evaluación de desempeño y herramientas aplicadas en las empresas.

Se recomienda estudiar casos prácticos que nos permita comparar con la realidad la experiencia de los trabajadores al realizar la evaluación.

La investigación busca, generar información útil, veraz y suficiente para realizar la evaluación al desempeño en las empresas y trabajador, con la cual se tengan mayor certeza y logren identificar las mejoras en materia laboral.

## **V. HIPÓTESIS**

Al diseñar la aplicación del Coaching empresarial, se tendrá mayor amplitud para calificar los aspectos a evaluar: respeto, compromiso, lealtad y honestidad y se mejorará la evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento Rigidez/Estática de una Empresa Automotriz con una responsabilidad compartida.

### **V.1 Variable Independiente**

Diseño y Aplicación del Coaching Empresarial en el departamento de Rigidez Estática para evaluar: respeto.

Diseño y Aplicación del Coaching Empresarial en el departamento de Rigidez Estática para evaluar: compromiso.

Diseño y Aplicación del Coaching Empresarial en el departamento de Rigidez Estática para evaluar: lealtad.

Diseño y Aplicación del Coaching Empresarial en el departamento de Rigidez Estática para evaluar: honestidad.

### **V.2 Variable Dependiente**

Mejora en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Responsabilidad compartida.

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente investigación se realizó bajo método mixto (deductivo-inductivo) ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a un estudio de caso para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad lo que permitirá cuantificar el efecto de investigación.

### **VI.1 Enfoque**

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa y validarlo para verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolla.

### **VI.2 Tipo de investigación**

El trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundaria con el objeto de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso de fundamentos, conceptos, teorías, modelos, corrientes, posturas, enfoques, etc.

## **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance del trabajo fue contemplando la literatura vigente 2019 y cinco años máximo hacia atrás. Si el trabajo lo permite y lo amerita será consultada la literatura con mayor antigüedad.

El trabajo se desarrolló en una empresa armadora de autos que se ubica en Autopista México-Puebla Km 116 San Lorenzo Almecatla en el Municipio de Cuautlancingo, del Estado de Puebla que geográficamente está domiciliado en el país de México.

El trabajo tuvo un corte transversal.

Las limitaciones identificadas para el trabajo son las siguientes: abarcará únicamente a la empresa Armadora ubicada en la ciudad de Puebla exclusivamente en el departamento de Vehículo Completo abocándose a la evaluación del desempeño con el modelo Coaching Empresarial.

# **CAPÍTULO 1**

# **EVALUACIÓN DEL**

# **DESEMPEÑO**

## **CAPÍTULO 1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En el siguiente capítulo, se abordarán los antecedentes, conceptos y definiciones de diferentes autores sobre la importancia que ha tomado la Evaluación del Desempeño, tanto para la organización como para el trabajador.

Con el tiempo, en las empresas y organizaciones se ha fortalecido la idea de que el factor clave que establece el prestigio de cada empresa, será la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados y el factor humano donde dichos recursos son sumamente valiosos. En base a ello surge la idea de conocer cómo están siendo gestionados y si ellos proporcionan los parámetros que solicita la organización.

Para saber esta interrogante es preciso poder evaluar el desempeño de cada colaborador.

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se le ha dado el valor, interés y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005). La evaluación del desempeño a través del tiempo se basaba únicamente en el Juicio del jefe respecto al trabajador (Sánchez, 2012).

Asociado a esto, se mencionan algunas definiciones que se encontraron a través del tiempo:

Harris (1986; citado en Sánchez, 2012), “señala que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas

normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales” (p. 276).

Robbins (1995; citado en Sánchez, 2012), dice que, “una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados” (p. 666).

Werther y Davis (1995; citado en Sánchez, 2012.), señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

Gil, Ruiz y Ruiz (1997 citado en Sánchez, 2012), indica que, “La evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos” (pp. 129 - 130).

Chiavenato (1999 citado en Sánchez, 2012), argumenta que, “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización

puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Sastre y Aguilar (2003 citado en Sánchez, 2012), indica que, "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p.321).

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007 citado en Sánchez, 2012), establecen que, "la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro" (p.229).

Sánchez y Bustamante (2008 citado en Sánchez,2012) finalmente "señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos" (p.104).

En este sentido, se puede observar, que existe similitud en las definiciones de los autores más contemporáneos en el concepto técnico del desempeño, la cual especifica principalmente la forma de medir los objetivos establecidos al trabajador.

## **1.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño permitirá poner en práctica nuevas políticas de compensación, mejorará el desempeño de los colaboradores, sirviendo de apoyo a la toma de decisiones de ascensos, remuneración económica y ubicación dentro de la organización.

Así mismo, permite evaluar si la capacitación es la adecuada, detectar errores en el diseño del puesto y analizar si existen problemas personales que afecten al trabajador a desempeñar su función con éxito.

Una evaluación del desempeño trae beneficios tanto para el evaluador como para el evaluado, ya que, podemos evaluar el potencial con el que cuenta cada trabajador.

Con la evaluación del desempeño se podrán identificar a las personas que necesiten mayor capacitación para realizar mejor su funcionamiento en su área de trabajo y aquellas que pueden ser promovidas. Así mismo, se mejorarán las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para cualquier empleado (Montejo, 2009).

## **1.3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Evaluar a los trabajadores en las empresas de una forma adecuada es muy importante y difícil de lograr. Ciertamente, es un proceso sistémico, costoso y lleva bastante tiempo contruirlo y perfeccionarlo, por consiguiente, las empresas deberán tomar el tiempo y la importancia suficiente que se requiere.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso (Sánchez, 2012, pág. 59).

Sánchez y Bustamante (2008; citado en Jorge Sánchez, 2012) dan a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

- Planificación del proceso de evaluación del desempeño.

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la "planificación", Sastre y Aguilar (2003), "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones" (p.323).

Aguirre (2000; citado en, Mejía, 2011) la define, como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

- Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinado los departamentos.
  
- En cascada. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
  
- De expresión de juicios. Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
  
- En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
  
- Histórico. El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.
  
- Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello.
  
- Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización (Mejía, 2011, p. 22).

La planificación de la evaluación del desempeño deberá involucrar a todos los aspectos antes mencionados y relacionarlos con la evaluación, será un desarrollo a través del cual se construirá el cómo, quien y los plazos de quien realizará los programas para llegar a los objetivos proyectados.

En esta etapa del proceso la empresa deberá introducirse y buscar toda la información sobresaliente, de manera que conozca cuales son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, deberá reducirse a través de la planificación.

De tal manera que resulta necesario que la organización, una vez que considera la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema. La empresa deberá planificar el proceso donde en realidad pueda satisfacer sus necesidades.

Más adelante, se deberá definir de forma clara y precisa cual será el objetivo que busca, al implementar el sistema de evaluación del desempeño, ya que las planificaciones se realizan justamente para diseñar las acciones que permitan conseguir los objetivos establecidos por la empresa.

Es importante también identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar al proceso. Posteriormente la empresa deberá definir los tiempos y las formas para evaluar a todo su personal.

También, en esta etapa deberá definir los criterios en cual basará la evaluación, es decir la evaluación será en base a los resultados, competencias, producción, entregables o mejoras continuas, etc. Esto con base en lo que la organización considera lo más apropiado a cada colaborador.

Además, de definir la dimensión general que condicionará la evaluación. También es necesario en esta etapa definir a los evaluadores, lo cual dependerá,

hasta cierto punto del tipo de información que se desea conseguir y del objetivo de la evaluación.

Desde el punto de vista de (Sánchez J. y Calderón V., 2012), argumenta que, “Es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado”(parr.22).

#### **1.4 HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.**

El principal rol de la gestión del desempeño es la enfatizar la comunicación, la cual agregará valor a la organización al promover la mejora en el rendimiento del trabajador, animando al desarrollo de sus habilidades a través de evaluaciones periódicas.

No obstante, para desarrollar un modelo de gestión del desempeño según los objetivos de cada organización, se basará en la mejora constante, de forma sistematizada y automatizada, teniendo una retroalimentación entre el colaborador y el jefe.

En la actualidad, la tecnología y digitalización son herramientas que nos permiten avanzar cada día con diferentes servicios automatizados que agilizan los procesos, mejoran los resultados en las empresas y el desempeño de los colaboradores.

La solución en las empresas que aún no se han modernizado en la digitalización de los procesos de desempeño, evalúen las características de sus programas actuales.

Esto comprende, desde el establecimiento de metas y su evaluación, hasta el incentivo que otorgara a sus colaboradores.

#### **1.4.1 Alineando la gestión del desempeño con los objetivos de la empresa**

Desde la posición de Besa (2017) indica que, los modelos y procesos de desarrollo organizacional varían según los objetivos de cada empresa. Por lo tanto, la gestión, debe ir alineada a dichos objetivos.

Con base a esto, no existe un modelo exclusivo de gestión del desempeño universalmente aceptado: Mabey et al (1999) “recomienda un modelo de gestión en forma de ciclo de gestión del rendimiento” (pag.1).

Este ciclo tiene 5 etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión del desempeño en una empresa. Las etapas del ciclo del sistema incluyen:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Medición del desempeño.
3. Feedback en base a los resultados.
4. Sistema de bonos basado en resultados de desempeño.
5. Y actualización constante de los objetivos.

Para cumplir con estos objetivos adecuadamente, es necesario automatizar los procesos a través de una plataforma capaz de mantener constante

retroalimentación entre la organización y los colaboradores. Es imperativo que esta retroalimentación sea frecuente y en tiempo real.

De este modo, trazar correctamente los objetivos de una organización permite evaluar en mejor medida su desempeño, definir qué tan similar es a lo que inicialmente se propuso, y permite revisar qué planes estratégicos deben emplearse para mejoras en el mediano y largo plazo.

La clave está en que exista un alineamiento entre el *core business* del negocio, los objetivos y metas de la empresa y de cada colaborador (Besa, 2017, parr. 3,4,5,6).

La mayoría de las empresas emplean la evaluación del desempeño como mecanismos de control de los empleados. La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y a continuación se mencionarán algunas:

Williams (2008; citado en Soto, 2018), dice que “en primer lugar, garantiza la fijación de metas y objetivos claros y, dependiendo del diseño del sistema de evaluación, la distribución de los mismos por departamentos, incluso pueden ir vinculadas a un puesto de trabajo en concreto. Esto es fundamental, ya que, sin disponer de metas y objetivos claros, una organización no puede evaluar el desempeño ya que no tiene un marco de referencia con qué compararlo. Incluso cuando la organización se base en unos estándares de calidad, rendimiento, etc. mínimos tendrá que establecerlos previamente” (pág. 11).

Dessler (2009; citado en Soto,2018), señala que “La planificación de los recursos humanos y establecimiento de planes de carrera. La organización dispondrá de información sobre qué individuos merecen promocionar, detectará insuficiencias de personal y dispondrá de un perfil que muestre las fortalezas y debilidades de los recursos humanos” (pág. 340).

Mondy (2010; citado en, Soto 2018) indica que, “Permite no sólo conocer cuáles son los trabajadores con mayor índice de desempeño sino también aquellos que no han alcanzado el mínimo deseable; lo que facilita la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos, ya que conocido el nivel de desempeño de cada empleado se podrá decidir cuáles serán recompensados y de qué forma y cuáles serán amonestados y de qué manera” (pág. 239).

Mondy (2010; citado en, Soto, 2018) establece que, “Los resultados de las evaluaciones del desempeño de empleados presentes permitirán predecir comportamientos y niveles de desempeño de empleados futuros con perfiles similares, lo que puede ser un factor de apoyo a la hora de realizar una selección de personal o iniciar una política de reclutamiento” (p. 240).

Los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados permiten conocer las fortalezas y debilidades de los empleados y determinar su potencial por lo que pueden ser la clave para diseñar planes de carrera para los empleados que permitan aprovechar y explotar al máximo sus cualidades y en los que sus puntos débiles no supongan un factor de riesgo (p. 240).

Alles (2006; citado en, Soto, 2018), permite detectar deficiencias; por ejemplo, formativas o de capacitación, y de esta manera se podrán corregir, en este caso introduciendo planes de formación, desarrollo para aquellos empleados con carencias técnicas, aumentando sus fortalezas y disminuyendo sus carencias (Pág. 340 pág. 28).

Dessler (2009; citado en, Soto, 2018), indica que, “ Los resultados pueden constituir una base sólida sobre la que cimentar decisiones relativas a ajustes salariales, puesto que la recompensa tangible de los comportamientos excelentes que garanticen el logro de los objetivos es un punto fundamental del plan estratégico

de la mayoría de las organizaciones, y un aumento salarial es una recompensa ampliamente perseguida y que puede contribuir al rendimiento positivo de los trabajadores” (pág. 339).

Por su parte Alles (2006; citado en, Soto ,2018), dice que; sin embargo, cabe destacar que el uso de la evaluación del desempeño, con tal fin, puede desvirtuar el objetivo de la misma, ya que entran a formar parte de la evaluación intereses personales y se pueden generar confrontaciones y tensiones entre los empleados que persigan la percepción del incremento salarial (pág. 28).

Williams (2008; citado en, Soto, 2018) plantea que, “Permite la detección de irregularidades en la distribución de las cargas de trabajo (por exceso o defecto) y facilita identificar los casos en los que es conveniente delegar, permite identificar a las personas clave en la organización (pág. 16).

R. Wayne Mondy (2005; citado en, Soto,2018), considera que, “Dependiendo del diseño del sistema de evaluación puede ser un indicador de las tensiones y la calidad de las relaciones internas de los empleados, por ejemplo, de un departamento o área funcional” (pág. 95).

Ribe Giner (2011; citado en Soto, 2018), menciona que “Proporcionar apoyo legal a decisiones estratégicas, por ejemplo, la rescisión del contrato de un trabajador en activo con un nivel de desempeño inadecuado. Si el sistema está bien diseñado, proporciona evidencias suficientes y necesarias sobre las que basar tales decisiones” (pág. 144).

Alles (2006 citado en Soto, 2018), propone que, “Es un mecanismo de motivación y proporciona una gran retroalimentación al permitir comunicar a los empleados su desempeño e involucrarlos en los objetivos de la organización (pág. 28).

## **.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Como expresa Chiavenato, (1999) al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- Beneficios para el jefe o gerente.

Evaluar mejor el desempeño del comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

- Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros), y las que el propio

subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora).

Hacer una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización:

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos (II, 2011).

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 1999, págs. 36,37).

Con la Evaluación del Desempeño las organizaciones se han dado cuenta que es necesario incluir el Coaching como una forma de dar retroalimentación y desarrollar personas, principalmente para evaluar de forma más real y así poder medir el rendimiento y el éxito de la organización, con el coaching.

# **CAPÍTULO II**

# **COACHING**

## **CAPÍTULO II COACHING**

En este capítulo se conocerán, los antecedentes, términos y definiciones del coaching, en el cual su objetivo consistirá en orientar, enseñar y entrenar a una o un grupo de personas, para el desarrollo pleno de las capacidades y habilidades de este, ya sea en el plano personal, profesional, empresarial u organizacional.

Con la finalidad de lograr las metas determinadas y obtener los mejores resultados. El coaching propone que, él o las personas sean capaces de realizar las habilidades con sus propios recursos, de manera efectiva.

### **2.1 ANTECEDENTES COACHING**

Los expertos coinciden en que el concepto de *coaching* hay que buscarlo más allá del significado etimológico, y procede identificar como en la Grecia clásica, en la filosofía y trabajo de Sócrates a quien llamaría: Padre del *Coaching*, ya que desarrolla una técnica, basada en “ayudar a aprender en lugar de enseñar”.

Desde la Mayéutica, esclarecía las ideas en la mente de los demás, esta es quizás la base más antigua de la historia del *coaching*.

El significado real de mayéutica es “el arte de hacer nacer (bebés)”, Sócrates lo encamino en el sentido de que en base a preguntas e interrogaciones las personas lleguen al conocimiento a través de sus propias conclusiones y no mediante sus conocimientos.

Así mismo, en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.), basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de Coaching (Alonso, 2020, parr. 2).

Y también cabe mencionar a la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching (Alonso, 2020, parr. 3).

El término inglés que procede del verbo inglés *to coach*, (entrenar) es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas (Mariño, 2017, parr. 1).

Si bien el término coach tiene una procedencia directa desde el ámbito deportivo y este a su vez de un medio de transporte húngaro (*kocsi secker*), es en el entorno empresarial y personal desde donde se conoce por coaching al proceso dialógico y praxeológico mediante el cual el coach o entrenador genera las condiciones para que la persona o grupo implicados en dicho proceso busquen el camino para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad (Mariño, 2017, parr. 2)

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach entrenador, mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee, entrenado o persona en entrenamiento.

Desde el punto de vista de John Whitmore “El Coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles” (Whitmore, 2018).

Para McClelland (2002) “Los motivos ponen en acción el comportamiento.”

## 2.2 INICIOS DEL COACHING

Entre los años 1970 y 1980, el coaching empezó a destacarse en el mundo deportivo gracias a las investigaciones y trabajo de un profesor de la universidad de Harvard y experto en tenis llamado Timothy Gallwey.

Quien lanzó el desafío con un libro titulado “The Inner Game of Tennis” (El Juego Interior del Tenis), seguido rápidamente por “Inner Skiing” (El Esquí Interior) y “The Inner game of Golf” (El Juego Interior del Golf). Utilizaba en los tres casos el término “inner” para hacer referencia al estado interno del jugador. En palabras de Gallwey “el oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más importante que el que está al otro lado de la red...si el coach pudiera ayudar al jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su rendimiento, éste descubriría una capacidad natural e inesperada de aprendizaje y desempeño” (Whitmore, 2018).

Podemos decir que el trabajo de Gallwey, definió en parte, la esencia del coaching: liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarles a aprender en lugar de enseñarles, tal como lo propone la mayéutica (Whitmore, 2018).

John Whitmore, (piloto y hombre de negocios) llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, convirtiéndose en el precursor del Coaching de Negocios, Coaching Ejecutivo, y Coaching Personal.

Whitmore (2018) indica que, “en lo relativo a la esencia del coaching, Gallwey había puesto el dedo en la llaga. En efecto, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (pág. 20).

Whitmore (2018) consideraba que “desaprender y ser uno mismo son las claves de un buen coach”, magistralmente proponía: “solo soy capaz de controlar aquello de los que soy consciente. Pero aquello de lo que no soy consciente, me controla a mí. La consciencia me capacita” (pág. 44).

Con lo antes mencionado se puede inferir que, en la historia del coaching, se propone un nuevo modelo en cuanto a la forma como aprendemos, ya no se trata solamente de repartir conocimientos para memorizarlos y esperar que algún día cuando sean necesarios traerlos a la mente, sino por el contrario, se trata de crear conciencia respecto a lo que debo o quiero aprender, desde lo que observo, lo que experimento, lo que siento, lo que escucho, y lo que “apropio”.

## **2.3 PRINCIPIOS DEL COACHING**

Galván (2018) sostiene que, “El movimiento del coaching empresarial y personal surgió entre los 70’s y los 80’s, los que no tienen una relación directa con el coaching se piensa que su objetivo es fomentar la motivación personal y el espíritu de la superación” (parr.1).

Los principios del coaching son:

El Coaching se apoya en el lenguaje y el poder transformador de la conversación.

El Coaching parte del supuesto de que las personas son seres lingüísticos que se crean a sí mismos a través del lenguaje.

Explicado de otra forma: Nuestros pensamientos dan forma a nuestras palabras.

Galván (2018), argumenta que “Lo bueno de esto es que si somos conscientes de este fenómeno podemos aprovecharlo. Una misma situación se puede percibir de forma diferente según el lenguaje que se use para describirla. El ejemplo más sencillo sería: “El vaso todavía está medio lleno” frente a “el vaso ya está medio vacío”. En ambos casos la situación es la misma, pero nuestra percepción es distinta, y esto afectará a nuestra forma de afrontar la situación(parr.6).

De entre los principios de Coaching este es en el que se fundamentan todos los demás. Porque, aunque parezca sencillo tiene consecuencias sorprendentes que el coach puede utilizar para ayudar al coachee, como pone de manifiesto el siguiente punto (Galván, 2018).

El coach es un reflejo que otorga al coachee descubrirse a sí mismo.

Además, otro de los principios importantes del coaching es que el objetivo del coach no es decirle al coachee lo que tiene que hacer, sino que este lo descubra por sí mismo.

El coach no da consejos, tampoco deberá ser un experto en la materia, su propósito será la de ayudar a cambiar su enfoque al coachee.

En ocasiones el coachee solicita ayuda al coach porque se siente bloqueado, dentro de su área de trabajo.

En este sentido el coachee debe apoyar al coachee a identificar cual es el problema principal, y el coachee se suele ayudar de preguntas del tipo: ¿Para qué quieres que te sirva esta sesión? ¿Qué quieres conseguir del Coaching? por mencionar algunas.

Al realizar las preguntas el coach está llevando al coachee a pensar en una respuesta, donde tiene que pensar su respuesta para que continúe la conversación. Es decir, como expresar la respuesta a esas preguntas, y cuál será el objetivo de su respuesta y como la definirla.

El sistema de preguntas es aplicable a todo proceso, un coach conoce cuándo hacer cada pregunta y como formularlas, para que el coachee se vea forzado a reflexionar sobre su posición desde distintos puntos de vista.

Para favorecer la comunicación el coach deberá tomar el lenguaje del coachee, utilizando las mismas expresiones y revisar lo dicho anteriormente para que el coachee se vea obligado a pensar sobre lo que dice.

Al final de la plática el coachee deberá encontrar una perspectiva donde no tenga ningún inconveniente entre él y su objetivo.

Esta idea puede quedar más clara con los siguientes fundamentos de Coaching:

Desde el punto de vista de Galván, (2018). propone que, El Coaching trata las auto-creencias negativas. Muchas veces el coachee está convencido de algo. Durante la conversación el coach debe observar y anotar las convicciones del coachee, pero no debe juzgarlas ni actuar sobre ellas. Una vez el coachee haya conseguido expresar un objetivo el coach puede pasar a indagar sobre las convicciones que le impidan alcanzarlo.

Siguiendo los fundamentos de coaching, el coach hace preguntas y repite las convicciones expresadas por el coachee, rara vez aportará alguna opinión y si lo hace dejará claro que es sólo una observación sobre lo que el coachee ha dicho antes.

De esta forma el coachee se ve obligado a justificar su convicción, y por lo tanto a analizarla y ponerla en tela de juicio. Tras las preguntas adecuadas, el coachee podrá descubrir si esa convicción le ayuda o no a alcanzar su objetivo. En consecuencia, si de verdad quiere alcanzar su objetivo, el propio coachee decidirá abandonar las convicciones que le estén limitando.

### 3. El Coaching se plantea de cara al futuro y no de cara al pasado.

Los fundamentos de Coaching son distintos a los de la terapia. El Coaching parte de la base de que las personas están completas y sólo necesitan un cambio de perspectiva para superar sus problemas.

El coach no indaga sobre los orígenes de las convicciones negativas, no pregunta “¿por qué crees eso?” o “¿Cómo has llegado a esa conclusión?”. Nunca se opone abiertamente al coachee.

Esto supone una limitación para el proceso del Coaching si el coachee padece un problema subyacente grave o crónico. En estos casos el Coach debe ser capaz de reconocerlo y derivar al coachee a un especialista.

El coaching no es una herramienta para tratar trastornos o como psicología, tampoco será aquel que te eche porras, es un mal enfoque ya que su función es ayudar a las personas a alcanzar su potencial.

### 4. El Coaching está centrado en “la acción y el ser”.

El objetivo final del proceso de Coaching es que el coachee adquiera el compromiso de alcanzar su objetivo.

Para favorecer esto, las preguntas y observaciones del coach deben centrarse en las acciones y el ser. Por ejemplo, haciendo que el coachee imagine escenarios que le hagan cambiar de perspectiva:

“Imagina que eres la persona más segura de sí misma del mundo,

¿Qué harías en la situación en la que te encuentras?”

“¿Qué diferencia hay entre tu yo seguro de sí mismo y tu yo al principio de la sesión?”

“¿Qué puedes hacer para ser más parecido a tu yo seguro de sí mismo?”

“¿Es algo que puedes hacer?”

“¿Lo harás después de esta sesión?”

El coach hace que el coachee se centre en su forma de ser y de actuar. El Coaching parte de la premisa de que todo el mundo puede cambiar con la motivación adecuada (parr. 11,12,13 y 14).

## **2.4 TIPOS DE COACHING**

El coaching tiene tres particularidades básicas para poder diferenciar entre un tipo de coaching y otro:

- ✓ Metodología: El coach debe saber llevar al coachee a que aprenda por sí mismo.
- ✓ Finalidad: El coach deberá saber con qué objetivo se realiza, este podrá ser personal o laboral.

- ✓ Participantes: El proceso del coaching puede ser personal o en grupo.

En relación con eso, tomando en cuenta las variables que se mencionaron se podrá distinguir los tipos de coaching que existen.

Desde el punto de vista de Asesco, (2018), recomienda que, Coaching empresarial u organizacional. Este tipo de coaching hace referencia al que se realiza a personas dentro del ámbito de la empresa o las organizaciones, puede ir dirigido a cargos directivos, cargos medios u otro rango de responsabilidad. (completar definición) coaching ejecutivo las personas consiguen recuperar su motivación en el ámbito profesional, desplegando completamente sus capacidades y habilidades, siendo más eficientes y desarrollando todo su potencial creativo.

Se trata de un proceso de coaching idóneo para cualquier profesional en el ámbito de su empresa u organización. Se trabaja con profesionales para que, a través de su autoconocimiento, se sientan capacitados para potenciar sus fortalezas y encontrar áreas de mejora. Un proceso de coaching ejecutivo ayuda a enfrentarse a nuevas situaciones, a dominar la comunicación, a gestionar el talento, así como a mejorar el liderazgo y la motivación del equipo. En ocasiones, se contratan servicios de coaching ejecutivo como acompañamiento para proyectos concretos o acatamiento de nuevas responsabilidades.

En coaching ejecutivo se pueden trabajar áreas como:

- La relación del ejecutivo tanto consigo mismo/a, como con la empresa o los empleados.
- Desarrollo de liderazgo y motivación.
- Identificación de puntos fuertes y débiles propios y de su equipo.

- Valores, visión y misión, tanto propios como de la empresa o
- empleados/as.
- Equilibrio entre la vida personal y la profesional.
- El concepto del éxito.

Desarrollo de habilidades o competencias: gestión del tiempo, toma de decisiones, automotivación, comunicación, etc. (pág. 27).

Como afirma Asesco, (2018), postula que el coaching de equipos se aborda como una unidad, como un ente más con personalidad propia. Los componentes del equipo serían las partes de esa unidad: así como la persona se compone de diversos órganos (tomemos el caso de una vena) que a su vez forman sistemas, (como el sistema circulatorio), el equipo está compuesto por diferentes personas que, en función de sus relaciones, forman sistemas (pág.28).

Su vez Asesco, (2018), declara que el coaching personal, conocido como “Life Coaching”, consiste en un proceso de auto-conocimiento desarrollo personal que contribuye a fomentar la automotivación, el desarrollo de la autoconfianza, así como una sana autoestima, aplicada tanto en las relaciones personales, como en cualquier otro ámbito. Aquí coincide la persona que contrata el servicio con la que desarrolla el proceso.

Un proceso de coaching personal ayuda a:

- despejar o crear nuevos caminos,
- potenciar habilidades y capacidades personales,

- gestionar las propias emociones,
- resolver conflictos,
- hacer frente a los cambios, ...

Este último aspecto es quizás el más importante ya que, para obtener resultados genuinos, es necesario que el/la coachee se vea a sí mismo/a llevando a cabo acciones que anteriormente no habría sido capaz de realizar y que, incluso, consideraba “imposibles” (pág.31).

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE COACHING**

Tras investigaciones realizadas, usar el coaching en el liderazgo trae beneficios, como empleados motivados, mayor productividad, mayor confianza entre jefe y empleados y mayor creatividad al resolver los problemas por ellos mismos, esto dará confianza en el equipo de trabajo, lo cual tendrá como resultado un Equipo de Alto Rendimiento.

### **Ventajas del coaching:**

El coaching promueve la capacidad de los talentos individuales, el cual servirá a la mejora continua de las empresas.

Otra de las ventajas del coaching es que logra la confianza en sí mismo del trabajador, además los motivará y ayudará en la mejora del desempeño.

El coaching se ha convertido en una herramienta indispensable en el diagnóstico de los diferentes problemas del desempeño dentro de las organizaciones, ciertamente colaborará con la resolución de estos.

En conclusión, se puede asegurar que el coaching ayudará a que las personas obtengan excelentes resultados a corto y largo plazo, ya sea en sus vidas, carreras profesionales, en las empresas u organizaciones y en consecuencia mejoren su calidad de vida.

Un ejemplo, se puede ver en Rodríguez, (2016) describe que, para certificar las ventajas que se le atribuyen al coaching, menciona a continuación algunas de las conclusiones de un estudio realizado por la firma Manchester Icn. Citado por Rohan (2014), en el que se muestra que las empresas a cuyos ejecutivos se les aplicaron coaching obtuvieron los siguientes beneficios:

- Mejora de la productividad 53%.
- Calidad 48%.
- Fortaleza organizacional 48%.
- Servicio al cliente 39%.
- Reducción de costos 23%.

Además de lo expresado anteriormente, los ejecutivos mejoraron en:

- Comunicación directa en las relaciones de trabajo 71%.
- Trabajo en equipo 67%.
- Satisfacción laboral 61%.
- Reducción de conflictos 52%.
- Compromiso organizacional 44%.

### **Desventajas del Coaching**

Las desventajas que se le atribuyen al coaching suelen estar asociadas a la probable confusión, por desconocimiento, con terapias de ayuda emocional, asesorías, y consultorías; además de ser considerado por algunas organizaciones

como un gasto y no como una inversión que generará resultados positivos a mediano y largo plazo (Rodríguez, 2016).

En resumen, si se comparan las ventajas contra las desventajas del coaching podemos ver con claridad que es una excelente e innovadora herramienta que fomenta y promueve los talentos del ser humano, ayuda a redescubrir su potencial, qué dará como consecuencia la obtención de logros, metas y objetivos en lo personal y profesional, a su vez en el progreso constante de calidad de vida.

Existen en la actualidad diferentes metodologías de coaching, ahora se puede abordar el coaching empresarial para buscar la eficacia y satisfacción personal de los trabajadores.

# **CAPÍTULO III.**

# **COACHING**

# **EMPRESARIAL**

## **CAPÍTULO III. COACHING EMPRESARIAL**

En este capítulo se conocerá a detalle el termino de Coaching Empresarial y sus beneficios de la aplicación en las organizaciones.

### **3.1 DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL**

El Coaching Empresarial se emplea y orienta a personas ejecutivas, managers de grandes empresas, así como a dueños y directivos de pequeñas organizaciones. La demanda del coaching empresarial en los últimos años va en aumento. La falta de tiempo de los directivos ha sido clave, al no darle la importancia y enfocarse al desarrollo de su personal, aumentar el servicio al cliente y tener un equilibrio entre la vida profesional y la personal.

Es considerado como una metodología de desarrollo institucional donde buscará enseñar y motivar a sus empleados a lograr una meta de crecimiento.

El trabajo que se proporciona a cualquier organización es útil al cliente externo, tanto en servicios como productos, de tal forma que se emplearán técnicas que permitan el aumento de la productividad de la empresa.

### **3.2 BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL**

El Coaching Empresarial ayuda a distinguir los objetivos de las empresas a corto y largo plazo, mejorará el ambiente de trabajo entre los colaboradores ya que, si el colaborador se siente apreciado y motivado con lo que hace, su desempeño en su trabajo será más beneficioso para la empresa.

El efecto de la implementación del coaching empresarial será la de:

- Personal apto para el puesto de trabajo durante su estadía laboral.
- Promoverá la confianza, el respeto y la participación de los trabajadores, motivando a un buen ambiente de trabajo, no es cuestión solamente de salario sino también de crecimiento y formación del trabajador.
- Motivar a los trabajadores, ya que las empresas están conscientes de que sin motivación no se logrará calidad en los servicios.
- Encauzar la técnica y/o habilidades de los trabajadores acorde a su formación, experiencia y conocimientos.
- Fomentara el trabajo en equipo, minimizando los esfuerzos para el resultado de los productos

A juicio de Fernández, (2015; citado en Véliz, 2019). Menciona que “por ello el coaching empresarial permite alcanzar metas a corto y largo plazo, facilitar la organización y resolución de problemas, canalización de los conflictos sobre todo los que provocan estrés y bloqueos, fomenta la confianza y estimula la participación, creando oportunidades y aumentan la responsabilidad de los participantes” (párr. 3).

Como expresa Kourilsky (2005; citado en Véliz, 2019). Indica que “En todo este amplio descubrimiento del coaching es necesario aclarar que no se debe tergiversar su funcionamiento pues muchas veces creen que es una capacitación personal, pues no, éste tiene dos objetivos que lo diferencia uno es el mejoramiento a través del aprendizaje y el otro es la capacitación a través de protocolos

específicos de para manejar las directrices de la empresa; es decir, tiene un carácter práctico laboral (parr.3).

Dicho con palabras de Libi (2017; citado en Véliz, 2019). Es de ahí lo interesante de la práctica de esta disciplina, pues se ha comprobado que la capacidad de motivar y comprometer a las personas con visión de empresa hace que éstos desarrollen sus capacidades y talentos por ende produce la empresa. Además, el trabajo en equipo que genera la práctica hace indiscutiblemente que las personas la apliquen como una herramienta buena de trabajo (párr. 3).

Desde el punto de vista de MadridPress (2017; citado en, Veliz, 2019). Cuando la experiencia del coaching empresarial se hace con metodologías específicas, con procesos internos de aprendizaje donde se incluye sobre todo el desarrollo del ser y el hacer a través de sus comportamientos y resultados en el rendimiento laboral (parr.4).

En opinión de New Tándem, (2017; citado en, Veliz,2019) y el ICF, este proceso tiene beneficios tan para el trabajador como la empresa, a continuación, se mencionan:

Para el trabajador:

- Ampliar las capacidades y fortalezas.
- Mejorar la eficiencia y satisfacción laboral.
- Optimizar los procesos de toma de decisiones.
- Aumentar la autoconfianza.
- Impulsar la consecución de objetivos.

Para la empresa:

- Ayudar en la asignación de promociones o puestos dentro de la gestión.
- Fidelidad del talento a la compañía.

- Mejorar las capacidades de la plantilla.
- Impulsar la creatividad e innovación de los equipos.
- Potenciar los resultados de la organización.

En este contexto es bueno analizar el cómo se aplica, es ahí donde desde 1996 se ha desarrollado diversas estrategias para una correcta utilización, actualmente el libro *Coaching, Mentoring and Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams*. Donde establece las siguientes pautas:

1. Claridad. Sobre todo, en la comunicación, la cual debe ser clara y precisa con intervención de información correcta y oportuna.
2. Feedback. De manera que tanto de los empleadores como de los empleados logren un intercambio de objetivos y metas comunes.
3. Empatía. Necesaria para atender y entender las necesidades y recursos de manera mutua.
4. Confianza. Donde se promueve el trabajo en equipo y la satisfacción por las acciones que realiza tanto profesional como personalmente.
5. Confidencialidad. Conocida como respeto y lealtad a la información y al proceso de crecimiento empresarial aun cuando ya no se sea parte de él.
6. Tenacidad. Que promueve sobre todo el rito y la adaptación al trabajo y las presiones sociales del medio tanto en servicios como en producción.

7. Apoyo. En todo, de manera que se refuerce la autoestima y las dudas de cualquier tema y se pueda evolucionar en el proceso de creación, innovación y desarrollo productivo que es lo que aspira la empresa (parr.6).

Ante ello es necesario resaltar las ventajas de su uso Moreno, (2014; citado en, Veliz, 2019):

- Promueve la potencialización de talentos individuales para el servicio de intereses colectivos.
- Logra que las personas adquieran confianza en sí mismo, los motiva y desarrolla su mejoramiento laboral.
- Es una herramienta imprescindible para el diagnóstico de problemas de desempeño dentro de las empresas
- Es un contínuum de actividades donde las personas promueven excelentes resultados en sus vidas, carreras, empresas u organizaciones y por ende se desarrollan y mejoran su calidad de vida (párr. 6).

Como todo proceso, también tiene desventajas y los autores antes mencionados también indican:

Se la asocia a la confusión, desconocimiento, gasto y desconfianza por los resultados esperados, para los empresarios.

Los resultados no siempre son a tiempo corto, sino a largo plazo.

En la investigación realizada se utilizó la teoría de las necesidades para determinar precisamente si en las empresas donde se efectuó el trabajo empírico había resultados con la aplicación del coaching.

Para ello se usó como marco referencial la Teoría de McClelland (1985; citado en, Veliz, 2019). Existen tres sistemas motivacionales del comportamiento humano:

**Necesidades de Logro**, donde no solo es alcanzar el éxito, sino que también es el deseo de hacerlo bien, esto indica de un equilibrio entre las responsabilidades y las demandas en relación con el desempeño.

**Necesidades de Poder**, donde no es controlar a otras personas sino a la sensación de sentirse agradada, admirada, con prestigio y estatus desde lo positivo.

**Necesidades de Afiliación**, pues es necesario el sentirse sociable e interactuar en equipos para compartir valores y experiencias.

En resumen, lo que se intenta es analizar el binomio:

“Necesidad Insatisfacción > Acción Satisfacción que da lugar a Nueva Necesidad, es decir “A mayor satisfacción, mayor motivación para el próximo objetivo, y a mayor motivación, mayor probabilidad de obtener satisfacción en el objetivo actual”. Esto último constituye el ciclo virtuoso motivación-satisfacción.

En el contexto social donde se desenvuelven las empresas sujetas de la investigación se toman en cuenta los siguientes factores:

- Coordinar un plan de comunicación interna donde se piense en el cliente interno tomando en cuenta que un empleado satisfecho proporcionara servicio y

recursos buenos, en ello esta implico los valores éticos, respeto, honestidad y empatía (Véliz, 2019, parr. 9).

Con la aplicación del coaching empresarial se ayuda a la Organización, Directivos y Coordinadores a definir y comunicar sus propósitos, valores, visión y misión y, objetivos que se esperan de los colaboradores. A continuación, se realiza la Metodología de investigación de campo y estudio de caso de un departamento, en una empresa automotriz en la ciudad de Puebla.

**CAPÍTULO IV.**

**METODOLOGÍA**

**INVESTIGACIÓN**

**DE CAMPO**

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el siguiente capítulo comprende la descripción de la investigación documental y de campo, la metodología, se presentan los resultados y concluye con el estado de la hipótesis.

### **4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Para la investigación documental se inició a buscar información relacionada con el tema que se desarrolla en libros, revistas, libros electrónicos, capítulos, páginas web etc.

Con la información recopilada se procedió a leerla, analizarla y seleccionarla para realizar la construcción teórica del trabajo.

### **4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo es aquella que obtiene datos de fuentes primarias para un tema en específico.

Para la investigación de campo, partiendo de la construcción teórica se procedió a la operacionalización de las variables y con base en esto se hizo la construcción de un instrumento mismo que fue piloteado 3 veces hasta dejar un instrumento definitivo.

Ya teniendo el instrumento se determinó a que personas de la empresa del estudio de caso (Departamento de Rigidez/Estática) se aplicará el instrumento construido.

El detalle amplio de las actividades realizadas en la elaboración del trabajo se incluye la tabla 4.1.

#### 4.1 Bitácora de actividades de investigación de campo

Fecha	Actividad	Resultado
02 de septiembre del 2019	Primer contacto con el gerente del departamento de una unidad de servicios en una empresa constructora de Automóviles.	Se solicitó al gerente una reunión, para acordar el permiso y manifestarle el interés de realizar un estudio de caso en el departamento de Rigidez Estática de una unidad de servicio en una empresa constructora de automóviles.
09 de septiembre del 2019	Reunión con gerente de departamento.	Se le presenta la propuesta de realizar un estudio de caso en el departamento de vehículo completo en una empresa automotriz, la cual acepta con la consigna de no nombrar en ningún momento el nombre de la empresa
06 de noviembre del 2020	Creación de Tabla de Consistencia.	Punto de partida para ver la consistencia en las variables, pregunta de investigación, objetivo y la hipótesis.
07 de noviembre del 2020	Elaboración e inicio de cuestionario.	Se realiza el encabezado, objetivos, instrucciones y a quien va dirigido el instrumento de medición.
13 de noviembre del 2020	Operacionalización de las Variables	Ya identificadas las variables, independiente y la dependiente se precisaron las subvariables de cada una y se construyó su indicador y parámetro con el fin de poder construir el cuestionario.

14 de noviembre del 2020	Elaboración de preguntas del instrumento de medición.	Con base en la tabla de operacionalización de variables se realizan las preguntas del instrumento de medición.
14 de noviembre del 2020	Revisión del Cuestionario.	Se realiza revisión del cuestionario que se ocupará para la investigación de campo
11 de enero del 2021	Presentación del Instrumento de Medición al gerente del departamento.	Se le presenta el instrumento que se ocupará para el estudio de caso, el cual se obtienen los siguientes comentarios.
3 de febrero del 2021	Aplicación de instrumento de medición el cual consta de 14 preguntas a los colaboradores de dicho departamento.	Se realiza con éxito la encuesta, la cual se envía por mail a 6 colaboradores, lo cual fue satisfactorio ya que, se contestó de manera inmediata.
10 de febrero del 2021	Se analizan los datos recopilados.	Se da el resultado del instrumento de medición que se ocupó para el estudio de caso.

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para obtener la información de campo se procedió a la construcción de un instrumento, el cual es un cuestionario y se origina con base en la construcción teórica y en la operacionalización de las variables dando como resultado 14 preguntas, con alternativas de respuestas dicotómicas y de respuesta abierta, Anexo 1.

## 4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de variables que sirvió como apoyo para la construcción del instrumento antes mencionados se presenta en la tabla 4.2

Tabla 4.2 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES (subvariables)	INDICADORES	Parámetros de medición
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> DISEÑO DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RIGIDEZ ESTÁTICA (Causa)	Logro de objetivos del área	Información	Si-No/ n/a
	Trayectoria futura dentro de la empresa	Información	Si-No
	Empatía en asuntos laborales del área	Aceptación	Si-No
	Empatía con otros equipos de trabajo	Implementa	Si-No
			Si-No
	Satisfacción personal de los trabajadores	Existencia	Si-No
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES (Consecuencia)	innovación en sus actividades en el área	Implementa	Si-No
	Satisfacción en la evaluación del colaborador	Información	Si-No
	Aumento de Salarios	Información e implementa	Si-No o n/a
	Objetivos y metas claras en el área	información	Si-No o n/a

Fuente: Elaboración propia.

## **4.5 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del trabajo se inicia con una construcción teórica en base a una investigación documental misma que se refirió en el punto 4.1.

El desarrollo de la investigación de campo fue presentado en el punto 4.2. Complementando con la investigación de campo, se menciona que el instrumento fue enviado y aplicado en la fecha 10/02/2021, debido a la situación que existe en la actualidad (Pandemia COVID 19) se enviaron vía mail a 6 personas.

Teniendo como resultado que los cuestionarios fueron satisfactoriamente contestados, con una tasa de respuesta del 100% por los 6 colaboradores del Departamento de Rigidez/Estática de la empresa estudio de caso para la aplicación del instrumento.

## **4.6 ESTUDIO DE CASO**

Se realiza en el departamento de Desarrollo técnico, en el área de vehículo completo de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Puebla a la altura del Kilómetro 116 en el área de rigidez estática, que enfatiza sus conocimientos en el análisis de posibles fallas en la construcción de las piezas de carrocería en auto a producir.

### **4.6.1 Antecedentes laboratorio Rigidez/Estática**

El laboratorio empieza a operar en el 2002, teniendo solo a 2 personas encargadas del área. Teniendo solo una placa con capacidad de realizar solo una prueba por solicitante, a los tres años de operación y al obtener resultados satisfactorios, se invierte en incluir dos placas más y extender el laboratorio dentro la misma nave.

En Laboratorio dos se adecua para realizar pruebas (de puertas como piezas sueltas) ya que el espacio es reducido, por lo cual se decide construir el Laboratorio tres, en el cual se da servicio de pruebas a piezas pequeñas y de fácil maniobra.

Actualmente se da soporte a todo el desarrollo del vehículo en cuestión de rigidez de piezas ya que, si no se realizan las pruebas solicitadas, se estaría incurriendo en temas legales para la producción de los autos.

Cada ingeniero es responsable de dar seguimiento de su prueba desde su petición (recepción de piezas, elaboración de banco de prueba, montaje contra especificación de prueba, preparación de equipo de medición, montaje de equipo de medición y finalmente ejecución). Una vez preparada la prueba, se realiza la invitación al solicitante para que esté presente a la ejecución de la misma, una vez terminada la prueba se procede a la verificación e interpretación de los datos obtenidos y se procede a la elaboración de reporte con fotografías y recomendaciones del ingeniero que aprueba o no la pieza con base a los resultados obtenidos.

Con este resultado, el solicitante tendrá que dar la liberación o negación de la pieza a utilizar en el proceso de producción del auto.

Es por ese motivo la importancia del área de rigidez estática dentro del departamento de Pruebas de Vehículo Completo.

#### **4.6.2 Operación de Laboratorio de Rigidez Estática**

El laboratorio está conformado por equipos especializados en mediciones exactas, donde para dicho trabajo se ocupan visualizadores y transductores de desplazamiento.

Cada prueba tiene su hoja de especificación y su modo de realización, ya que está homologado con los laboratorios de la empresa matriz, por lo que su preparación y ejecución es de suma importancia.

Debido a los resultados que se emitan será o no, liberada la pieza para su fabricación en serie y poder ocupar en autos de producción.

El laboratorio tiene que ver con toda la construcción del automóvil, desde su fase de proyecto nuevo hasta su liberación como auto de serie.

#### **4.6.3 Descripción actual de la Evaluación del Desempeño en el Área de Rigidez Estática**

La evaluación del desempeño que actualmente se realiza en el área de rigidez estática, por motivos de confidencialidad solo se mencionaran en forma general:

1. Revisión anual del cumplimiento de desarrollo de la capacitación, en la cual se revisa que se cumpla al 100% la capacitación que se asignó en la fijación de las metas del área.

Esta revisión se realiza cada año en la evaluación del desempeño y al cumplirse satisfactoriamente se tendrá una calificación de 20% de la evaluación que al sumarla con las siguientes evaluaciones nos dará el 100%.

2. Revisión de resultados de encuestas enviadas a los clientes directos, donde se evalúa la satisfacción de desempeño en pruebas realizadas.

Esta evaluación se realiza anualmente, donde tiene un valor del 45%; este punto es de lo más valioso en la evaluación del desempeño ya que representa un factor clave para salir al 100% en la evaluación.

3. Cumplimiento de objetivos en el área establecidas en las metas del desempeño.

El valor en la siguiente evaluación es del 25% y no porque sea menos importante, sin embargo, es un porcentaje general del área con el cumplimiento de los objetivos.

4. Revisión de satisfacción del departamento en las encuestas enviadas a los diferentes clientes, que se cumplan al 100% con las expectativas y los requerimientos solicitados anualmente.

El valor de la siguiente evaluación es del 10% de la satisfacción del departamento a los diferentes clientes y se espera obtener el 100% en las encuestas enviadas a los solicitantes atendiendo sus requerimientos, en todos los aspectos tanto en pruebas realizadas, reportes emitidos y claros con todos los requerimientos solicitados como departamento.

Si en la evaluación realizada a cada trabajador se cumple al 100% se puede llegar a tener el aumento de salario establecido por la empresa ya que estos serán aplicados de diferente forma, dependiendo del resultado de cada trabajador.

Por ejemplo, si se saca el 100% se le aumentará a su salario directo el 6% y así será subsecuente dependiendo de su resultado.

## 4.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PARTICIPANTES EN LOS CUESTIONARIO REFERIDOS

Encuesta realizada a Ingenieros del Departamento de rigidez Estática de una empresa Automotriz en la ciudad de Puebla, se presenta en la Tabla 4.3

Tabla 4.3 Resultados de la información obtenida de los colaboradores del departamento estudio de caso.

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
1. ¿Cuál es su género?	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
2. ¿Tiempo de antigüedad en la Empresa?	2 años	1 año	3 años	4 años	9 años	17 años
3. ¿Le gustaría que se le informara de los objetivos del área?	Si	Si	Si	Si	No	No
4. ¿Qué le gustaría lograr en un año dentro del departamento?	Aumento Salarial	Aumento Salarial	Aumento Salarial	Aumento Salarial	Ascenso de Puesto	Promoción en otro departamento
5. ¿Quién le gustaría ser dentro de tres años?	Ser Coordinador o Gerente	Terminar la certificación en el idioma alemán.	Un experto en el tema que atañe a mis funciones	Una persona con más solvencia económica y tomando una maestría.	Coordinador del área.	Gerente del Departamento.
6. ¿Cómo puedo apoyarle para lograr su objetivo, tanto en el departamento como en el Área?	Definiendo plan de carrera dentro de la empresa.	Apoyo con Beca en Idiomas	Definiendo objetivos específicos del puesto y plan de carrera, acorde a resultados	Buscando promociones de salario	Definiendo plan de carrera dentro del área.	Definiendo plan de carrera dentro del departamento y tomando los cursos acordes al puesto.

7. ¿En qué áreas de su vida profesional no se siente satisfecho aún?	Ninguna	En los Idiomas	En el reconocimiento de resultados para un ascenso	En la Económica	Ascenso de Puesto	Ascenso de Puesto
8. ¿Existe la satisfacción personal en el área?	No	Si	Si	Si	Si	Si
9. ¿Le gustaría que se implemente acciones innovadoras con respecto a la evaluación del desempeño en las actividades del área?	Si	No	Si	Si	Si	Si
10. ¿La evaluación del desempeño aplicada es clara para usted?	No	No	No	Si	No	No
11. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas?	Si	No	No	No	No	No
12. ¿Le gustaría que se le informara de forma clara los objetivos personales a alcanzar con los que se evaluara la satisfacción del desempeño?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
13. ¿Se ve trabajando aquí en los próximos 5 años?	Si	Si	No	Si	Si	Si
14. ¿Está orgulloso(a) de formar parte de esta compañía?	Si	Si	No	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

## 4.8 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Una vez obtenida la información del estudio de caso en el departamento de vehículo completo en el área de rigidez estática, con la aplicación del instrumento construido se realiza un análisis para identificar el área de oportunidad donde se tendrá que trabajar de manera coordinada entre jefe y empleado, para la evaluación del desempeño.

El presente análisis, se realiza con el objeto de entender el por qué están en desacuerdo los colaboradores en la evaluación del desempeño, cómo se puede mejorar, qué efectos tendría el aplicar un nuevo método, por ejemplo, el coaching empresarial a fin de que se realice una evaluación donde los evaluados se encuentren satisfechos al ocupar dicho instrumento de evaluación.

### **Análisis:**

1. ¿Cuál es su género?

En base a la encuesta realizada se observa que el 80% son hombres y el 20% son mujeres.

2. ¿Tiempo de antigüedad en la Empresa?

Con las respuestas obtenidas se observa que es un área con ingenieros que el 90% están entre 1 y 10 años de antigüedad en su puesto de trabajo y que solo un trabajador tiene mas de 15 años en el área.

3. ¿Le gustaría que se le informara de los objetivos del área?

En esta pregunta, se observa que la mayoría de los encuestados se sienten desinformados.

4. ¿Qué le gustaría lograr en un año dentro del departamento?

En las personas encuestadas, el 80% le gustaría lograr un aumento salarial, el 10% prefiere ascenso de puesto y el restante una promoción en otro departamento.

5. ¿Quién le gustaría ser dentro de tres años?

Con base a los resultados de la encuesta podemos definir de la siguiente forma:

Dos personas les gustaría llegar a ser coordinadores de su área.

Una persona, terminar la certificación en el idioma alemán.

Una ser un experto en el tema que atañe a sus funciones

Otro de los encuestados nos dice que le gustaría ser una persona con más solvencia económica y tomando una maestría.

Y finalmente uno le gustaría ser gerente del departamento.

6. ¿Cómo puedo apoyarle para lograr su objetivo, tanto en el departamento como en el Área?

En base a la encuesta a esta pregunta la mayoría de los trabajadores solicitan que se les defina plan de carrera dentro de la empresa y mejoras salariales.

7. ¿En qué áreas de su vida profesional no se siente satisfecho aún?

De acuerdo con los resultados 2 personas no se sienten satisfechos en los ascensos, otra en el área económica, uno en los idiomas, otro en el reconocimiento de los resultados y uno en ninguna área se siente satisfecho.

8. ¿Existe la satisfacción personal en el área?

En esta pregunta el 90% de los encuestados se sienten satisfechos en el área, y un 10% refiere que le falta satisfacción personal en el área.

9. ¿Le gustaría que se implemente acciones innovadoras con respecto a la evaluación del desempeño en las actividades del área?

El 90% de los encuestados les gustaría que se implementaran acciones innovadoras y solo un 10% no le interesa.

10. ¿La evaluación del desempeño aplicada es clara para usted?

Para el 90% de los encuestados no es clara la evaluación, y para el 10% le es clara su evaluación.

11. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas?

Para el 90% de los encuestados no se sienten reconocidos y el 10% si siente que le dan el reconocimiento a su potencial.

12. ¿Le gustaría que se le informara de forma clara los objetivos personales a alcanzar con los que se evaluara la satisfacción del desempeño?

En esta pregunta el 100% de los encuestados les gustaría que se le informara de manera clara los objetivos a evaluar.

13. ¿Se ve trabajando aquí en los próximos 5 años?

El 90% de los encuestados refieren continuar trabajando en la empresa y solo el 10 % no se ve dentro de la empresa.

14. ¿Está orgulloso(a) de formar parte de esta compañía?

De acuerdo con los resultados el 90% de los encuestados si está orgulloso de formar parte de la compañía y el 10% no se siente orgulloso de formar parte de esta.

**Diagnóstico:** Dados los resultados, sólo se tomarán para el estudio de caso las respuestas que tiene mayor relevancia.

Con base en los resultados de la pregunta No. 3, se aprecia, que se sienten con falta de información de los objetivos específicos tanto del departamento como del área.

Con sustento en la pregunta No. 10 de la encuesta realizada se observa que, la evaluación del desempeño no es clara para muchos y eso crea una insatisfacción en ellos ya que, creen estar haciendo lo correcto y al momento de calificar se dan cuenta que son otros aspectos a evaluar.

Con los resultados de la pregunta No. 11 de la encuesta, se nota, que no se sienten apreciados en su potencial y fortalezas por parte del jefe inmediato y por ende no se sienten reconocidos de lo que aportan al área.

En consecuencia, en la pregunta No. 12 de la encuesta, les gustaría que se les informara de manera clara los objetivos del área, para tener una buena evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un aspecto muy importante y fundamental para la empresa y los trabajadores, en ocasiones puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, ya que considera que la evaluación no es imparcial y que la forma de evaluar no es favorable para él y en un futuro podría costarle, desde que no tenga aumento salarial hasta la permanencia en la empresa

#### **4.9 ESTADO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis enunciada como:

Al diseñar la aplicación del Coaching empresarial, se tendrá mayor amplitud para calificar los aspectos a evaluar: respeto, compromiso, lealtad y honestidad y se mejorará la evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento Rigidez/Estática de una Empresa Automotriz con una responsabilidad compartida.

Se prueba parcialmente, debido a que en la propuesta se construye el instrumento apoyado en el coaching empresarial para la evaluación del desempeño, pero aún, no se ha realizado su aplicación, debido a que la empresa cuenta con sus propios lineamientos de evaluación, no contando con la autorización para modificar o implementar el instrumento y no será posible verificar la hipótesis mencionada; que permite probar la mejora en la percepción de los colaboradores respecto a la evaluación de su desempeño con la implementación del coaching empresarial.

Obteniendo los resultados del capítulo IV, donde se realizó la investigación documental, de campo, el instrumento de recolección de información, operacionalización de variables, metodología y estudio de caso, se realiza la

presentación y análisis de resultados donde se podrá construir la Propuesta y Conclusión de dicho estudio.

## CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño es un referente y una herramienta útil que ayuda a realizar la medición objetiva de los colaboradores. En la cual, se establecen los procedimientos a partir de definir los objetivos y metas establecidas por la empresa, con el fin de determinar lo que se espera de cada colaborador a nivel individual.

La evaluación del desempeño trae beneficios tanto para el evaluador como para el evaluado, uno de los beneficios será el conocer el potencial humano con el que se cuenta y lo que aporta cada colaborador a la empresa, también ayuda a que los colaboradores crezcan al identificar sus fortalezas y debilidades.

Con esta herramienta se podrán identificar las áreas de oportunidad del colaborador y así establecer planes de capacitación y desarrollo en la empresa.

Un beneficio de aplicar la evaluación del desempeño en la empresa es que, da las bases de los objetivos para los aumentos de salarios, bonos y promociones dentro de otros departamentos.

A través de la evaluación del desempeño el colaborador conoce como se ha venido desempeñando, se le reconocen sus logros e invita a que no deje de hacer lo que le ha ayudado a ser reconocido y mejorar en sus áreas de oportunidad.

La finalidad de aplicar la evaluación del desempeño es ayudar a que el Desempeño de la Organización Incremente.

El coaching como metodología aplica diferentes herramientas de la ciencia, y como estilo de liderazgo se enfoca en desarrollar el potencial del colaborador, el cual consiste en dirigir, instruir y entrenar a un grupo de personas para desarrollar el pleno de las capacidades y habilidades de estos.

El coaching es una alianza entre el coach y su cliente y el objetivo es ayudar a aprender a crecer, mejorar el desempeño del colaborador y así llegar a metas significativas.

Los beneficios del coaching en la organización señalan: mejorar la productividad, aumentar la calidad en toda la organización, por ende, la reducción de costos y un mejor servicio al cliente.

En los Manager se mejora la comunicación directa con los empleados, el trabajo en equipo, donde al aplicar las evaluaciones para con él, se tendrá una mejor satisfacción laboral y reducción de conflictos.

El realizar la evaluación de desempeño clara y eficaz, permite al Gerente o coordinador desarrollar empleados de alto desempeño.

El coaching empresarial, ayuda a la organización a definir y comunicar su propósito, valores, visión, misión y objetivos. A través de estos se construirá la estrategia y planes de acción, donde se definen los métodos para trabajar de manera coordinada y llegar a las metas establecidas, tener empleados motivados y comprometidos y esto, llevará a los resultados esperados.

Para desarrollar competencias, mejorar el desempeño y alcanzar las metas establecidas por la organización el Coaching Empresarial es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad.

## PROPUESTA

Esta propuesta llevada a la consulta de los trabajos de diversos autores, para seguir algún método, generalmente aceptados al respecto. Pero ya incluidos en la construcción teórica, y considerando los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Retomando los resultados obtenidos en la investigación, donde se aprecia la falta de comunicación y reconocimiento en su trabajo.

La propuesta va dirigida a Directivos, Managers y Coordinadores de la empresa, ya que es considerada una estrategia de crecimiento institucional, que busca instruir y motivar a los empleados a alcanzar una meta de crecimiento.

Se propone, tomando como base el coaching empresarial:

Con sustento en la pregunta No. 10. ¿La evaluación del desempeño aplicada es clara para usted?

Realizar más acercamiento con la persona; reuniones periódicas, que sean cada mes con duración de una hora, de manera virtual por temas de Pandemia (COVID 19) y se dé a conocer los objetivos específicos del departamento, área y evaluación del desempeño, y así conocer los aspectos con los que se realizarán las evaluaciones, consecuentemente de la reunión, elaborar una minuta donde quede evidencia de las acciones y acuerdos a los que se llegaron.

Donde si existieran dudas poder resolver los resultados que se establecieron a corto plazo y largo plazo que harán que tengan una mejor evaluación y así obtener un mejor resultado.

Refiriéndose a la pregunta No.11. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas?

Otro aspecto que se observa en la investigación de campo es que el colaborador no siente que se le aprecia su potencial y fortaleza en su trabajo, por lo cual se propone:

Realizar seguimiento de por lo menos una prueba solicitada y terminada en conjunto de forma presencial, para la revisión de satisfacción de los solicitantes y dar el reconocimiento si se realiza una mejora en dicha prueba ya sea en tiempos de respuesta, claridad y objetividad en la emisión de reporte de resultados.

Con esta acción el trabajador sentirá que se aprecia su esfuerzo y continuará con las mejoras para que en su próxima evaluación obtenga mayor calificación.

En consecuencia, en la pregunta No 12. ¿Le gustaría que se le informara de forma clara los objetivos personales a alcanzar con los que se evaluara la satisfacción del desempeño?

Realizar feedback, no solo en tiempos de evaluación, por lo menos se propone cada semestre de manera virtual, con duración de una hora por la situación de la Pandemia (COVID 19), presentar los resultados, de los logros establecidos a corto plazo y ver si será posible realizar los objetivos a largo plazo, con esto se logrará ver cómo se puede apoyar al personal.

El feedback es un acercamiento entre jefe y colaborador y con esto se logrará un ambiente de confianza, donde el resultado esperado es que se tenga una evaluación cordial y se llegue a los términos en común acuerdo.

En consecuencia; también se propone realizar workshop en forma presencial (por lo menos dos veces al año) en cuanto esta Pandemia (COVID19) lo permita, ya que dicha actividad nos permitirá tener mayor empatía del área a través de dinámicas y lograr el compañerismo donde se podrá tener lazos de confianza tanto en el ámbito profesional como personal y así, llegar a los objetivos definidos del departamento y área.

Al realizar dicha actividad se busca generar el acercamiento del jefe con el equipo no solo en el área profesional, sino también en el área personal y, como se ha comprobado; que un equipo con mayor confianza es un equipo que da mayor rendimiento.

Aplicando las herramientas del Coaching Empresarial en la Evaluación del Desempeño. Se espera una mejoría en el ambiente de trabajo, ya que se sentirán informados de una forma clara, precisa y objetiva de los elementos a evaluar.

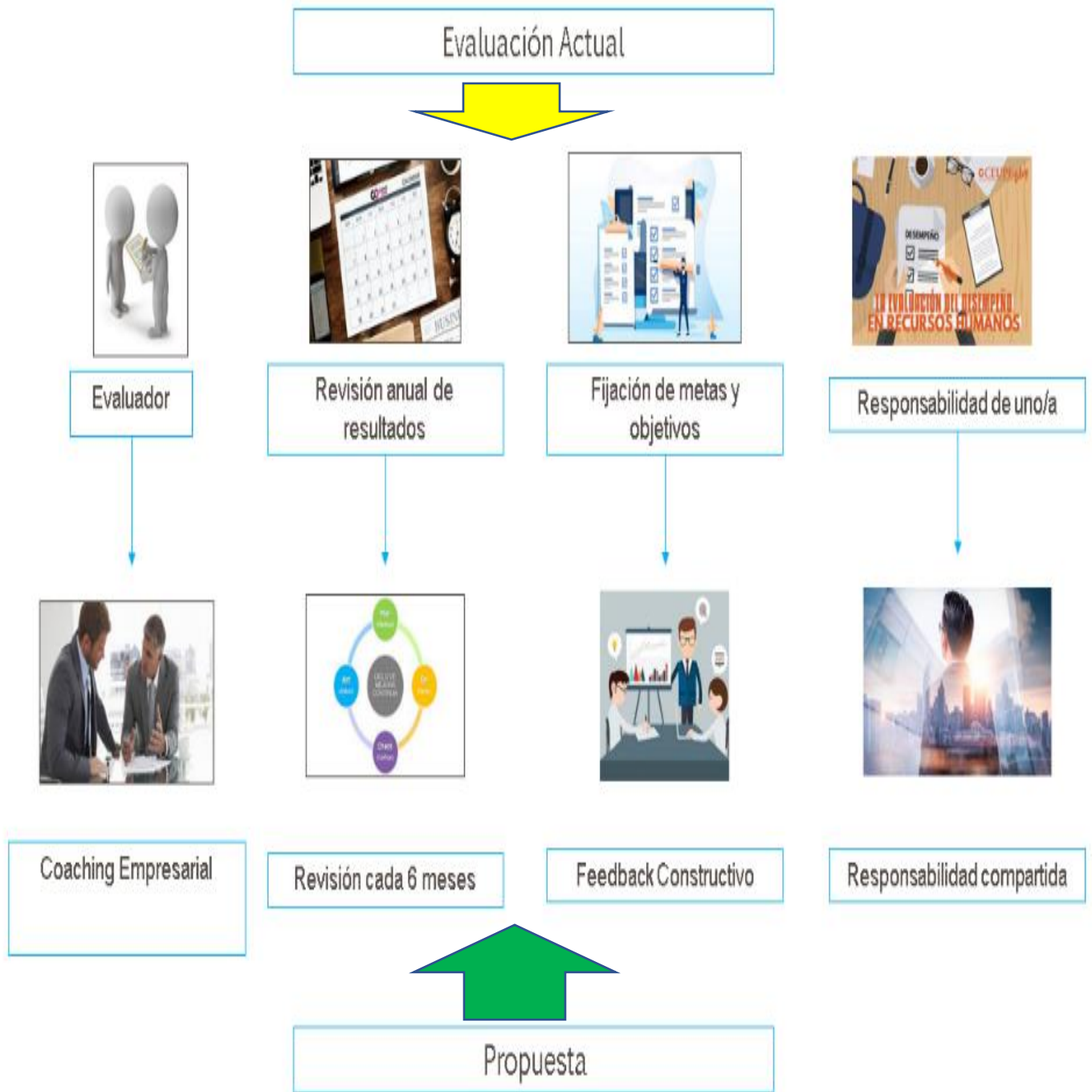
Ya finalmente y, a decisión de cada Managers y/o Coordinador, también se propone que se dé a conocer la situación real de la empresa (Política, Financiera y de Producción) en una reunión general por semestre, presentando los resultados.

Ahora con la Pandemia (COVID19) se ha visto la disminución de fuentes de empleo y no se da a conocer el esfuerzo que la empresa ha hecho para mantener a toda su plantilla de trabajo, no reduciendo sueldos y sí, dar un aumento salarial acorde a la situación de manera general.

La evaluación del desempeño que ahora se ocupa en el departamento de estudio de caso y que no se da a conocer por temas de confidencialidad se mantiene vigente y apoyado con las acciones de la propuesta del coaching empresarial que se mencionan anteriormente, se espera que el trabajador mejore en sus áreas de oportunidad, dé mejores resultados a corto y largo plazo, y a su vez se sienta más

motivado y comprometido. Así mismo se propone ocupar el Instrumento de medición que ayudará a la mejora de la evaluación.

1. Realizar reuniones periódicas donde se de a conocer al personal los objetivos del área y departamento que se evaluarán.
2. Realizar la revisión de la satisfacción de los clientes tanto del área como del departamento en conjunto para revisar los avances y las mejoras, esto llevara tanto al evaluador como al evaluado a tener una mejor percepción de cómo se está trabajando.
3. Realizar por lo menos 2 Feedback al año para revisar si se están cumpliendo los objetivos establecidos a corto y largo plazo.
4. Realizar un Workshop al año por lo menos para involucrar al equipo no solo de forma profesional como se ha venido trabajando, sino también en lo personal para tener más lazos de confianza y fortalecer aún más al equipo.
5. Realizar una junta semestral donde se dé a conocer los aspectos más importantes de la empresa.



## REFERENCIAS

- Alonso, E. (2020). *Equilibrio y desarrollo vía Coaching*. Obtenido de Equilibrio y desarrollo vía Coaching: <https://equilibrioydesarrollo.com/>
- Aparicio, A. (Noviembre de 2006). El coach construye la confianza. *Jim Selman*, 48.
- Asesco. (2018). *El libro blanco del coaching*. España: Circulo Rojo. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <http://www.asescoaching.org/wp-content/uploads/2020/11/EL-LIBRO-BLANCO-DEL-COACHING.pdf>
- Baeza, L. (05 de Febrero de 2019). *es.scribd.com*. Obtenido de *es.scribd.com*: <https://es.scribd.com/document/398972722/2-Evaluaciones-Del-Desempeno>
- Bohlander, G. y. (2008). *Administracion de Recursos Humanos* (14a ed.). Cengage Learning Editores,S.A..
- Burbano, J. (1995). *Auditoria de Personal* (2a ed.). ECOE Ediciones. Recuperado el 2020
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recusos Humanos* (Vol. Quinta Edicion). Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 2020
- Colomo Palacios, R. y. (26 de Agosto de 2006). Mentoría y Coaching Perspectiva. *Revista de Gestión e Innovación Tecnológica*, 1. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710314.pdf>
- Enrique Besa. (7 de Noviembre de 2017). Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa. *rankmi*, 1. Recuperado el 2020, de <https://www.rankmi.com/blog/modelos-de-gestion-del-desempeno-segun-objetivos-de-cada-empresa>
- Galván, F. (20 de Septiembre de 2018). *Cursos femxsa.es*. Recuperado el 2020, de *Cursos femxsa.es*: <https://www.cursosfemxa.es/blog/principios-de-coaching-herramientas-basicas>
- Henríquez, J. A. (Enero-Junio de 2012). DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y LAS PRINCIPALES TENDENCIAS QUE AFECTAN SU AUDITORÍA. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(32). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701>
- Idalberto, C. (s.f.). *Administracion de los recursos humanos* (8a ed.). McGraw-Hill.

- Ignacio Gil, L. R. (1997). *La nueva generacion de personas en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Ignacio Gil, R. D. (1997). *Coaching Herramientas para el Cambio*. Meta Publications, Capitola, California, EE UU. Recuperado el 2020
- Il, D. d. (Febrero de 2011). <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanoii/evaluacion-del-desempeno>. Recuperado el 2020, de <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanoii/evaluacion-del-desempeno>.
- Mariño, D. (2017). Que es el Coaching. *Coach Certificado*. Ibiza. Obtenido de <https://www.danielmarino.es/post/qu%C3%A9-es-el-coaching>
- Mejía, Y. (29 de Agosto de 2011). Evaluación del Desempeño con enfoque a las Competencias Laborales. Quetzaltenango.
- Montejo, A. P. (2009). Evaluacion del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 2. Recuperado el 2019, de <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Ramirez, I. (2006). La importancia de la evaluacion del desempeño en la gerencia de la ciencia. *Ciencias Holguin*, 5.
- Rodriguez, M. (23 de Febrero de 2016). <http://coachinggerencial2016.blogspot.com/>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de <http://coachinggerencial2016.blogspot.com/>: <http://coachinggerencial2016.blogspot.com/2016/02/ventajas-y-desventajas-del-coaching.html>
- Rodríguez, M. (20 de febrero de 2018). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COACHING. *UNIVERSIDAD YACAMBÚ*. Recuperado el 2020, de <http://coachinggerencial2016.blogspot.com/>
- Sánchez J. y Calderón V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Revista Científica Pensamiento y Gestion*. Recuperado el 2019, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de la evaluacion del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Revista científica Pensamiento y Gestion*, No32. Recuperado el 2020
- Santillana, D. (24 de Julio de 2018). *Business Coaching Firm*. Obtenido de Business Coaching Firm: <https://www.business-coach.mx/blog/tipos-de-coaching>
- Simonl.Dolan, R. S. (2007). *La Gestion de los recursos humanos*. McGraw-Hill. Recuperado el 2020
- Snell, B. &. (20055). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: Cengage Learning.

- Snell, G. B. (2008). *Administración de los recursos humanos* (14 ed.). Cengage Learning Editores, S.A.. Recuperado el 2020
- Soto, I. (Junio de 2018). Diseño de una Herramienta de Evaluación de Desempeño de Recursos Humanos para Empresas Consultoras en proyectos de Telecomunicaciones. *Tesis*. Caracas.
- Véliz, I. (10 de Octubre de 2019). El coaching como parte de la cadena de valor en las ofertas de servicios y productos en las organizaciones del siglo XXI. *Eumed.net*. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/index.html>
- Whitmore, J. (2018). *Coaching El método para mejorar el rendimiento en las personas* (3 ed.). Barcelona, España: Paidós. Recuperado el 2020, de [https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK\\_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf](https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf)

## ANEXO 1



### BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

#### Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado Maestría en Gestión Organizacional.

**Objetivo:** Obtener información para conocer la satisfacción de la evaluación del desempeño con las técnicas actuales.

**Dirigido:** A los colaboradores del departamento de Ingeniería de una empresa automotriz.

**Instrucciones:** Marque solo una respuesta de las siguientes preguntas

1 ¿Cuál es su Género?

- Hombre
- Mujer

2 ¿Tiempo de antigüedad en la empresa?

- 0-5 años
- 5-10 años
- 15-20 años

3 ¿Le gustaría que se le informara de los objetivos específicos del área?

- Si

- No

4 ¿Qué le gustaría lograr en un año dentro del departamento?

- Aumento Salarial
- Ascenso de Puesto
- Promoción en otro departamento

5 ¿Quién le gustaría ser dentro de 3 años?

6 ¿Cómo puedo apoyarle para lograr su objetivo, tanto en el departamento como en el área?

7 ¿En qué áreas de su vida profesional no se siente satisfecho aun?

8 ¿Existe la satisfacción personal en el área?

- Si
- No

9 ¿Le gustaría que se implementen acciones innovadoras con respecto a la evaluación del desempeño en las actividades del área?

- Si
- No

10 ¿La evaluación del desempeño aplicada es clara para usted?

- Si
- No

11 ¿Mi jefe inmediato reconoce mi potencial y aprovecha mis fortalezas?

- Si
- No

12 ¿Le gustaría que se le informara de forma clara los objetivos personales a alcanzar con los que se evaluara la satisfacción del desempeño?

- Si
- No

13 ¿Se ve trabajando aquí en los próximos 5 años?

- Si
- No

14 ¿Está orgullosa de formar parte de esta compañía?

- Si
- No

***Se agradece el tiempo prestado para contestar este cuestionario y toda la información se maneja de forma confidencial***