



Herramienta para mejorar el desempeño: coaching

Esquinca de la Peña, Etheel¹; Cantú Villarreal, Joanna Leticia²; Guerra Mancillas, Edwin³
Hernández Salazar, Reyna Sareli⁴; Martínez Rodríguez, Jesús Abraham⁵; Vega Sosa, José
Alejandro⁶ & Villa de la Garza, Adriana Saraí⁷

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, etheel.esquinca@gmail.com, 81 1785 5695

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, joannacv.edu@gmail.com, 81 8466 3103

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, edwin.guerra@live.com, 81 2201 0571

⁴Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, sarely_150@hotmail.com, 81 1996 2162

⁵Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, peri_mtz@hotmail.com, 81 1528 8148

⁶Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, avegavs@gmail.com, 81 1122 2462

⁷Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, sariivg92@hotmail.com, 899 259 7519

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

En este documento se presentan los resultados de la investigación de carácter correlativo de encuestas acerca de cómo influye el ambiente de trabajo en el desempeño de los empleados de diversas organizaciones de carácter administrativo.

La metodología se centra en el análisis de investigaciones previamente elaboradas, la interpretación de encuestas donde se evalúa el entorno laboral desde la percepción del empleado, la aplicación y análisis de diversos estudios estadísticos.

Palabras claves: coaching, rendimiento, análisis estadístico, desarrollo profesional, herramientas gerenciales.

Abstract

This document represents the results of correlative research based on surveys about how the work environment influences the performance of employees of various organizations of an administrative nature.

The methodology is focused on the analysis of previously prepared research; the interpretation of surveys, where the work environment is evaluated from the perception of the employee; and the application and analysis of various statistical studies.

Key words: coaching, performance, statistical analysis, professional development, management tools.

1. INTRODUCCIÓN

El coaching se ha convertido en una herramienta que favorece el desarrollo personal y profesional de la persona; por lo que, puede comprenderse como un proceso que tiene como finalidad ayudar a las personas a alcanzar resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el auto conocimiento y mejora la calidad de vida, originando un aprendizaje que genera innovación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas. Consiste en la creación de nuevos paradigmas con el objetivo principal de brindar resultados innovadores a una necesidad dada. (Baquero, 2016).

Actualmente la globalización y la alta exigencia en el entorno laboral de los últimos años son sin duda los principales cambios a los que la sociedad nos estamos enfrentando, lo cual nos obliga a ir en búsqueda de herramientas gerenciales que contribuyan a liderar, orientar y administrar nuestros recursos intelectuales de manera óptima, esto con el objetivo personal principal de compensar nuestras posibles áreas de oportunidad. Nos encontramos con una herramienta que nos puede favorecer mucho en nuestra misión, desarrollando nuestras competencias personales.

El coaching se ha transformado en una herramienta que beneficia el desarrollo de estrategias que apoyan el perfeccionamiento de habilidades personales y profesionales de quienes trabajan por conseguir proactivamente el éxito; su metodología, que radica en ir del interior hacia el exterior realizando un juicioso y agrio autoanálisis de fortalezas y oportunidades personales que se pongan en evidencia, logre resolverlas y principie las bases para comprender e identificar los talentos naturales propios y las cosas que puedo aprender, de esta forma es que llego a encontrar mi verdadero yo profesional.

Se sabe que el coaching ha tenido un importante crecimiento en los últimos años como un método que facilita el logro de metas y habilidades personales, pero ¿Es este método tan eficiente? En este estudio analizaremos el coaching empresarial como herramienta de desarrollo de habilidades personales y profesionales, siendo un parateguas en el desarrollo del ser humano.

Antecedentes

El Coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos con la finalidad de desarrollar el beneficio particular de los competitivos del deporte. Desde entonces, estas lecciones se han adaptado a los diversos campos del movimiento humano para potencializar su desempeño. El Coaching es producto y resultado de muy diversas fuentes. Cuando analizamos diferentes autores y variables, encontramos referencias de muy diferente índole:

La Filosofía, desde Sócrates y el arte de la Mayéutica; reconocida como la originaria e inmejorable representación de ejercicio espiritual resistente en la participación eficaz del otro el desarrollo de la duda y la controversia de las opiniones recibidas, tratando que la verdad surja, con la finalidad de que se descubra en su máximo esplendor, quedando el ser humano desengañado frente a sí mismo.

Nuevas ideas de liderazgo y management de grandes investigadores y profesionales, como Stephen Covey (2016) quien muestra inquietud acerca de cómo se originan, comunican y absorben las

herramientas del management –en relación con las peculiaridades de los métodos de trabajo, con la organización jerárquica de las relaciones laborales y con la mediación en espacios “extra” laborales– consideramos en un primer ejercicio analítico su carácter intencional es decir, según su uso por la empresa para los objetivos y propósitos explícitos (incrementar la productividad y la calidad), y acorde a su interés por dirigir la ejecución de prácticas adecuadas y la adopción de actitudes disciplinadas en los obreros

De acuerdo con López (2013) han existido aportaciones desde otras ciencias como la Física Cuántica, especialmente David Bohm y Fritjof Capra, la Biología del Conocimiento de Humberto Maturana y de Francisco Varela, la Lingüística a partir de John L. Austin o John Searle, la Teoría de Sistemas de Heinz Von Foerster y especialmente de Peter Senge, que la aplicó al mundo de las organizaciones, etc...

Como lo afirma López (2013) No es posible identificar un origen único de manera clara e inequívoca. Pareciera más bien que haya surgido de forma simultánea en diversos lugares, fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas, teniendo un crecimiento de gran intensidad en el mundo de la organización.

Descripción del problema

Los empleados, directivos y empresarios, sufren de una constante presión sobre como dedicar sus recursos para conseguir resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etc. El nuevo paradigma de la sociedad actual potencia la diferencia individual, favoreciendo una mayor creatividad y competitividad, lo que ha provocado que los directivos de las empresas se den cuenta que su personal es el gran recurso que garantiza el éxito de toda estrategia empresarial.

En el mundo de las organizaciones empresariales, las profundas transformaciones que se han producido desde los años ochenta han provocado problemáticas consecuencias sociales. Los cambios continuos que se han producido, junto con la globalización y la nueva era competitiva, provocan situaciones de incertidumbre, miedo al fracaso, inseguridad laboral, estrés, escaso compromiso laboral, riesgo, precariedad, desigualdad o recortes salariales, entre otros aspectos, causa de la vigente inestabilidad laboral, justificada en gran parte por el estado actual de crisis mundial. Para hacer frente a esta nueva situación, el coaching, como herramienta, empezó a incorporarse a las organizaciones a raíz de la nueva configuración del capitalismo, donde existe un nuevo modo de liderar la organización, así como una permanente actitud de apertura al cambio y a las exigencias de una sociedad con distintas necesidades, producto de las nuevas formas organizacionales.

El fenómeno del coaching ejecutivo se ha multiplicado en los últimos años. La necesidad de los gerentes competentes y el éxito reportado del coaching han llevado a las corporaciones a adoptar esta estrategia para mejorar el desempeño ejecutivo.

Preguntas de investigación

- ¿Contribuye el coaching para optimizar la integración del personal a las tareas diarias de la organización?
- ¿Puede el coaching apoyar al departamento de Recursos humanos en los temas relacionados a capacitación y del personal?

- ¿Cómo sería un método eficiente para la implementación del coaching dentro de una empresa?

Este estudio tiene por objetivos:

- Investigar la manera en la que el coaching contribuye a optimizar la integración del personal en las tareas diarias de la organización mediante indagación bibliográfica.
- Examinar cómo el coaching puede apoyar al departamento de Recursos Humanos en los temas relacionados a capacitación y desarrollo del personal mediante el sustento de la investigación.
- Consultar los diferentes métodos de implementación del coaching dentro de la empresa, identificando los de mayor eficiencia mediante del análisis de diversas fuentes informativas.
- Analizar el impacto que tiene el coaching en el bienestar, la autoestima y la percepción en los trabajadores, por medio de la recolección de información sobre el tema.

2. MARCO TEÓRICO

Los corporativos han descuidado su interés hacia la formación de los empleados como método y no como finalidad. Dicha formación, que busca el constante progreso de la compañía, generado por el crecimiento de capacidades y experiencia de sus empleados. En el momento que se encuentra una insuficiencia de aptitudes e instrucción, se define un esquema de desarrollo, que al estar bien empleado puede llegar a elevar la productividad (Rodríguez, 2009).

Ávila (2010) afirma que, al estar conscientes de nuestro valor, le concederemos oportunidad al coaching como técnica benéfica para el desarrollo propio. A través del coaching entenderemos nuestra esencia y propósito como individuos y posteriormente en nuestra profesión. Se menciona sobre el coaching como proceso o medio que facilita el avance en el éxito laboral, dado que para construir o mejorar competencias se debe considerar la consciencia de sí mismo; es decir, que cuando reconocemos nuestras áreas de oportunidad y fortalezas, podemos detectar con facilidad los cambios que nos son necesarios, al conocernos permitiremos que el proceso de coaching sea efectivo (Lozano, 2008).

El coaching se describe como el vínculo preciso entre dos o más individuos (coaching grupal), donde la labor del coach es respaldar a dicha persona, conocida como coachee, quien busca lograr la realización de objetivos de manera profesional y personal. Rodríguez (2009), expresa que se debe establecer seguridad, compromiso y confianza entre coach-coachee, para la obtención de resultados satisfactorios de manera técnica, ordenada y competente, enfocándose en las oportunidades del futuro omitiendo las faltas cometidas anteriormente o del presente. Ante todo, el coach debe confiar en la capacidad del coachee y a su vez motivar. Whitmore (2011) establece que el coaching es el método de gestionar, de trabajar con el individuo, es una forma pensar, de ser y estar.

Diferencia entre coach y consultor

Anteriormente, se habló del propósito del coaching; ahora se buscará separar los términos coach y consultor, aunque pueden presentar similitudes, debemos evitar confundirlos.

Según Goldvarg (2011) se distingue el deber del coach como el encargado de fortalecer el talento y habilidades, y el deber de consultor como especialista que aconseja de acuerdo a su experiencia, capacitando al cliente a desarrollar aptitudes determinadas; lo opuesto del coach que apoya a la persona a desarrollar habilidades por medio de retos que lo ayudarán a lograr metas y perfeccionar planes de acción.

Para reforzar lo anterior, la tarea del consultor está guiada en las acciones (hacer), y el coach está dirigida en el ser de la persona (Montero, 2012). El coach se aferra a las necesidades, reconociendo que el único experto del negocio es el coachee, y por ningún motivo trata de tomar control de las decisiones ni mucho menos de reemplazarlo.

El principal objetivo del coaching, es el bienestar de la persona, la autorrealización y el desempeño como la fórmula para lograr resultados óptimos. (Lozano, 2008) Un coach capacitado debe conocer el ambiente en el que tendrá que mediar sin conocer a lo que se enfrentará, lo opuesto al consultor, que es especialista en el medio o tipo de entorno donde intervendrá.

Etapas del coaching

Lozano (2008) determina que en el coaching empresarial existen tres etapas:

- Primera etapa: Consiste en la ayuda de un coach a un coachee para plantear el problema (¿Qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema.
- Segunda etapa: Aquí es donde se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Esta etapa exige al coachee que derumbe teorías o ideas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.
- Tercera etapa: Es el primer paso del coachee ya que es cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Se debe considerar que, en el transcurso de las tres etapas del coaching empresarial, es indispensable la ayuda frecuente mano a mano del coach, quien debe brindar una orientación efectiva. El Coaching Empresarial es una disciplina que está trascendiendo por empresarios en poco tiempo, esta práctica fue iniciada por los grandes coach deportivos, y actualmente es llevada al ámbito empresarial como una forma de optimizar altas competencias y producir grandes cambios en el aprendizaje en cualquier ámbito jerárquico.

Implementación del coaching

La implementación del coaching se transforma en beneficios. Se ha evidenciado que el coaching tiene un impacto positivo en los resultados individuales y las empresas pueden pronosticar un buen rendimiento al invertir en este tipo de metodología (Jones, *et al.* 2016).

El coaching se basa en formar y mantener relaciones que ayuden a la persona entrenada y al coach a establecer un acuerdo personal de los objetivos a cumplir paulatinamente con el tiempo.

El entrenador en este caso provee herramientas, habilidades y genera oportunidades para que el coachee las adquiera y se haga más efectivo (Bono, 2009).

Musicco (2015) menciona que el coaching en Europa es un proceso supervisado de calidad y hace hincapié en escuchar, detectar problemas, la interacción entre personas, el respeto del tiempo y la relación con los superiores. La implementación del coaching en el continente americano se enfoca a los resultados de corto plazo con un tipo de medición numérica, esto se puede realizar con retroalimentaciones que cubran a todos los que interactúan con el sujeto en coaching como lo son los jefes, colaboradores y colegas.

Durante la implantación se pueden presentar riesgos en este proceso, pero esto nos ayuda a detectar los factores que bajan la productividad y los factores que aumentan la eficiente. La valoración del riesgo siempre es un factor latente en todo proceso de coaching, por ello se debe contar con un equipo compuesto por miembros de la compañía y por la persona que será coach y este equipo estará a cargo del desarrollo creativo de la metodología de coaching. La implantación del coaching mantiene a los empleados dentro de la empresa, mejora el ambiente laboral, aumenta el sentido de pertenencia del empleado hacia la compañía. El continuo cambio en los procesos de coaching aumenta la productividad por resultado del talento funcional dentro de la compañía (Musicco, 2014).

Percepción en las empresas

Hoy día son diversas las herramientas que se utilizan en la administración moderna con el fin de hacer más competitivas a las empresas y seguir en la lucha constante por la sobrevivencia y adaptación a los grandes cambios a los que se enfrentan día a día. García (2015) expresa que, en el ámbito de la administración, aún existen miles de empresas que continúan ejerciendo una administración común, aplicando una fórmula que les ha resultado satisfactoria y rentable antes, sin embargo, las empresas que fomentan una proyección a futuro empiezan a apostar por las herramientas modernas de la administración. Estas herramientas buscan potencializar el recurso más importante que tiene la empresa, es decir los recursos humanos, una de estas herramientas y de las más utilizadas es el coaching (Cook, *et al.*, 2000).

La percepción que tienen los líderes de las empresas respecto a esta herramienta, es muy positiva, pues es una herramienta que, aunque requiere mucha inversión de tiempo y suele ser costosa, es muy fácil de implementar y sus resultados suelen ser a corto plazo. El coaching es percibido como una herramienta de tendencia actual cuyo fin es el desarrollo organizacional de las empresas (García, 2015)

En una empresa, el coaching es visto o percibido como una forma sistemática de adiestramiento, y es llevado a cabo por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor del empleado, que es llamado coach, según analizado por Kaufmann y Cubeiro (2008). El coaching no solo ayudará al empleado a aprender y adentrarse en nuevos procesos o proyectos que encaminan al logro de los objetivos de la empresa, sino que le permitirá desarrollar sus propias conjeturas e incrementará sus habilidades en base a las experiencias aprendidas y aumentará su capacidad de conciencia, con el tiempo esto puede resultar en el desarrollo del empowerment del empleado (Rebollo, 2012).

Está de más decir que el coach jugará un gran papel en la fase del coaching, pues en gran medida dependerá de él, el éxito en el aprendizaje del empleado, García (2015) cree que la empatía, la comunicación y el respeto son fundamentales durante todo el curso.

Efectividad en los procesos de coaching

La capacidad del coach en el proceso, unido con el tipo de cultura de la organización o ambiente en el que ejerce el ejecutivo, es la clave para una intervención efectiva que compruebe la eficacia del coaching en las organizaciones (Arqueros, 2010).

Como menciona Arqueros (2010), que las investigaciones empíricas que hasta hoy existen son pocas sobre todo los casos de estudio, la mayoría hacen énfasis en el requisito de tener conocimientos extensos y práctica en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de conducta de los ejecutivos (principio para la adquisición de un excelente desempeño como líderes organizacionales), así se podrán conseguir mejores resultados y se podrá valorar con mayor confiabilidad la eficacia de los procesos de coaching en los ejecutivos.

Por el momento hay muchos reportes de percepciones sobre la eficacia del coaching realizado por espectadores indirectos del proceso, pero carecen otros informes, como los casos de estudio, que explican lo que realizan actualmente los coaches con sus clientes, la verdad es que la certeza de la eficacia del coaching sigue en su estado etapa inicial comenta (Arqueros, 2010).

Leedham (2005) creó un modelo de eficacia del coaching el cual se basa en el principio que para que el coaching sea completamente efectivo se requiere de cuatro fundamentos clave: habilidades y atributos del coach, un buen proceso y un buen clima organizacional.

Indiscutiblemente todos los modelos encajan en la importancia de poner las técnicas o métodos necesarios durante el proceso para dirigir con éxito la intervención. Es primordial, tal y como señala Kilburg (2001) que el proceso tenga un tiempo apropiado y el coach brinde la atención adecuada para evitar los probables errores que pueden aparecer durante la participación. En poco tiempo se pueden lograr resultados, aunque todavía existe una falta de conocimientos sobre la eficacia que puede suceder a largo plazo. Por ello el proceso de coaching tiene que estar bien orientado.

3. MÉTODO

La presente investigación es de tipo correlativo de encuestas, dado que los datos fueron recopilados de encuestas que fueron aplicadas a 4 empresas del ramo administrativo, recabando un total de 100 encuestados, en los cuales las edades varían de 22 a 50 años, la población encuestada cuenta con nivel de estudios técnico y licenciatura, participó personal femenino y masculino de los diversos departamentos de las empresas seleccionadas. Además de utilizar diferentes publicaciones, en el cual, se pudo analizar el tema expuesto de forma detallada. El estudio se basó principalmente en artículos y publicaciones referentes a temas de Recursos humanos, gestión administrativa y ambiente laboral.

El procedimiento de investigación después de que se seleccionó el tema con base a las necesidades con las que actualmente cuentan las organizaciones en materia de capital humano, se proce-

dió a la investigación en distintas fuentes sobre el tema de coaching y su impacto dentro de la empresa, prosiguiendo con la recopilación y selección de los temas de acuerdo a la finalidad del estudio, posteriormente se realizó el análisis y organización de la información relevante, la redacción del marco teórico para dar base a la investigación, la elaboración de encuestas con base al marco teórico.

Posteriormente se realizó la aplicación de encuestas en 4 diferentes empresas administrativas, así como el análisis de estadísticos descriptivos con base a los resultados obtenidos, utilizando principalmente y la comprobación de premisas con base a los resultados, para finalizar con el desarrollo de las conclusiones.

Sistema de variables

Variable dependiente: Coaching como herramienta.	Variable independiente: Ambiente laboral de la organización. Capacitación del personal. Impacto laboral y su percepción.
---	---

4. RESULTADOS

Sistemas de hipótesis

La retroalimentación en el desempeño laboral

- H0. Se espera que las respuestas de los empleados a las encuestas realizadas sean con razón de 5:8:12: 6:2 favoreciendo a la sección de “a menudo” como la más frecuente en la pregunta de retroalimentación acerca del rendimiento en el trabajo.
- H1. Se espera que el resultado de la encuesta muestre que “alguna vez” los empleados han recibido retroalimentación.

Satisfacción laboral

- H0. Se desea que las respuestas de los empleados a las encuestas realizadas sea de 1:10:7:13:2 respectivamente, beneficiando la opción de “a menudo” como la más frecuente en la sección de retroalimentación cerca de la satisfacción laboral.
- H1. Se desea que el resultado de la encuesta muestre beneficio hacia la opción “alguna vez” en la pregunta acerca de la realización profesional en el trabajo.

Relación entre el sentido de realización en una empresa.

- H0. No existe relación entre el sentido de realización en una empresa con base a las retroalimentaciones y evaluaciones del desempeño realizadas al personal.
- H1. Existe relación entre el sentido de realización en una empresa con base a las retroalimentaciones y evaluaciones del desempeño realizadas al personal.

Validación de hipótesis

La retroalimentación en el desempeño laboral

Como podemos observar en la Tabla 1, el 43 % de los encuestados mencionó que “alguna vez” recibieron retroalimentación acerca del rendimiento de su trabajo, así podemos observar que la H0 es rechazada.

Tabla 1. Retroalimentación en el trabajo

¿Ha recibido retroalimentación de su rendimiento en el trabajo?					
Proporción	5	8	12	6	2
Concepto	Nunca	Alguna vez	A menudo	Frecuentemente	Siempre
Frecuencia O	11	43	27	14	5
Frecuencia E	15.15	24.24	36.36	18.18	6.06
E-O	4.15	-18.76	9.36	4.18	1.06
E-O ²	17.23507805	351.8466483	87.67768595	17.48760331	1.124885216
E-O ² /E	1.14	14.51	2.41	0.96	0.19
Ji ²	19.2098				
Hipótesis	Valor crítico 9.488	SE RECHAZA			

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción laboral

Los resultados que obtenidos en la pregunta fueron equilibrados hacia el aspecto positivo, sin embargo, el mayor número de observaciones fueron ocurridas en la opción “alguna vez”, los empleados se han sentido realizados en su trabajo.

La expectativa buscada era que el mayor número de frecuencias fueran en la categoría "frecuentemente", por lo tanto, la H0 se rechaza.

Tabla 2. Satisfacción laboral

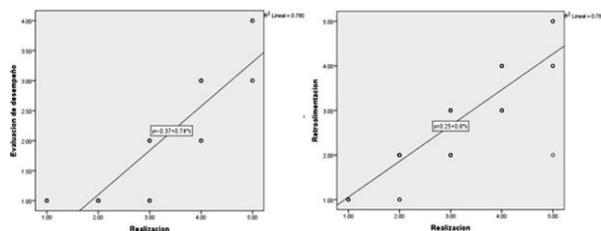
¿Se siente realizado en su trabajo?					
Proporción	1	10	7	13	2
Concepto	Nunca	Alguna vez	A menudo	Frecuentemente	Siempre
Frecuencia O	8	35	24	24	9
Frecuencia E	3.03	30.30	21.21	39.39	6.06
E-O	-4.97	-4.70	-2.79	15.39	-2.94
E-O ²	24.69788797	22.06152433	7.772268136	236.9733701	8.640036731
E-O ² /E	8.15	0.73	0.37	6.02	1.43
Ji ²	16.6858				
Hipótesis	Valor crítico 9.488	SE RECHAZA			

Fuente: Elaboración propia.

Vínculo entre el sentido de realización en una empresa con respecto a las evaluaciones de desempeño y la retroalimentación en el trabajo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación, se acepta la H1 debido a que como podemos observar en el gráfico 1 se muestra una correlación positiva fuerte entre el sentido de realización en una empresa con base a las retroalimentaciones y evaluaciones del desempeño realizadas al personal.

Gráfico 1. Tablas de correlación



Fuente: Elaboración propia.

Regresión lineal múltiple

Cuando existen dos variables independientes, la fórmula para realizar estos cálculos es la siguiente:

$$\hat{y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (1)$$

Como se puede observar en la siguiente regresión lineal el coeficiente de regresión del vínculo entre el sentido de realización en una empresa con respecto a las evaluaciones de desempeño y la retroalimentación en el trabajo es .910. Lo cual comprueba la hipótesis alternativa por la proximidad que este valor tiene.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Realización	2.9100	1.12900	100
Retroalimentación	2.5900	1.02588	100
Evaluación de desempeño	1.7700	.94125	100

Correlaciones				
		Realización	Retroalimentación	Evaluación de desempeño
Correlación de Pearson	Realización	1.000	.884	.883
	Retroalimentación	.884	1.000	.885
	Evaluación de desempeño	.883	.885	1.000
Sig. (unilateral)	Realización	.000	.000	.000
	Retroalimentación	.000	.000	.000
	Evaluación de desempeño	.000	.000	.000
N	Realización	100	100	100
	Retroalimentación	100	100	100
	Evaluación de desempeño	100	100	100

Variables entradas/eliminadas ^a			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Evaluación de desempeño, Retroalimentación ^b		Intro

a. Variable dependiente: Realización
b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	.910 ^a	.828	.825	.47274	.828	233.825	2	97	.000

a. Predictores: (Constante), Evaluación de desempeño, Retroalimentación

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	104.512	2	52.256	233.825	.000 ^b
	Residuo	21.678	97	.223		
	Total	126.190	99			

a. Variable dependiente: Realización
b. Predictores: (Constante), Evaluación de desempeño, Retroalimentación

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	.578	.134		4.318	.000
	Retroalimentación	.517	.099	.470	5.204	.000
	Evaluación de desempeño	.561	.108	.468	5.183	.000

a. Variable dependiente: Realización

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la dinámica empresarial ha cambiado de manera significativa, así como las necesidades y el ambiente; la competitividad aumenta y para los empleados simplemente ya no basta con tener un trabajo, sino que se encuentran con la problemática de cómo pueden mantener su empleo, y cómo pueden mejorar su desempeño laboral y personal, ya que si no se cuenta con un equilibrio entre estas dos variables, éstas pueden llegarle a generar un impacto negativo dentro de la organización como en su vida. Consecuentemente, estos obstáculos han logrado abrir paso al coaching como una alternativa a otros tipos de asesorías que pueden llegar a ser demandantes en cuanto al tiempo empleado, el esfuerzo, a veces pueden ser muy complejas o muy costosas, y al final de cuentas podrían hasta dar por terminada la relación laboral del empleado a evaluar, que en esto último es lo principal a evitar.

El coaching optimiza la integración de las personas en las tareas diarias de la organización

Rivas (2009). Una organización que ofrece herramientas a sus trabajadores, el coaching entre una de ellas, permite el desarrollo de la carrera de los trabajadores y también aumenta sus conocimientos en ciertas disciplinas y esto va muy de la mano del coaching, ya que esta actividad propicia la interacción de los trabajadores. Canal (2010). Cuando utilizamos el coaching en los equipos de alto mando los resultados para la empresa son mejores, ya que en este nivel se encuentra mucho talento.

La situación actual (económica y social) nos exige ser mejores jefes y las empresas saben que para conservar a la gente valiosa se debe ofrecer planes claros de desarrollo, sentido de pertenencia en la organización, constante motivación y ambiente de trabajo agradable. Si se aplica bien el coaching en un grupo de alto nivel los beneficios pueden ser como menor rotación de personal, mejoramiento en el trabajo de equipo y en el ambiente laboral y ayuda a los empleados a tener una forma más clara y directa de conseguir objetivos.

Los empleados que reciben el coaching se benefician mucho ya que llegan a identificar sus fortalezas y área de oportunidad como personas y como profesionistas, obtienen una visión más clara de quiénes son y su misión dentro de la empresa, llegan a desarrollar habilidades para mejorar el desempeño e incrementar el rendimiento y también pueden mantener mejores relaciones con sus superiores y colaboradores.

El coaching como apoyo al departamento de Recursos humanos en los temas relacionados a capacitación y del personal

Weiss y Kolberg (2003) comentan que desde la Edad Media los discípulos pretendían prepararse en su trabajo adquiriendo destrezas y conocimientos para llevar a cabo óptimamente sus actividades; en la actualidad, los integrantes de una empresa tienen como exigencia principal estar innovando los conocimientos y habilidades que favorezcan la competitividad laboral, por lo cual, el coaching tiene el objetivo de apoyar a los colaboradores de todos los niveles de la organización. El coaching va más allá de la orientación personales enfoca en esfuerzos que favorezcan a la empresa, los

grupos y los individuos, dirigiendo sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. De esta manera, se concluye que las acciones del coaching empresarial están conexas en un sistema que abarca elementos culturales y elementos relacionados con el adiestramiento, las actitudes y las convicciones de todos los que integran la empresa.

Método eficiente para implementar el coaching en la empresa.

El Coaching se establece como una práctica de vanguardia, ya que su origen se encuentra dado desde las primeras técnicas empleadas por el filósofo griego Sócrates en el siglo V a.C., nombrado como el primer coach de la historia, creando así el método socrático. La versión moderna de este término llega del mundo del deporte y particularmente de Timothy Gallway que propuso un nuevo método para jugar tenis. Hoy en día, estos dos orígenes principales se han venido aplicando al mundo empresarial tomando un mayor auge.

El análisis de la investigación respalda la contribución del coaching para optimizar la integración del empleado a sus responsabilidades en la organización, al ser aplicado de la mejor manera, se presenta la mejora en el trabajo de equipo y en su ambiente laboral. Nos encontramos que el Coaching es un gran aliado del departamento de Recursos Humanos, por el simple hecho de tener como finalidad el enfoque de esfuerzos que favorecen a la empresa, a los grupos e individuos, a mejorar su desempeño y productividad, se esclarece la visión de introspección y la misión dentro de la empresa, ayudando a mejorar el desempeño e incrementar el rendimiento, así como buscar la consolidación del sentido de pertenencia dentro de la empresa.

El coaching es un factor que se recomienda implementar en toda institución, negocio u organización si se desea mantener un ambiente estable y proactivo, ya que trae como consecuencia grandes beneficios para la empresa si se desea en realidad crear una sociedad responsable y de confianza, de esta forma evitando la rotación de personal constante como muchas compañías quedan en este ciclo infinito de reclutamiento del Capital Humano, que sería conveniente no caer en este error. De acuerdo a esta documentación, en resolución el coaching es tan importante que se considera como herramienta para la mejora del desempeño.

REFERENCIAS

- Arqueros, M. (2010). La efectividad de los procesos de coaching. *V Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa* (23, 24 y 25 noviembre, Madrid). 114-124
- Ávila Figueroa, Georgina. (2010) Una opción para crecer. *Revista Contaduría Pública*.
- García Montero Lourdes. (2015) Coaching y Empowerment. Herramientas de la administración moderna.
- Goldvarg, Damián – Perel de Goldvarg, Norma. (2011) *Competencias de coaching aplicadas*. Ediciones Granica.
- Kilburg, R.R, “Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching. A Model and Methods”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, N° 4, 251-267, and (2011).
- López Mira, Laura; Moreno García, Juan. Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism & Management Studies*, vol. 2, 2013, 536-550 Universidad de do Algarve Faro, Portugal.
- Lozano Correa, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 63, mayo-agosto, 2008, 127-137 Universidad EAN Bogotá, Colombia.
- Montero, Mariela (2012). ¿En qué se diferencia el coaching de la consultoría? <https://revistamyt.com/en-que-se-diferencia-el-coaching-de-la-consultoria/>
- Rodríguez Durón, Juan Alfonso. Coaching: una herramienta para mejorar el desempeño. *Revista Contaduría Pública*, junio 2009. Informe Académico.
- Salazar, Gilberto; Molano, Mauricio (2000). *Coaching en acción*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Whitmore, John (2011). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas.