



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención  
del título de licenciada en Ciencias de la Educación,  
Mención: Psicóloga Industrial.**

**TEMA:**

---

**“COACHING Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y  
ALCANTARILLADO AMBATO”**

---

**AUTORA: RINA ELIANA TAPIA MIRANDA**  
**TUTORA: PSI. IND. ANDREA FERNANDA TELLO DE LA TORRE**

**AMBATO – ECUADOR**

**2012**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

### **CERTIFICA:**

Yo Psi. Ind. ANDREA FERNANDA TELLO DE LA TORRE CC 1804221651 en mi calidad de tutora de Graduación o titulación, sobre el tema: “COACHING Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO” desarrollado por la egresada Tapia Miranda Rina Eliana considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

**TUTORA**

**PSI. IND. ANDREA FERNANDA TELLO DE LA TORRE**

**C.I. 180422165-1**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo, Rina Eliana Tapia Miranda, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

.....

**Rina Eliana Tapia Miranda**

**C.I. 210063101-5**

**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

**Rina Eliana Tapia Miranda**

**C.I. 210063101-5**

**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “COACHING Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO”, presentada por la Srta. Rina Eliana Tapia Miranda egresada de la carrera de Psicología Industrial: Marzo-Agosto 2010, una vez revisada y calificada la investigación se aprueba en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN.**

.....  
**Psi. Ind. Alexandra Cousin**  
**C.I. 180261072-3**

.....  
**Psi. Ind. Eleonor Pardo**  
**C.I. 180282847-3**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico a mi familia.

A mi madre la Sra. Beatriz Miranda por sus valores, por su amor, su apoyo que día tras día me ha brindado y especialmente por su sacrificio enseñándome a ser una persona de bien.

A mi esposo y amigo el Sr. Diego Cajas por ser mi fuente de inspiración para el logro de mis metas, por ser comprensivo y dulce, por su esfuerzo diario y su amor incondicional.

A mis hermosos hijos Josué y Giuliana por ser el motor principal para ser mejor cada día de mi vida, por el amor profundo que nos tenemos.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente quiero agradecer a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante y por guiarme con su luz en este camino que hoy veo realizado.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante para poder alcanzar muchos de mis objetivos.

Y a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su ayuda y apoyo para poder concluir con mi tesis.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
APROBACIÓN POR EL TUTOR	II
AUTORÍA DE LA TESIS	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DEL GRADO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XIII

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### **CAPÍTULO 1.**

<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1 TEMA .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO .....	7
1.2.3 PROGNOSIS.....	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.2.4 INTERROGANTES .....	9
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS .....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10

### **CAPÍTULO 2.**

<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	11
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	13
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.5. HIPÓTESIS .....	42
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE HIPÓTESIS .....	43
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>44</b>
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	47
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	49
<b>CAPÍTULO 4.</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	51
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	73
<b>CAPÍTULO 5.</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO 6.</b>	
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>78</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	78
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	78
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	79
6.4. OBJETIVOS.....	79
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	80
6.6 FUNDAMENTACIÓN .....	80
6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO .....	89

6.8 ADMINISTRACIÓN .....	90
6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN .....	90
MATERIALES DE REFERENCIA .....	92
1. BIBLIOGRAFÍA.....	92
2. ANEXOS .....	94

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Personal de EMAPA.....	46
Cuadro 2 Variable Independiente.....	47
Cuadro 3 Variable Dependiente .....	48
Cuadro 4 Plan de Recolección de Información.....	49
Cuadro 5 Pregunta 1.1.....	51
Cuadro 6 Pregunta 1.2.....	52
Cuadro 7 Pregunta 1.3.....	53
Cuadro 8 Pregunta 1.4.....	54
Cuadro 9 Pregunta 1.5.....	55
Cuadro 10 Pregunta 1.6.....	56
Cuadro 11 Pregunta 1.7.....	57
Cuadro 12 Pregunta 1.8.....	58
Cuadro 13 Pregunta 1.9.....	59
Cuadro 14 Pregunta 1.10.....	60
Cuadro 15 Pregunta 1.11.....	61
Cuadro 16 Pregunta 2.1.....	62
Cuadro 17 Pregunta 2.2.....	63
Cuadro 18 Pregunta 2.3.....	64
Cuadro 19 Pregunta 2.4.....	65
Cuadro 20 Pregunta 2.5.....	66
Cuadro 21 Pregunta 2.6.....	67
Cuadro 22 Pregunta 2.7.....	68
Cuadro 23 Pregunta 2.8.....	69
Cuadro 24 Pregunta 2.9.....	70
Cuadro 25 Pregunta 2.10.....	71
Cuadro 26 Pregunta 2.11.....	72
Cuadro 27 Cruce de Variables.....	74
Cuadro 28 Prueba Chi Cuadrado.....	75
Cuadro 29 Metodología. Modelo Operativo .....	89
Cuadro 30 Administración de la Propuesta.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de Problemas.....	8
Gráfico 2 Red de Inclusiones.....	15
Gráfico 3 Pregunta 1.1.....	51
Gráfico 4 Pregunta 1.2.....	52
Gráfico 5 Pregunta 1.3.....	53
Gráfico 6 Pregunta 1.4.....	54
Gráfico 7 Pregunta 1.5.....	55
Gráfico 8 Pregunta 1.6.....	56
Gráfico 9 Pregunta 1.7.....	57
Gráfico 10 Pregunta 1.8.....	58
Gráfico 11 Pregunta 1.9.....	59
Gráfico 12 Pregunta 1.10.....	60
Gráfico 13 Pregunta 1.11.....	61
Gráfico 14 Pregunta 2.1.....	62
Gráfico 15 Pregunta 2.2.....	63
Gráfico 16 Pregunta 2.3.....	64
Gráfico 17 Pregunta 2.4.....	65
Gráfico 18 Pregunta 2.5.....	66
Gráfico 19 Pregunta 2.6.....	67
Gráfico 20 Pregunta 2.7.....	68
Gráfico 21 Pregunta 2.8.....	69
Gráfico 22 Pregunta 2.9.....	70
Gráfico 23 Pregunta 2.10.....	71
Gráfico 24 Pregunta 2.11.....	72
Gráfico 25 Bar Chart.....	75

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para cumplir con el suministro de agua potable y alcantarillado en condiciones apropiadas, el Ilustre Municipio de Ambato se propuso, en 1967, metas claras y bien definidas para garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable de ese entonces que brindaban una cobertura muy limitada a la ciudad.

La EMAPA suministra servicios de agua potable y alcantarillado cumpliendo normas técnicas, procesos de mejoramiento continuo con responsabilidad social y sostenibilidad empresarial para satisfacer los requerimientos de sus usuarios.

EMAPA en su afán de ser una empresa pública moderna con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, tiene interés de investigar las causas y efectos que origina la ausencia de un programa de coaching con el fin de establecer soluciones para el mejoramiento del desempeño de los jefes y empleados.

Los datos obtenidos al realizar la investigación de campo aplicada tanto a jefes como a empleados de la empresa señalan que es necesario diseñar un modelo de coaching empresarial basado en la motivación laboral como parte fundamental para incrementar el desempeño de los mismos.

Es por eso que la propuesta resultante de la presente investigación se focaliza para diseñar Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral en los empleados y jefes de EMAPA.

Palabras claves:

EMAPA (Empresa Municipal De Agua Potable y Alcantarillado Ambato)

COACHING

DESEMPEÑO LABORAL

## INTRODUCCIÓN

**EL CAPÍTULO I EL PROBLEMA:** Encontramos el Tema con el que se trabajó, el Planteamiento del Problema, las Contextualizaciones Macro, Meso y Micro, el Análisis Crítico, la Prognosis, la Formulación del Problema, las Interrogantes, las Delimitaciones, la Justificación y los Objetivos.

**EL CAPÍTULO II EL MARCO TEÓRICO:** Se describió los Antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica mediante el paradigma constructivista, fundamentación Psicológica y Legal, las Categorías Fundamentales, la Hipótesis y el Señalamiento de Variables del trabajo de investigación.

**EL CAPÍTULO III LA METODOLOGÍA:** Se analizó el , la Modalidad Básica de Investigación, los Tipos de Investigación, Población y Muestra, , la Operacionalización de las Variables, las Técnicas de Recolección de Información, Procesamiento y Análisis.

**El Capítulo IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** Se realizó una investigación de campo aplicando las encuestas a los empleados y jefes de la empresa, se recopiló los datos, se tabuló e interpretó los resultados obtenidos mediante el Programa Estadístico SPSS Statistics, los mismos que son Analizados, con la Verificación de Hipótesis, el Cruce de Variables y la Prueba Chi cuadrado.

**El Capítulo V LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Al cabo de la investigación concluimos que existe una necesidad de coaching por lo que se recomienda realizar talleres de motivación para los jefes y empleados de EMAPA.

**El Capítulo VI LA PROPUESTA:** Se elaboró un taller de entrenamiento motivacional para mejorar el desempeño laboral que se aplicará en la empresa a los jefes y empleados.

## **CAPÍTULO 1.**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de la ejecución del coaching afecta en el desempeño laboral de los Colaboradores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

###### **1.2.1.1 Contextualización**

###### **Macro**

El Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

El desarrollo del mercado global, hace imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada, para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes deben cambiar para lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos "coaches" Sujeto que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se debe enfrentar.

Según un estudio del IAE (Instituto de Altos Estudios de Argentina) y Business School (Escuela de negocios) sobre coaching, manifiesta que en poco tiempo esta herramienta ha tendido a un alto grado de difusión al ser utilizada por el 84,6% de

las 182 organizaciones de primera línea relevadas en México, Chile, Argentina, Brasil y otros países vecinos. De la misma manera, las expectativas a futuro indican que la mayoría de las empresas, tanto las que utilizan el coaching como las que no, proyectan incrementar esta actividad en sus estructuras tras considerar que un uso regular tendría un fuerte impacto positivo en dimensiones como calidad de liderazgo, retención de talento, satisfacción laboral y adaptación al cambio. Michel Hermans, profesor del área de comportamiento del IAE, expresa que “Las compañías que más provecho sacan del coaching son las que logran difundirlo e integrarlo con el trabajo del área de Recursos Humanos”.

"La clave está en la unión entre entender el problema por resolver, elegir el tipo de coach que cubra la necesidad y el poder generar una buena relación con el coacheado y su entorno, es difícil, porque caso contrario se generan falsas expectativas y se pierde dinero y tiempo", indica Hermans<sup>1</sup>.

### **1.2.1.2 Contextualización Meso**

En el Ecuador, el sector empresarial de acuerdo a las líneas de investigación sobre recurso humano, detecta que se ha descuidado la inversión en entrenamiento y formación del recurso humano, revelando el bajo comportamiento de las empresas, grandes fallas en la formación actualizada del recurso humano que garanticen productividad a la empresa. Considera la necesidad, que la gerencia se identifique más con el potencial del recurso humano, su creatividad, habilidades, destrezas, que se capitalice en resultados que favorezca a la organización, más ahora que se dan muchas oportunidades en el escenario nacional, producto de las mismas actuaciones del gobierno que ha generado la apertura económica con nuevas alianzas con países desarrollados que pueden activar el sector empresarial e incursionar en mercados extranjeros mediante una base de producción nacional y exportando los productos, utilizando canales de distribución, otorgando licencias a compañías extranjeras para que usen la tecnología de la empresa o produzcan y distribuyan los productos de ésta, empleando la estrategia de franquicias etc.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1403224-el-coaching-crece-en-america-latina>

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

Para cumplir con la necesidad del servicio de agua potable y alcantarillado en condiciones apropiadas, el Ilustre Municipio de Ambato se propuso, en 1967, metas claras y bien definidas para garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable de ese entonces que brindaban una cobertura muy limitada a la ciudad.

Cuando se encontraba como Alcalde de la ciudad el Lcdo. Ricardo Callejas Vásquez, se creó el departamento de agua potable y alcantarillado que dependía directamente del Municipio, el director de dicha sección fue el Ing. Germán Chacón Bucheli, destacado profesional que con una visión amplia fue el gestor para que se constituya la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Con pocos recursos económicos se empezó a trabajar en bien de la colectividad, realizando estudios de fuentes de captación y conducción tanto superficiales como subterráneas para cubrir la creciente demanda de agua potable. En un principio se dio el servicio de agua potable a un pequeño sector del centro de la ciudad. Posteriormente, con la idea clara de la importancia de los servicios básicos para el desarrollo de la ciudad y para precautelar la salud de sus habitantes teniendo como base la experiencia obtenida al transcurrir de los años, se inició una serie de estudios, planes y proyectos para extender estos servicios concomitantemente al crecimiento poblacional.

Se realizaron tendidos de redes de conducción de agua, siendo las principales fuentes de captación las de Tilulum, tomadas del río Alajua y conducidas a la ciudad bajo el sistema de gravedad de igual manera se da énfasis a la construcción de alcantarillados.

Las diversas administraciones municipales han aportado para mantener los servicios y mejorarlos, algunas han jugado un papel protagónico en la implementación de nueva infraestructura de agua potable y alcantarillado. Sin

lugar a dudas EP-EMAPA-A ha evolucionado, pero fue la visión honesta, responsable y futurista de la Administración del Arq. Fernando Callejas que marcó un hito en la historia de la Empresa y de la ciudad ya que se encargó de diseñar y ejecutar en forma técnica y planificadamente obras que han brindado la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos.

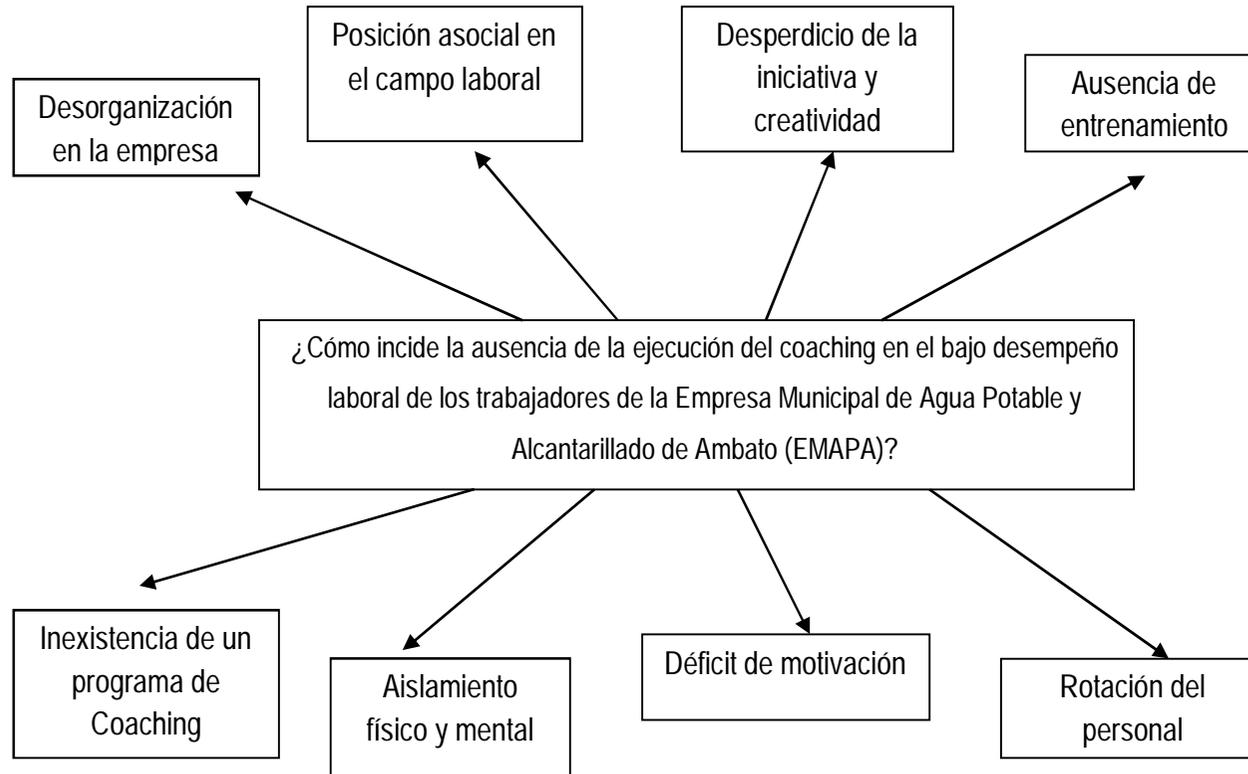
Es importante resaltar que en esta administración se ejecutó la construcción de los sistemas de agua potable: Quillán-Alemania y los Pozos del Acuífero Picaihua, que satisfacen la demanda de los sectores de la zona norte y sur de la ciudad, lugares en los que antes del año 2000 carecían del líquido vital<sup>1</sup>.

En la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato, para poder garantizar una competitividad que le favorezca en el logro de sus objetivos y su desarrollo deben mejorar aspectos claves que ejecutan otras empresas, prestando atención al talento humano, que es un recurso que cada vez se torna muy valioso constituyéndose en el capital más importante de una empresa, y que si se lo gerencia, mantiene actualizado, capacita, se torna creativo con conocimientos que se generan día a día, producto de una tecnología más sofisticada, que requiere de un personal altamente calificado. Entonces podremos contar con una empresa que satisfaga las necesidades de los usuarios en la EMAPA.

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.emapa.gov.ec](http://www.emapa.gov.ec)

## Árbol de problemas



**GRÁFICO 1.**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

### 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Cuando la claridad en los roles y las tareas que deben desempeñar cada uno de los empleados es deficiente por la inexistencia de un programa de coaching, la empresa se arriesga a caer en desorganización laboral poniendo en peligro el orden y la capacidad de rendimiento del empleado y la organización.

La gran competitividad e inseguridad laboral así como las exigencias del medio, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, condicionan un ritmo vertiginoso, que genera angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo en la salud de los empleados provocando el aislamiento (abandonar la sociedad) porque no se integra en la empresa o se manifiesta contrario a la vida social, manifestaciones que inciden negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo en la institución y en su entorno laboral porque no hace esfuerzo deliberado para contribuir a su bienestar y es indiferente respecto a él.

Cuando la creatividad es tomada como una pérdida de tiempo en la empresa, no se enmarcan dentro de lo que podríamos llamar una organización inteligente. En estos casos el recurso humano no se siente motivado, porque no se valora su aporte e iniciativa, es por ello que el secreto para desarrollarla radica en estimular las oportunidades de involucrar al cerebro con patrones diferentes a los que el empleado está acostumbrado, cortar con los esquemas rígidos en donde los empleados ejecutan rutinas aburridas, si queremos progreso e innovación tenemos que dar las opciones al factor humano de poder desarrollar formas, métodos y experiencias diferentes a las habituales.

La rotación del personal es un aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones,

muchas veces esto sucede cuando no se entrena debidamente a los distintos niveles de la organización en las técnicas tanto de gestión, como de medición, control, resolución de problemas y toma de decisiones, lo cual impide lograr los objetivos de mejora continua de la empresa.

Es así que desarrollaremos Talleres de Coaching Motivacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de EMAPA y tengan una visión más amplia de las tareas asignadas, experimenten cambios en el ámbito profesional y personal eliminando obstáculos que impiden alcanzar el máximo potencial de una persona, éste es un procedimiento de adentrarse en otra forma de mirar los problemas, y con estrategias adecuadas dar más significado, coherencia y bienestar a la vida y por ende a la organización.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Si no se atiende éste problema en un futuro, la falta de entrenamiento al personal asegura la ejecución insatisfactoria del trabajo, ya que las nuevas tecnologías no le permitirán al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente impide su autorrealización y provoca ineficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la ausencia de la ejecución del coaching en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA)?

#### 1.2.4 INTERROGANTES

- ¿No existe entrenamiento?
- ¿Qué origina la falta de entrenamiento?
- ¿Existe bajo rendimiento en el desempeño de los trabajadores?
- ¿Existe una alternativa de solución al problema investigado respecto del coaching y el desempeño de los trabajadores?
- ¿Qué procedimientos y estrategias aplicamos para buscar la productividad de los trabajadores de la EMAPA?

#### 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

**Campo:** Psicología

**Área:** Recursos Humanos

**Aspecto:** El Coaching – Desempeño Laboral.

**Espacial:** La investigación se realizó en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) ubicada en la Av. Antonio Clavijo e Isaías Sánchez (Miñarica).

**Temporal:** El trabajo de investigación se realizó durante Enero 2012 a Julio 2012

**Unidades de Observación:**

Empleados de EMAPA

Jefes de Área

Nivel Ejecutivo

#### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La capacitación del personal en una empresa está estrechamente vinculada con el crecimiento empresarial, sobre todo en EMAPA donde cada empleado juega un papel importante en sus funciones asignadas. Esto significa que la EMAPA tendrá pocas esperanzas de sobrevivir si cuenta con empleados poco entrenados, adiestrados o motivados para el desarrollo de sus actividades, además cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado su crecimiento estará

impulsado por cada uno de ellos y contará así con mayores posibilidades de éxito. El desarrollo del personal tiene una gran cantidad de beneficios directos e indirectos; por una parte, un empleado bien capacitado será capaz de resolver una mayor cantidad de problemas de mejor manera, podrá brindar un mejor servicio a los clientes y trabajará mucho más motivado, lo cual derivará en mayor productividad individual y por otro lado la empresa en conjunto desarrollará nuevas habilidades en diferentes ramas con posibilidades de brindar más y mejores servicios, con lo cual podrá generar mayores ingresos, ahorros y trato eficiente a los usuarios.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Investigar la incidencia de coaching en el desempeño de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato (EMAPA).

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar las causas que provocan la falta de entrenamiento en los trabajadores
- Evaluar el rendimiento de los trabajadores en el puesto que desempeña
- Diseñar una propuesta de solución al problema de entrenamiento y el desempeño de los trabajadores

## CAPÍTULO 2.

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de la revisión bibliográfica en la Facultad de Ciencias de la Educación y Facultad de Administración de la Universidad Técnica de Ambato, presentamos los siguientes Antecedentes Investigativos:

En la tesis “*Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa de Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato*”, en el marco teórico se afirma que: “Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador”.<sup>1</sup>

En la tesis “*Sistema de entrenamiento, multiplicación y empoderamiento en la empresa YANBAL Ecuador S.A.*”, en el Marco teórico se afirma que: “La formación profesional es el proceso por el cual una persona debe llegar a una síntesis entre lo que puede hacer: capacidades y competencias, lo que quiere hacer: intereses y deseo, y lo que debe hacer: exigencias del trabajo acordes a las posibilidades actuales y reales del mundo del mercado laboral de su comunidad”. “La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto, puede ser importante la capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera obtener, es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto”.

---

<sup>1</sup> Fuente: Tesis de grado (UTA, FCA) Autor: ZURITA, Marco (2011)

“La capacitación de personal es un proceso relacionado con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y los grupos, dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal es tal, que exige el apoyo directivo y de una organización lógica de trabajo”.<sup>1</sup>

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se ubica en el Paradigma Constructivista con un enfoque crítico-propositivo por cuanto analiza una realidad socioeducativa y plantea una propuesta de solución a la problemática investigada.

Según artículo revista Líderes manifiesta que<sup>2</sup>: *“La base del Coaching constructivista-Desarrollista (C-D) es lograr la transformación de ser sujeto (una cierta manera de comprenderse a sí mismo y a la realidad, es decir un modelo mental) a ser objeto, a poder reflexionar y juzgar ese modelo mental y ser consciente de cómo esa manera de dar sentido y significado a la realidad puede afectar a los sentimientos, las conductas y las decisiones de las personas”*. Es lo que se denomina Movimiento de Desarrollo (el paso de sujeto a objeto). Nuestro modelo mental con el que me siento confortable porque da sentido a mi vida y del cual no soy consciente porque me siento a gusto y tranquilo, alcanza los límites de su efectividad y nos sitúa en posiciones de desequilibrio. Sólo entonces podemos ser conscientes de ello, examinarlo, evaluarlo y ver si aún nos puede ser útil o debemos evolucionar para encontrar otro modelo que sea más efectivo para la nueva realidad y nos permita darle de nuevo sentido.

### **Fundamentación Psicológica**

Para Maslow<sup>3</sup>: *“En cada persona hay un fuerte deseo de realizar completamente su potencial. Las personas poseen los recursos internos para su crecimiento y bienestar y el objetivo de las terapias humanistas es ayudar a remover los obstáculos para conseguirlo”*. Las personas auto-realizadas experimentan con frecuencia experiencias

---

<sup>1</sup> Fuente: Tesis de grado (UTA, FCA) Autor MONTERO, Susana (2011)

<sup>2</sup> Revista Líderes Junio del 2010

<sup>3</sup> Fuente: <http://mireiapoch.wordpress.com/2011/03/01/bases-psicologicas-del-coaching/>

cumbre en las que se sienten en total armonía consigo mismas y con su entorno. Son personas que tienden a poner el foco en problemas fuera de sí mismas, que tienen un sentido claro de lo que es verdad, espontáneas, creativas y poco atadas a las convenciones sociales. Por otro lado la persona resignada ha desarrollado la creencia de que no puede hacer nada para cambiar una determinada situación.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

**En la Ley Orgánica del Servicio Público, TÍTULO V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO, CAPÍTULO 5, DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, dice:**

**Artículo 69.-** De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

**Artículo 70.-** Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

**Artículo 71.-** Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la

obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

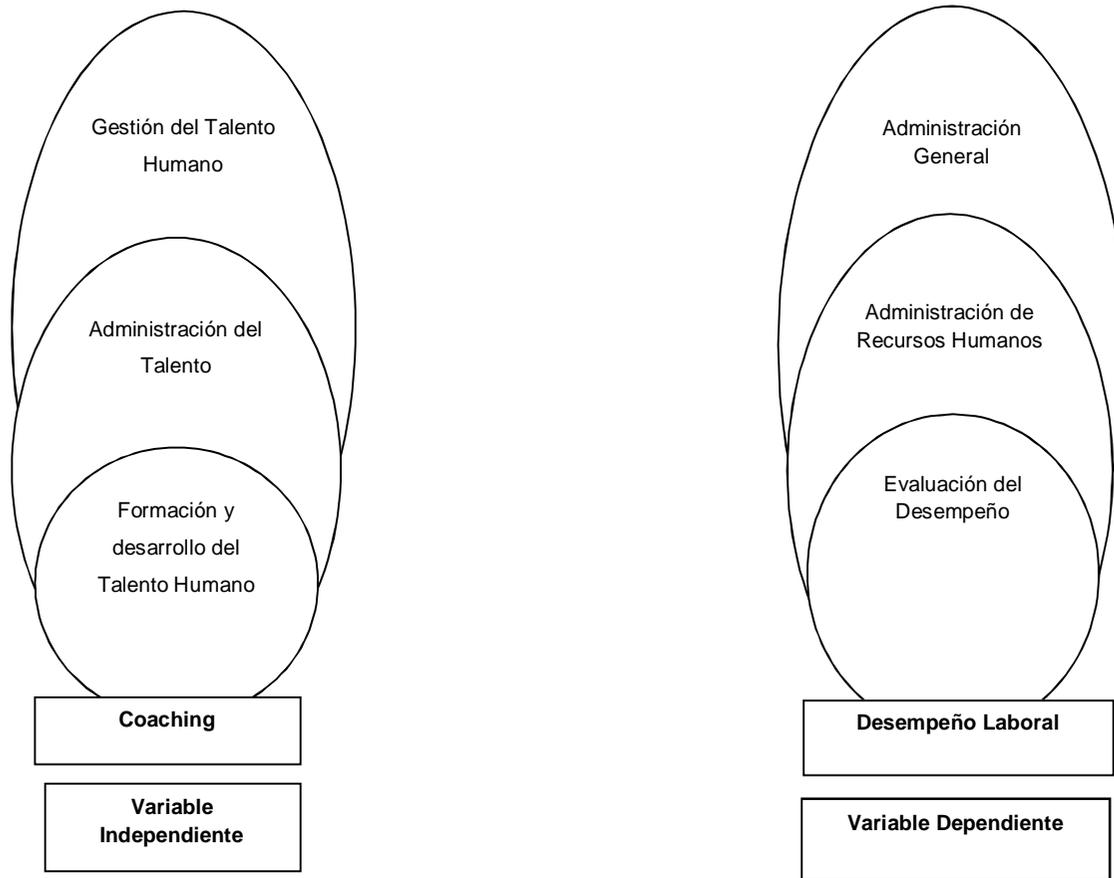
**Artículo 72.-** Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

**Artículo 73.-** Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### Red de Inclusiones



**GRÁFICO 2.**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

## **2.4.1 Fundamentación teórica de la Variable Independiente**

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad<sup>1</sup>.

### **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización. En beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>2</sup>.

### **FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: WERTHER, William y DAVIS, Keith (2008) p.5

<sup>2</sup> IBAÑEZ, Mario. (2005) p. 47

<sup>3</sup> DOLAN, Simón y otros, (2007) p. 167

## COACHING

El coaching llena los espacios que se dejan abiertos en otras disciplinas profesionales dedicadas al desarrollo y aprendizaje humano.

El coaching es la herramienta y metodología de psicología de auto-actualización que el movimiento de potencial humano de la décadas de los años sesenta y setenta no descubrió.

El coaching es la expresión completa de la teoría Y aplicada a las personas en general, y no sólo a los trabajadores.

El coaching abraza la idea de que estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo, lo que se llama psicología positiva y/o auto-actualización.

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de trabajo.
- El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

### Características

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación<sup>1</sup>
4. **FORMA ESPECIFICA:** Ésta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching

Diferencia entre coaching y capacitación

El adiestramiento y capacitación implica la transferencia de habilidades y conocimientos al cliente. El entrenador o profesor es el experto.

En coaching, el coach no es el experto, el coaching no da las respuestas, sino hace preguntas. Coaching explora el presente y diseña el futuro para el cliente, quién aprende en el proceso, pero el coach no enseña directamente.

### **La psicología del coaching**

La psicología es una ciencia que estudia la conducta de los individuos y sus procesos mentales, mientras que el coaching es un método de procesos centrados en la facilitación, acompañamiento y entrenamiento para lograr un fin específico relacionado con las habilidades personales.

En la psicología, desde una orientación del psicoanálisis, se produce una movilización de la dinámica intrapsíquica de la persona, para diluir resistencias y defensas que, en la

---

<sup>1</sup> Fuente: MCHAEL, Hall y DUVAL, Michelle, (2010) p. 13-14

medida en que son inconscientes, no le permiten al sujeto lograr resultados de bienestar consigo mismo y con los otros.

El coaching es fundamentalmente aprendizaje, para que se amplíe las posibilidades de la persona, de ver su realidad y entenderla, al tiempo que le permite nuevas formas de hacer, para conseguir los resultados que realmente le importan en la vida.

En la psicología se produce una indagación más profunda, en la historia de la persona para tratar de encontrar en su pasado, que causa está produciendo el síntoma que actualmente tiene, esa persona. Al mismo tiempo se estudia ese síntoma, para determinar el posible beneficio que el individuo puede estar obteniendo de esa situación no adecuada para él<sup>1</sup>.

La psicología se centra más en el pasado del cliente, busca entender su pasado e interpreta para llegar a detectar que causa originó la situación presente. El coach se focaliza en el presente, para dar solución a la situación planteada.

En algunas ocasiones se escucha reivindicar, por parte de algunos psicólogos, que el coaching es un terreno profesional idóneo para la psicología o que sería conveniente que todos aquellos que quieran llegar a ser coach tuvieran estudios de psicología.

Ciertos conocimientos que proporciona la psicología puedan ser muy útiles para aquellos profesionales que pretenden convertirse en coach, aunque esos conocimientos y técnicas psicológicas son tan útiles para el coaching como lo son otras habilidades sociales, que tienen que ver con la comunicación, el liderazgo, la experiencia empresarial u organizacional y otros tantos conocimientos que se formaron y consolidaron fuera del terreno de la psicología.

En el coaching se ha de reconocer las aportaciones de la psicología, al igual que de otras ciencias sociales, y que los coach deben tener una adecuada formación y entrenamiento en ciertos conocimientos y técnicas que han surgido cuando los psicólogos han estudiado a las personas y su comportamiento en los distintos grupos y colectivos a los que pertenecen.

---

<sup>1</sup> Fuente: MCHAEL, Hall y DUVAL, Michelle, (2010) p. 17-20

Se habla, por parte de algunos que las corrientes psicológicas de que se alimenta el coaching deportivo y el ejecutivo, no parecen estar tan alejado de lo que los psicólogos denominan terapia, aunque su aplicación no pretenda ser curativa.

La psicoterapia se concentra en un problema que debe ser resuelto y la metodología que usa, es adentrarse en la psicología y la historia emocional de la persona, que trata, mientras que el Coaching se centra en el presente con vistas al futuro, alguien que se encuentre con un nivel de conflicto y/o compromiso emocional que lo agobia, y ya lo ha intentado solucionar el mismo, y no le ha funcionado, es adecuado que acuda a un psicólogo Industrial.

Cuando alguien necesita resolver rápidamente una situación pragmática, está confundido, y/o carece de un principio, aunque disponga de personas con quienes conversar sobre el tema, cuando quiere conocer aspectos de sí mismo que lo traban en algún sueño o decisión personal, es recomendable que tenga algunas sesiones de coaching, salvo que esa situación esté asociada a algún problema mental o de desequilibrio psicológico<sup>1</sup>.

## **El Coach**

No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

## **Funciones del Coach**

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador
- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://accionesdesarrollo.com/coaching-y-psicologia>

- Acompañamientos de vendedores en el campo
- Consulto del desempeño individual de los vendedores
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador
- Conducta del Coach

### **COMO ATRAPAR A UN COACH EN EL TRABAJO**

El primer paso será hacer una lista con pocos candidatos a ser nuestro coach, entre 8 y 10 serán suficientes, esta lista la confeccionaremos dependiendo del tipo de coaching que necesitemos y fijándonos en que coaches pueden tener más afinidad para nuestros objetivos. Es preferible que el coach pertenezca a alguna asociación reconocida o que se puedan disponer referencias sobre su trabajo.

En segundo lugar debemos contactar con el coach y mantener una sesión libre con él, algunos coach no ofrecen esta posibilidad por lo que es preferible eliminarlos de lista. En esta primera reunión con el coach, deberemos explicarle cuales son nuestros objetivos y ver si tenemos afinidad con él ya que esto será de gran importancia, el buen coach escucha, es objetivo y no trata de darnos la razón, simplemente nos orienta para que todo salga de nosotros mismos<sup>1</sup>.

### **TIPOS DE COACHING**

Existen diferentes criterios que permiten hacer una distinción entre varios tipos de coaching. Vamos a conocer en este punto cuales son los tipos de coaching según las diferentes áreas de trabajo:

#### **Coaching Personal**

El Coaching Personal también se conoce como Coaching para la vida o por su término inglés Life Coaching. Este tipo de coaching se centra en satisfacer las necesidades

---

<sup>1</sup> Fuente: MICHAEL, Hall y DUVAL, Michelle, (2010) p. 28

específicas del individuo fuera del contexto empresarial u organizativo, y en el que se pueden trabajar todo tipo de aspectos de la vida personal del cliente.

### **Coaching Ejecutivo**

El Coaching Ejecutivo es un tipo de coaching que se encuadra dentro del Coaching Empresarial y que está dirigido a los directivos de empresas que, a través de sesiones individuales y confidenciales, desarrollan las competencias que los desafíos de su trabajo les imponen. El coach ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes y sus puntos débiles para, así, organizar un plan de acción personalizado con el que superar los posibles obstáculos en su desarrollo profesional y aumentar su valor para la organización.

### **Coaching Empresarial**

El Coaching Empresarial también se suele llamar Coaching Organizacional ya que toda empresa es una organización. Por esta razón, en múltiples ocasiones nos encontraremos que ambos términos se utilizan indistintamente para referirse al coaching desarrollado en las empresas y destinado al logro de resultados de las mismas. El Coaching Empresarial está dirigido a todos los miembros de una organización (directivos, ejecutivos, empleados, equipos de trabajo, etc.) tanto a nivel individual como a nivel grupal (para equipos de trabajo).

## **MODELOS DE COACHING**

### **Modelo Tavistock**

Basa sus experiencias en el subconsciente del individuo y uno de sus principios fundamentales en el ámbito de la empresa es que no puede ayudarse al individuo de forma aislada sino que es necesario conocer el contexto, su pasado y su entorno.

De esta manera, el modelo Tavistock tiene una visión global y sistémica de conceptualizar una organización la cual, a su vez, está estructurada en dos sistemas, los cuales son interdependientes y se influyen mutuamente: el subsistema técnico (tecnología, el territorio y el tiempo) que es el responsable de la eficiencia potencial de la organización, y el subsistema social ( los individuos, las relaciones sociales y las

exigencias de la organización tanto formal como informal) que transforma la eficiencia potencial en eficiencia real<sup>1</sup>.

### **Coaching Ontológico**

Trata de analizar los actos mentales y cómo se dirigen a objetos reales e irreales, los actos de consciencia y las intenciones. Este modelo de coaching tiene como fundamentos la propia ontología del lenguaje y su filosofía subyacente por lo que está basado sobre todo en el diálogo, la lingüística y la forma en como nos expresamos.

### **Modelo DBM con modelado**

El Development Behaviour Modeling es un modelo de coaching muy orientado a la praxis y enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos. Tiene su origen en la Programación Neurolingüística (PNL). La PNL es un enfoque de la psicología aplicada que estudia cómo el cerebro codifica la experiencia y el aprendizaje, afectando a la comunicación y a las conductas de las personas.

### **Modelo GROW**

El modelo GROW es un modelo de coaching muy estructurado y orientado a los resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos.

### **Modelo MAT:**

Hace converger distintas disciplinas: análisis transaccional, cognitivismo y psicoanálisis. Este modelo pretende dar respuesta a estas preguntas: ¿Cómo somos? ¿Por qué estamos como estamos? ¿De qué forma vamos a llegar a ser todo lo que podemos ser? Para ello, se centra sobre todo en el aspecto emocional y estructural de la personalidad universal en todas sus manifestaciones posibles y en todos los campos de actividad del ser humano<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: MICHAEL, Hall y DUVAL, Michelle, (2010) p. 29

<sup>2</sup> Fuente: MICHAEL, Hall y DUVAL, Michelle, (2010) p. 30-32

### **Diferencias entre el coaching y el mentoring**

- Los mentores están reconocidos como expertos en su materia mientras que los coaches no necesitan ser expertos en el trabajo concreto que lleva a cabo el pupilo.
- El mentoring suele centrarse más en el ámbito profesional en términos de ayudar al pupilo a llegar a un ascenso laboral.
- El mentor interviene en sus alumnos basándose en su propia experiencia y sabiduría dentro de la misma profesión mientras que el coaching parte de las posibilidades del propio pupilo.
- Los mentores dan consejos y opiniones mientras que el coaching evoca respuestas.

### **El Coaching en la práctica**

El Coaching te enseñará a eliminar los elementos que consumen tu energía y a conseguir los que te la proporcionan. Cuanta más energía tengas, más potente y fuerte serás. Las personas llenas de energía y vitalidad, que hacen lo que aman, se realizan plenamente y tienen éxito en lo que emprenden.

Tenemos dos maneras de conseguir lo que queremos:

- Ir hacia nuestro objetivo.
- Atraerlo hacia nosotros de forma natural.

La primera manera es la que habitualmente realizamos sin conseguir nuestro objetivo. Incluso llegamos a obsesionarnos y acabamos más lejos que antes de empezar. La segunda manera es la que utilizan las personas de éxito, y lo que generalmente se denomina como azar, suerte y esto sería correcto si fuera aleatorio pero la vida no la determinan los acontecimientos que nos suceden (por ejemplo una pérdida de un ser querido, una enfermedad, una deuda, una separación, un enfrentamiento, etc.) sino que la vida la determina nuestra manera de responder a estos acontecimientos. Y es aquí donde el Coaching te ayuda a coger las riendas de tu vida y tener éxito.

### **Como ayuda el Coaching**

Eres el dueño y creador de tu propio destino. Puede que ya tengas una idea clara de lo que quieres en la vida, o puede que estés en medio de la confusión. No importa en qué punto comiences. De hecho, es probable que sea mejor si no tienes ninguna idea, porque no limitarás innecesariamente tus opciones. Puede que te preguntes si llevar a cabo este proceso es apropiado para ti. Prueba y verás. Si quieres que tu actuación sea absolutamente la mejor posible, querrás aprovechar las ventajas que te ofrece.

Este programa de entrenamiento te enseña a ser una persona plenamente realizada y dichosa, a sacar a la luz lo mejor de ti. Cuando eres feliz, estás relajado, te lo pasas bien y haces lo que te gusta, atraes el éxito de un modo natural. Las personas no pueden evitar que las atraigas, y las oportunidades están en tus manos.

### **Origen del Coaching**

En países como Estados Unidos y Francia es una herramienta habitual tanto de forma personal como para empresas desde hace más de diez años. En España es ahora cuando por distintos medios de difusión se está empezando a conocer lo que es el Coaching.

El Coaching utiliza las más modernas técnicas de comunicación. Trabaja todas las áreas básicas de la vida, como es la profesión, economía personal, vida familiar, pareja, salud, espíritu y relaciones personales.

El Coaching está dirigido a toda persona que quiera mejorar en cualquier área de su vida o incluso en todas y que quiera cambiar. En definitiva, con el Coaching conoces las últimas estrategias para alcanzar el éxito y atraer todo lo que siempre deseaste.

## **Instrumentos del Coaching**

Para lograr sus dos objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudia criterios de personalidad y se les pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.

El coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo y por eso utiliza la formación, tanto a habilidades concretas - como la dirección de un equipo o la atención al cliente - como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

Las personas no solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetecen o porque existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas. El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal. Y el coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes; implica una disciplina libremente consentida a los procedimientos y normas necesarias para la eficacia del conjunto. Y como nadie lucha tanto por una organización como cuando ha contribuido a crearla, el coaching ayuda a los miembros del grupo a definirla, estructurarla y a ponerla en marcha. El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella. Es directivo en la forma, pero no en el fondo. Aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal) y desaparecer después de su misión de asistencia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: HALL, Michael y DUVAL, Michelle, (2010) p. 28-33; 101-109

## COACHING EMPRESARIAL

### Concepto

El Coaching Empresarial es una herramienta que se ofrece a toda persona que desarrolle funciones de mando en las diferentes clases de organizaciones, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en sus actividades diarias en lo referente al manejo del personal.

El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

El coaching ejecutivo es una conversación, un diálogo fecundo entre el entrenador y el cliente, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el cliente. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el entrenado.

### Fases del coaching

**Primera:** El coach ayuda al cliente a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta es la primera etapa del coaching.

**Segunda:** Indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al entrenado a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del entrenado, para validarlo. Es en esta etapa donde se produce la solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.

**Tercera:** Es el diseño de la nueva solución, aquí el entrenado debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

### **Principios del Coaching Empresarial**

Para conseguir desempeños extraordinarios en las empresas, a través del Coaching Empresarial que denominamos de alta calidad, el coaching debe entenderse como un proceso, y trabajar, en lo posible, directamente ligado al Departamento de Recursos Humanos, velando por los intereses de sus Coachees Directos (empleados o colaboradores) por encima de los intereses corporativos impuestos. Todo esto debe lograrse mediante una Alianza Corporativa” que sienta las bases de la conciencia, responsabilidad y auto-creencia con las que trabaja el Coach.

### **Proceso de coaching empresarial**

Pero estos elementos en sí mismos no responden a la premisa del coaching, si no fuera por un elemento conector que hace que esta práctica sea eficaz en su desarrollo, independientemente de los objetivos empresariales buscados y del entorno donde este se aplique. Este elemento conector lo denominamos ALIANZA, ésta es la que otorga al coaching su poder y capacidad de desempeño en las personas y/o empresas. La alianza del Coaching Empresarial permite que la empresa vea sus objetivos fuera de sí mismo. Allí se produce la relación de coaching, donde el Coachee decide las acciones que tomará próximamente para alcanzar sus objetivos.

En la alianza está implícita la confianza, sinceridad y responsabilidad de ambas partes por dar lo mejor de sí mismos. El Coach trabaja con su Coachee sobre la base de la: Conciencia, Auto-creencia y Responsabilidad. Para trabajar con estas bases fundamentales del Coaching es imprescindible establecer una Alianza clara, escrita y consensuada por ambas partes. Se ha visto que el coaching aplicado sin tener en cuenta estos principios fundamentales fracasa en su desarrollo y por tanto desalienta la incorporación del mismo en compañías novatas en el área.

### **La alianza corporativa**

Muchos consultores o directivos de empresa aplican el coaching sin tener en cuenta la “Alianza” antedicha, y este es el motivo por el cual el coaching empresarial comienza a cuestionar la efectividad del procedimiento del mismo.

Si bien tanto con individuos como con empresas debe haber una Alianza, y ésta es siempre de una misma naturaleza, la “Alianza empresarial” tiene un elemento diferenciador respecto del Coaching Personal. Este carácter diferenciador está dado por el hecho de que la alianza empresarial debe ser en muchos casos tripartita (Empresa o Coachee Indirecto, Implicado o Coachee Directo y Coach), es decir que no involucra sólo a dos entes con conciencia en sí mismos, sino que muchas veces implicarán directa o indirectamente a otras personas interesadas en que el proceso del coaching se desarrolle efectivamente.

El Cliente o Coachee lo componen tanto el Coachee Indirecto como el Coachee Directo, ambos son su cliente, su COACHEE. Pero en la dinámica del proceso de coaching los intereses del Coachee Directo son prioritarios sobre el otro, y esto debe de ser de conocimiento y aceptación por parte del Coachee Indirecto, en este caso la Empresa.

Velar por los intereses corporativos por encima de los intereses profesionales del Coachee Directo no forma parte de un desarrollo sano de coaching y por lo tanto poco efectivo para ambas partes. Un ejemplo claro de esto es la contratación por parte de una empresa de un Coach Externo a la compañía. La empresa como ente jurídico y compuesta por sus socios, accionistas etc., está interesada en el correcto desarrollo del proceso de coaching (Coachee Indirecto). A su vez la parte mayormente implicada, llámese departamento de Recursos Humanos, Departamento de Ventas, Comunicación o un Directivo “x” de la compañía (Coachee Directo) es el interesado “Directo” del propio desarrollo de coaching. Ambos Coachees, están implicados en la dinámica del Coaching Empresarial.

Resumiendo, la Alianza Empresarial la componen: la empresa (coachee indirecto), departamento o ejecutivo (coachee directo) y el coach. Esta Alianza debe

concretarse entre todos ellos, para que el Coach trabaje sobre la base de la conciencia, auto-creencia y responsabilidad, y bajo este prisma se logre el proceso mismo del Coaching en la empresa.

### **Coaching empresarial de “alta calidad” en Recursos Humanos**

Este procedimiento de Coaching en la empresa lo denominó de Alta Calidad. El Coaching Empresarial de Alta Calidad tiene como premisa el valor de las personas por encima de cualquier objetivo corporativo. Esto es lo que lleva al Buen Coach a trabajar sobre la base de los intereses de los más implicados en el desarrollo de coaching (Coachees Directos). Esto es de suma importancia a la hora de que una compañía considere el trabajo de un Coach en cualquiera de sus departamentos o ejecutivos. De aquí la importancia del nexo fundamental del Coaching Empresarial con el Departamento de Recursos Humanos. Se ha notado, y no por casualidad, que el coaching ha sido bien acogido por los responsables de Recursos Humanos de las compañías que lo están aplicando, aunque no necesariamente de la forma correcta como hemos mencionado anteriormente. Esta acogida resulta natural a la luz de lo que estamos diciendo, dado que el coaching en su esencia es un proceso en un sistema de relaciones humanas (esencia de los Recursos Humanos) que logra desempeños extraordinarios en los mismos a través de la conciencia, auto-creencia y responsabilidad de sus Coachees. Por esta razón resulta recomendable (no indispensable), que el proceso de Coaching Empresarial, independientemente de los objetivos corporativos buscados, se realicen desde este departamento, brindando apoyo al Coach Externo o Interno para un mejor desempeño en la compañía.

### **Coach interno o externo a la empresa**

La polémica entre el Coach Interno o Externo a la compañía queda subsanada si se entiende el proceso de coaching tal como se ha descrito anteriormente. A continuación detallo las razones de esta afirmación.

El Coach siempre velará por los intereses de su “Coachee Directo”. En el caso del coaching dentro del Departamento de Recursos Humanos, el Coach velará por los

intereses de las personas implicadas en el proceso de coaching, es decir, el empleado o colaborador de la compañía. Esto es necesario que así sea independientemente de la procedencia del Coach, sea este interno o externo a la misma.

La idea de un Coach Interno, y por tanto asalariado por la empresa, que vele por los intereses de sus colaboradores por encima de los intereses corporativos no suele ser del agrado de muchas empresas que no reconocen que los valores de sus empleados deberían ser parte fundamental de los intereses corporativos para conseguir desempeños extraordinarios en el mismo.

Estas empresas desisten en la aplicación del “Coaching Empresarial de Alta Calidad” para intentar frustradamente procesos de coaching poco efectivos basados, por ejemplo en la “dirección por objetivos” que poco tiene que ver con el proceso de coaching que venimos describiendo<sup>1</sup>.

#### **2.4.2 Fundamentación teórica de la Variable Dependiente**

##### **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Guzmán Valdivia I: “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

E. F. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado”.

J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

---

<sup>1</sup> Fuente: IBAÑEZ, Mario (2005), p. 15

## **ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS**

En el ámbito político, económico y empresarial se denomina recursos humanos a las personas en la medida que desempeñan una labor relacionada con la producción de bienes y servicios. Los recursos humanos forman una parte importantísima de una organización.

La existencia del capital humano que se materializa en la aplicación de conocimientos, fuerza de trabajo y capacidades técnicas y operativas requiere que dicho capital sea gestionado según los principios de la eficiencia y eficacia para poder cumplir con objetivos específicos. Los gestores de ese capital son profesionales especializados que tienen grupos y/o equipos de trabajo a su cargo. Dentro de estos profesionales altamente capacitados para esta tarea, muchas veces se distinguen entre gestores (o managers) y líderes.

El departamento de recursos humanos se ocupa en general de llevar adelante temas macro que hacen a la administración, reclutamiento y selección, capacitación y control de los recursos humanos. En los últimos años, con la globalización y la creciente competencia en los mercados, las funciones del departamento de recursos humanos se han ido ampliando y sofisticando cada vez más. Hoy tratan temas relacionados con la retención y el desarrollo de talentos, la gestión del conocimiento, la formación de equipos virtuales, políticas de expatriación y complejas negociaciones sindicales<sup>1</sup>.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación del desempeño es una apariencia sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos<sup>2</sup>.

En definitiva, contempla tres pasos:

---

<sup>1</sup> Fuente: IBAÑEZ, Mario (2005), p. 22-23

<sup>2</sup> Fuente: Chiavenato, (2007) p. 243

### **La descripción**

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

### **La medición**

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

### **El desarrollo**

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo<sup>1</sup>.

### **¿Para qué se evalúa?**

Es indudable, la gran necesidad de realizar una evaluación seria, juiciosa, y responsable en medio de una organización, por ello un sistema de evaluación del desempeño nos permite:

#### **A la organización**

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, (2007) p. 244-245

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

#### **A los evaluadores**

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

#### **A los evaluados**

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- En definitiva, lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización.
- Involucrar a las personas en los objetivos institucionales.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces
- Mejorar la actuación futura de las personas
- Mejorar los resultados de la empresa

### **La responsabilidad de la evaluación de desempeño**

Habitualmente, dentro de las organizaciones la responsabilidad de la implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño corresponde al departamento de talento o recursos humanos; aunque este departamento no sea el responsable de realizar materialmente las evaluaciones, sí que es el encargado de estudiar, analizar y aplicar el sistema y, por lo tanto, de él dependen la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema. El valor añadido que el departamento de talento humano puede aportar una vez puesto en marcha el proceso es muy variado, pero se pueden resaltar en concreto tres aspectos que tienen una especial importancia:

**Dar soporte** a todos los implicados en el proceso o sistema de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación puede resultar complejo para los implicados, bien por la falta de experiencia en estos sistemas, bien por la falta de formación de las personas que intervengan en este tipo de proceso. Por lo tanto, para la implantación eficaz y el desarrollo óptimo de un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que se proporcione un apoyo para aclarar determinados puntos del proceso, para explicar los aspectos que no estén claros y, sobre todo, para motivar y animar a los evaluadores a que se involucren en este proceso, dando respuestas a los problemas que se van planteando en el desarrollo o aplicación del sistema.

**Aplicar los mecanismos de control** sobre el sistema de evaluación para poder detectar errores subsanables que pueden afectar a la utilidad y aceptación de un programa de evaluación y para mantenerlo actualizado y acorde con los objetivos y necesidades de la organización.

**Al comunicar los resultados de la evaluación** se puede reflexionar tanto sobre el contenido de la comunicación, como sobre la forma en la que ésta se puede realizar.

Con respecto al contenido, éste puede estar centrado simplemente en el enunciado y enumeración de diferentes aspectos surgidos en la evaluación global, es decir: objetivos mejor valorados, áreas de mejora más frecuentes, compromisos más habituales fijados en o por los evaluados, datos cuantitativos o cualitativos, etcétera. También se puede profundizar en esos aspectos y llevar a cabo un análisis o interpretación de causas.

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro, está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado<sup>1</sup>.

### **Barreras al sistema de evaluación del desempeño**

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del desempeño, no garantizan su éxito.

Antes de emprender su diseño e implantación deben considerarse y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación del desempeño podría no funcionar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Falta de acuerdo previo entre responsable y evaluado en los aspectos a apreciar.
- Expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos
- Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.
- Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: Chiavenato, (2007) p. 244-246

<sup>2</sup> Simón L. Polan y otros (2007) p.190

## **Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra<sup>1</sup>.

## **Métodos tradicionales**

Los métodos de evaluación de manera general se utilizan de acuerdo a las características del personal implicado (gerentes, gestores, vendedores, secretarios) y del tipo de actividad que desarrolla la empresa para que así arroje resultados efectivos, entre los cuales vemos los siguientes<sup>2</sup>:

### **Método de escalas gráficas**

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, permite neutralizar la subjetividad y los prejuicios de parte del evaluador, ya que los resultados se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos; de este tipo de evaluación podemos resaltar tres métodos.

**Escala gráfica continua:** establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado.

---

<sup>1</sup> Fuente: Chiavenato, (2007), p.247

<sup>2</sup> Chiavenato, (2007), p.249-253

**Escala gráfica semicontinua:** aquí se establecen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

**Escala gráfica discontinua:** son escalas donde se establecen varias etapas, y el evaluador puede elegir entre diferentes calificaciones.

### **Qué se debe evitar**

**Criterios nebulosos:** Se debe procurar emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación, para no dar lugar a interpretaciones distintas.

**Efecto de halo:** Es la influencia que produce la impresión general que se tiene del evaluado, por parte del evaluador y eso se evidencia en el resultado final.

**Tendencia central:** Se evalúan todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.

**Benevolencia frente a rigor exagerado:** Subjetividad en la evaluación.

**Prejuicios:** Se hace acepción de personas por su apariencia.

### **Método de elección forzosa**

Nace durante de la segunda guerra mundial en estados unidos como método para escoger los oficiales que debían ser promovidos y así evitar el efecto halo, más adelante fue implementado en otro tipo de empresas; este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual; cada bloque está conformado por un grupo de dos, tres o más preguntas donde el evaluado está obligado a elegir una o dos de ellas, por eso se llama de elección forzosa.

Las frases luego de aplicadas son tabuladas y aplicado un proceso estadístico que buscan comprobar si se ajustan a los criterios exigidos por la empresa. Este método proporciona ventajas como:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias personales, porque elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Por otro lado presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.

- Es un método comparativo y ofrece resultados globales, discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación<sup>1</sup>.

### **Método de evaluación mediante investigación de campo**

Este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear con el superior inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos. Para ello el staff aplica una entrevista de evaluación en el siguiente orden:

**Evaluación Inicial:** de entrada se evalúa en tres opciones (más que satisfactorio-satisfactorio-menos que satisfactorio)

**Análisis Complementario:** una vez se define la evaluación inicial cada trabajador es evaluado a profundidad.

**Planeación:** una vez analizado el desempeño se hace un plan de acción para el funcionamiento que desemboca en:

- Asesorías al trabajador
- Readaptación del trabajador
- Capacitación
- Despido o sustitución
- Remoción a otro puesto
- Retención en el puesto actual

**Seguimiento:** se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador. Tiene las siguientes ventajas:

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y mejorar el desempeño.

- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de la administración de talento humano<sup>1</sup>.

Desventajas:

- Elevado costo de operación
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista uno a uno de los trabajadores subordinados al superior

### **Fases para la implementación de la evaluación de desempeño**

Para implantar un sistema de evaluación del desempeño dentro de una empresa hay cuatro fases:

**1. Fase de diseño:** Esta fase está definida por diversos aspectos así:

**a. Objetivos de progreso:** Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas. Estos objetivos se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es, a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo

**b. Objetivos de apoyo:** Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, ya que, como se ha comentado anteriormente, a través del sistema de evaluación del desempeño se incrementa y mejora la comunicación entre jefe y colaborador, se determinan responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los evaluados (retribución, promoción, rotación, etc.)

**c. Objetivos de supervisión:** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.

Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

---

<sup>1</sup> Fuente: Chiavenato, (2007), p.254-259

**d. Los destinatarios e implicados en el sistema:** Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

**e. Enfoque, criterios, método y cuestionario:** Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos<sup>1</sup>.

**2. Fase de implantación:** En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

**3. Fase de aplicación:** La clave de esta fase es la entrevista de evaluación.

Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc., que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.

**4. Fase de desarrollo:** Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores y evaluados. Para ello, los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos

### **Usos de los resultados de la evaluación**

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

---

<sup>1</sup> Fuente: Chiavenato, (2007), p.262-267

- Adquirir los derechos de carrera
- Ascender en la carrera como resultado del período de prueba
- Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios
- Planificar la capacitación y la formación
- Determinar la permanencia en el servicio
- Acceder a encargos
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción de período<sup>1</sup>.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

"Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas."

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo<sup>1</sup>.

### **2.5. HIPÓTESIS**

H1: La ausencia de la ejecución del coaching incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA).

H0: La ausencia de la ejecución del coaching no incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA).

---

<sup>1</sup> Fuente: <sup>1</sup>Dessler, Gary, (2011), p. 251

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE HIPÓTESIS**

**Variable Independiente:** Coaching

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral

H1: Desempeño Laboral  $\neq$  Coaching

H0: Desempeño Laboral = Coaching

## **CAPÍTULO 3.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Bibliográfica o Documental**

Es de gran utilidad ya que por intermedio de ésta se recogerá la información bibliográfica para categorizar las variables como diferentes conocimientos respecto a la problemática, tesis existentes de grado, libros, publicaciones, informes técnicos, internet, folletos y otros documentos que sirva a la búsqueda exhaustiva del tema propuesto.

##### **3.2.2 De Campo**

La presente investigación es de campo, ya que permitirá entrar en contacto con el problema mediante la recopilación de la información a través de la encuesta, además existirá una recolección de información directamente con los colaboradores de la empresa.

#### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos:

##### **3.3.1 Exploratoria**

Porque mediante una encuesta a los empleados de EMAPA se conocerá las causas y consecuencias del problema en estudio ya que nos familiarizaremos y estaremos en contacto con la realidad para obtener datos que nos ayuden a plantear hipótesis.

### 3.3.2 Descriptiva

Porque detallará las características de la problemática planteada, ya que el problema afectaría directamente en la formación de los empleados y el desempeño de sus actividades encaminadas a mejorar la productividad y servicio al cliente.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

Para la presente investigación vamos a determinar la población y la muestra con la que se va a trabajar de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato (EMAPA):

N= Tamaño de la Población

N= 430

#### Muestra

Vamos a extraer la muestra total de población de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato con la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1)E^2 + z^2 p q}$$

p= Es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (0.5)

E= Valor en proporción a la población (8%)

N= Es el tamaño de la población (430)

Z= Unidades estándar correspondientes al nivel de confianza empleado (90%, que corresponde a 1.65)

Remplazando:

$$n = \frac{(1.65)^2(430)(0.5)(0.5)}{(430 - 1)(0.08)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{292.66785}{2.7456 + 0.680625}$$

$$n = \frac{292.66785}{3.426225}$$

$$n = 85.4199$$

Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato (EMAPA)			
PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
JEFES ADMINISTRATIVOS	7	5	12
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	21	26	47
JEFES OPERARIOS	5	2	7
EMPLEADOS OPERARIOS	16	3	19
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	<b>85</b>

*CUADRO I.*

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

Las 85 personas se constituyen en la muestra que se tomará en cuenta para la presente investigación por lo cual en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato el tipo de muestra a utilizar será aleatorio o probabilístico entre ellos jefes y empleados tanto administrativos como operarios.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: **Coaching**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS
El coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.	Mejora del desempeño de la persona  Alcance el potencial de la persona	Nivel desempeño  Integración  Motivación  Ambiente de trabajo  Comunicación	¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas? ¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad? ¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos? ¿Me siento orgulloso de ser parte de mi equipo? ¿Siento que mi trabajo es importante? ¿Hay alguien en el trabajo que se preocupa por mí como persona? ¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos?	Encuesta  Cuestionario

*CUADRO 2*  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

Variable Dependiente: **Desempeño Laboral**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS
El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.	Lograr efectividad	Ambiente de Trabajo	¿Cuentan sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas? ¿Están sus empleados comprometidos a realizar un trabajo de calidad? ¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?	Encuesta  Cuestionario
		Recompensas	Trabajan en equipo Participan en la toma de decisiones Se reúne con sus empleados periódicamente.	
	Mejorar sistemas de gestión	Comunicación	¿Cómo Instruye a sus empleados para ayudarlo a tener éxito? Capacitaciones Charlas Talleres	
		Entrenamiento		

*CUADRO 3*  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las encuestas serán dirigidas a los jefes y empleados de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato (EMAPA) cuyo instrumento es el cuestionario, que consta con preguntas cerradas, las cuales nos permitirán obtener la información deseada en relación a las variables de nuestra investigación.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos de la investigación
<b>2. ¿De qué personas u objetos?</b>	Sujetos: Jefes Administrativos y Operarios Empleados Administrativos y Operarios
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	La incidencia del coaching en el desempeño de los trabajadores
<b>4. ¿Quiénes?</b>	Investigador: Rina Eliana Tapia Miranda
<b>5. ¿Cuándo?</b>	Durante Enero 2012 a Julio 2012
<b>6. ¿Dónde?</b>	Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Ambato (EMAPA)
<b>7. ¿Cuántas veces?</b>	Una vez
<b>8. Qué técnicas de recolección?</b>	Encuesta
<b>9. ¿Con qué?</b>	Cuestionario
<b>10. ¿En qué situación?</b>	Lugar de trabajo

*CUADRO 4*  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos recogidos se transformarán siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de interpretación y contestación.
- Tabulación o cuadros según la naturaleza de la pregunta, con la ayuda del software estadístico de IBM, el SPSS Statistics.
- Estudios estadísticos de datos para presentación de resultados, al igual que el punto anterior con el programa SPSS Statistics.
- Análisis e interpretación de resultados.

## CAPÍTULO 4.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO (EMAPA)

##### 1. ¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas?

**¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	23	35,4	35,4	35,4
	rara vez	37	56,9	56,9	92,3
	nunca	5	7,7	7,7	100,0
Total		65	100,0	100,0	

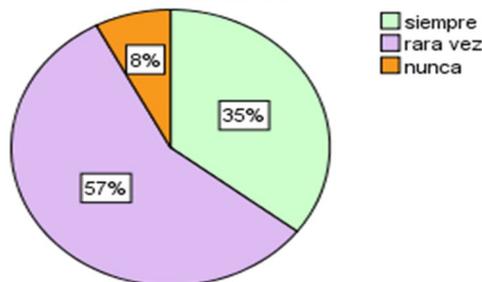
**CUADRO 5**

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Empleados

EMAPA

#### ¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas?



**GRÁFICO 3**

Elaborado por: TAPIA, Rina.

Fuente: Encuesta Empleados

2012

EMAPA

**Análisis de resultados:** El 57% de empleados manifiestan que rara vez cuenta con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas, el 35% dice que siempre cuenta con recursos y el 8% indica que nunca cuenta con los recursos necesarios.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de empleados cuentan rara vez con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo.

## 2. ¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad?

		¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	16	24,6	24,6	24,6
	rara vez	44	67,7	67,7	92,3
	nunca	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**CUADRO 6**

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Empleados EMAPA



**GRÁFICO 4**

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Empleados EMAPA

**Análisis de resultados:** El 67% de empleados manifiestan que rara vez están comprometidos a realizar un trabajo de calidad; el 25% dice que siempre están comprometidos y el 8% nunca está comprometido a realizar un trabajo de calidad.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de empleados si está comprometido a realizar un trabajo de calidad.

### 3. ¿Mis líderes de equipo me involucran para mejorar los procesos de trabajo?

¿Mis líderes de equipo me involucran para mejorar los procesos de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	27	41,5	41,5	41,5
	rara vez	30	46,2	46,2	87,7
	nunca	8	12,3	12,3	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 7**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*



**GRÁFICO 5**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 46% de empleados declara que rara vez sus líderes de equipo les involucran para mejorar los procesos de trabajo; el 42% dice que siempre les involucran y el 12% indica que nunca los involucran sus líderes para mejorar los procesos de trabajo.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de empleados manifiestan que sus líderes rara vez les involucran para mejorar los procesos de trabajo.

**4. ¿Los requerimientos de mi trabajo están de acuerdo con mis habilidades e intereses naturales?**

**¿Los requerimientos de mi trabajo están de acuerdo con mis habilidades e intereses naturales?**

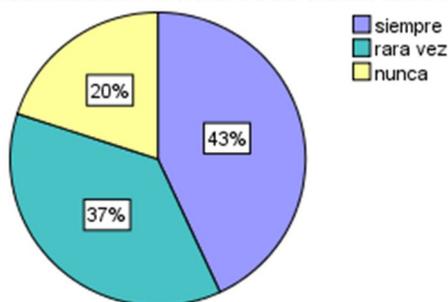
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	28	43,1	43,1	43,1
	rara vez	24	36,9	36,9	80,0
	nunca	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**CUADRO 8**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**¿Los requerimientos de mi trabajo están de acuerdo con mis habilidades e intereses naturales?**



**GRÁFICO 6**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 43% de empleados manifiestan que siempre sus requerimientos de trabajo están de acuerdo con sus habilidades e intereses naturales; el 37% dice que rara vez y el 20% indica que nunca.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de empleados están en su puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades e intereses naturales de acuerdo a los requerimientos de su trabajo.

5. ¿El líder de mi equipo frecuentemente me instruye para ayudarme a tener éxito?

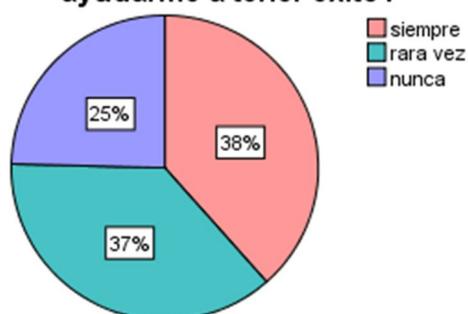
¿El líder de mi equipo frecuentemente me instruye para ayudarme a tener éxito?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	25	38,5	38,5	38,5
	rara vez	24	36,9	36,9	75,4
	nunca	16	24,6	24,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 9**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

¿El líder de mi equipo frecuentemente me instruye para ayudarme a tener éxito?



**GRÁFICO 7**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 38% de empleados indica que siempre el líder de equipo le instruye para ayudarlo a tener éxito; el 37% dice que rara vez y el 25% nunca.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que los empleados si disponen de la ayuda del jefe para poder tener éxito en las actividades de trabajo que realizan.

## 6. ¿Me siento orgulloso de ser parte de mi equipo?

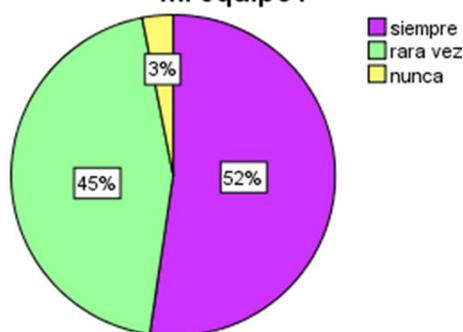
¿Me siento orgulloso de ser parte de mi equipo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	34	52,3	52,3	52,3
	rara vez	29	44,6	44,6	96,9
	nunca	2	3,1	3,1	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 10**

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Empleados EMAPA

**¿Me siento orgulloso de ser parte de mi equipo?**



**GRÁFICO 8**

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Empleados EMAPA

**Análisis de resultados:** El 52% de empleados manifiestan que siempre está orgulloso de ser parte de EMAPA; el 45% dice que rara vez y el 3% aclara que no se siente orgulloso de colaborar en la empresa.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de empleados si están orgullosos de ser parte de la empresa.

## 7. ¿Siento que mi trabajo es importante?

		¿Siento que mi trabajo es importante?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	34	52,3	52,3	52,3
	rara vez	29	44,6	44,6	96,9
	nunca	2	3,1	3,1	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 11**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*



**GRÁFICO 9**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 52% de empleados manifiestan que siempre sienten que su trabajo es importante; el 45% dice que rara vez y el 3% nunca.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayor parte de empleados siente que su trabajo es importante.

## 8. ¿Hay alguien en el trabajo que se preocupa por mí como persona?

¿Hay alguien en el trabajo que se preocupa por mí como persona?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	23	35,4	35,4	35,4
	rara vez	27	41,5	41,5	76,9
	nunca	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**CUADRO 12**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*



**GRÁFICO 10**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 42% de empleados manifiestan que rara vez existe alguien en el trabajo que se preocupan de ellos como persona; el 35% dice que siempre y el 23% dice que nunca.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que rara vez los empleados tienen alguien en el trabajo que se preocupan por ellos como persona.

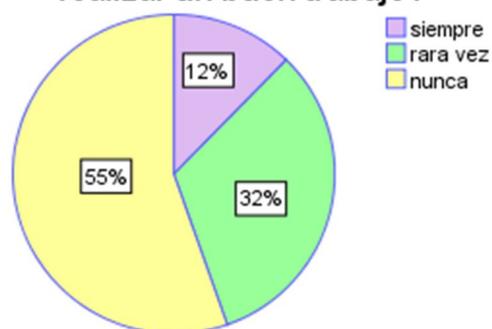
**9. ¿En las últimas dos semanas, recibí reconocimiento o algún elogio por realizar un buen trabajo?**

**¿En las últimas dos semanas, recibí reconocimiento o algún elogio por realizar un buen trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	8	12,3	12,3	12,3
	rara vez	21	32,3	32,3	44,6
	nunca	36	55,4	55,4	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 13**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**¿En las últimas dos semanas, recibí reconocimiento o algún elogio por realizar un buen trabajo?**



**GRÁFICO 11**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 55% de empleados indica que nunca reciben un reconocimiento o elogio por realizar un buen trabajo; el 32% dice que rara vez y el 12% siempre.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que los empleados no reciben un reconocimiento o elogio por realizar un buen trabajo.

## 10. ¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos?

**¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos?**

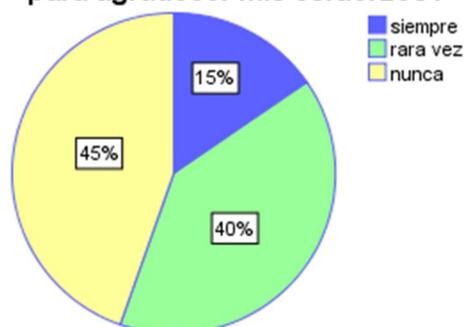
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	10	15,4	15,4	15,4
	rara vez	26	40,0	40,0	55,4
	nunca	29	44,6	44,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 14**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos?**



**GRÁFICO 12**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 45% de empleados dice que nunca el líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mi esfuerzo; el 40% manifiesta que rara vez y el 15% indica que siempre.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que los empleados nunca reciben un agradecimiento por su esfuerzo en el trabajo.

**11. ¿El entrenamiento que usted recibe es el adecuado para desempeñarse en su área?**

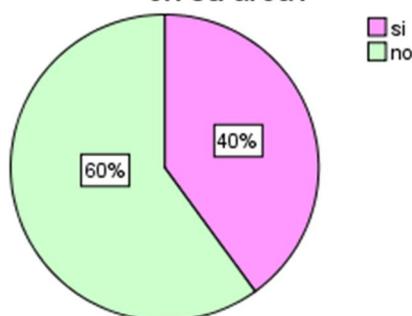
¿El entrenamiento que usted recibe es el adecuado para desempeñarse en su área?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validación	si	26	40,0	40,0	40,0
	no	39	60,0	60,0	100,0
Total		65	100,0	100,0	

**CUADRO 15**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**¿El entrenamiento que usted recibe es el adecuado para desempeñarse en su área?**



**GRÁFICO 13**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Empleados EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 60% de empleados dice que el entrenamiento que reciben no es el adecuado para desempeñarse en su área; el 40% indica lo contrario

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que los empleados no están satisfechos con el entrenamiento que reciben.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS JEFES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO (EMAPA)

### 1. ¿Cuentan sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas?

#### ¿Cuentan sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas?

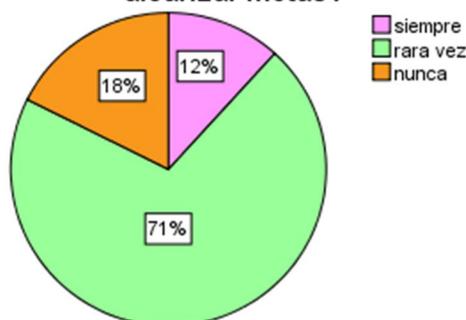
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	3	17,6	17,6	17,6
	rara vez	12	70,6	70,6	88,2
	nunca	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**CUADRO 16**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

#### ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?



**GRÁFICO 14**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 71% de jefes dice que siempre sus empleados cuentan con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas; el 18% dice que rara vez y el 12% manifiesta que nunca.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que los jefes brindan a sus empleados suficientes recursos para alcanzar sus metas.

## 2. ¿Están sus empleados comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

### ¿Están sus empleados comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	14	82,4	82,4	82,4
	rara vez	3	17,6	17,6	100,0
Total		17	100,0	100,0	

CUADRO 17

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Jefes EMAPA

### ¿Están sus empleados comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

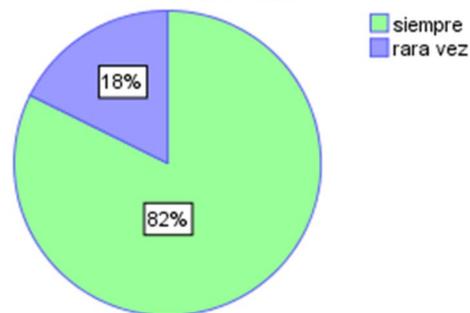


GRÁFICO 15

Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012

Fuente: Encuesta Jefes EMAPA

**Análisis de resultados:** El 82% de jefes manifiesta que siempre sus empleados están comprometidos a realizar un trabajo de calidad; el 18% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes comprometen a sus empleados a realizar un trabajo de calidad.

### 3. ¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?

**¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	¿Trabajan en equipo?	8	47,1	47,1	47,1
	¿Participan en la toma de decisiones?	4	23,5	23,5	70,6
	¿Se reúne con sus empleados periódicamente?	5	29,4	29,4	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 18**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 16**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 47% de jefes indica que involucra a sus empleados al trabajar en equipo; el 24% señala que involucran a sus empleados en la toma de decisiones y el 29% afirma que involucra a sus empleados con reuniones periódicas.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran los jefes involucran a sus empleados porque trabajan en equipo participan en la toma de decisiones, se reúne con sus empleados periódicamente.

**4. ¿Los requerimientos del trabajo están de acuerdo con las habilidades e intereses naturales?**

**¿Los requerimientos del trabajo están de acuerdo con las habilidades e intereses naturales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	12	70,6	70,6	70,6
	rara vez	5	29,4	29,4	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 19**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 17**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 71% de jefes indica que siempre los requerimientos de trabajo de sus empleados están de acuerdo con las habilidades e intereses; el 29% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes dan a sus empleados requerimientos de trabajo que estén de acuerdo con las habilidades e intereses naturales, en EMAPA no cuentan con estadísticas sobre habilidades de los empleados y su relación con el trabajo que realiza.

## 5. ¿Cómo instruye sus empleados para ayudarle a tener éxito?

**¿De qué manera instruye a sus empleados para ayudarle a tener éxito?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	Capacitaciones	12	70,6	70,6	70,6
	Charlas	2	11,8	11,8	82,4
	Talleres	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**CUADRO 20**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 18**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 70% de jefes dice que instruye a sus empleados con capacitaciones; el 18% dice que instruyen con charlas y el 12% manifiesta que dictan talleres.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayor parte de jefes instruye a sus de empleados para ayudarles a tener éxito.

**6. ¿Sus empleados están orgullosos de ser parte del equipo?**

¿Sus empleados están orgullosos de ser parte del equipo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	10	58,8	58,8	58,8
	rara vez	7	41,2	41,2	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 21**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 19**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 59% de jefes indica que siempre sus empleados están orgullosos de ser parte del equipo de EMAPA; el 41% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes manifiestan que sus empleados están orgullosos de ser parte del equipo. Esta pregunta también se la realizó a los empleados de EMAPA como consta en la pregunta 6 de encuesta a los empleados

## 7. ¿Siente que el trabajo es importante para sus empleados?

¿Siente que el trabajo es importante para sus empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	14	82,4	82,4	82,4
	rara vez	3	17,6	17,6	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 22**  
*Elaborado por:* TAPIA, Rina. 2012  
*Fuente:* Encuesta Jefes EMAPA



**GRÁFICO 20**  
*Elaborado por:* TAPIA, Rina. 2012  
*Fuente:* Encuesta Jefes EMAPA

**Análisis de resultados:** El 82% de jefes manifiestan que siempre el trabajo es importante para sus empleados; el 18% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes sienten que el trabajo es importante para sus empleados.

## 8. ¿Está pendiente del estado de ánimo de sus empleados?

¿Está pendiente del estado de ánimo de sus empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	15	88,2	88,2	88,2
	rara vez	2	11,8	11,8	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 23**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 21**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

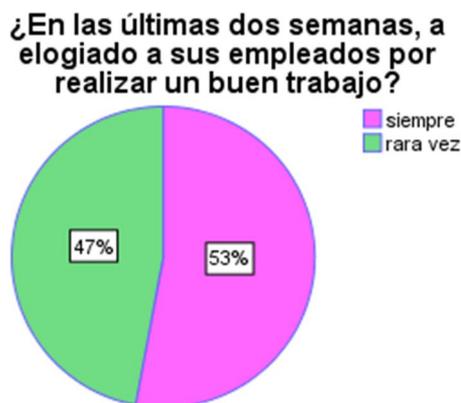
**Análisis de resultados:** El 88% de jefes revela que siempre se preocupan por el estado de ánimo de sus empleados y el 12% indica que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes están pendientes del estado de ánimo de sus empleados.

**9. ¿En las últimas dos semanas, ha elogiado a sus empleados por realizar un buen trabajo?**

¿En las últimas dos semanas, ha elogiado a sus empleados por realizar un buen trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	9	52,9	52,9	52,9
	rara vez	8	47,1	47,1	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 24**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 22**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 53% de empleados indica que siempre elogia a sus empleados por realizar un buen trabajo; el 47% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes si ha elogiado a sus empleados por realizar un buen trabajo.

## 10. ¿Se da tiempo para agradecer los esfuerzos de sus empleados?

¿Se da tiempo para agradecer los esfuerzos de sus empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	siempre	10	58,8	58,8	58,8
	rara vez	7	41,2	41,2	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 25**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*



**GRÁFICO 23**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

**Análisis de resultados:** El 59% de jefes revela que siempre se da tiempo para agradecer el esfuerzo de sus empleados; el 41% dice que rara vez.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes siempre se da tiempo para agradecer el esfuerzo de sus empleados.

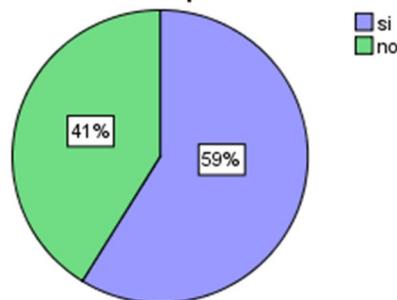
**11. ¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?**

¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validación	si	10	58,8	58,8	58,8
	no	7	41,2	41,2	100,0
Total		17	100,0	100,0	

**CUADRO 26**  
 Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012  
 Fuente: Encuesta Jefes EMAPA

¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?



**GRÁFICO 24**  
 Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012  
 Fuente: Encuesta Jefes EMAPA

**Análisis de resultados:** El 59% de jefes revela que el entrenamiento que reciben sus empleados si es el adecuado para desempeñarse en su área; el 41% manifiesta lo contrario.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que la mayoría de jefes afirman que sus empleados si reciben un buen entrenamiento acorde con la función que desempeñan.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Variables:**

**Independiente:** Coaching

**Dependiente:** Desempeño Laboral

Para la verificación de la hipótesis se han seleccionado dos preguntas que fueron aplicadas a los jefes y empleados de la EP-EMAPA.

Las preguntas fueron:

Para la variable independiente:

¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad?

Para la variable dependiente:

¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas?

**Hipótesis nula (H0):** La ausencia de la ejecución del coaching no incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA).

**Hipótesis alternativa (H1):** La ausencia de la ejecución del coaching incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA).

**Nivel de significancia**  $\alpha = 0,05$

## CRUCE DE VARIABLES

**¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad? \* ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas? Crosstabulation**

			¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?			Total
			siempre	rara vez	nunca	
¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad?	siempre	Count 0 <sub>a</sub> % within ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?	0 <sub>a</sub> ,0%	1 <sub>a</sub> 8,3%	0 <sub>a</sub> ,0%	1 5,9%
	rara vez	Count 2 <sub>a</sub> % within ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?	2 <sub>a</sub> 100,0%	10 <sub>a</sub> 83,3%	3 <sub>a</sub> 100,0%	15 88,2%
	nunca	Count 0 <sub>a</sub> % within ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?	0 <sub>a</sub> ,0%	1 <sub>a</sub> 8,3%	0 <sub>a</sub> ,0%	1 5,9%
Total		Count 2 % within ¿Cuenta sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar metas?	2 100,0%	12 100,0%	3 100,0%	17 100,0%

**CUADRO 27**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

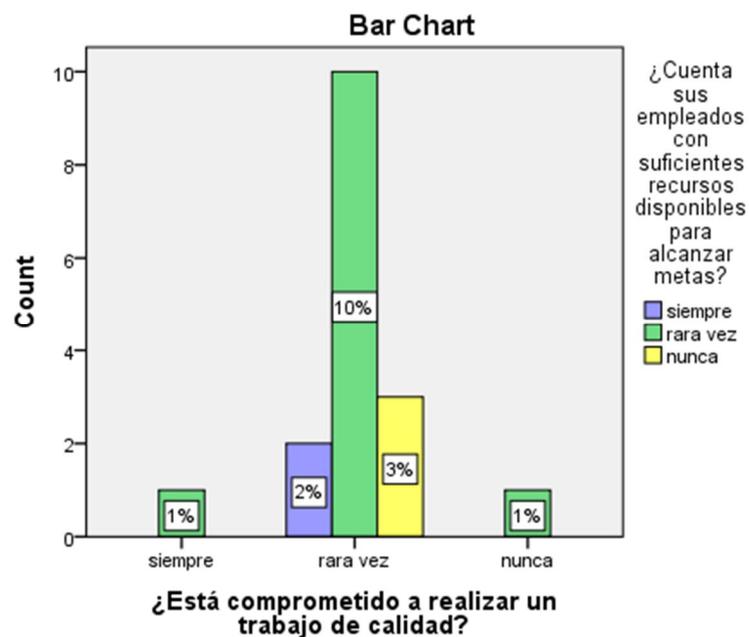
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

Al observar el cruce de variables se puede concluir que existe el 88,2% de probabilidad que los empleados que rara vez cuentan con los suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas no están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,944 <sup>a</sup>	4	,918
Likelihood Ratio	1,502	4	,826
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000
N of Valid Cases	17		

**CUADRO 28**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

El valor p es 0,918 es  $>$  a  $\alpha$  0,05 entonces, H1 se acepta. La ausencia de la ejecución del coaching incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA).



**GRÁFICO 25**  
*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*  
*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

## **CAPÍTULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- El proceso de entrenamiento continuo que reciben los empleados no está acorde a las necesidades de cada uno, lo cual limita descubrir las habilidades y mejorar las ya existentes, falta de motivación adecuada para el logro de las metas, necesidad de incrementar las relaciones laborales con mayor productividad y de forma estandarizada para aumentar el nivel de satisfacción de todos los empleados.
- No hay Motivación adecuada, ya que los empleados en su mayoría opinan que les afecta la ausencia de estas actividades que son funciones directamente del jefe de área, que permitirá obtener una ventaja competitiva e incrementar la calidad laboral.
- EMAPA puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el jefe de cada área no proporciona:
  - a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.
  - b) Asesoría, solución de problemas y trato hacia el cliente.

## **RECOMENDACIONES**

- Proporcionar, entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y de equipos.
- Emplear una motivación adecuada, logrando con ello obtener empleados más competentes y comprometidos con sí mismos y con la empresa; para sobresalir ante la competencia por medio de la efectividad en la aplicación de los elementos que forman parte de la técnica del Coaching.
- Implementar talleres de Coaching Empresarial, para que el personal tenga una mayor participación en el proceso y adquieran un mayor compromiso en el cumplimiento de dichos elementos y los consideren como parte fundamental e importante de sus labores, y de esta manera se sientan más motivados y tengan claro sus aspiraciones y metas propuestas, lo cual les permitirá orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO 6.**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS.**

**Tema:** "Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral de los empleados y jefes de EMAPA."

**Autora:** Rina Eliana Tapia Miranda

**Tutora:** Psi. Ind. Andrea Tello

**Fecha:** Enero 2012-Julio 2012

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Institución:** EMAPA

**Nº de empleados de la institución:** 85

#### **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

El proceso de entrenamiento continuo que reciben los empleados no está acorde a las necesidades de cada uno, lo cual limita descubrir las habilidades y mejorar las ya existentes, falta de motivación adecuada para el logro de las metas, necesidad de incrementar las relaciones laborales con mayor productividad y de forma estandarizada para aumentar el nivel de satisfacción de todos los empleados.

No hay motivación adecuada, ya que los empleados en su mayoría opinan que les afecta la ausencia de estas actividades que son funciones directamente del jefe de área, que permitirá obtener una ventaja competitiva e incrementar la calidad laboral.

EMAPA puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el jefe de cada área no proporciona:

- a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.
- b) Asesoría, solución de problemas y trato hacia el cliente.

De acuerdo a la aplicación del cuestionario a los empleados de EMAPA los resultados obtenidos son: 60% que son 53 de empleados dice, que el entrenamiento que reciben no es el adecuado para desempeñarse en su área; el 40% que son 32 empleados, indica lo contrario. Estos resultados demuestran que los empleados no están satisfechos con el entrenamiento que reciben, es por esto que se propone un Modelo de Coaching Empresarial denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, logrando que los empleados y jefes de EMAPA se beneficien de la mejor manera de este.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN.**

El gerente de EMAPA, en función de Coach debe proporcionar, entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y de equipos.

Debe existir una motivación adecuada, logrando con ello obtener empleados más competentes y comprometidos con sí mismos y con la empresa; para sobresalir ante la competencia por medio de la efectividad en la aplicación de los elementos que forman parte de la técnica del Coaching.

Implementar un modelo de Coaching Empresarial denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, para que el personal tenga una mayor participación en el proceso y adquieran un mayor compromiso en el cumplimiento de dichos elementos y los consideren como parte fundamental e importante de sus labores, y de esta manera se sientan más motivados y tengan claro sus aspiraciones y metas propuestas, lo cual les permitirá orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

### **6.4. OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General.**

- Diseñar Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral en los empleados y jefes de EMAPA.

#### **Objetivos Específicos.**

- Organizar el tiempo y fomentar el cambio de actitud en los jefes y empleados, para lograr un desarrollo eficiente en la empresa.
- Estructurar un Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, que esté de acuerdo a los recursos y necesidades de EMAPA.
- Ayudar a los empleados a elevar su desempeño laboral mediante el entrenamiento motivacional.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

Es factible de realización porque tanto en el aspecto administrativo, las autoridades de la institución y los empleados están dispuestos a colaborar y participar activamente en las actividades.

La aplicación de este Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, será de gran impacto por cuanto los beneficiarios directos serán los empleados, pues sus jefes podrán orientarlos en la ejecución de las tareas con eficiencia, eficacia y el cumplimiento de objetivos.

El modelo tratará de facilitar el trabajo de los jefes de área al momento de dirigir a sus empleados; ya que por naturaleza el Coaching pretende crear una comunicación sana entre el jefe y empleado eliminando el papel de mandatario y cambiándolo por el de un entrenador especializado que guíe y estimule, a un mejor desarrollo de sus funciones y al mismo tiempo hacerlo sentir que es parte importante de la empresa para la que labora.

Los instrumentos que se aplicarán serán charlas, dinámicas, lecturas, trabajo en equipo e individuales, actividades que se detallaran más adelante en la fundamentación científico-técnica.

Se desenvolverá en un ambiente motivador, de compromiso y de aprendizaje.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

Desarrollo y Aplicación del Plan General del Coaching Empresarial

Para la fácil comprensión del modelo del Coaching Empresarial se desarrolla paso a paso cada estrategia que conlleva el plan.

## **FASE I DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS**

### **a) ESTRATEGIA “Desarrollo del programa de motivación”**

#### **Objetivo:**

- Lograr un cambio de actitud en los jefes de área y hacia una opción de liderazgo participativo, el cual lo proporciona el Coaching Empresarial.

#### **Descripción del “Desarrollo de programa de motivación”**

Tiene como función principal motivar a los jefes de área y empleados, para que existan cambios de actitudes, intereses y acciones en el ámbito laboral; ya que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Tomando en cuenta que cuando estamos motivados tenemos la voluntad de hacer las cosas bien, y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado.

La motivación en esta estrategia implicará brindarles a los jefes de área y empleados diversos reforzadores para lograr que el Coaching Empresarial sea un éxito y conseguir que los empleados se vuelvan eficientes en el desempeño.

#### **Aplicación del “Desarrollo de programa de motivación”**

Para aplicar la estrategia de motivación en primer lugar es necesario definir los parámetros que serán reforzados por medio de los incentivos a fin de lograr los objetivos que previamente se han planteado.

Para el caso se han propuesto dos objetivos a lograr:

- Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de haber aplicado el Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral.
- Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategias del Coaching Empresarial en cada una de las áreas de EMAPA.

En segundo lugar, se han definido dos incentivos como reforzadores:

- Uno de ellos servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación del modelo de Coaching denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral, en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Coaching Empresarial se obtendrá lo siguiente:
  - 1) Acreditación como Coach
  - 2) Un incremento salarial del 10% del salario base.
  - 3) Mejoramiento de la Hoja de Vida del trabajador
  - 4) Consolidación de la seguridad laboral
- El segundo incentivo se proporcionara como reconocimiento a los empleados de las agencias que logren la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes de la implementación del modelo y después de la implementación del Coaching Empresarial. Esta consistirá en entregar diversidad de premios.

En el proceso de implementación del modelo de Coaching Empresarial, el Coach que supere la eficiencia en el desempeño de los empleados de las áreas, obtendrá el título de COACH que será el encargado de evaluar a cada uno de los Coach y los equipos que llevan a cabo la implementación del Coaching este líder ejercerá sus funciones como tal, después de seis meses de implementado el modelo. Obteniendo como premio un fin de semana para dos personas en Atacames con gastos incluidos. Estos incentivos serán válidos durante los primeros seis meses de la aplicación del Taller de Entrenamiento Motivacional en el trabajo.

**b) ESTRATEGIA “Capacitación para los Jefes de Área de cada departamento.”**

**Objetivo:**

- Capacitar a los jefes de área en el modelo de Coaching Empresarial denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional en el trabajo como un instrumento que facilitará el desempeño eficiente de los empleados cada uno de los departamentos.

### **Descripción de la estrategia de “Capacitación para los Jefes de Área.”**

Capacitar a los jefes de área de EMAPA. Teniendo como función principal instruirlos sobre el Coaching Empresarial fomentando en ellos los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con el uso del modelo de Coaching Empresarial se logrará un desempeño eficiente en los empleados. Proporcionando objetivos y metas tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es hacer del individuo el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el campo laboral.

Estas capacitaciones serán impartidas en el lapso de 1 mes, distribuidas por semanas. Terminadas dichas capacitación se evaluarán a los Jefes de cada Área y verificar su aprendizaje.

### **Aplicación y Programación de las Capacitaciones a los Jefes de Área**

**Nombre de la Capacitación:** "Seminario Introdutorio del Coaching Empresarial"

**Objetivo:** Proporcionar la información básica y necesaria del Coaching Empresarial

**Duración:** 8 horas

**Contenido:**

- 1) Términos básicos del Coaching Empresarial
- 2) ¿Qué es el Coaching Empresarial?
- 3) Historia, Principios y Beneficios del Coaching Empresarial
- 4) El directivo como Coach
  - 4.1. Características del Coach
  - 4.2. Conducta del Coach
  - 4.3. Funciones del directivo como Coach

<b>Materiales a utilizar:</b> (Participantes)	(Instructor)
a. Manual de los temarios	a. Manual de los temarios
b. Libreta de anotaciones	b. Laptop, infocus
c. lápiz y borrador	c. Pizarra, marcador y borrador

**Nombre de la Capacitación:** "Adopción de Actitud frente a los cambios"

**Objetivo:** Provocar un cambio de actitud en los Jefes de Área para la aceptación del Coaching Empresarial.

**Duración:** 2 horas

**Contenido:**

1. Formación de actitudes
2. Tipos de Cambio
3. Rol de las actitudes en la vida cotidiana
4. Lo único estable es el cambio

<b>Materiales a utilizar:</b> (Participantes)	(Instructor)
a. Manual de los temarios	a. Manual de los temarios
b. Libreta de anotaciones	b. Laptop, infocus,
c. lápiz y borrador	c. Pizarra, marcador, borrador

**Nombre de la Capacitación:** "Intervenciones del Coaching Empresarial"

**Objetivo:** Identificar las intervenciones del Coaching Empresarial

**Duración:** 6 horas

**Contenido:**

1. Intervenciones típicas del Coaching Empresarial
2. Intervención de coaching para el liderazgo

<b>Materiales a utilizar:</b> (Participantes)	(Instructor)
a. Manual de los temarios	a. Manual de los temarios
b. Libreta de anotaciones	b. Laptop, infocus
c. lápiz y borrador	c. Pizarra, marcador y borrador

**Nombre de la Capacitación:** "Técnicas del Coaching Empresarial"

**Objetivo:** Identificar en que momento debe de aplicarse las técnicas del Coaching Empresarial en el trabajo.

**Duración:** 8 horas

**Contenido:**

1. Técnica del Feedback?
  - 1.1. ¿Qué es el Feedback?
  - 1.2. ¿Cómo proporcionar un Feedback eficiente
  - 1.3. Los beneficios de la utilización del Feedback
2. Técnicas de comunicación
  - 2.1. El coach como comunicador
  - 2.2. E arte de escuchar
  - 2.3. La comunicación no verbal

<b>Materiales a utilizar:</b> (Participantes)	(Instructor)
a. Manual de los temarios	a. Manual de los temarios
b. Libreta de anotaciones	b. Laptop, infocus
c. lápiz y borrador	c. Pizarra, marcador y borrador

**Nombre de la Capacitación:** "Coaching Empresarial en equipo"

**Objetivo:** Mejorar el ambiente laboral, formando buenos equipos de trabajo

**Duración:** 8 horas

**Contenido:**

1. ¿En qué consiste un buen equipo?
2. ¿Cuándo son apropiados los equipos?
3. Características de los buenos equipos
4. Beneficios de los buenos equipos
5. ¿Cómo formar un buen equipo? y la función del Coach
6. Cualidades de un coach en equipo

<b>Materiales a utilizar:</b> (Participantes)	(Instructor)
a. Manual de los temarios	a. Manual de los temarios
b. Libreta de anotaciones	b. Laptop, infocus,
c. lápiz y borrador	c. Pizarra, marcador y borrador

**c) ESTRATEGIA “Entrenamiento a los empleados del Área Administrativa al Coaching Empresarial”.**

**Objetivo:**

- Brindarles la información necesaria a los empleados para que se incorporen fácilmente al modelo del Coaching Empresarial.

**Específico:**

- Comparar la eficiencia en base a una evaluación inicial con una evaluación final.

**Descripción de la estrategia: “Entrenamiento a los empleados del Área Administrativa al Coaching Empresarial”.**

Con esta estrategia se pretende que exista una integración plena al modelo del Coaching Empresarial para que los empleados se desempeñen eficientemente en sus labores cotidianas. Se considera que los Jefes de Área desarrollen y lo pongan en práctica mediante el ejemplo propio, el Coaching Empresarial permitiéndoles a los empleados integrarse en el ambiente de trabajo con mucha facilidad creando estrechamente relaciones armoniosas para desarrollarse eficientemente en su desempeño.

**Aplicación de la estrategia de Entrenamiento**

Los Jefes de Área después de sus capacitaciones entrenaran y harán participar a sus empleados en el Coaching Empresarial, dando como resultado la Incorporación de los pupilos a los equipos que se formaran.

Es fundamental que los Jefes de área ya convertido en un coach por medio de las capacitaciones situé la intervención del Coaching en las actividades de cada área para lograr la formación de equipos de trabajo para cada una.

Los jefes de área se reunirán conjuntamente para formar los equipos de trabajo que funcionaran bajo el Coaching Empresarial. Previo a la formación de equipos el coach realizara una evaluación de cada empleado de la sala de venta para poder identificar las características, cualidades, habilidades, desempeño para agruparlos

por afinidad. Y nivel de eficiencia que se tiene antes de implementado el Coaching.

Es conveniente aclarar que en este caso, alguna de la información requerida ya se encuentra en los Departamentos de Recursos Humanos, como por ejemplo habilidades y características personales, pues se indagaron en el proceso de selección de personal, por otra parte, lo correspondiente al desempeño, es también el Departamento de Recursos Humanos a quien le corresponde llevarlo a cabo, pero en este caso, por los mismos requerimientos de la aplicación del Coaching, deberá ser el Jefe de Área quien realice la evaluación de desempeño, únicamente para efectos de esta aplicación.

El Coach formara los grupos con un máximo de 6 empleados y un mínimo de 4 empleados.

Luego que los jefes de áreas y agencia tengan conformados los equipos de trabajo. Se determinara la fecha para dar a conocer a todos los empleados de la sucursal la manera de cómo quedaron integrados cada equipo de trabajo, con la finalidad que se identifiquen entre ellos mismos.

El éxito del Coaching será crucial en este procedimiento ya que el coach debe establecer diversas sesiones informativas con un tiempo de 15 minutos con cada empleado (miembro de cada equipo).

En dichas sesiones el coach entregara un brochure (abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que la empresa ofrezca) previamente estructurado sobre el Coaching Empresarial, comentar preocupaciones individuales de cada empleado, estableciendo así con el coach un ambiente armonioso, de comunicación, de confianza, motivándolos a la experiencia del Coaching Empresarial.

Una vez entregado el brochure, el empleado lo leerá previo a la siguiente reunión a fin de anotar las dudas o inquietudes que surjan así como los comentarios. Luego de la sesión individual con cada miembro del equipo, el coach por medio de sus apuntes tomados en la reunión individual debe determinarlas incertidumbres de todos los miembros de equipo frente al Coaching Empresarial y a su equipo de trabajo.

El coach debe de clarificar los roles de los miembros de cada equipo, establecer límites de confiabilidad en el cual se determinará el compromiso de los miembros del equipo de no comentar con otros individuos que no sean del equipo lo que se haya hablado en cada sesión.

El coach en esta reunión debe atender sus propios intereses y comentar las expectativas de desempeño del equipo durante la sesión. El equipo debe crear un objetivo que perseguirá durante sus labores y dárselo a conocer al coach.

El coach debe verificar si los empleados han comprendido que es el Coaching Empresarial, considerando pensamientos acertados del equipo sobre el Coaching.

Si existiese una contradicción o no comprensión del Coaching entre lo miembros del equipo el coach debe esclarecer esas dudas. Ya esclareciendo esas dudas el coach en esta sesión debe revisar junto con los miembros del equipo el objetivo previamente establecido en la sesión anterior y verificar si hasta el momento se está cumpliendo.

De no ser así cuestionar el ¿Por qué no se está cumpliendo?, o ¿Cómo se debería perseguir la proyección del objetivo? De no considerar las dos situaciones el Coach junto con los miembros del equipo deben optar por cambiar el objetivo o finalidad que se persigue.

## 6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

### Talleres de Entrenamiento Motivacional en el Trabajo

OBJETIVOS	CONTENIDOS	RECURSOS	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Diseñar Curso de Entrenamiento Motivacional en el Trabajo para mejorar el desempeño en los empleados	Taller 1 Seminario Introdutorio del Coaching Empresarial	<b>Participantes:</b> Manual de los temarios Libreta de anotaciones Lapicero Lapiz Borrador <b>Instructor:</b> Manual de los temarios Laptop Infocus Pizarra Marcador Borrador	Recursos Humanos Motivador Psicólogo Industrial	jefes y empleados de EMAPA	5,12,19,26 y 27 de OCTUBRE de 2012	Cuestionario
	Taller 2 Adopción de Actitud frente a los cambios					
	Taller 3 Intervenciones del Coaching Empresarial					
	Taller 4 Técnicas del Coaching Empresarial					
	Taller 5 Coaching Empresarial en equipo					

**CUADRO 29**

*Elaborado por:* TAPIA, Rina. 2012

*Fuente:* Encuesta Jefes EMAPA

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIAMIENTO
EMAPA	Recursos Humanos	Invitar e incentivar a participar en los talleres	\$ 20	El financiamiento será aportado por EMAPA
	Psicologo Industrial	Charla sobre la motivación en el trabajo	\$ 200	
	Motivador	Compromiso con los empleados	\$ 200	

**CUADRO 30**

*Elaborado por: TAPIA, Rina. 2012*

*Fuente: Encuesta Jefes EMAPA*

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se evaluará a jefes de área de EMAPA, para verificar la aplicación del Coaching Empresarial y estos a su vez deberán evaluar trimestralmente el desempeño de los empleados para verificar si es congruente con la aplicación del modelo; de esta manera se puedan llevar a cabo las medidas correctivas y dar un seguimiento adecuado a las estrategias adoptadas.

Para un efectivo seguimiento de la evaluación e implementación del modelo deben tomarse en consideración los siguientes factores:

- a) Que las etapas del modelo se estén desarrollando tal y como se han planteado.
- b) Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del modelo mediante un consultor evaluador.
- c) Evaluar los posibles problemas que se hayan dado debido a la implementación o aplicación del modelo de Coaching Empresarial denominado Talleres de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral.

Esta evaluación debe ser permanente para que mejore el desempeño de los jefes y empleados, tomando en cuenta también, que ningún cambio se realiza de la noche a la mañana, sino que es el resultado de todo un proceso, para ello se propone una evaluación diagnóstica sobre la problemática específica procesal de acuerdo a la aplicación y desarrollo del Taller de Entrenamiento Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral.

Al finalizar la aplicación práctica se realizará una evaluación.

## MATERIALES DE REFERENCIA

### 1. BIBLIOGRAFÍA

- VALDERRAMA, Beatriz, (2011), "Las bases psicológicas del coaching y el mentoring".
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, (2011) "Administración de Recursos Humanos", 5ta edición, Editorial Pearson, México.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2007) "Administración de Recursos Humanos", 8va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- DOLAN, L Simón y otros, (2007), "La Gestión de los Recursos Humanos", 3ª. Edición, Editorial Mac Graw Hill, España.
- HALL, Michael, (2010), "Metacoaching" Vol.1, Editorial Trillas, México.
- IBAÑEZ, Mario, (2005), "Administración de Recursos Humanos en la empresa", 1ra. Edición, Editorial San Marcos, Lima-Perú.
- WERTHER, William y DAVIS, Keith, (2008), "Administración de Recursos Humanos" 6ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- "Formación de directivos", (2010) Editorial Mc Graw Hill, España, Coord.: Javier Blando.
- Revista Líderes abril de 2010
- Tesis de grado (UTA, FCA) Autor: ZURITA, Marco (2011)
- Tesis de grado (UTA, FCA) Autor MONTERO, Susana (2011)
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Corfopym
- <http://www.monografias.com/trabajos45/estres-laboral/estres-laboral.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>
- <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm>
- <http://www.emapa.gov.ec/>
- <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo.laboral>
- <http://www.cursosypostgrados.ec/noticias-formacion-ecuador/que-es-el-coaching-y-para-que-se-utiliza-29124.html>
- [www.emapa.gov.ec](http://www.emapa.gov.ec)

- <http://www.lanacion.com.ar/1403224-el-coaching-crece-en-america-latina>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5403-a-que-se-denomina-recursos-humanos.html>

## 2. ANEXOS

### LOGOTIPO



## MISIÓN Y VISIÓN

### MISIÓN

Ser una empresa pública moderna, con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.



### VISIÓN

Contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad.



## POLÍTICA DE CALIDAD

La EP-EMAPA-A suministra servicios de agua potable y alcantarillado cumpliendo normas técnicas, procesos de mejoramiento continuo con responsabilidad social y sostenibilidad empresarial para satisfacer los requerimientos de sus usuarios.

### OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mejorar la atención a los usuarios
- Responsabilidad social
- Sostenibilidad empresarial

### VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Creatividad
- Solidaridad
- Mística de servicio
- Calidad y calidez
- Orientación a resultados

## BASE LEGAL

### BASE LEGAL



EP-EMAPA-A, es una Institución del Sector Público, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 4 de artículo 225 de la Constitución de la República, fue creada mediante ordenanza el 30 de junio de 1967, la misma que fue reformada mediante Ordenanza Sustitutiva de Constitución de EMAPA, publicada en el Registro Oficial No. 350 de 08 de enero de 1990, y

actualmente es Empresa Pública constituida mediante Ordenanza de Creación de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EP-EMAPA-A).

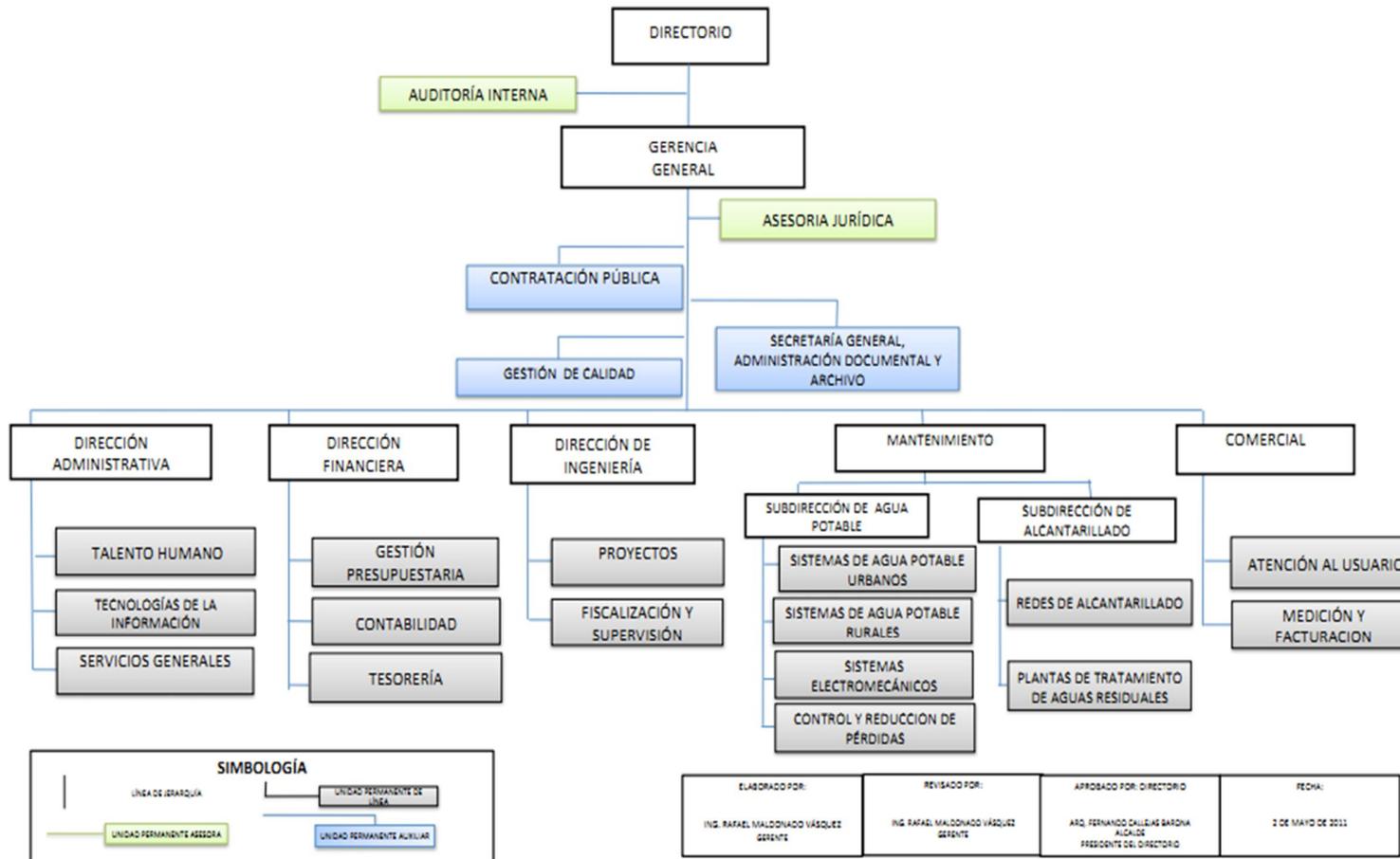
Promulgada el 03 de junio de 2010 y publicada en el Registro Oficial Edición Especial No. 55 de julio 21 de 2010, en cumplimiento al numeral 2 del artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento Registro Oficial No. 48 de octubre 16 de 2009, establece que la creación de empresas públicas se hará por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.



## MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE EP-EMAPA-A

### EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## FOTOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**

**Objetivo:** Diagnosticar las causas que provoca la falta de entrenamiento en los trabajadores.

**Marque con una X en la respuesta que usted considere pertinente**

	Siempre	Rara vez	Nunca
1. ¿Cuento con suficientes recursos disponibles para alcanzar mis metas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Está comprometido a realizar un trabajo de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Mis líderes de equipo me involucran para mejorar los procesos de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Los requerimientos de mi trabajo están de acuerdo con mis habilidades e intereses naturales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿El líder de mi equipo frecuentemente me instruye para ayudarme a tener éxito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Me siento orgulloso de ser parte de mi equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Siento que mi trabajo es importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Hay alguien en el trabajo que se preocupa por mí como persona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿En las últimas dos semanas, recibí reconocimiento o algún elogio por realizar un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿El líder de mi equipo se da tiempo para agradecer mis esfuerzos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿El entrenamiento que usted recibe es el adecuado para desempeñarse en su área?			
Si	<input type="checkbox"/>		
No		<input type="checkbox"/>	

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES**

**Objetivo:** Evaluar el rendimiento de los trabajadores con el puesto que desempeñan.

**Marque con una X en la respuesta que usted considere pertinente**

	Siempre	Rara vez	Nunca
1. ¿Cuentan sus empleados con suficientes recursos disponibles para alcanzar sus metas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Están sus empleados comprometidos a realizar un trabajo de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo involucra a sus empleados para mejorar los procesos de trabajo?			
o Trabajan en equipo	<input type="checkbox"/>		
o Participan en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>		
o Se reúne con sus empleados periódicamente.	<input type="checkbox"/>		
4. ¿Los requerimientos del trabajo están de acuerdo con las habilidades e intereses naturales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo Instruye a sus empleados para ayudarle a tener éxito?			
Capitaciones	<input type="checkbox"/>		
Charlas	<input type="checkbox"/>		
Talleres	<input type="checkbox"/>		
6. ¿Sus empleados están orgullosos de ser parte del equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Siente que el trabajo es importante para sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Está pendiente del estado de ánimo de sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿En las últimas dos semanas, ha elogiado a sus empleados por realizar un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Se da tiempo para agradecer los esfuerzos de sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿El entrenamiento que reciben sus empleados es el indicado para que puedan desempeñarse en su área?			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		

## EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Sucursal: \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Subraye la respuesta correcta, no se permiten alteraciones en las respuestas. La ponderación de cada pregunta es de 0.5

### 1. ¿Qué es el coaching?

- a) Sistema que incluye conceptos, estructuras y procesos para mejorar el desempeño de los empleados.
- b) Es una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano lo cual no proporciona una visión empresarial.
- c) El coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre dos personas en un contexto productivo y orientado a los resultados.
- d) A y B son correctas.
- e) B y C son correctas.

### 2. ¿Qué es coach?

- a) Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de equipo y del suyo propio.
- b) Líder que ayuda a los empleados a desarrollarse eficientemente.
- c) Líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo.
- d) A y B con correctas
- e) A y C son correctas

### 3. ¿Cuáles son algunas características del coach?

- a) Claridad, apoyo, control, mutualidad.
- b) Perspectiva, paciencia, riesgo, respeto.
- c) Construcción de confianza, credibilidad, observación, escucha.
- d) A y C son correctas.
- e) A y B son correctas.

### 4. ¿Con qué está relacionado el coaching?

- a) Aprendizaje
- b) Herramienta
- c) Proceso
- d) A y C son correctas.
- e) A y B son correctas.

**5. ¿Cuál es una de las funciones esenciales del coach?**

- a) Proporcionar un entorno seguro y nutritivo para que el empleado crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones.
- b) Seleccionador de talentos
- c) Motivador y mentor de desarrollo del desempeño de los empleados.
- d) A y C son correctas.
- e) A y B son correctas.

**6. ¿Cuáles son las habilidades que refieren la conducta del coach?**

- a) Atención, indagar, reflejar.
- b) Afirmar, control, competencia.
- c) Reflejar, disciplina, valores.
- d) A y C son correctas.
- e) B y A son correctas.

**7. ¿Cuándo un directivo logra el éxito como coach?**

- a) Clarifica la visión y determina los valores que tiene cada empleado.
- b) Influye en los empleados para que se comprometan con la visión de la organización.
- c) Cuando es capaz de controlar y observar el desempeño de los empleados.
- d) A y C son correctas.
- e) A y B son correctas.

**8. ¿Un liderazgo visionario, inspirador es una función del?**

- a) Coach
- b) Gerente
- c) Pupilo
- d) A y C son correctas.
- e) B y A son correctas.

**9. ¿Cuáles son los algunos de los objetivos propios que por naturaleza persigue el Coaching Empresarial?**

- a) Gestión del tiempo y confianza en el Coach
- b) Falta de motivación en el personal y Desafíos
- c) Proyectos específicos y Agenda del ejecutivo
- d) A y B son correctas
- e) B y C son correctas

**10. ¿Cómo se define el carisma de un líder dentro del Coaching Empresarial?**

- a) Como parte de la personalidad del líder y fruto de la necesidad de poder
- b) Capacidad de un líder de planificar la influencia de las creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.
- c) Capacidad de un líder de ejercer una amplia e intensa influencia sobre creencias, valores,

comportamiento y desempeño de los individuos.

d) A y C son correctas

e) A, B y C son correctas

**11. ¿Cuál es el objetivo que persigue el Coaching Empresarial en la intervención de liderazgo?**

a) Brindarle a los individuos un apoyo incondicional para alcanzar el objetivo

b) Conseguir que un grupo de individuos se comprometan con una acción determinada para alcanzar el objetivo.

c) Proveer a un grupo de individuos las herramientas necesarias para alcanzarla finalidad del objetivo.

d) A y B son correctas

e) A, B y C son correctas

**12. ¿El Coaching Empresarial para el liderazgo se centra en?**

a) Que los líderes reconozcan sus puntos débiles y fuertes

b) Que los líderes reconozcan el beneficio del Coaching Empresarial en el liderazgo para potencial el desempeño de los empleados

c) Que los líderes sean capaces de identificar los puntos débiles y fuertes de los empleados.

d) A, B y C son correctos

e) B y C son correctos

**13. ¿Cuáles son las técnicas que fundamentan la aplicación del Coaching Empresarial?**

a) Técnica del Feedback y Técnica del aprendizaje

b) Técnica de la Comunicación y Técnica del aprendizaje

c) Técnica de la Comunicación, Técnica del aprendizaje y Técnica del Feedback

d) Técnica de la Comunicación y Técnica del Feedback

e) ninguna es correcta

**14. ¿En qué consiste el Feedback?**

a) Lo que hacemos cuando damos otra opinión o evaluación del comportamiento, desempeño de un empleado.

b) En cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de otra percepción.

c) En motivar a la gente por medio del reconocimiento.

d) En prestar atención a los objetivos y orientarlo hacia el futuro.

e) Todas son correctas.

**15. ¿Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los empleados y de la empresa, el feedback brinda 2 alternativas?**

a) Conocer y dar feedback

b) Describir y recibir feedback

c) Dar y recibir feedback.

- d) Conocer, describir, dar y recibir feedback.
- e) Todas son correctas.

**16. ¿La comunicación en el coaching empresarial es?**

- a) Un enlace y un dialogo.
- b) Una interacción.
- c) Una relación bidireccional.
- d) A y B son correctas.
- e) B y C son correctas.

**17. ¿Cómo se potencia el buen uso de técnicas de escucha aplicadas por el coach en la aplicación del coaching?**

- a) El empleado se siente comprendido y valorado.
- b) El tutor obtiene, confianza y crea un ambiente armónico.
- c) El empleado tiene la oportunidad de manifestar sus pensamientos y sentimientos con claridad.
- d) A y B son correctas.
- e) A y C son correctas.

**18. ¿En la técnica de la comunicación el coach utiliza 4 formas o canales de respuesta las cuales son?**

- a) Visual, tacto, auditivo, intelectual.
- b) Visual, tacto, auditivo, quinesético.
- c) Visual, auditivo, intelectual, quinesético.
- d) Visual, auditivo, intelectual, gestos.
- e) Visual, tacto, gestos, auditivo.

**19. ¿La comunicación no verbal en la aplicación del coaching empresarial implica?**

- a) Oír, interpretar y analizar.
- b) Oír, interpretar y dar feedback.
- c) Interpretar, analizar y dar feedback.
- d) Oír, analizar y dar feedback.
- e) Ninguna es correcta

**20. La comunicación no verbal en el coaching empresarial contiene signos de los cuales se pueden mencionar.**

- a) Factores vocales, contacto visual, silencio.
- b) Expresiones faciales, posturas de las manos, brazos y piernas.
- c) Intelectual, auditivos, gestos.
- d) A y B son correctos.
- e) Todas son correctas.

**21. ¿Cuáles son las características predominantes de un buen equipo?**

- a) Finalidad común, los miembros se estimulan y apoyan entre sí.
- b) Flexibilidad, conocer y utilizar los puntos fuertes y débiles de cada miembro, confianza mutua.
- c) Responsabilidad mutua de los resultados del equipo, constancia, cada miembro comprende y competente del cargo que ocupa.
- d) Canales abiertos de comunicación y confianza mutua.
- e) Todas son correctas.

**22. ¿Cuáles son las etapas de la formación de un equipo?**

- a) Formación, entrada, regulación, función y suspensión.
- b) Formación, entrada, regulación, actuación y suspensión.
- c) Formación, entrada, control, actuación y suspensión.
- d) Entrada, regulación, actuación, control y suspensión.
- e) Ninguna es correcta.

**23. ¿Cuáles son las cualidades que debe tener un coach en equipo?**

- a) Comprender y valorar la dinámica en equipo.
- b) Facilitar un Feedback constante
- c) proporcionar un aprendizaje constante.
- d) Tener buenas técnicas de comunicación.
- e) Todas son correctas.

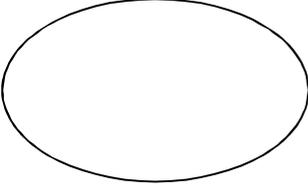
**24. ¿Cuál es la función del coach en la formación de equipo?**

- a) Fomentar el compromiso y la diferencia de roles
- b) Clarificar la finalidad, tarea, objetivos y planes de acción.
- c) Establece mecanismos de Feedback.
- d) A y B son correctas.
- e) A, B y C son correctas.

**25. ¿Cuál es el rol del coach en la implementación del coaching empresarial?**

- a) Esfuerzo de comunicación
- b) Orientación.
- c) Empatía.
- d) Credibilidad.
- e) Todas las anteriores.

## CUADRO DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:	_____
AGENCIA:	_____
NOMBRE DEL EVALUADO:	_____
CARGO QUE DESEMPEÑA:	_____
DEPARTAMENTO QUE PERTENECE:	_____
FECHA DE EVALUACIÓN:	_____
<b>Calificación</b>	

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

90-100= Excelente – Significativamente alto

70-89= Muy Bueno - Alto

50-69 =Bueno - Medio

30-49= Regular - Bajo

Menos de 29= Malo – Significativamente bajo.