

**UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**

**COACHING GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLLEROS, HUARAZ, 2015:  
PROPUESTA DE PROGRAMA DE COACHING**

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN/TURISMO

**Autores:**

Bach. Jimmy Abraham, Rosales Ramírez

Bach. Julio César, Blácido Toledo

**Asesor:**

Dr. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ, PERÚ, 2015

Modalidad del Programa de Tesis Guiada

**Miembros de los Jurados:**

Dr. Jorge Luis Vigo Moya

*Presidente*

Mag. Eva Delfina Zarzosa Marquez

*Secretaria*

Lic. Adm. Fausto Orencio Sanchez Rosales

*Vocal*

## **Dedicatoria**

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi Corazón y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*Mis padres Marino y Carmen, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

Jimmy

*Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino era complicado, a ustedes por siempre mí cariño hermanos, mamá y en especial a mi padre en el cielo.*

Julio

## **Agradecimiento**

*A Dios por el simple hecho de amarme, y darme la vida que tengo*

*A mis Padres por ser lo mejor de mi vida, por su apoyo incondicional por estar ahí en los momentos buenos así como en los momentos difíciles y por formarme y ser la persona que soy*

*A mi compañero de tesis, que más que un compañero es un gran amigo que respeto y aprecio. Gracias por la paciencia y el apoyo que sin ellos no hubiéramos terminado*

Jimmy

*A la ilustre Universidad Nacional Santiago Antúñez de Mayolo por darme la posibilidad de egresar de ella; me siento sumamente orgulloso de ser un profesional de la UNASAM*

Julio

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	<b>x</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>2. HIPÓTESIS</b> .....	<b>17</b>
2.1. Hipótesis General .....	17
2.2. Hipótesis Específicas.....	17
2.3. Definición de Variables .....	17
2.4. Operacionalización de Variables .....	18
<b>3. MARCO TORICO</b> .....	<b>19</b>
3.1. Antecedentes de la Investigación .....	19
2.3.2. Bases teóricas .....	23
A. Coaching gerencial.....	23
A.1. Definición de Coaching gerencial .....	23
A.2. Principales competencias del coaching gerencial .....	26
A.3. Tipos de coaching .....	28
A.4. Importancia de Coaching gerencial .....	32
A.5. Los valores en el coaching gerencial.....	34
A.6. Modelos Teóricos de Coaching gerencial.....	38
A.7. Medición de Coaching gerencial .....	44
B. Desempeño laboral .....	48
B.1. Concepto de Desempeño Laboral.....	48
B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral .....	49

B.3. Importancia del Desempeño Laboral.....	50
B.4. Evaluación del desempeño laboral.....	51
B.5. Importancia de evaluación del desempeño laboral .....	52
B.6. Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño.....	53
B.7. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	58
B.8. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	59
B.9. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño .....	60
3.3. Definición de Términos .....	65
<b>4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>68</b>
4.1. Tipo de Estudio .....	68
4.2. Diseño de la investigación .....	68
4.3. Población .....	68
4.4. Unidad de Análisis y Muestra.....	68
4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos .....	69
4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos.....	69
4.7. Matriz de Consistencia.....	70
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
5.1. Resultados de las Encuestas.....	71
5.2. Transcripción de la Guía de Entrevista .....	78
5.3. Análisis de Confiabilidad .....	80
5.4. Contrastación de la Hipótesis.....	81
<b>6. DISCUSIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>91</b>

Anexo 1: Instrumentos de investigación.....	94
Anexo 2: Mapa de Ubicación de Olleros, en Ancash, Perú.....	97
Anexo 3: Modelo de Coaching Municipal .....	98

## Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	18
Tabla 2: Proceso de medición cuantitativa y cualitativa del coaching .....	45
Tabla 3: Evaluación de coaching por competencias .....	46
Tabla 4: La motivación, el ambiente y la capacidad .....	49
Tabla 5: Matriz de Consistencia .....	70
Tabla 6: Género .....	71
Tabla 7: Años de labor en la municipalidad.....	71
Tabla 8: Grado de instrucción .....	71
Tabla 9: Tipo de empleo.....	72
Tabla 10: Es adecuado el tipo de autoridad que se ejerce en esta gestión .....	72
Tabla 11: La orientación de liderazgo del Alcalde es la adecuada.....	72
Tabla 12: El Alcalde y sus colaboradores practican la enseñanza, orientación y el ejemplo (mentoring) .....	73
Tabla 13: Se solicitan ideas creativas e innovadoras para mejorar el trabajo .....	73
Tabla 14: Se consulta con el trabajador antes de tomar una decisión (apadrinamiento) .....	73
Tabla 15: Nivel de motivación en el trabajo.....	74
Tabla 16: El empleado usa formas eficientes de comunicación .....	74
Tabla 17: Contribuye con las metas de la Municipalidad .....	74
Tabla 18: Se promueven, organizan y facilitan acciones de capacitación.....	75
Tabla 19: El esfuerzo laboral es reconocido a un nivel: .....	75
Tabla 20: El empleado tiene conocimiento del trabajo .....	75
Tabla 21: Calificación del nivel de calidad en el desempeño laboral.....	75
Tabla 22: Percibe que la carga laboral de su trabajo es la adecuada (cantidad) .	76



Tabla 23: La autoridad soluciona problemas en el desempeño de sus funciones	76
Tabla 24: Se permite al trabajador realizar tareas laborales por iniciativa .....	76
Tabla 25: Considera que las acciones se hacen con disciplina.....	76
Tabla 26: Nivel de practica el espíritu de colaboración .....	77
Tabla 27: Percepción del nivel del Coaching Gerencial y su influencia en el Desempeño Laboral de la MDO .....	77
Tabla 28: Análisis de fiabilidad del instrumento.....	80
Tabla 29: Estadísticas de fiabilidad. ....	80
Tabla 30: Nivel del coaching gerencial.....	82
Tabla 31: Nivel del desempeño laboral .....	83

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo triaxial organizativo y sincronización de valores.....	35
Figura 2: Secuencia de las creencias a los resultados .....	36
Figura 3: El modelo GROW.....	39
Figura 4: El modelo GROW de Whitmore Fuente: (Dolan, 2012, pág. 201) .....	40
Figura 5: Los tres elementos del enfoque ontológico del coaching.....	42
Figura 6: Funciones del Gerente .....	56
Figura 7: Responsabilidad por la evaluación del desempeño .....	57
Figura 8: Evaluación de 360º .....	58
Figura 9: Los incidentes críticos o excepcionales .....	64

## Resumen

El objetivo del estudio ha sido determinar la influencia del coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.

De acuerdo a la orientación la investigación es aplicada, de acuerdo al tipo de orientación es explicativo causal, debido a describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado y, además, buscará conocer la magnitud de la variable independiente. Es descriptiva porque la investigación responde a descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones midiendo la relación entre variables en un tiempo determinado, sin precisar su sentido de causalidad. La población para este proyecto está representada por 18 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de los cuales 4 son nombrados.

Se demuestra que el coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Olleros (MDO) de la Provincia de Huaraz, Ancash, 2015, además que la práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 y, finalmente se ha probado que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto.

**Palabras clave:** Coaching Gerencial, desempeño laboral, municipalidades.

## **Abstract**

The aim of the study was to determine the influence of managerial coaching job performance of workers in the District Municipality of Olleros of the Province of Huaraz, 2015.

According to the research orientation is applied, according to the type of orientation is causal explanation, because describe relationships between two variables at a given moment and also seek to know the magnitude of the independent variable. And because research descriptive answers descriptions, but not of individual variables but their relations by measuring the relationship between variables in a given time, without specifying their sense of causality. The research to be performed is not experimental and transactional type, because the data collection will take place at one time and will not manipulate the variables under study. The population for this project is represented by 18 employees of the District Municipality of Olleros of which 4 are appointed.

We show that the management coaching directly influences the work performance of employees of the District Municipality of Olleros of the Province of Huaraz, Ancash, 2015, in addition to practice management coaching has a high level in the District Municipality of Olleros Province of Huaraz 2015 and finally it has been proved that the level of job performance of workers in the District Municipality of Olleros of the Province of Huaraz 2015 is high.

**Keywords:** Management Coaching, job performance, municipalities.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Municipio en los países aparece en la historia de la humanidad como una necesidad indispensable, para nivelar y organizar la convivencia social humana. Esto en razón a que, creando núcleos sociales denominados municipios, los recursos económicos, políticos, sociales y de infraestructura se canaliza y reparten ordenadamente, previa fiscalización. Esto lógicamente considerando que estos núcleos sociales están sujetos a prerrogativas consideradas desde la óptica del poder municipal. Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. (Constitución Política, Art. 188° Ley N° 27783, Art. 40)

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en las micros y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. (Constitución Política, Art. 195° Ley N° 28015, Art. 4° Art. 36° de esta Ley).

Dentro del ámbito nacional el Coaching gerencial se encuentra muy limitadamente difundido en el sector público, y aun menor es su incidencia en las Municipalidades pero si dentro del ámbito organizacional, por lo que los aportes que se encuentren se va a extraer del campo organizacional y relacionarlos con el de la Municipalidad, apoyados con la teoría existente para proponer un programa de coaching que coadyuve a la buenas practicas gerenciales en otras municipalidades el trabajo que hoy en día se difunde significa dentro del campo de las Municipalidades un problema que pensamos se debe superar, como manifiesta los cursos que se vienen dictando desde diferentes Universidades, como el caso la Universidad de Lima y la asociación Peruana de Coaching que considera en su folleto conferencias

sobre Coaching (2011-Pag.3) “Tener como fin principal el intercambio de experiencias y fomentar una red de contactos, a nivel nacional e internacional, además de plantear un espacio de integración en donde se fomente el análisis, la discusión, la reflexión, el intercambio de experiencias en el tema del Coaching y la puesta en marcha de planes de acción en los temas tratados”, lo cual nos indica que el sector organizacional peruano viene desarrollando el asunto de Coaching, con el fin de superar una serie de debilidades dentro del recurso humano.

El distrito de Olleros, en donde se realizará esta investigación, es uno de los doce distritos de la Provincia de Huaraz, ubicado en el Departamento de Ancash, en el Perú. Limita por el norte y por el oeste con el distrito de Huaraz; por el este con la provincia de Huari y; por el sur con la provincia de Recuay. El distrito fue creado el 16 de octubre de 1933 mediante Ley N° 7859, en el gobierno del Presidente Óscar R. Benavides. Para llegar a este distrito desde Huaraz se toma 30 minutos como promedio. Tiene una población estimada de 3000 habitantes. Está conformado de varios pueblos o caseríos como Huaripampa, Canrey Chico, Canrey Grande, Yupanapampa, Lloclla, Arapa, Ututupampa. Su capital es el pueblo de Olleros. Con una altura de 3 336 msnm.

La Municipalidad Distrital de Olleros, en el análisis de sus actividades, presenta un trabajo altamente productivo, eficiente y con competencias que la hacen superiores a sus similares esto se da por las características de *coach* que el Alcalde posee. Prueba de esto es que su ha sido reelegido por tercera vez consecutiva.

Entre las características personales de *coach* gerencial que el Alcalde posee encontramos rasgos especiales como la capacidad de escucha y tomar en cuenta la opinión de sus acompañantes, entusiasta, respetuoso, comprensivo, observador y todo el trabajo que realiza está orientado a las metas que se ha propuesto con su equipo de trabajo en beneficio de la municipalidad que dirige.

Entre las diversas formas de prácticas coaching gerencial que el alcalde practica se puede percibir lo siguiente: en cuanto a sus trabajadores el alcalde realiza charlas de motivación en la que les permite expresar sus aspiraciones como ciudadano y representantes del pueblo ayudándoles a aportar sus ideas como también participar activamente en diferentes programas que han desarrollado para

el crecimiento del distrito. También se les capacita y orienta en temas de gestión municipal y promueve un plan de contingencia ante los diversos problemas que se puedan presentar.

En el tema del **liderazgo**, el alcalde orienta en la actitud que deben de tomar los trabajadores frente a los ciudadanos del distrito, inculcándoles el respeto y la buena atención ante los servicios que brindan dando el ejemplo el mismo con su interacción con las personas y la gran empatía que posee para su interrelación, como también practicando la comunicación oportuna y adecuada entre sus trabajadores como también orientando un esfuerzo conjunto de sus hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En cuanto a la relación con la población, el actual alcalde es sumamente proactivo por buscar maneras de ayuda a favor de la población en el tema de la educación, salud y vivienda. Un caso evidente es el convenio establecido con médicos cubanos del Instituto de Medicina Cubana que llegaron al distrito con una campaña médica en la que realizaron tratamientos y cura a la población del mismo distrito y otros. De misma forma se hizo un convenio con médicos de Corea al que llegaron a distrito a fin de realizar labores propias de tratamiento de enfermedades en niños y ancianos. Estos hechos no hubieran sido posible sin el uso de actitudes propias de liderazgo en el que se practica el **acompañamiento** de prácticas laborables, empatía e identificación con los pobladores y con sus socios estratégicos, elementos propios del coaching edil. Otra iniciativa del alcalde fue la de la construcción de viviendas de material noble para los pobladores del distrito y personas de pobreza extrema de toda la región. Podemos mencionar también que se está haciendo convenios con otros municipios y diversas instituciones educativas como universidades.

En el **asesoramiento** del Alcalde, se destaca también que este representante edil inculca a sus trabajadores escuchar los problemas de la población, ayudándoles a comprender sus necesidades y carencias esto se da en reuniones privadas informándoles de programas sociales pertenecientes al gobierno peruano y del propio distrito ayudándoles a comprender y desarrollar las funciones que deben de realizar en beneficio de la población.

Realizar gestión por las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. El Alcalde del Distrito de Olleros ha logrado llevar a los colaboradores tener niveles altos de desempeño, dentro del campo Edil, siendo estas premisas la direccionalidad que se quiere asumir dentro de nuestra labor de investigación, Al obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, el mencionado Alcalde más que ser un jefe, muestra características del Coaching. Por lo ejemplo saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como orientarles a creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos, mencionado todos estos aspectos se puede notar por tanto que la justificación para la presente investigación está sustentada.

El aumento del **desempeño laboral**, determinado por el coaching gerencial, puede llevar a la Municipalidad Distrital de Olleros a ser uno de los Distritos más pujantes de la ciudad de Huaraz.

Por lo anterior nace la necesidad de estudiar y analizar este fenómeno aplicando las herramientas de la metodología de investigación científica, las nociones de las ciencias administrativas y el marco teórico de los recursos humanos.

La investigación induce a la reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente sobre la coaching gerencial y el desempeño, se confrontará la teoría sobre el coaching gerencial a través de los resultados que se obtengan con la presente propuesta de investigación, se cuestionará los principios que soportan la teoría existente, la información que se obtenga sirve para revisar y apoyar teoría sobre el coaching, se podrá sugerir ideas y recomendaciones para futuros estudios, el proyecto hará reflexión académica.

La investigación propone un nuevo método orientado a presentar la gestión edil del alcalde desde la perspectiva del coaching. Con esto se contribuye a la definición del concepto desde la perspectiva de la gestión pública, coadyuvando a presentar un modelo replicable en el quehacer de la gestión municipal.

El desarrollo de la investigación promete resolver el problema descrito, el proyecto analiza el problema planteando estrategias para superar el problema del



desempeño de los trabajadores, el trabajo se orientará a conocer los factores del coaching más utilizados en el objeto de estudio, la información a generar servirá para actuar a fin de mejorar el desempeño, porque una vez que los resultados sean analizados, éstos permitirán identificar y explicar las características propias del coaching, aspectos que se traducirán en recomendaciones favorables para aplicarse a una realidad concreta con mayores beneficios a largo plazo.

Se espera que el desarrollo de la investigación mejore todas las actividades relacionadas al personal administrativo de las municipalidades y brindara la oportunidad a la comunidad de contar con servicios eficientes y de calidad.

A fin de responder la inquietud de conocer el nivel de éxito del alcalde mencionado, se formula como problema general: ¿Cómo influye el coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015? y como específicos: ¿Cuál es el nivel de práctica del *coaching* gerencial en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015? y ¿cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015?

Se ha tomado como objetivo general determinar la influencia del coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015, y como objetivos específicos, determinar el nivel de práctica del coaching gerencial en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015; conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015 y formular una propuesta de coaching gerencial para la gestión de las municipalidades.

## **2. HIPÓTESIS**

### **2.1. Hipótesis General**

El coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.

### **2.2. Hipótesis Específicas**

- a. La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015
- b. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto.

### **2.3. Definición de Variables**

**Variables:**

**Variable Independiente**

Coaching Gerencial = X

**Variable Dependiente**

Desempeño Laboral = Y

## 2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Tipo
<b>Coaching Gerencial</b>	Liderazgo	Autoridad	Cualitativo
		Orientación	Cualitativo
	Acompañamiento	Mentoring	Cualitativo
	Asesoramiento	Creatividad	Cualitativo
		Apadrinamiento	Cualitativo
<b>Desempeño laboral</b>	Objetivos	Motivación	Cualitativo
		Comunicación	Cualitativo
		Participación comunitaria	Cualitativo
	Propósito	Identificación de metas	Cualitativo
		Aprendizaje	Cualitativo
		Reconocimiento	Cualitativo
	Método	Conocimiento del trabajo	Cualitativo
		Calidad	Cualitativo
		Cantidad	Cualitativo
		Responsabilidad	Cualitativo
		Iniciativa	Cualitativo
		Disciplina	Cualitativo
		Espíritu de colaboración	Cualitativo

### **3. MARCO TORICO**

#### **3.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **Antecedentes a nivel regional**

**Barreto Ramirez, Gissell Fiorella y Gomez Perez, Liz Margot, (2012): “Los modelos Contemporáneos de Liderazgo y el Desempeño de los Trabajadores permanentes en las empresas constructoras del Distrito de Huaraz”**

El objetivo de este trabajo de investigación fue la de determinar la influencia de los modelos contemporáneos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores permanentes de las empresas constructoras del distrito de Huaraz.

En la metodología, utilizada para el análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, ha tenido como base el marco referencial relacionado con los temas de modelos contemporáneos de liderazgo y el desempeño de los trabajadores ayudados con encuestas y entrevistas.

Los resultados manifiestan que los modelos contemporáneos influyen poco en el desempeño de los trabajadores permanentes de las empresas constructoras del distrito de Huaraz y se aceptó su hipótesis nula que determina que los modelos contemporáneos de liderazgo no influyen en el desempeño de los trabajadores permanentes, pero que se recomienda la correcta aplicación de los modelos contemporáneos de liderazgo a fin de obtener trabajadores satisfechos y motivados para obtener mejores resultados para las empresas constructoras.

**Anaya Moreno, Yuri Arquímedes y Huerta Infante, Geralt Julian, (2012): “Estilos Directivos y Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Huaraz de Huaraz”**

El objetivo de este trabajo ha sido realizar un análisis al recurso humano del aparato administrativo del Gobierno Provincial de Huaraz debido a que este resulta ser un factor importante en el cumplimiento de metas así como la eficiencia en la prestación de servicios, determinando como los estilos directivos basados en el enfoque del comportamiento, influyen en el desempeño de sus trabajadores.

En la metodología, este trabajo se hizo de forma exploratoria que dio al inicio de la investigación debido a la poca información del tema aplicado a nuestra realidad y el descriptivo para poder describir los eventos y situaciones particulares del tema de investigación, el tipo de investigación utilizado fue el deductivo, porque partimos de algo general para llegar a algo específico

Los resultados obtenidos de la investigación manifiestan que en general los Directivos del Gobierno Provincial de Huaraz adoptan un estilo directivo autoritario benevolente, puesto que prevalecen los caracteres centralizadoras de las gerencias, permitiendo una mínima delegación de la funciones y escasa toma de decisiones en las funciones de los trabajadores, que los estilos de directivos que adoptan los funcionarios del Gobierno Provincial de Huaraz, basados en el enfoque del comportamiento basado en las tareas, influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

### **Antecedentes a nivel Nacional**

#### **Gisella Maldonado Vicente (2012) Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos Universidad San Martín de Porres-Peru**

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la influencia positiva que tiene el coaching con la Programación Neurolingüística en el desarrollo de las competencias: Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad en los directivos de una empresa que brinda servicios de investigación y seguridad, denominada ESIYS

Se utilizó una metodología pre experimental que abarcó desde la identificación del nivel de competencias desarrolladas en los 9 directivos de ESIYS a través de la evaluación de desempeño de 360° en la que participaron 81 colaboradores; con la data obtenida se diseñó el programa de capacitación utilizando la metodología de coaching con PNL denominado "Siguiente Nivel de Desempeño".

En sus resultados se halló el 10% de mejoría aproximadamente en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS después de llevar a cabo el programa de coaching con PNL.

## **Antecedentes a nivel Internacional**

**Rodríguez, José Luis, (2014): “Coaching Gerencial y Desempeño Laboral en la Municipalidad de Santiago. Tesis de Maestría. Universidad de ingeniería, Santiago de Chile.**

El objetivo de este trabajo ha sido medir las variables de capital intelectual en la Universidad de Atacama, con una mirada prospectiva para los próximos diez años.

Para ello se ha utilizado la metodología Delphi. Esta técnica se ha complementado con una herramienta matemática denominada Aproximación de Perfiles Cualitativos, basada en una serie de variables predeterminadas. En la metodología, este trabajo describe el concepto de capital intelectual dividido en tres variables, esto es; el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Para llevar a cabo el estudio se ha realizado una encuesta, cuyo fin ha sido considerar una serie de variables relacionadas con la percepción.

Los resultados han puesto de manifiesto que la percepción de la comunidad no ha sido muy favorable. Sin embargo, las opiniones han servido para generar un acercamiento en la medición de los intangibles y la gestión del conocimiento.

**Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata,(2010) Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos Para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Calí, Colombia.**

El objetivo de este trabajo de investigación fue la de identificar, cuales son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos, que facilitan el desempeño eficaz de las empresas, en empresas del sector industrial de la ciudad de Calí, Colombia

La metodología utilizada de este trabajo fue cualitativa la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva en el cual participaron 14 personas 7 encargados de la gestión de recursos humanos y 7 jefes a los cuales se le sometió a profundas entrevistas.

Los resultados reflejan que los participantes coinciden en que la competencia más requerida por los encargados de la gestión de recursos humanos es el entendimiento del negocio.

**Carlos Mario Muñoz Maya y Olga Lucía Díaz Villamizar,(2015) El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches-Colombia.**

En el objetivo de este trabajo es la de elaborar una propuesta de Coaching para la transformación organizacional identificando la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y Estudiantes sobre el impacto del Coaching Empresarial en las organizaciones.

La metodología se centra en el análisis comparado de 14 aspectos del Coaching Empresarial a través de la percepción a 103 encuestados y una pregunta de cierre orientada a si recomendaría la implementación de un programa de Coaching en su empresa.

Este estudio indican como conclusiones que el proceso de Coaching transforma el entorno empresarial al emerger como paradigma facilitador del cambio personal al generar aprendizaje transformacional, pero necesita desarrollar metodologías, como la propuesta en base al *Balanced Scored Card*, para una evaluación entre los resultados generados y +la inversión que se hace en un programa de Coaching y aunque el campo de actuación del Coaching está cargado de complejidad y diversidad tiene el reto de profundizar su penetración a diferentes clases de organizaciones.

### **2.3.2. Bases teóricas**

#### **A. Coaching gerencial**

##### **A.1. Definición de Coaching gerencial**

(Villa Casal & Caperán Vega, 2010), dicen que Definir el coaching es sencillo, procede del término inglés to coach que significa entrenar, normalmente los que lo explican lo hacen más complicado de lo que es, se espera no caer en la tentación de complicarlo aún más. El término surgió hace veinte años en Estados Unidos, imitando a los grandes entrenadores de equipos deportivos.

(Shula, 2011), revela que el punto de partida del alto rendimiento era preparar a la gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a cinco principios básicos:

- a. Ser orientado por nuevas convicciones.
- b. Aprendizaje y superación.
- c. Estar dispuesto a escuchar.
- d. Ser consistente.
- e. Ser honesto.

El funcionamiento de los equipos deportivos y de los atletas en las grandes competiciones requiere el desarrollo de competencias tales como liderazgo, autoestima, control emocional, ambición, orientación a resultados y trabajo en equipo. Así como un largo etcétera de principios, valores, convicciones, metodologías de trabajo y herramientas específicas que explican el éxito de los equipos y deportistas de alto rendimiento que con recursos similares consiguen resultados superiores. (Gonzáles, 2014)

(Villa Casal & Caperán Vega, 2010), exponen que las empresas tienen elementos comunes al mundo del deporte en los que la metodología del alto rendimiento deportivo es extrapolable. La clave está en compartir la necesidad constante de resultados con recursos limitados en un tiempo dado.

Una posible definición de coaching:



*Aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto.*

Otras definiciones:

- a. El coaching es un sistema de preguntas por el cual el coach (profesional) ayuda al *coachee* (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.
- b. El acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.
- c. Una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal.

Según (Dolan, 2012), indica que el coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible

Algunos especialistas afirman que el término coach apareció en el mundo del deporte a finales de 1880 y se convirtió en una profesión muy conocida que ha adoptado diferentes formas con el paso de los años. Todavía hoy, la palabra coaching suele hacer pensar en un entrenador de fútbol o baloncesto, aunque, dependiendo de lo que haga realmente el coach, no siempre es una imagen acertada. En realidad, el coach puede ser un director general o consejero delegado responsable de dirigir todo un programa, pero la imagen del entrenador defensivo de línea que capacita a los demás para jugar poniendo en práctica sus enseñanzas es más apropiada (Richler & Garcia, 2012).

Para (Cameron, 2012), la palabra coaching, en el sentido de instructor o formador, se utilizó por primera vez en 1830 en la Universidad de Oxford para referirse al tutor que acompañaba a los alumnos en la preparación de sus exámenes; pero solo en los últimos quince años o así se han podido contratar servicios de coaching fuera del deporte o el sector del rendimiento. La evolución del coaching se ha visto influida y mejorada por muchas otras áreas de estudio

como el desarrollo personal, la formación para adultos, la psicología (deportiva, clínica, del desarrollo, organizativa, social e industrial), y de otras teorías y prácticas organizativas y de liderazgo.

Al respecto, (Raich, 2013), indica que en el ámbito actual del coaching es el resultado de la convergencia de varias ramas del desarrollo que se remontan a los años cuarenta. Hace bien poco se ha empezado a reconocer como un campo con un conjunto bastante cohesionado de principios, conocimientos y técnicas, y hacia mediados de los noventa se refundió en una disciplina más independiente.

(Dolan, 2012), afirma que Según fuentes británicas, los principales avances en la profesión del coaching, sobre todo en el mundo empresarial, han sido:

- a) En su libro *El juego interior del tenis* (1974), Tim Gallwey proponía un enfoque psicológico novedoso: aseguraba que, además de la preparación física y técnica, el jugador debía prepararse psicológicamente para alcanzar el máximo rendimiento. Gallwey era entrenador de tenis y había observado que el contrincante era más fiero en la cabeza del jugador que al otro lado de la red. A partir de esa observación, fue el precursor del enfoque facilitativo del coaching deportivo, una disciplina que hasta entonces se había limitado a una experiencia de aprendizaje técnico con un experto en el deporte.
- b) En 1992, el campeón del automovilismo John Whitmore publicó *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, donde desarrolló uno de los modelos más influyentes del coaching, llamado GROW (objetivo, realidad, opciones y conclusión, en sus siglas en inglés). Desde entonces se ha convertido en un gurú del mundo de los negocios y no ha dejado de perfeccionar su modelo. La última versión del modelo GROW apareció en la cuarta edición de *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, publicado en 2013.
- c) Cuando las empresas empezaron a recurrir a los coaches, estos solían dedicarse a las personas de poco y mucho rendimiento (a menudo para abordar los problemas de rendimiento cuando el directivo quería evitarse la molestia o los conflictos). Ahora, por el contrario, la gran mayoría del

coaching se dirige a las personas de máximo rendimiento y no a las medidas correctivas. Hoy, el coaching se centra en el alto rendimiento, los grandes talentos y líderes de la organización.

El coaching se centra en las personas dispuestas a esforzarse para conseguir cambios tangibles. El proceso del coaching es la actividad del coach en el desarrollo de las capacidades de su cliente entrenado y en especial las necesarias para conseguir los cambios deseados.

Según (Dolan, 2012) Durante el proceso del coaching, el coach puede llegar a la conclusión de que la falta de familiaridad, inexperiencia o ignorancia de su sujeto en determinada área de máxima importancia para el logro de los objetivos es tal que se ve obligado a compartir conocimientos y ejemplos con él. En este caso, surge un componente educativo en el que se imparten nuevas destrezas o informaciones, aunque el coach siempre regresa al estilo de capacitación.

Cabe mencionar (Dolan, 2012) ha analizado que el coaching suele realizarse en persona y de uno a uno, aunque también puede incluir sesiones telefónicas o por Internet e incluso realizarse íntegramente por teléfono o en la Web. El coach puede mandar tareas durante las sesiones para ayudar al cliente a integrar los cambios en la realidad cotidiana.

## **A.2. Principales competencias del coaching gerencial**

(Dolan, 2012) Menciona con independencia del enfoque que adopte, el coach profesional debe poseer las siguientes competencias principales:

- a. *Conocimientos*: conoce la historia del coaching y es capaz de distinguir entre coaching y asesoramiento, terapia, formación y consultoría. Está familiarizado con el vocabulario especializado del coaching y conoce los criterios para poner a prueba tanto el proceso como el resultado deseado.
- b. *Capacidad de relación*: forja una relación de respeto y confianza con su sujeto. Trabaja para que el sujeto se responsabilice del proceso de coaching

y asuma las tareas a las que se ha comprometido durante el mismo. Crea una asociación equitativa y sinérgica con su sujeto.

- c. *Capacidad de escucha*: presta la máxima atención durante el proceso de coaching. Es capaz de escuchar y ayudar a su sujeto a expresarse. Se centra en la agenda de su sujeto y no en la suya propia. Por último, está en contacto y presta atención a su intuición.
- d. *Capacidad de autogestión*: mantiene su propia perspectiva y no se deja enredar en las emociones de su sujeto. Analiza y distingue entre los diferentes mensajes de su sujeto. Es sensible y calibra los signos no verbales de su sujeto. Ese calibrado es más importante en algunas corrientes de pensamiento del coaching (como la programación neurolingüística) que en otras, que se verá más adelante.
- e. *Indagación y preguntas*: ayuda a su sujeto a definir con detalle la situación actual. Plantea preguntas de peso que susciten la reflexión, el descubrimiento y la acción. Utiliza diferentes perspectivas para reencuadrar y aclarar la experiencia del sujeto. Apoya la creciente conciencia propia del sujeto. Por último, sensibiliza al sujeto sobre la incongruencia de sus pensamientos, emociones y acciones.
- f. *Capacidad de retroalimentación*: indica a su sujeto las fortalezas y provoca y apoya sus recursos internos. Enseña al sujeto de qué manera sus hábitos le refrenan y apoya el cambio que desea dar. Celebra los éxitos de su sujeto.
- g. *Objetivos, valores y creencias*: trabaja con su sujeto para superar los pensamientos restrictivos. Explora los valores de su sujeto y le ayuda a tomar conciencia de ellos. No impone sus propios valores. Trabaja con su sujeto para aclarar sus objetivos y verificar la coherencia con sus valores. Exige medidas que empujen a su sujeto hacia sus objetivos.
- h. *Capacidad para diseñar actuaciones y tareas*: crea oportunidades para el aprendizaje continuo de su sujeto. Asigna las tareas apropiadas que desafíen a su sujeto a avanzar hacia sus objetivos. Ayuda a su sujeto a desarrollar un plan de actuación adecuado y mensurable con fechas límite. Ofrece retos para empujar a su sujeto más allá de sus limitaciones

percibidas. Por último, responsabiliza a su sujeto de las tareas y acciones mutuamente acordadas. (Dolan, 2012)

- i. *Coaching y el mentoring*: El coaching posee algunas capacidades del mentoring, la relación establecida entre una persona con mayor experiencia en un ámbito y otra con menor o ninguna experiencia con el objetivo de facilitar y desarrollar sus competencias y socialización, incrementando así sus posibilidades de éxito en la actividad a desempeña. El Mentoring está relacionado con los coaches de alto nivel que ofrecen orientación y apoyo para el desarrollo de carrera de las personas. Los mentores son, por tanto, ejecutivos que aconsejan, impulsan, estimulan y protegen a los otros. Las funciones de mentoring pero están más relacionados con el avance en la carrera y con aspectos psicológico del protegido mediante el cual una persona el con conocimientos y experiencia, enseña, aconseja, guía y ayuda a otra para conseguir su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos (Villa Casal & Caperán Vega, 2010)

### **A.3. Tipos de coaching**

(Dolan, 2012) postula los tipos de coaching como *“El caleidoscopio del coaching”* por la variedad de enfoques, planteamientos y paradigmas del proceso del coaching. Una vez descrito el proceso básico del coaching y las competencias que debe poseer el coach, se presenta algunos de los principales tipos de coaching, cada uno con sus propios paradigmas, gurús y líderes.

Por tipos de coaching se refiere a los entornos en que el coaching se desarrolla y la clase de su clientela. El coaching empresarial se desarrolla en un contexto organizativo y puede implicar a una persona, equipo (departamento o grupo que esté trabajando en un proyecto) o a la organización en su totalidad (pequeña empresa u organización sin ánimo de lucro). El coaching Gerencial se centra en un ejecutivo concreto dentro de un contexto empresarial. El coaching vital es una relación individual con un cliente sobre objetivos personales. El coaching familiar tiene lugar dentro de la familia y puede contar con la participación de una pareja, los padres, hijos adolescentes o cualquier otro miembro.

### **a. Coaching empresarial**

El coaching empresarial se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen coach empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el coaching para poder ofrecerle un servicio de calidad (Dolan, 2012). Los coaches empresariales ayudan a las empresas a crecer, creando y siguiendo un plan estratégico estructurado para la consecución de unos objetivos acordados. Aun así, los coaches no son asesores y, por lo tanto, el análisis empresarial recae fuera del ámbito de sus actividades aunque algunos coaches pueden tener experiencia en ese aspecto.

Muchas organizaciones forman a profesionales para ofrecer servicios de coaching empresarial a los dueños de negocios que, de otra manera, no podrían permitirse pagar los precios de las grandes empresas de coaching. El coaching empresarial, según National Post, es uno de los sectores de mayor crecimiento en todo el mundo después de la informática. Según el informe Market Data 2007, unas 40.000 personas en Estados Unidos ejercen de coaches empresariales o privados y el mercado del coaching, valorado en 2.400 millones de dólares, crece a un ritmo del 18% anual. El Instituto Australiano de Gestión aseguraba en 2006 que el 70% de sus miembros estaban contratando coaches para el sector del coaching empresarial (Kaushick, 2009)

De acuerdo a (Raich, 2013) dice el coaching no es una práctica restringida a expertos o proveedores externos, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan de coaches de los miembros de su equipo para alcanzar unos niveles superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional.

### **b. Coaching Gerencial**

Según (Dolan, 2012), afirma Se trata de un caso especial dentro del modelo de coaching empresarial. El coaching gerencial es una relación individual entre el coach y un cliente, basada en los objetivos intrapersonales del sujeto dentro del contexto organizativo.

Mientras que, antiguamente, el coaching solía considerarse por muchos como una herramienta destinada a corregir el infrarrendimiento, hoy, como decía antes, cada vez se utiliza más para apoyar a los máximos talentos. De hecho, en una encuesta de Right Management Consultants (Filadelfia, Estados Unidos) en 2004, el 86% de las empresas respondieron que utilizan el coaching gerencial para afinar las habilidades de las personas identificadas como líderes futuros de la organización.

En el coaching gerencial se utilizan muchos enfoques y modelos. Según la encuesta sobre buenas prácticas en coaching de The Linkages, que incluyó a participantes de 19 países, la mayoría de las organizaciones que emplean el coaching lo usan para desarrollar a sus líderes basándose en uno o varios de los siguientes modelos o conceptos: feedback de 360° (62%), aprendizaje en acción (48%), entrevistas con supervisores (48%), entrevistas entre iguales (40%), modelado de la conducta (35%), indagación apreciativa (32%) y observación (29%). (Brock, 2008)

Los especialistas (Villa Casal & Caperán Vega, 2010), dicen que el coaching gerencial está centrado en el desarrollo de competencias en los empleados o directivos clave de la organización a la que pertenecen. Se realiza a través de la elaboración de un plan de acción que permita la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizativas, los objetivos, la misión y cultura de la empresa a la que pertenecen de manera que repercuta favorablemente en la calidad de su trabajo.

**Los tipos de coaching gerencial con los que se suele intervenir en una organización son:**

(Dolan, 2012) Indica:

**b.1 *Coaching gerencial personalizado:*** Las sesiones de coaching personalizado abordan situaciones de desarrollo del potencial de un individuo.

Las razones de intervención más habituales suelen ser en referencia a la actitud y a la competencia: toma de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida, apoyo a promociones u outplacement.

**b.2 *Coaching Gerencial de equipo o grupal:*** Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo alinear un equipo directivo en torno a la misión y visión organizacional, mejorar el rendimiento del equipo, dinamizar a un grupo y ayudarles en las transformaciones y cambios empresariales.

Las intervenciones más habituales pueden ser: procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento potenciando el grado de sinergias resultantes del trabajo colectivo.

**b.3 *Formación de líderes coach:*** Se emplea dentro de las compañías, para moldear a los directivos y jefes al objeto de que desarrollen sus competencias como coaches de sus colaboradores.

Se trata de desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de un coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

### **c. Coaching vital**

(Dolan, 2012) Explica el coaching vital o privado es una práctica orientada al futuro y diseñada para ayudar a los clientes a definir y conseguir objetivos personales. Tiene sus raíces en el coaching Gerencial, que a su vez se basa en las técnicas desarrolladas por la consultoría empresarial y formación de liderazgo. El coaching vital también se inspira en disciplinas como la sociología, psicología, desarrollo positivo de adultos, mentoring, asesoramiento profesional y de otras clases. El coach vital puede utilizar técnicas como la evaluación de valores, modificación de la conducta, modelado de la conducta, definición de objetivos, etc.



Según (Guiacalone, 2013), postula que las personas atribuyen el origen del coaching vital a Thomas Leonard, un estratega financiero que llegó a la escena del coaching desde el mundo de los negocios en 1988. Mientras trabajaba para Wemer Erhard, empezó a realizar trabajos de planificación personal por su cuenta y creó un curso titulado “La vida crea tu vida”. Con la ayuda de otras personas, reunió las ideas básicas de la planificación personal, aplicó sus conocimientos empresariales y financieros, y creó lo que ahora conocemos como el coaching vital.

A primera vista, la psicología y el coaching vital pueden parecer lo mismo, pero la primera te ayuda a comprender mejor tu vida y averiguar por qué haces lo que haces, mientras que el coaching es como tu propia animadora, que recurre a las herramientas del sentido común para guiarte hacia delante. El coaching vital puede ser terapéutico, aunque, como ocurre con las demás formas de coaching, no es una terapia (Dolan, 2012)

(Guiacalone, 2013), resume que, la función principal del coach vital es ayudar a las personas a conseguir sus objetivos y aspiraciones, y a las personas, parejas y grupos a alcanzar una alegría duradera y sincronización.

#### **A.4. Importancia de Coaching gerencial**

Los especialistas (Villa Casal & Caperán Vega, 2010), afirman que cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a nuestros colaboradores, necesitamos conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización. Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido o un cuestionamiento personal.

De acuerdo a (Breale, 2014), indica que el coaching gerencial pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más

perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

A nivel más operativo se distinguen los siguientes objetivos:

1. Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
2. Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
3. Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
4. Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
5. Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
6. Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
7. Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
8. Ofrecer feedback correctivo y refuerzo.
9. Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno, de manera que no haya contradicciones entre lo que queremos ser y lo que queremos tener.
10. Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión.

(Villa Casal & Caperán Vega, 2010), exponen que el logro de un desarrollo de competencias debe apoyarse en un desarrollo integral de la persona, circunstancia que en la mayoría de las actuales organizaciones se ha dejado a un lado y solamente un asesoramiento experto, externo y personalizado puede ayudar a conseguir.

## Beneficios y objetivos de un programa de coaching para una organización

- a. Diagnóstico y mejora de competencias
- b. Desarrollo del potencial y rendimiento
- c. Mejora de las relaciones en los equipos de trabajo y entre mandos, colaboradores y pares
- d. Fomenta la alineación con el proyecto empresarial, la visión y los valores
- e. Mejora la motivación y el clima laboral
- f. Aumenta el compromiso y la implicación con el proyecto
- g. Actúa de palanca para facilitar la transición en los cambios
- h. Desarrollo de la cultura de la organización
- i. Facilita el desarrollo de la carrera profesional de los ejecutivos

Según (Hawkins, 2013), explica que al inicio de un programa de coaching Gerencial es recomendable firmar un contrato o protocolo de confidencialidad, exponer el proceso y definir conjuntamente con el coachee cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.

- 1) Conocer y acordar con el coachee los objetivos de mejora que se desea conseguir con el proceso de coaching.
- 2) Identificar cuáles son alcanzables mediante el coaching y cuáles no.

### **A.5. Los valores en el coaching gerencial.**

Al respecto (Dolan, 2012), aporta que si pensamos en la familia y los grupos de buenos amigos como organizaciones vivas que luchan por sobrevivir y ser felices en un mundo complejo, vemos que los desafíos que tienen ante sí las organizaciones mayores, como las corporaciones y agencias gubernamentales, son mucho más grandes. Los mismos valores comunes necesarios para una relación sostenible y positiva en la familia o entre amigos son fundamentales en el entorno laboral. Por ello, analizar la cultura organizativa identificando los valores principales, el grado en el que se comparten y la medida en que son coherentes con los valores personales de sus miembros es muy importante.

La metodología CPV que se presenta en el siguiente cuadro nos permite situar esos valores en los tres ejes.

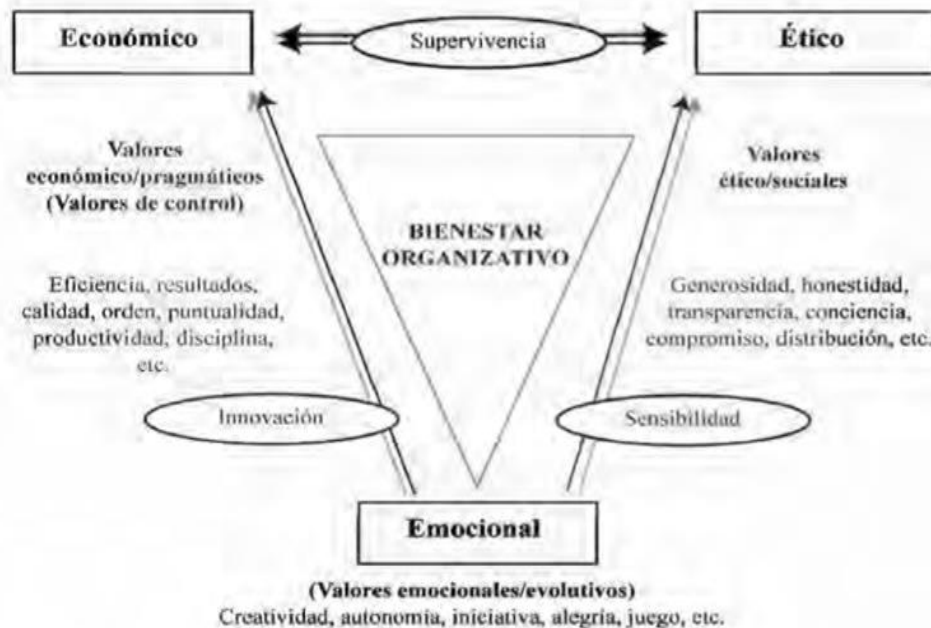


Figura 1: Modelo triaxial organizativo y sincronización de valores.

Fuente: (Dolan, 2012, pág. 101)

Este cuadro representa un modelo 3Es y determinados valores asociados a cada eje. También muestra las siguientes relaciones o vínculos entre los ejes y los resultados de las siguientes coherencias:

1. La coherencia entre el eje emocional/evolutivo y el económico/pragmático conduce a una mayor innovación.
2. La coherencia entre el eje económico/pragmático y el ético/social conduce a una mejor supervivencia.
3. La coherencia entre el eje ético/social y el emocional/evolutivo aumenta la sensibilidad y vuelve a la organización más responsable socialmente.

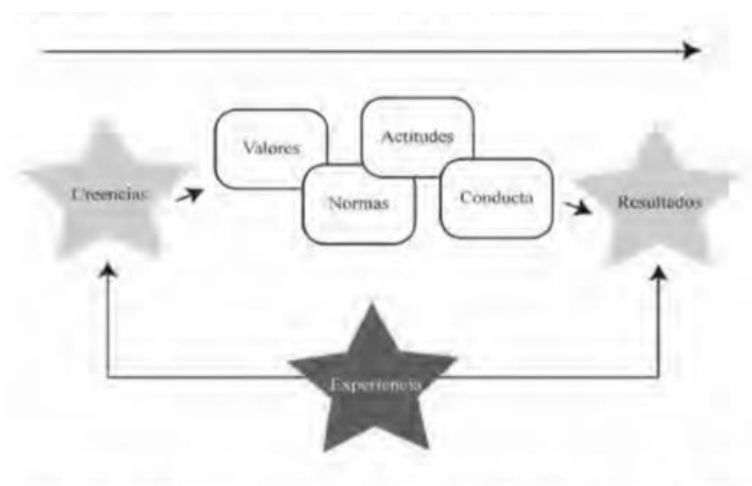
### **Creencias, normas y actitudes del coaching.**

De la literatura general filosófica se pueden extraer tres conceptos fundamentales que guardan relación con los valores y que es necesario conocer tanto como conceptos como en su relación (o la secuencia en que se

forman) si queremos implementar el método del coaching valores. Se trata de las creencias, las normas y las actitudes (Dolan, 2012).

### a. Las creencias

De acuerdo a (Thomas, 2013) indica que suele pensar que las creencias son supuestas verdades, pero en realidad se trata de estructuras muy enraizadas del pensamiento que desarrollamos tras años de aprendizaje y experiencia para explicar y dar sentido a nuestra realidad. Esas estructuras preceden a la formulación de nuestros valores.



**Figura 2: Secuencia de las creencias a los resultados**

Fuente: (Dolan, 2012, pág. 124)

Según (Dolan, 2012) Explica que las creencias y los valores están muy relacionados y, por eso, habla de los cambios en las creencias y los valores con mucha más frecuencia que de los cambios en los valores solamente. En el proceso del coaching por valores conviene tener en cuenta que las creencias preceden a los valores, por lo que un cambio en los valores exige antes un cambio en las creencias. Como se ilustra en el cuadro anterior, el desaprendizaje de ciertos valores es fundamental si queremos reemplazar o renovar los valores, cambiar las conductas y ejercer una influencia positiva.

### b. Normas y valores

Los valores son esenciales en la formación de las normas o reglas del juego. Nuestros valores nos informan de lo que damos por ético, bueno, válido,

competitivo, adecuado, bonito y deseable, y se generan y refuerzan constantemente a lo largo de la vida. Los valores se mantienen a nivel individual mientras que las normas tienden a surgir en las interacciones colectivas. Las normas son reglas de conducta adoptadas por consenso, mientras que los valores son criterios para la evaluación, la aceptación o el rechazo de las normas.

### **c. Actitudes y valores**

Una actitud es la consecuencia de los valores y las normas que la preceden. Es un factor evaluador o tendencia positiva o negativa hacia las personas, acciones, acontecimientos, objetos, etc. Nuestras actitudes reflejan lo que sentimos hacia algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una manera concreta. Por ejemplo, si tenemos una actitud positiva hacia un trabajo o proyecto en particular y nos dedicamos a él con entusiasmo, esa conducta (cumplir con el encargo, aceptar el volumen de trabajo necesario) nace de la posibilidad de que el proyecto nos permita poner en práctica algún valor (por ejemplo, el de la creatividad), que a su vez surge de ciertas creencias (como que debemos ser creativos para prosperar en el mercado o que la creatividad proporciona satisfacción personal) (Gil Sanguineti, 2015).

### **d. Actitudes y comportamiento**

(Ureta, 2009) Expone que la actitud es una sensación u opinión de aprobación o desaprobación respecto a algo. El comportamiento es la acción o reacción que se produce en respuesta a un acontecimiento o estímulo interno (como el pensamiento). Las personas presentan relaciones complejas entre las actitudes y el comportamiento, que se complican todavía más por los factores sociales que afectan a ambas. El comportamiento suele reflejar, aunque no siempre, unas creencias establecidas, valores y actitudes, pero también puede estar influenciado por una serie de factores que van más allá de la actitud, como las ideas preconcebidas sobre uno mismo y los demás, los factores económicos, las influencias sociales o normas (lo que dicen y hacen los iguales y demás miembros de la comunidad), la comodidad, etc.

En términos ideales, las actitudes positivas manifiestan comportamientos bien ajustados, aunque en algunos casos las actitudes sanas pueden resultar en una conducta dañina. Por ejemplo, una persona puede permanecer en una relación doméstica abusiva y potencialmente mortal por su actitud de rechazo al divorcio (Richler & Garcia, 2012).

Algunos coaches se centran en el cambio de actitudes para modificar el comportamiento, y esa es, precisamente, la esencia de la terapia cognitivo-conductual, que combina dos tipos de técnicas: las diseñadas para cambiar formas irracionales de pensar (actitudes y creencias) y las que se centran en corregir el comportamiento inadecuado resultante. Aunque este planteamiento funciona bien en muchos casos, he llegado a la conclusión de que, en vez de intentar cambiar las actitudes para modificar el comportamiento, es más efectivo modificar los valores y las creencias que lo sustentan. De esa forma, se produce un cambio profundo y duradero, si bien el proceso es más complejo (Gil Sanguineti, 2015).

## **A.6. Modelos Teóricos de Coaching gerencial**

De acuerdo a (Dolan, 2012) la variedad y cantidad de modelos y teorías pueden resultar abrumadoras cuando se es nuevo en este campo, aunque también es cierto que abren un mundo de oportunidades porque ofrecen herramientas, técnicas, metodologías y modelos que podemos poner en práctica.

### **a. Jobo Whitmore y el modelo GROW**

El modelo o proceso GROW (de objetivo, realidad, obstáculos, opciones y camino hacia delante, en sus siglas en inglés) es una técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos. Se aplicó extensamente en el mercado del coaching corporativo. Fue un modelo pionero del coaching que sigue teniendo repercusiones hoy en día. Una de sus principales ventajas es que ofrece una metodología efectiva y estructurada que ayuda, de forma simultánea, a fijar objetivos y resolver problemas. Según Whitmore, puede utilizarla cualquier persona y no exige ninguna formación especial.

El modelo GROW, que se describe en el siguiente cuadro, es una versión del original de Whitmore. Atribuye dos significados diferentes:

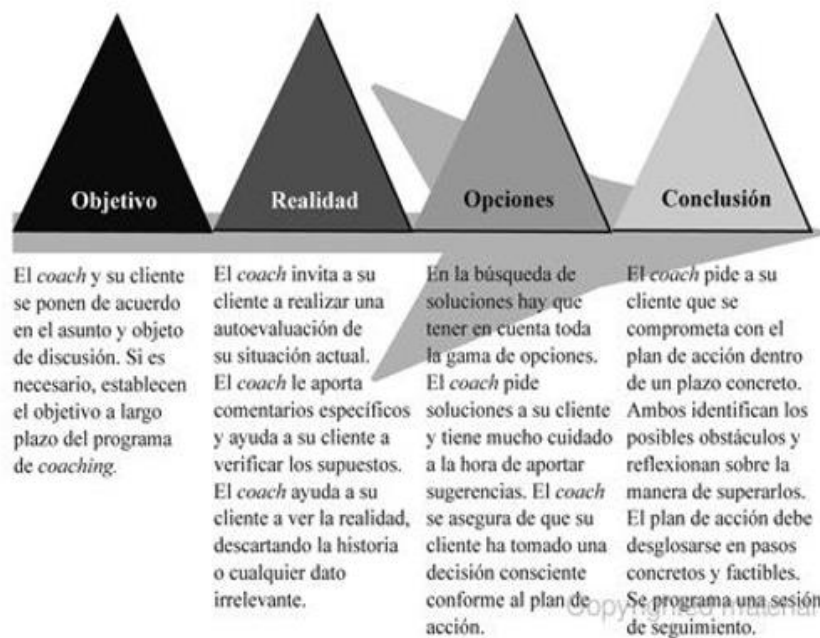
<b>Objetivo</b>	Es el punto final, adonde quiere llegar el cliente. El objetivo debe definirse de modo que sea muy claro para el cliente cuando lo alcance.
<b>Realidad</b>	Es la distancia que separa al cliente de su objetivo. Si se fijase en todos los pasos que debe tomar para alcanzarlo, la realidad sería el número de pasos que ha tomado hasta ahora.
<b>Obstáculos</b>	Surgirán obstáculos que impedirán al cliente pasar de donde está ahora a donde quiere llegar. Si no hubiese obstáculos, el cliente ya habría alcanzado su objetivo.
<b>Opciones</b>	Una vez identificados los obstáculos, el cliente debe decidir las maneras de abordarlos para seguir hacia delante. Son las opciones.
<b>Camino hacia delante</b>	A continuación, las opciones se convierten en acciones que llevan al cliente hacia su objetivo. Es el camino hacia delante.

**Figura 3: El modelo GROW**

Fuente: (Dolan, 2012, pág. 196)

Como la mayoría de los métodos sencillos, GROW ofrece al usuario una oportunidad de aplicar muchas destrezas y conocimientos en cada una de sus fases, aunque el proceso fundamental sigue siendo el mismo. El coach puede plantear muchas preguntas en un momento dado y parte de su profesionalidad consiste en saber qué preguntas hacer y cuánta información desvelar.





**Figura 4: El modelo GROW de Whitmore Fuente: (Dolan, 2012, pág. 201)**

De acuerdo a los especialistas (Ray & Handersen, 2011), afirman que el modelo GROW es, con toda justicia, uno de los modelos de coaching más conocidos y utilizados. Ofrece un marco de trabajo sencillo pero potente para recorrer una trayectoria mediante sesiones de coaching y encontrar el camino cada vez que nos perdemos.

Pese a ser una técnica o modelo de gran utilidad, en sus últimos escritos y conferencias Whitmore insistía en que el papel del coach era ayudar a su cliente a desatar su potencial, y que para eso hace falta algo más que las herramientas tipo GROW. La clave para desatar el potencial es la capacidad del coach de ser consciente: el coach debe ser capaz de adquirir unos conocimientos básicos de la organización o el entorno en cuestión, recabar datos e información, y determinar su importancia a la luz de la dinámica organizativa. Además, dado que el coaching tiene que ver con la naturaleza humana, también es importante conocer algunos principios básicos de la psicología.

Por su parte (Breale, 2014), indica que el modelo GROW puede servir de herramienta de autocoaching para mejorar el rendimiento y diseñar una hoja de ruta del éxito personal.

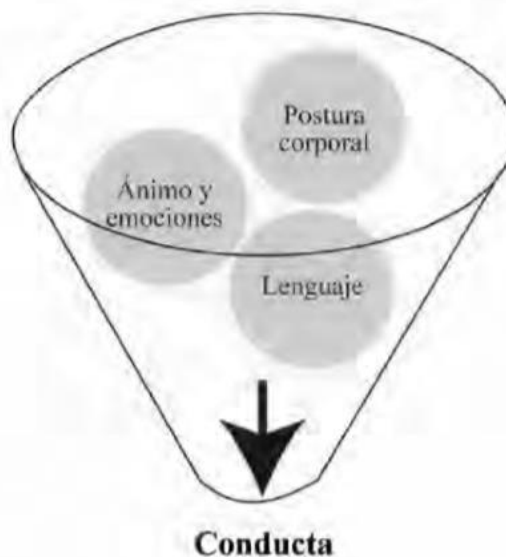
## **b. El modelo del coaching ontológico**

El coaching ontológico es un enfoque ecléctico. Toma conceptos de la programación neurolingüística, la inteligencia emocional y la biología cognitiva (sobre todo del trabajo del científico del sistema vivo holístico, Humberto Maturana). En su libro *Hacia la comprensión de la informática y la cognición* menciona (Bass, 2013)

De acuerdo a (Ray & Handersen, 2011), postula que la ontología es el estudio del ser y, por eso, el coaching ontológico se centra en todos los aspectos de la comunicación (esenciales para la forma de ser propia) como medio para provocar desviaciones importantes en la percepción y la conducta. La forma de ser de un individuo puede considerarse como la realidad interna en que vive e incluye (sobre todo) la relación que mantiene consigo mismo. Según Flores y sus compañeros, la comprensión de un individuo del mundo externo y la manera en que participa en él se derivan de su realidad interna.

Por su parte (Hawkins, 2013), el coaching ontológico se apoya en el poder del lenguaje, el estado de ánimo y las conversaciones para llevar a cabo una transformación cultural y conductual. El papel del coach ontológico no es decir al cliente cómo debe ser o comportarse, sino ayudarlo a conseguir lo que desea. El coaching ontológico no se basa en un guion que el coach se haya aprendido de antemano, sino que consiste en capacitar a las personas para ser más útiles a sí mismas, aumentar sus posibilidades y ampliar su capacidad para aprender, actuar con más efectividad y diseñar mejor su propio futuro. Es más un arte que una ciencia.

La forma de ser, definida por los partidarios del coaching ontológico, es la interacción dinámica entre tres esferas de la existencia humana: el lenguaje, el ánimo y las emociones, y la fisiología y postura corporal. La forma de ser de una persona da forma a su rendimiento y efectividad. A continuación el cuadro muestra de forma gráfica la interconexión entre estas tres áreas y cómo los cambios en ellas producen cambios en la conducta (Dolan, 2012).



**Figura 5: Los tres elementos del enfoque ontológico del coaching**

Fuente: (Dolan, 2012, pág. 132)

### **b.1 Lenguaje:**

Según (Dolan, 2012), afirma que la metodología del coaching ontológico se basa en el entendimiento del lenguaje y la comunicación desarrollados a finales del siglo xx. La esencia de ese entendimiento es: a) que el lenguaje consiste tanto en escuchar como en hablar y b) que el lenguaje es fundamental para crear realidad. El lenguaje produce resultados y genera realidades. Las personas actúan a partir de lo que la realidad significa para ellas. La conducta efectiva depende mucho del uso del lenguaje (también de escuchar). La manera en que una persona usa o no usa el lenguaje da forma a lo que hace y lo bien que lo hace.

En esta metodología del coaching coactivo se incluye una interpretación y modelo detallado del proceso de escuchar, con una forma más profunda y efectiva de escuchar que mejora la comunicación y las relaciones. Se considera que escuchar es un factor fundamental para la comunicación y para sentar las bases de la confianza y la relación. Escuchar es un proceso clave en los negocios, aunque hablar también lo es. (Cameron, 2012).

## **b.2 Estados de ánimo y emociones**

Las organizaciones tradicionales pasan por alto las emociones humanas, aunque el renovado interés en la humanización de las organizaciones exige comprenderlas. Estimular a los empleados es aprovechar las emociones. Las emociones negativas tienen efectos negativos en las personas y los beneficios, mientras que las emociones positivas son el combustible que impulsa la productividad, la calidad y la satisfacción de los clientes. Las personas siempre se encuentran en algún estado de ánimo o emoción y estos penetran e influyen en todo lo que hacen y, por ese motivo, constituyen un proceso fundamental para la empresa (Breale, 2014)

(Dolan, 2012), postula que la metodología del coaching ontológico contiene herramientas para reconocer, gestionar y modificar los estados de ánimo y las emociones. El poder del estado de ánimo y las emociones es que predisponen invariablemente a las personas hacia determinadas conductas y las alejan de otras. Hablar, escuchar y participar en una conversación son formas indispensables de la conducta humana, y la efectividad con la que se habla y escucha no es disociable del estado de ánimo y las emociones.

## **b.3 Fisiología y postura corporal**

Puede parecer un objeto improbable de estudio en el contexto del rendimiento organizativo y la mejoría y, como ha ocurrido con el estado de ánimo y las emociones, no se ha hecho demasiado caso a sus efectos sobre el rendimiento individual y organizativo. La importancia del cuerpo puede explicarse con la siguiente frase: nuestra forma de ser está incorporada (Ray & Handersen, 2011)

El cuerpo siempre está presente en cómo hablan y escuchan las personas. No solo se habla con las cuerdas vocales, sino con todo el cuerpo (los actores y cantantes lo saben bien). La postura está formada por configuraciones sutiles de músculos y huesos que aprendemos con el paso del tiempo y, en muchas formas sutiles pero elocuentes, la postura puede atraparnos en un estado de ánimo negativo, afectando a nuestra forma de hablar y escuchar. Por el

contrario, la postura puede provocar buenos estados de ánimo, con efectos positivos sobre cómo hablamos y escuchamos (Edmondson, 2013)

(Dolan, 2012) Explica que las herramientas concretas dentro de este aspecto de la metodología ayudan a las personas a aprender:

- a. A utilizar su cuerpo para entrar en un estado de ánimo más productivo.
- b. Que unos pequeños cambios en la postura corporal pueden ofrecernos una perspectiva más positiva y aumentar la efectividad de la comunicación.

#### **A.7. Medición de Coaching gerencial**

Al respecto (Hawkins, 2013), ha analizado que después de haber definido el estado actual del equipo y los criterios de éxito aplicables al programa de coaching gerencial, es importante disponer de un proceso de evaluación que mida su progreso.

**Tabla 2: Proceso de medición cuantitativa y cualitativa del coaching**

<b>Disciplina</b>	<b>Evaluación cuantitativa</b>	<b>Evaluación cualitativa</b>
1. Comisionar	Evaluación de rendimiento del equipo realizada por aquellas personas a las que se informa comparándola con los indicadores clave de rendimiento acordados (KPI)	Armonización entre las percepciones de los miembros del equipo y de las personas a las que este informa
2. Aclarar	Comparación de las mediciones del rendimiento con la misión y los objetivos estratégicos establecidos por el equipo, incluidas las medidas financieras (ganancias, precio de la acción), participación en el mercado, reducción general, etc.	Claridad de la misión, visión, estrategia y valores fundamentales de aquellos a los que informa el equipo y otros grupos de interés clave. Análisis descriptivo (repetido)
3. Cocrear	Duración de las reuniones y cantidades abarcadas. Alineamiento percibido por el personal y los grupos de interés	Cuestionario del equipo de alto rendimiento (repetido)
4. Conectar	Hacer encuestas de satisfacción del personal, del cliente, socios y otros grupos de interés	Análisis descriptivo
5. Aprendizaje básico	Porcentaje de nuevas formas de operar acordadas para llevar a cabo y a qué ritmo	Mecanismos de feedback propios y de sus pares

Fuente: (Hawkins, 2013, pág. 194)

Por otro lado (Gil Sanguineti, 2015), menciona que el “Liderazgo basado en resultados” describe en esencia que la Eficacia del Liderazgo (EL) se mide con una multiplicación de Atributos (A) por Resultados (R):

$$EL = A \times R.$$

Si adaptamos esta fórmula ligeramente obtenemos una fórmula que nos permitirá de manera bastante efectiva medir los resultados del Executive Coaching.

La fórmula quedaría como sigue:

$$EPC = EL = EL1 - EL0 = (C1 \times R1) - (C0 \times R0)$$

**EPC** = Eficacia del proceso de coaching

**EL1** = Eficacia del Liderazgo del coachee en el momento 1 (cierre del proceso)

**EL0** = Eficacia del Liderazgo del Coachee en el momento 0 (inicio del proceso)

La EL se mide multiplicando el valor asignado a cada una de las competencias en las que el coachee fue evaluado que salen de su evaluación por Competencias de 360° (evaluación por lo general diseñada expresamente para el proceso de

coaching) multiplicado por el indicador de Resultados sobre el que se mide al ejecutivo como parte de su función y desempeño gerencial (ventas, productividad o una combinación de varias variables) y que, por lo general, son utilizados en la Evaluación de Desempeño Oficial Anual que realiza la empresa a todos sus trabajadores (y que luego sirve para el cálculo del bono anual u otros motivos).

Supongamos que a un ejecutivo se le contrata para un proceso de coaching. Éste se trabajaría directamente sobre las competencias que se utilizaron para la Evaluación por Competencias de 360°. Las competencias en las que la persona tiene que ser evaluada deben ser aquellas necesarias para alcanzar la meta y no necesariamente aquellas que se describen en el modelo de competencias de la empresa. El modelo de competencias suele ser muy genérico para el caso específico de un ejecutivo al que se le ha pedido alcanzar metas aún superiores a las establecidas originalmente.

Para identificar esas competencias específicas, se suelen entablar conversaciones con el ejecutivo, con su jefe, con su equipo de trabajo y con la persona de desarrollo organizacional a quienes se les consulta sobre la meta o el indicador de resultado específico; las cosas que ha hecho el ejecutivo para alcanzar la meta y que le han funcionado; las cosas que ha hecho el ejecutivo que no le han funcionado, para luego de ese primer análisis consultarle sobre las competencias que han sido involucradas o son necesarias para alcanzar la meta.

**Tabla 3: Evaluación de coaching por competencias**

¿Qué ha hecho que sí le ha funcionado? (ser específico y concreto en las acciones)	- - -
¿Qué ha hecho que no le ha funcionado? (ser específico y concreto en las acciones)	- - -
¿Cuáles son las competencias necesarias para ser efectivo en las acciones que funcionaron y que no han funcionado? Se utilizan luego estas competencias para hacer la Evaluación por Competencias de 360°	- - -
¿Cómo está en la consecución del resultado? Sobre 10	- -
Plan de Acción (para el desarrollo de las competencias específicas que permitirán alcanzar los resultados esperados/metras asignadas)	- - - -

Fuente: (Gil Sanguineti, 2015, pág. 15)

Supongamos que se le hace una evaluación por competencias en base a las siguientes variables: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, capacidad para la toma de decisiones, Capacidad de motivación, Capacidad de desarrollo de otros. Supongamos también, que fue evaluado en base a una escala de 10 puntos, siendo 10 el puntaje más alto y que los resultados fueron los siguientes:

Supongamos que haya alcanzado 7/10 de los resultados o metas hasta ese momento (léase, está al 70% del nivel de metas esperado). R0 sería 7/10.

La Eficacia del Liderazgo al inicio del proceso de coaching,

$$\mathbf{ELO} = (\mathbf{C0} \times \mathbf{R0}) \text{ sería } \mathbf{C0} (6.83/10) \times \mathbf{R0} (7/10) = 47.81/100 \text{ ó } 47.81\%$$

El punto de partida del proceso de coaching sería la Eficacia del Liderazgo del Coachee que estaría al 47.81%.

Supongamos que al término del proceso (unas semanas después del cierre) se vuelve a hacer una evaluación por competencias de 360°, se vuelve a hacer una medición de los resultados y los valores son los siguientes:

$$\mathbf{EL1} = (\mathbf{C1} \times \mathbf{R1}) \text{ sería } \mathbf{C1} (8.47/10) \times \mathbf{R1} (8.5/10) = 72/100 \text{ ó } 72\%$$

Se puede concluir que el Coaching a mejorado la Eficacia del Liderazgo del ejecutivo.



## **B. Desempeño laboral**

### **B.1. Concepto de Desempeño Laboral**

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que no rodean. Con esto (Chiavenato, 2010) indica: *“queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera. Cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, como marcha nuestra empresa, como se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.*

Según (Stoner, 1996) “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas”.

(Chiavenato, 2002) Lo conceptualiza como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Según (Chiavenato, 2002), dice que “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”.

(Drucker, 2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

(Ruiz, 2010), define desempeño como aquellas acciones observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Para el empleado la evaluación supone un doble reto, por un lado asumir los resultados obtenidos de la evaluación sobre cómo desarrolla su actividad laboral (cualificación) y cuál es su actitud (motivación) ante la responsabilidad que supone cumplir objetivos encomendados a su puesto de trabajo y, por otro, de su capacidad para la disciplina para realizar bien su trabajo e incrementar su rendimiento para la mejora autoestima y autorrealización. (Garcia, 2013).

## B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral

(Bohlander & Snell, 2008) dice que “el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño”. Estos factores son:

**Tabla 4: La motivación, el ambiente y la capacidad**

<b>Motivación</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Capacidad</b>
Ambición de carrera	Equipo/materiales	Habilidades técnicas
Conflicto del empleado	Diseño del puesto	Habilidades interpersonales
Frustración	Condiciones económicas	Habilidades de solución de problemas
Justicia/Satisfacción	Sindicatos	Habilidades analíticas
Metas/ expectativas.	Reglas y políticas	Habilidades de comunicación
	Leyes y regulaciones	Limitaciones físicas

Fuente: (Chiavenato, 2010)

Al respecto, (Chiavenato, 2002), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

### **B.3. Importancia del Desempeño Laboral**

Según (Chiavenato, 2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño es la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

(Ruiz, 2010), enfatiza que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño laboral.

- a.** En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.
- b.** La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.
- c.** La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios.
- d.** La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

#### **B.4. Evaluación del desempeño laboral**

(Dradberry & Greaves, 2007), *“La evaluación del desempeño es una estructura formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos en cuanto logros e iniciando planes de desarrollo, metas y objetivos”*.

Para (Dessler, 2001) es *“calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares... La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente”*. *“Las evaluaciones de desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas. También es deseable que estas metas y evaluaciones del desempeño las establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor”* (Decenzo & Robbins, 2001, p.286). Por último, Gómez, Balkin & Cardy (2008), plantean que *“es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RR.HH. de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye lograr mejores niveles de rendimiento”*

En ese sentido, evaluar el desempeño significa monitorear como la forma como trabajan los empleados y analizar cómo estos coinciden con las necesidades de la organización, permitiendo ello formarnos una idea del valor que tienen los empleados para la empresa y buscar maximizar la contribución de la persona.

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010), tenemos como factores de desempeño:

**a. Producción.** Se trata de evaluar el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. Cuanto es su volumen de trabajo realizado diariamente o mensualmente.

**b. Calidad.** Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, es un estándar, una meta, una serie de requisitos ,la calidad es un objeto alcanzables, no un vago sentido de hacer las cosas, es un esfuerzo continuo de mejorar ,más que un grado fijo de excelencia, es una resultado.

**c. Conocimiento del Trabajo.** Grado de conocimiento del trabajo, cuanto conoce el trabajador en el puesto en el cual se encuentra. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.

**d. Cooperación.** Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, relaciones entre compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

## **B.5. Importancia de evaluación del desempeño laboral**

Para (Alles, 2007) la evaluación de desempeño es importante porque posibilita:

- a) Detectar necesidades de capacitación.
- b) Descubrir personas clave.
- c) Descubrir inquietudes del evaluado.
- d) Encontrar una persona para un puesto.
- e) Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- f) Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Asimismo, (Dessler, 2001), “existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios. Segunda, la evaluación permite a jefe y

subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas”

## **B.6. Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un implica de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

**1. Gerente.** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recupere al órgano de gestión de personal con función de staff p ara establecer; acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene m autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante un esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabad proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

**2. El Empleado.** Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia v eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o b organización.

**3. El Empleado y el Gerente.** En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge

la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas; mas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

**a. Formulación de objetivos por consenso.**

Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.

**b. Compromiso personal**

En la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema.

**c. Actuación y negociación con el gerente**

En la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

**d. Desempeño.**

Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

**e. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.**

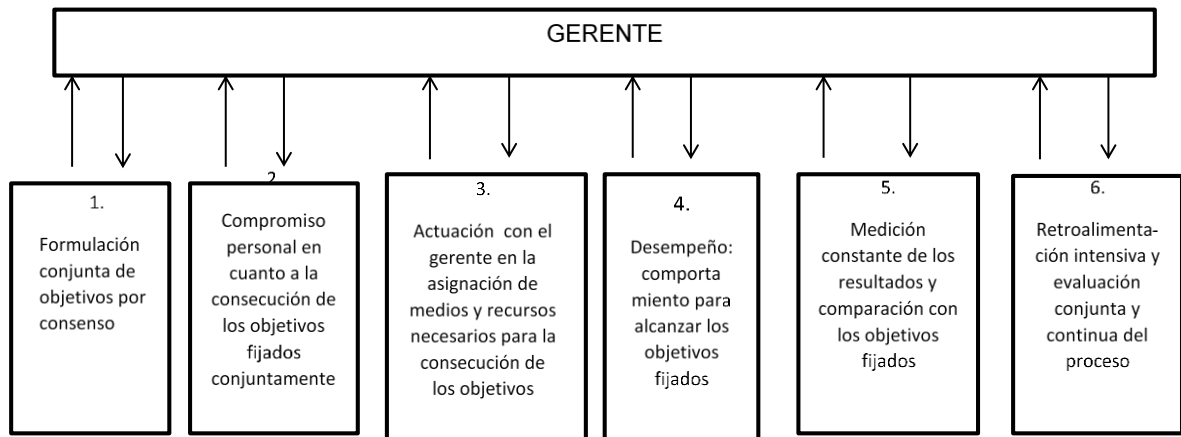
Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

**f. Retroalimentación Intensiva y medición conjunta continúa.**

Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Pero no se queda sólo en eso sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establece los con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para con seguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación evaluación continua. Así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.





**Figura 6: Funciones del Gerente**

Fuente: (Chiavenato, 2010)

#### **4. El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### **5. El órgano de gestión de personal**

Alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente da información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico.

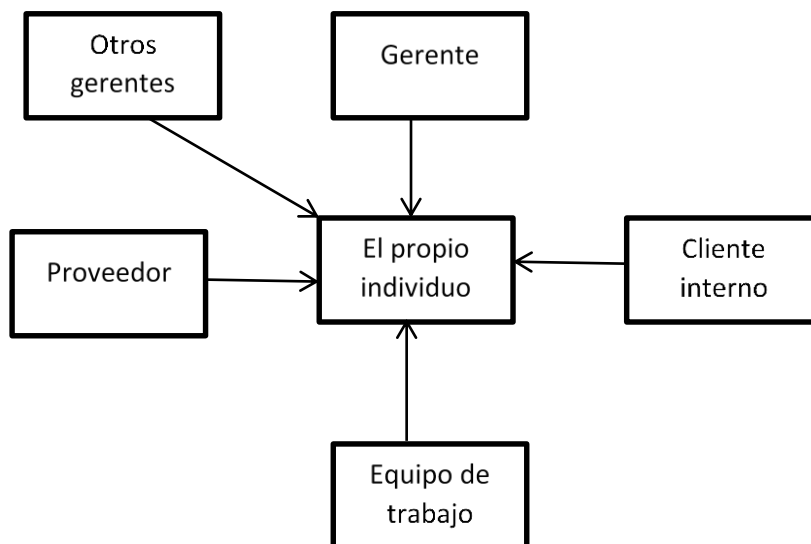
#### **6. Comité de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios,

pertencientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

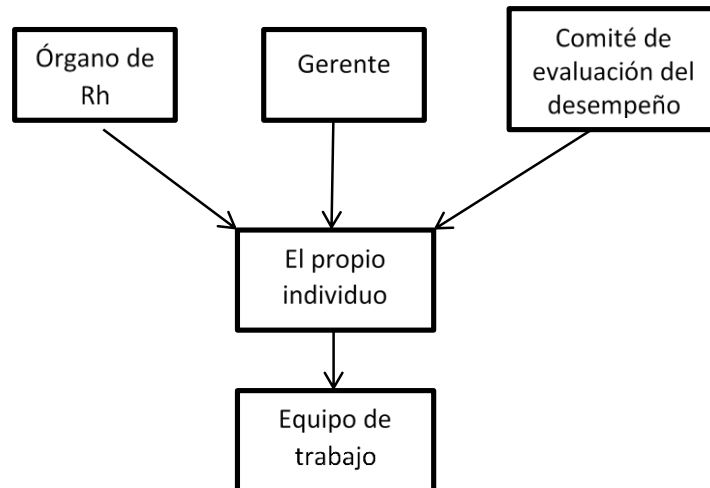
### 7. Evaluador de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa.



**Figura 7: Responsabilidad por la evaluación del desempeño**

**Fuente: (Chiavenato, 2010)**



**Figura 8: Evaluación de 360°**

Fuente: (Alles, 2007)

### **B.7. Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar lo siguiente. (Ángel, 2006, pág. 248)

- a.** Proporciona datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- b.** Permite condiciones de medición del trabajador para determinar su pleno empleo.
- c.** Permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- d.** Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- e.** Identificar a los empleados de la organización que requieran actualización.

## **B.8. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **Beneficios para el jefe:**

- a. Le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado:**

- a. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- c. Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc)
- d. Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la organización:**

- a. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos definir la contribución de cada empleado.

b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

c. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas.

## **B.9. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

### **a. Método de las escalas gráficas**

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (ver Mes) representan los grados de variación de tales factores seleccionadas previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

*a.1 Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede pacerse en cualquier punto de esta amplitud de *variación*.

*a.2 Escalas gráficas semicontínuas.* Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

*a.3 Escalas gráficas discontinuas.* En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas

para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.

### **Ventajas del método de las escalas gráficas**

- a) Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- b) Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- c) Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### **Desventajas del método de las escalas gráficas**

- a. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- b. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
- c. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

- d. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- e. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.
- f. Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- g. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **b. Método de investigación de campo**

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando sus causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, linear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

### **Características del método de investigación de campo**

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría: un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- a) Desempeño más que satisfactorio (+)
- b) Desempeño satisfactorio ( $\pm$ )

c) Desempeño menos que satisfactorio (-)

### **Ventajas del método de investigación de campo**

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- a. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- b. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- c. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- d. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
- e. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- f. Es el método más completo de evaluación.

### **Desventajas del método de investigación de campo**

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- a) Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- b) Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

### **c. Método de incidentes críticos**

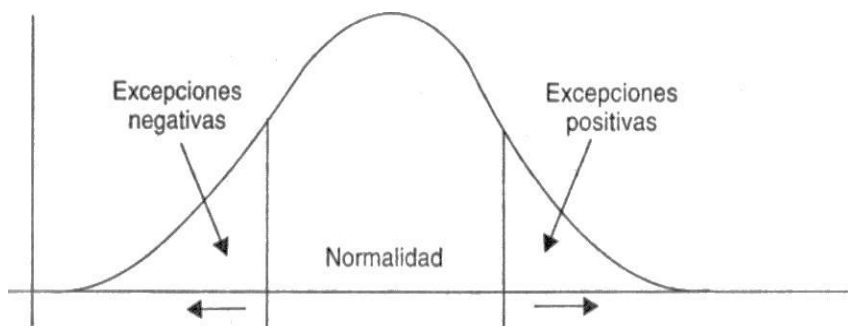
Método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.



### **Características del método de incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.



**Figura 9: Los incidentes críticos o excepcionales**

Fuente: (Alles, 2007)

### 3.3. Definición de Términos

**Alcalde.** Miembro edil de la organización que integra y coordina el trabajo de otros. Eso puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas, en un tema provincial o distrital; representa la coordinación de las actividades de trabajo de un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes o incluso a personas de otras organizaciones. (Gil Sanguinetti, 2015)

**Aprendizaje de acción.** El aprendizaje de acción conecta el desarrollo de las personas en las organizaciones laborales con la acción sobre sus problemas difíciles convierte el trabajo en el vehículo de aprendizaje y está formado por tres componentes: personas, que aceptan la responsabilidad por las acciones en un determinado trabajo o problema; los problemas, o los trabajos sobre los que se actúa, y la serie de seis o más colegas que se reúnan de forma regular con el fin de apoyarse y cuestionarse mutuamente para emprender una acción y aprender.” (Edmondson, 2013)

**Coaching de grupo.** Es el *coaching* de personas realizado en un contexto de grupo, utilizando los recursos del resto del grupo para apoyar el *coaching*. (Edmondson, 2013)

**Coaching del crecimiento.** La gran revolución de nuestra generación consiste en haber descubierto que, cambiando las actitudes internas de su mente, los seres humanos pueden cambiar los aspectos externos de su vida. (Gil Sanguinetti, 2015)

**Coaching del equipo directivo.** El *coaching* para cualquier equipo, no solo el superior, centrado en la forma en que los equipos proporcionan liderazgo a quienes los informan y también sobre cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave. (Gil Sanguinetti, 2015)

**Coaching Gerencial:** Los objetivos de este estilo de *coaching* es ayudar activamente a los empleados a desarrollar competencias de comportamiento específicas, un *coaching* enfocado a la mejora del desempeño dentro de un entorno concreto. (Gil Sanguinetti, 2015)

**Coaching transformacional del equipo directivo.** Es el centrado en la forma en que se desea dirigir una empresa y cómo transformarla, cualquiera sea el nivel y el equipo que asuma el liderazgo. (Edmondson, 2013)

**Desarrollo de equipo.** Cualquier proceso realizado por un equipo, con ayuda externa o sin ella, para desarrollar su capacidad y su aptitud para trabajar bien en forma conjunta. (Gil Sanguineti, 2015)

**Desempeño gerencial.** El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de sus gerentes, si los gerentes realizan debidamente sus trabajos es probable que la empresa alcance sus metas, el desempeño gerencial conduce a la empresa a una mayor productividad mediante la aplicación de la eficiencia y eficacia. (Gil Sanguineti, 2015)

**Equipo de alto rendimiento.** “Una reducida cantidad de personas con destrezas complementarias y comprometidas con un propósito común, con una serie de objetivos de rendimiento y con un enfoque del que todas se sienten mutuamente responsables” (Edmondson, 2013)

**Equipo de aprendizaje.** Grupo de personas con un propósito común que asumen una responsabilidad activa para desarrollarse mutuamente, a sí mismos, a su equipo y a la organización en general en la que operan, mediante el aprendizaje y el desaprendizaje de acción. (Edmondson, 2013)

**Equipo de proyecto.** Equipo formado por miembros de otros equipos y constituido para desempeñar una tarea específica, definida y durante un tiempo limitado. (Gil Sanguineti, 2015)

**Equipo internacional.** “Un equipo de personas que proceden de diferentes países y que trabajan de forma interdependiente en pos de un objetivo común.” (Edmondson, 2013)

**Equipo virtual.** “Un equipo virtual, como cualquier otro equipo, es un grupo de personas que interactúan a través de tareas independientes enfocadas a un propósito común. A diferencia de los equipos convencionales, el equipo virtual trabaja a través del espacio, del tiempo, la cultura y los límites organizacionales con

vínculos fortalecidos por las redes de la tecnología de la comunicación. (Edmondson, 2013)

**Facilitación de equipo.** Proceso en el cual se le pide a una persona (o personas) específica que ayude al equipo dirigiendo el proceso en lugar del equipo con la finalidad de que el equipo pueda centrarse en su trabajo. (De Salterain, 2012)

**Información.** Conjunto de conocimientos e informes debidamente estructurados que ayudan a los gerentes a tomar decisiones y poder resolver ciertos problemas haciendo uso de la información que puede ser de forma cualitativa o cuantitativa, para controlar con eficiencia y eficacia las diversas áreas organizacionales sin dicha información les sería difícil realizar sus actividades. (Gil Sanguineti, 2015)

**Mentoring.** Es una técnica compleja, que engendra toda una filosofía, y que básicamente consiste en que una persona (mentor) transfiere a otra, sus conocimientos y experiencias en una materia o tema determinado. (Davis & Newtrons, 2000)

**Proceso de asesoría del equipo.** Una forma de facilitación de equipo en la que el asesor del equipo se reúne con él para realizar sus reuniones o sesiones de planificación y proporcionarle reflexión y un análisis sobre “cómo” el equipo va a realizar el trabajo. (Gil Sanguineti, 2015)

**Productividad.** Es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los resultados que la empresa dispondrá para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios. (Cameron, 2012)

## 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de Estudio

**De acuerdo a la orientación:**

**Aplicada**, debido a que la investigación depende a *priori* de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque, además, se ha tenido el interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos. (González, 2014)

**De acuerdo al tipo de orientación:**

**Explicativo causal**, debido a que describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado y, además, busca conocer la magnitud de la variable independiente. Y **descriptiva** porque la investigación responde a descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones midiendo la relación entre variables en un tiempo determinado, sin precisar su sentido de causalidad.

### 4.2. Diseño de la investigación

La investigación es **no experimental** y **transeccional**, debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento dado, sin manipular las variables del objeto de estudio.

### 4.3. Población

La población para esta investigación se representa por los 18 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de las cuales 4 son nombrados. En términos contractuales corresponden a personas que tienen un mínimo de cuatro años en esta empresa, bajo el régimen de contrato renovable anualmente con derechos sociales y seguros médicos; además de gratificaciones en los meses de Julio y Diciembre.

### 4.4. Unidad de Análisis y Muestra

Debido al tamaño de trabajadores, no se ha requerido de una muestra. La indagación a través de los instrumentos correspondientes fue de tipo censal.

#### **4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos**

La técnica para esta investigación es la encuesta. El cuestionario, fue el instrumento para la recolección de datos definida como “*un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*”, (Sampieri, 2010, pág. 285), utilizando preguntas con alternativas tipo Likert de respuesta tipo escala, en función a la naturaleza del indicador.

Se han hecho preguntas para la variable independiente y dependiente en función a los indicadores expuestos en el presente. A fin de realizar la correlación, se toma en cuenta al mismo trabajador la evaluación de ambas variables.

La fiabilidad del cuestionario se ha hecho a través del estadístico de medida del Alfa de Cronbach.

#### **4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos**

Para el análisis de datos se usa el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en tablas.

Este análisis se ha hecho de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se ha hecho el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v.23 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de tablas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtienen las conclusiones y recomendaciones.

#### **Interpretación de datos**

Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, se presentan en un informe con tablas descriptivas y cruzadas además de interpretaciones que otorgan una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

## 4.7. Matriz de Consistencia

**Tabla 5: Matriz de Consistencia**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Indicadores
<b>General</b>			<b>Independiente</b>	
¿Cómo influye el coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015?	Determinar la influencia del coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.	El coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.	Coaching gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad</li> <li>• Orientación</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Apadrinamiento</li> </ul>
<b>Específicos</b>			<b>Dependiente</b>	
<p>¿Cuál es el nivel de práctica del coaching gerencial en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015?</p>	<p>Determinar el nivel de práctica del coaching gerencial en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.</p> <p>Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.</p> <p>Formular una propuesta de coaching gerencial para la gestión de las municipalidades.</p>	<p>a. La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015</p> <p>b. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto.</p>	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Participación comunitaria</li> <li>• Identificar metas</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Reconocimiento del trabajo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Espíritu de colaboración</li> </ul>

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Resultados de las Encuestas

**Tabla 6: Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Masculino	12	66,7	66,7
	Femenino	6	33,3	33,3
	Total	18	100,0	100,0

Se aprecia en esta tabla que los dos tercios de los trabajadores son del género masculino, mientras que el resto 33.3% son del género femenino.

**Tabla 7: Años de labor en la municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Hasta 5 años	10	55,6	55,6
	De 6 a 10 años	6	33,3	33,3
	Más de 10 años	2	11,1	11,1
	Total	18	100,0	100,0

En esta tabla se observa que el 56% tienen hasta 5 años de labor en la institución, seguido del 33% entre 6 y los 10 años de esfuerzo laboral.

**Tabla 8: Grado de instrucción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Técnica	8	44,4	44,4
	Univ Bachiller	5	27,8	27,8
	Univ Titulado	3	16,7	16,7
	Secundaria	2	11,1	11,1
	Total	18	100,0	100,0

En el tema de grado de instrucción, los trabajadores cuyo nivel es técnico están representados en un 44.4%, al tanto que los que tienen un nivel universitario bachiller, alcanzan el 27.8%



**Tabla 9: Tipo de empleo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Contratado	13	72,2	72,2
	Nombrado	5	27,8	27,8
	Total	18	100,0	100,0

En este punto se aprecia que, el 72.2% de los trabajadores en esta institución se encuentran contratados, y el 27.8% se encuentran en calidad de nombrados.

**Tabla 10: Es adecuado el tipo de autoridad que se ejerce en esta gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	13	72,2	72,2
	Casi de acuerdo	4	22,2	22,2
	Indeciso	1	5,6	5,6
	Total	18	100,0	100,0

En esta tabla se ve que el 72.2% de los trabajadores está de acuerdo con el tipo de autoridad que se ejerce en esta gestión, mientras que el 22.2% está en casi de acuerdo.

**Tabla 11: La orientación de liderazgo del Alcalde es la adecuada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	15	83,3	83,3
	Casi de acuerdo	3	16,7	16,7
	Total	18	100,0	100,0

En esta parte se aprecia que el 83.3% de los trabajadores está de acuerdo con la orientación del liderazgo del alcalde es la adecuada, al tanto que el 16.7% está en casi de acuerdo.

**Tabla 12: El Alcalde y sus colaboradores practican la enseñanza, orientación y el ejemplo (mentoring)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	14	77,8	77,8
	Casi de acuerdo	4	22,2	22,2
	Total	18	100,0	100,0

En esta tabla se evidencia que el 77.8% de los trabajadores señalan que están de acuerdo que el alcalde y sus colaboradores practican la enseñanza, orientación y el ejemplo, mientras que un 22.2% están casi de acuerdo.

**Tabla 13: Se solicitan ideas creativas e innovadoras para mejorar el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	11	61,1	61,1
	Casi de acuerdo	6	33,3	33,3
	Indeciso	1	5,6	5,6
	Total	18	100,0	100,0

En este tema se aprecia que el 61.1% de los trabajadores están de acuerdo que se le solicitan ideas creativas e innovadoras para mejorar su trabajo en la municipalidad, seguido del 33.3% que están casi de acuerdo.

**Tabla 14: Se consulta con el trabajador antes de tomar una decisión (apadrinamiento)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	12	66,7	66,7
	Casi de acuerdo	6	33,3	33,3
	Total	18	100,0	100,0

Como se nota en esta tabla los dos tercios de los trabajadores están de acuerdo que se le consultan antes de tomar una decisión, y hay un 33.3% que están casi de acuerdo respecto al tema.

**Tabla 15: Nivel de motivación en el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Muy alto	11	61,1	61,1
	Alto	7	38,9	38,9
	Total	18	100,0	100,0

Se advierte en este punto que el 61.1% de los trabajadores tienen un nivel muy alto de motivación en el trabajo que realizan, en tanto hay un 38.9% de trabajadores que tiene un nivel alto.

**Tabla 16: El empleado usa formas eficientes de comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Casi siempre	9	50,0	50,0
	Siempre	9	50,0	50,0
	Total	18	100,0	100,0

En este punto se percibe que el 50% de los trabajadores describen que casi siempre utilizan los sistemas, canales y formas eficientes de comunicación, mientras tanto hay un 50% que describen que siempre lo utilizan.

**Tabla 17: Contribuye con las metas de la Municipalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	14	77,8	77,8
	Casi siempre	4	22,2	22,2
	Total	18	100,0	100,0

En esta parte se visualiza que el 77.8% de los trabajadores dicen que siempre contribuyen con las metas de la municipalidad, mientras el 22.2% dicen que casi siempre.

**Tabla 18: Se promueven, organizan y facilitan acciones de capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	16	88,9	88,9
	Casi siempre	2	11,1	11,1
	Total	18	100,0	100,0

El 88.9% de los trabajadores mencionan que siempre se promueven, organizan y facilitan acciones para su formación personal, mientras un 11.1% dice que casi siempre.

**Tabla 19: El esfuerzo laboral es reconocido a un nivel:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Alto	14	77,8	77,8
	Muy alto	4	22,2	22,2
	Total	18	100,0	100,0

Se observa que el 77.8% de los trabajadores considera a un nivel alto en el que su esfuerzo laboral es reconocido, en tanto un 22.2% en a un nivel muy alto.

**Tabla 20: El empleado tiene conocimiento del trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	15	83,3	83,3
	Casi siempre	3	16,7	16,7
	Total	18	100,0	100,0

En el tema conocimiento de trabajo el 83.3% de los trabajadores menciona que siempre conocen sus funciones y tareas, seguido del 16.7% que dicen casi siempre.

**Tabla 21: Calificación del nivel de calidad en el desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Alto	12	66,7	66,7
	Muy alto	6	33,3	33,3
	Total	18	100,0	100,0

Se evidencia en la tabla que dos tercios de los trabajadores consideran que su nivel de calidad en el desempeño laboral es alto, seguido del 33.3% que se consideran nivel muy alto.

**Tabla 22: Percibe que la carga laboral de su trabajo es la adecuada (cantidad)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	10	55,6	55,6
	Casi de acuerdo	8	44,4	44,4
	Total	18	100,0	100,0

Se evidencia que el 55.6% de los trabajadores mencionan que están de acuerdo con la carga laboral de su trabajo, en tanto el 44.4% está casi de acuerdo.

**Tabla 23: La autoridad soluciona problemas en el desempeño de sus funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	De acuerdo	15	83,3	83,3
	Casi de acuerdo	3	16,7	16,7
	Total	18	100,0	100,0

Como se nota en la tabla hay un 83.3% de los trabajadores que están de acuerdo que su jefe se preocupa por solucionar problemas en el desempeño de sus funciones, mientras que un 16.7% están casi de acuerdo.

**Tabla 24: Se permite al trabajador realizar tareas laborales por iniciativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Casi siempre	14	77,8	77,8
	Siempre	4	22,2	22,2
	Total	18	100,0	100,0

Primordialmente, el 77.8% trabajadores señalan que en su trabajo casi siempre se les permite realizar por iniciativa propia las tareas laborales.

**Tabla 25: Considera que las acciones se hacen con disciplina**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Casi siempre	9	50,0	50,0
	Siempre	5	27,8	27,8
	A veces	4	22,2	22,2
	Total	18	100,0	100,0

En el tema de disciplina el 50% de los trabajadores opinan que casi siempre sus acciones se hacen con disciplina, y el 27.8% opinan que siempre.

**Tabla 26: Nivel de practica el espíritu de colaboración**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Muy alto	16	88,9	88,9
	Alto	2	11,1	11,1
	Total	18	100,0	100,0

Como se advierte en este punto el 88.9% de los trabajadores califica a un nivel muy alto su espíritu de colaboración, mientras el 11.1% a un nivel alto.

**Tabla 27: Percepción del nivel del Coaching Gerencial y su influencia en el Desempeño Laboral de la MDO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Muy alto	13	72,2	72,2
	Alto	4	22,2	22,2
	Regular	1	5,6	5,6
	Total	18	100,0	100,0

Se aprecia en esta tabla que el 72.2% de los trabajadores considera que el coaching gerencial influye en el desempeño laboral a un nivel muy alto, mientras que el 22.2% de los trabajadores considera que a un nivel alto.

## 5.2. Transcripción de la Guía de Entrevista

- *¿Cómo es la relación entre trabajadores y autoridades?*

La relación con los trabajadores es de confianza mutua entre ambas partes en el que se imparte la colaboración entre todos, se escuchan opiniones y sugerencias, si hay dudas estas se aclaran y se trata de que tanto jefes como los trabajadores operativos conozcan los objetivos conjuntamente para ser cumplidos.

- *¿Considera que ejerce algún tipo de liderazgo? ¿Cuál?*

El alcalde considera que es un líder orientado a las personas porque se dedica a organizar, hacer de apoyo y desarrollar su equipo, también participativo porque fomenta la creatividad y la colaboración, considera que puede ser un líder carismático porque le gusta inspirar, aportan energía y dinamismo a los empleados.

- *¿De qué manera se ha implementado algún programa a favor del desempeño de sus trabajadores?*

Se implementan capacitaciones mensuales con diversos especialistas de acuerdo al tema a capacitar por ejemplo de tecnología, desarrollo social, servicios y trato a la población, también hay charlas interdiarias respecto al cumplimiento los objetivos de la municipalidad por el propio alcalde. Se trata de identificar necesidades específicas de capacitación para enfocarse más en esos puntos y desarrollar estrategias para mejora. Se alienta a que los trabajadores den su iniciativa y sugerencias propias.

- *¿Hay mecanismos para fomentar la creatividad de los trabajadores? ¿Cuáles?*

Se implementan nuevos procesos, se organizan reuniones donde todos transmiten tus ideas y los escriben, esto ayuda a ver los problemas desde una nueva perspectiva, también se realizan visitas conjuntamente con los trabajadores a los

centros poblados para que puedan observar los problemas y carencias, gracias a esto surgen nuevas ideas de soluciones entre todo el equipo municipal.

- *¿De qué forma permite a sus trabajadores a tomar sus propias decisiones?*

Aquí se delegan funciones algunas veces en las cuales deciden la mejor forma de hacer su trabajo o mandato otorgado, también se les comunica al momento de tomar una decisión y si tiene aceptación de ellos, si se presenta un problema se les comunica a todos pidiéndoles sus ideas y se toma una decisión conjuntamente de acuerdo a las limitaciones prescritas. Algunas decisiones son complejas de tomar minuciosamente, pero también hay fáciles de tomar el cual son delegados a los trabajadores que cuentan con suficiente información.

- *¿Qué mecanismos existen para motivar a los trabajadores?*

En este punto se trata de crear un ambiente de trabajo en la que los trabajadores entablen relaciones sociales y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales, se le brinda también cursos de gestión pública gratuita en la misma municipalidad, se les toma en cuenta sus ideas, opiniones y sugerencias para que se sientan integrados en la municipalidad, se le reconoce en las fechas importantes del año y charlas motivacionales de liderazgo.

- *¿Cómo procede a calificar el nivel de desempeño de sus trabajadores?*

Lo más común es que se evalúa al personal constantemente mediante la observación y verificación del trabajo que realizan en cada área esto está hecho por los superiores inmediatos a su vez por el alcalde, pero también se realizan entrevistas en donde se tienen una lista de procesos de sus funciones en donde hay actividades a mejorar y actividades que el trabajador ya domina esto en relación a la rapidez, cantidad y calidad de tareas realizadas.

Al final se definen metas u objetivos conjuntamente con los trabajadores de aquellas actividades que se debe mejorar.



### 5.3. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de *Cronbach* se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

**Tabla 28: Análisis de fiabilidad del instrumento.**

		N	Porcentaje
Casos	Válido	18	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	18	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Como se distingue la confiabilidad es igual a 1, lo que indica que el instrumento utilizado es preciso para la medición.

**Tabla 29: Estadísticas de fiabilidad.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,747	18

Se aprecia la cifra de 0.747 el mismo que señala que el instrumento de investigación es fiable. La cifra 18 representa el número de preguntas formuladas para ambas variables.

## 5.4. Contrastación de la Hipótesis

### Hipótesis de investigación

**Ho:** El coaching gerencial no influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.

**Ha:** El coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.

### Función de prueba

Se utilizó el estadístico de Tau-b de Kendall, debido a que se cuentan con variables cualitativas. Éstas han sido seccionadas de acuerdo a la técnica de estatinos, es decir, se ha aplicado el barenamiento.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por	Tau-b de Kendall	-,497	,120	-2,683	,007
ordinal	Correlación de Spearman	-,519	,127	-2,427	,027 <sup>c</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,462	,115	-2,083	,054 <sup>c</sup>
N de casos válidos		18			

Se observa que existe una relación entre ambas variables, esto, a través la prueba Tau-b de Kendall. Es decir, al ser el valor  $p = 0,007$  y éste inferior al valor de  $\alpha = 0,05$ , se acepta la hipótesis alterna (del investigador) rechazándole la nula. Por consiguiente:

*“El coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.”*

### Hipótesis específica 1

**Ho:** La práctica del coaching gerencial no tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015

**Ha:** La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015

**Tabla 30: Nivel del coaching gerencial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Alto	14	77,8	77,8
	Medio	3	16,7	16,7
	Bajo	1	5,6	5,6
	Total	18	100,0	100,0

Al verificar los resultados, se observa que el nivel del coaching gerencial alcanza la cifra del 77.8%, lo que evidenciaría que los trabajadores tienen una práctica de este concepto descrito en el marco teórico, por lo anterior, se acepta la Hipótesis alterna que postula:

*Ha: La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015*

## Hipótesis específica 2

**Ho:** El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 no es alto.

**Ha:** El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto.

**Tabla 31: Nivel del desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Alto	14	77,8	77,8
Medio	3	16,7	16,7
Bajo	1	5,6	5,6
Total	18	100,0	100,0

Se aprecia que existe un porcentaje del 77.8% que evidencia que los trabajadores alcanzan un nivel alto respecto al desempeño laboral. Esto significa, que la Hipótesis Nula es rechazada, aceptándose la alterna que formula:

*“El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto”.*

## **6. DISCUSIÓN**

El tema relacionado con el coaching gerencial es fundamental porque pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas Breale (2014). El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

A nivel más operativo el coaching facilita la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales. También, desarrolla nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal y favorece el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.

En este estudio se ha tomado como objeto de análisis a los trabajadores que brindan servicios en la institución. La población para esta investigación estuvo representado por 18 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de Huaraz, Ancash, de los cuales 4 son nombrados. En términos contractuales corresponden a personas que tienen un mínimo de dos años en esta empresa, bajo el régimen de contrato renovable anualmente con derechos sociales y seguros médicos; además de gratificaciones en los meses de Julio y Diciembre. La técnica utilizada para esta investigación ha sido la encuesta. El cuestionario, utilizado como instrumento para la recolección de datos se presentó a cada uno de los trabajadores que se encuentran laborando permanentemente en la municipalidad como objeto de estudio. A ellos se les solicito responder cada una de las preguntas que representaban los indicadores de las variables de estudio.

El objetivo del presente trabajo es determinar la influencia del coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015, y como objetivos específicos, determinar el nivel de práctica del coaching gerencial en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015; conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015

y formular una propuesta de coaching gerencial para la gestión de las municipalidades.

**El marco teórico se relaciona con la práctica.** Con ello, se **evidencia** que la realidad se refuerza con la teoría pues en este estudio se observa que el tema relacionado con la **autoridad**, se refleja de manera óptima, aspecto evidenciado en la tabla 10. Al respecto el especialista (Chiavenato, 2010) indica que el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Respecto a la **orientación** de liderazgo del alcalde, se constata que se está llevando de forma adecuada, ya que los trabajadores están de acuerdo con el tipo de liderazgo que practica, este punto se refleja en la tabla correspondiente. En el caso del **mentoring**, se refleja se da de manera práctica en la institución, ya que la gran mayoría de los trabajadores señalan que se practica la enseñanza, orientación y el ejemplo, esto está evidenciado en la tabla 12, al respecto los especialistas (Davis & Newtrons, 2000) indican que el mentoring consiste en que una persona (mentor) transfiere a otra, sus conocimientos y experiencias en una materia o tema determinado. En el punto de la **creatividad**, se puede observar que realmente se lleva a cabo de forma dinámica, ya que a la gran mayoría de los trabajadores se les permite dar ideas creativas e innovadoras, este aspecto se refleja de acuerdo a la tabla 13. En el caso del **apadrinamiento**, se evidencia que los trabajadores son tomados en consideración y consultados antes de tomar alguna decisión en la municipalidad, esto se comprueba de acuerdo a la tabla 14. Con respecto al tema de **motivación**, se observa que es buena, ya que gran cantidad de los trabajadores se encuentran en buen estado anímico en las funciones que desempeñan, esto se ve reflejado en los resultados de la tabla 15, al respecto (Breale, 2014) menciona que las personas siempre se encuentran en algún estado de ánimo o emoción y estos penetran e influyen en todo lo que hacen y, por ese motivo, constituyen un proceso fundamental para la empresa. En la parte de **comunicación**, se refleja la práctica de manera eficiente las formas de comunicación dentro de la institución, este punto esta evidenciado en la tabla 16. En el punto de participación comunitaria, se aprecia que los trabajadores participan

en el cumplimiento de las metas de la municipalidad dentro del distrito, esto se puede comprobar en los resultados obtenidos de la tabla 17. De acuerdo al tema de **aprendizaje**, se refleja que la mayor parte de los trabajadores se les brindan facilidades para su formación personal y profesional, la cual se evidencia claramente en la tabla 18. En el aspecto de **reconocimiento**, se evidencia en la situación encontrada que los trabajadores son reconocidos por su esfuerzo laboral, eso se comprueba de acuerdo a la tabla 19. En el tema relacionado con el conocimiento del trabajo, se evidencia de forma positiva el conocimiento de las funciones de los trabajadores, el cual se muestra en la tabla 20. En el aspecto de **calidad**, se puede evidenciar que la municipalidad brinda un buen servicio, ya que en un mayor porcentaje de los trabajadores tienen un alto desempeño laboral, esto se muestra en la tabla 21. Del mismo modo, en el tema de la **cantidad**, se refleja de manera real que los trabajadores están de acuerdo con su carga laboral en su día a día, esto se puede evidenciar de acuerdo a la tabla 22. En la parte relacionada con la **responsabilidad**, se aprecia de manera positiva que el alcalde se preocupa por solucionar los problemas que se suscitan en la municipalidad, esto se aprecia de acuerdo a la tabla 23. Respecto al tema de la **Iniciativa**, los resultados indican en forma real que los trabajadores se les permiten ser proactivos en el desempeño de sus tareas y funciones, esto está reflejado en la tabla 24. En el aspecto relacionado con la **disciplina**, la realidad encontrada muestra de los trabajadores ponen en práctica la disciplina, esto está reflejado en la tabla 25. Respecto al **espíritu de colaboración**, la situación encontrada evidencia que los trabajadores practican el espíritu de colaboración, en razón que casi la mayoría manifiesta su satisfacción en este punto, esto se puede verificar de acuerdo a la tabla 26.

De igual forma respecto al **coaching gerencial y su influencia en el desempeño laboral**, se puede evidenciar que los trabajadores consideran que la práctica de coaching gerencial influye en desempeño de sus funciones, esto está reflejado en la tabla 27, los especialistas (Villa Casal & Caperán Vega, 2010), afirman que cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a nuestros colaboradores, necesitamos conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización.

Revisando los antecedentes, se convoca el tema de Anaya Moreno, Yuri Arquímedes y Huerta Infante, Geralt Julian, (2012) cuyo aporte titulado “Estilos Directivos y Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Huaraz de Huaraz en el que concluyen que los Directivos del Gobierno Provincial de Huaraz adoptan un estilo directivo autoritario benevolente, puesto que prevalecen los caracteres centralizadoras de las gerencias, basados en el enfoque del comportamiento basado en las tareas influyendo positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, este hallazgo se replica en esta investigación a razón de que se ha encontrado que los trabajadores alcanzan un nivel alto respecto al desempeño laboral según los obtenidos en la tabla 31, con respecto a la medición del desempeño laboral.

Por otro lado, **el estudio queda reforzado** también a través de los antecedentes en la investigación de Gisella Maldonado Vicente (2012) aporte con título “Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos Universidad San Martín de Porres-Peru”, en el que evidencia un 10% de mejoría aproximadamente en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS después de llevar a cabo el programa de coaching con PNL. Este resultado se replica en esta investigación a razón de que se ha encontrado que más de dos tercios de los trabajadores consideran que el coaching gerencial influye en el desempeño laboral a un nivel muy alto. De igual forma también se refuerza en el trabajo de Anaya Moreno, Yuri Arquímedes y Huerta Infante, Geralt Julian, (2012) con el aporte “Estilos Directivos y Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Huaraz de Huaraz” en el enfoque del comportamiento basado en las tareas, influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Es más, la investigación se refuerza con Gisella Maldonado Vicente cuando menciona que en sus resultados se halló el 10% de mejoría aproximadamente en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS después de llevar a cabo el programa de coaching con PNL.

Gracias a estos hallazgos posiblemente se podrían hacer futuras investigaciones que consignen el tema de Coaching Gerencial en otras Municipalidades de las



localidades de nuestra Región, además de ser implementando en las instituciones del sector publico debido a que es un concepto que debe seguir siendo analizado.

A partir de estos hallazgos se podría sugerir un programa de Coaching Gerencial dirigido a Servidores Públicos para mejorar el nivel de desempeño del personal a cargo. Este aspecto debe cederse al sector académico. Concretamente a la universidad para realizar investigaciones que se deriven de estos hallazgos.

Como todas, esta investigación ha tenido limitaciones. Por ejemplo la disposición de los trabajadores de la Municipalidad de Olleros en Ancash ha sido un tema que ha tenido que pasar por dictaminar un tiempo para realizar la consulta de manera individual, por otro lado la recargada agenda del Mandatario Edil ha sido un limitante para la realizar la entrevista debido a compromisos y eventos propias de su función, tema que se pudo solucionar gracias a un compromiso pactado por ambas partes a fin de obtener información relevante para esta investigación.

Finalmente, la poca comprensión en los términos para responder las preguntas del cuestionario, para lo cual tuvimos que adicionar una capacitación para todo el personal involucrado. Este fue un elemento limitador en el desarrollo de la investigación.

Según los resultados se observa que el nivel del coaching gerencial alcanza la cifra del 77.8%, lo que evidencia que los trabajadores tienen una práctica de este concepto descrito en el marco teórico, por lo anterior, se acepta la Hipótesis alterna que postula: La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 mostrando que los trabajadores alcanzan un nivel alto respecto al desempeño laboral. Esto significa, que la Hipótesis Nula es rechazada.

Lo anterior demuestra una vez más que la teoría del *coaching* es efectivo amen a sus beneficios en la organización y cuando las nociones y procedimientos se usan adecuadamente.

## **7. CONCLUSIONES**

1. Se demuestra que el coaching gerencial influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, Ancash, 2015.
2. La práctica del coaching gerencial tiene un alto nivel en la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015. Al verificar los resultados, se observa claramente que el nivel del coaching gerencial alcanza una gran cifra, lo que evidenciaría que los trabajadores tienen una práctica activa de este concepto en el ámbito laboral descrito en el marco teórico. Además, se evidencia un liderazgo participativo porque el estilo radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.
3. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz 2015 es alto. Pues se aprecia que existe un porcentaje gran porcentaje que evidencia que los trabajadores alcanzan un nivel alto respecto al desempeño laboral.

## 8. RECOMENDACIONES

1. En virtud que se demuestra que el coaching se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, Ancash, 2015, la autoridad debe convencerse una vez más que los beneficios de contar con un alto rendimiento con la finalidad de planificar y formar su propio compromiso de mantener el rendimiento del equipo. Esto se podrá afianzando lo que debe tener bien claro el equipo edil, cuál es su propia misión dentro y fuera de la municipalidad, su propósito a favor del pueblo de Olleros, tener en mente los objetivos estratégicos, practicar los valores, y comprometerse con ellos. Ante ello, se presenta una propuesta operativa.
2. Para mantener la práctica del coaching se debe fomentar el pensamiento o la idea de que la suma de todos los integrantes de la Municipalidad Distrital de Olleros será mayor que la suma de los esfuerzos individuales. Se trata también de fomentar esta idea con las comunidades circundantes a Olleros, todos ellos necesarios para realizar un trabajo a favor de la población de esta parte de Ancash a través de la propuesta que se presenta en esta investigación.
3. En el tema del desempeño, es importante mantener este tipo de trabajo para continuar transformando las relaciones e inspirar, motivar y alinear esas partes más amplias del sistema municipal que son indispensables para transformar la contribución del equipo. Por eso, es importante también no perder de vista el trabajo ordenado, la disciplina que consiste en establecer un compromiso con la gestión municipal, no solo en cuanto al aprendizaje en sí, sino a saber cómo aprender con mayor eficacia.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- APA. (2013). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. México DF: CemPro.
- Bass, j. (2013). *Masterful Coaching*. San Francisco: Consultancy Group.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson.
- Breale, N. (2014). *Coaching the Team at Work*. Londres: CIPD.
- Brock, V. (2008). *Historia del coaching*. Los Angeles: American.
- Cameron, h. (2012). *Leading with values*. Cambridge: Cambria.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Norma.
- Davis, K., & Newtrons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw – Hill.
- De Salterain, F. (2012). *Gerencia exitosa de venta*. Buenos Aires: Granita.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Dressler, G. (2001). *Administración de personal*. Mexico: Pearson Educación.
- Edmondson, B. (2013). *Acelerando el aprendizaje de equipo*. Londres: Reading MA.
- Gil Sanguineti, F. (2015). *Executive coaching*. Lima: Asociación Peruana de Coaching.
- González, A. (2014). *Investigación básica y aplicada en el campo de las ciencias económico administrativas*. México: Colofón.
- Guiacalone, R. (2013). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Madrid: Bracken.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Kaushick, A. (2009). *Three spires of great leadership*. California: Learnig C.

- Kogan, L. (2012). *La caja negra. Relatos de investigación*. Lima: UP.
- Mercado, S. (2012). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Mercadeo.
- Ongallo, C. (2015). *El libro de la venta directa*. España : Díaz de Santos .
- Quezada, N. (2012). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada a la investigación*. Lima: Macro.
- Quezada, N. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Lima: Macro.
- Raich, M. (2013). *Más allá: empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: Prolif.
- Ray, P., & Handersen, s. (2011). *The cultural creatives*. Chicago: Harmoni Books.
- Richler, B., & Garcia, S. (2012). *Managing by values*. Londres: Palgrave.
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigacion* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- schermehorn, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Limusa.
- Sherman, s. (2001). *Administracion de los Recursos Humanos*. . Mexico: Thompson.
- Tandaypan, J., & Jamanca, R. (2015). *Guía metodológica: Proyecto e informe final de tesis*. Huaraz: FAT.
- Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. Á. (2010). *Manual del Coaching*. México: Bresca Editorial.

## **Anexos**

## Anexo 1: Instrumentos de investigación



Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"  
Facultad de Administración y Turismo - PTG 2015

*"Coaching Gerencial y Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Olleros, Huaraz, 2015:  
Propuesta de Programa de Coaching"*

**Presentación e Instrucciones:** Estamos realizando un estudio respecto al tema arriba propuesto cuyo objetivo es netamente académico. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

### Cuestionario para Trabajadores

#### I. Datos de Identificación

1. Género:

Femenino     Masculino

2. Años de labor en la municipalidad: \_\_\_\_\_

3. Grado de Instrucción :

Sin Estudios     Primaria     Secundaria     Técnica     Univ Bachiller     Univ Titulado

4. Tipo de Empleo:

Nombrado     Contratado

#### II. Datos de Estudio: Coaching Empresarial

Marque la alternativa que considera:	En desacuerdo	Casi en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Casi de acuerdo	De acuerdo
1. Es adecuado el tipo de <b>autoridad</b> que se ejerce en esta gestión	1	2	3	4	5
2. La <b>orientación de liderazgo</b> del Alcalde es la adecuada.	1	2	3	4	5
3. El Alcalde y sus colaboradores practican la enseñanza, orientación y el ejemplo ( <b>mentoring</b> )	1	2	3	4	5
4. Se le solicitan ideas <b>creativas</b> e innovadoras para mejorar el trabajo en la Municipalidad	1	2	3	4	5
5. Consultan con Ud. antes de tomar una decisión ( <b>apadrinamiento</b> )	1	2	3	4	5

### Datos de Estudio: Desempeño Laboral

1. Mi nivel de <b>motivación</b> en el trabajo que realizo es:	Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy alto 5
2. Utiliza Ud. sistemas, canales y formas eficientes de <b>comunicación</b>	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
3. Contribuye Ud con las metas de la Municipalidad ( <b>participación comunitaria</b> )	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
4. Se promueven, organizan y facilitan acciones para su formación personal ( <b>Aprendizaje</b> )	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
5. Mi esfuerzo laboral es <b>reconocido</b> a un nivel:	Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy alto 5
6. <b>Conoce</b> sus funciones y tareas ( <b>conocimiento de trabajo</b> )	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
7. Mi nivel de calidad en el <b>desempeño laboral</b> es:	Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy alto 5
8. La carga laboral de su trabajo es la adecuada ( <b>cantidad</b> )	Definitivamente No 1	Quizás no 2	Puede que sí, pueda que no 3	Quizás sí 4	Definitivamente Sí 5
9. Su jefe se preocupa por solucionar problemas en el desempeño de sus funciones ( <b>Responsabilidad</b> )	En desacuerdo 1	Casi en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Casi de acuerdo 4	De acuerdo 5
10 En su trabajo se le permite que Ud. realice por iniciativa propia las tareas laborales ( <b>iniciativa</b> )	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
11. Sus acciones se hacen con <b>disciplina</b>	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
12. Ud. practica el <b>espíritu de colaboración</b> a un nivel de:	Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy alto 5
13. ¿A qué <b>nivel</b> cree ud que el Coaching Gerencial influye en el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Olleros?	Muy bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy alto 5

**Muchas gracias!**





Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"  
Facultad de Administración y Turismo - PTG 2015

*"Coaching Gerencial y Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Olleros, Huaraz, 2015: Propuesta de Programa de Coaching"*

**GUIA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:**

Determinar la influencia del coaching gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Olleros de la Provincia de Huaraz, 2015.

**APELLIDOS Y NOMBRES (del entrevistado)**

-----

1. ¿Cómo es la relación entre trabajadores y autoridades?
2. ¿Considera que ejerce algún tipo de liderazgo? ¿Cuál?
3. ¿De qué manera se ha implementado algún programa a favor del desempeño de sus trabajadores?
4. ¿Hay mecanismos para fomentar la creatividad de los trabajadores? ¿Cuáles?
5. ¿De qué forma permite a sus trabajadores a tomar sus propias decisiones?
6. ¿Qué mecanismos existen para motivar a los trabajadores?
7. ¿Cómo procede a calificar el nivel de desempeño de sus trabajadores?

**Gracias por su colaboración.**

**Anexo 2: Mapa de Ubicación de Olleros, en Ancash, Perú**



## **Anexo 3: Modelo de Coaching Municipal**

### **Coaching del Equipo Municipal**

Los líderes determinan si una empresa o institución sobrevive y prospera. En la medida en que el equipo municipal directivo libere o limite la energía y el talento de las personas de una empresa o institución se determina la capacidad de los directores y la eficacia con que trabajan juntos como equipo.

#### **Introducción**

Tal como se dice en la cita al comienzo, el equipo de trabajadores de la MDO (Municipalidad Distrital de Olleros) es esencial para el éxito o el fracaso de ella, y el trabajo en equipo es crucial para su rendimiento efectivo. Los desafíos y las exigencias de los equipos de trabajo han aumentado considerablemente, con muchos análisis de la gobernabilidad en las municipalidades, el funcionamiento de la municipalidad y el cambio de responsabilidades legales.

Las personas que imparten coaching a los equipos ediles pueden utilizar muchas de las destrezas que se emplean para el coaching de los equipos directivos, y algunos de los mismos métodos y habilidades son muy relevantes. Sin embargo, el contexto y la función del equipo edil necesitan de un enfoque distinto para la práctica del coaching, el que es descrito después de haber investigado los cambiantes desafíos de los equipos ediles y qué contribuye a un equipo edil de alto rendimiento.

Se hace una recopilación de lineamientos de cómo desarrollar una gerencia con énfasis en el coaching basado en los siguientes textos:

- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. Á. (2010). *Manual del Coaching*. México: Bresca Editorial.

## **Antecedentes**

Durante los últimos 30 años, la gobernabilidad se ha convertido en un tema municipal clave, así como en un área de desarrollo y cambio. Ha habido algunos acontecimientos y tendencias que han fomentado la investigación y los cambios en la práctica estándar. Por ejemplo:

La incompetencia y la corrupción se han puesto de relieve por los medios de comunicación, y algunos casos legales han sentado precedentes en los departamentos del Perú más basados en la jurisprudencia. Al contrario de lo que creen algunos gobiernos situados a la derecha del espectro político, en el sentido de que las tendencias del organismo funcionaban automáticamente en beneficio de un bien social, ha quedado claro que es necesaria una mayor regulación.

La concentración y la coordinación del poder de las autoridades a través de los esfuerzos institucionales han dado como resultado una demanda de una mayor información de calidad y una mayor transparencia en las decisiones y trabajos del equipo de las municipalidades.

La globalización de las empresas y las economías nacionales han dado como resultado una creciente presión de los estándares internacionales. Esto también se refleja en las municipalidades que trabajan a favor de los conciudadanos.

La creciente rapidez de cambio y complejidad ha hecho que los equipos ediles se vean más obligadas a aprender y ayudar a que los municipios se adapten y creen nuevos modelos de liderazgo.

Ha habido un incremento de concienciación e interés activo por parte de los grupos de interés en la actividad municipal, facilitado en parte por Internet y las tecnologías de la comunicación.

## **Coaching de equipo municipal**

Cada vez se espera más que los equipos ediles lleven a cabo y publiquen un análisis o auditoría de sus roles, rendimientos y funcionamientos. Algunos equipos si lo han utilizado eso como una oportunidad para conseguir una ayuda externa de un coach de equipo edil, o para efectuar un análisis o auditoría del equipo edil, lo que a veces puede llevar a que el Alcalde como coach trabaje con ella en algunas

áreas identificadas de mejora. El sector público también exige cada vez más que los equipos ediles se analicen regularmente, como ocurre en Olleros.

Otra forma muy común de que el coaching de equipo entre en la sala de equipos ediles es cuando un Alcalde ha trabajado con el equipo ejecutivo y ha incluido al equipo edil como parte del proceso, y esta ha reconocido que, como parte de la organización que avanza, también necesita revisar su rol y su rendimiento.

Cuando se imparte coaching a los trabajadores de la municipalidad, también pueden aplicarse las etapas de la relación de coaching descritas en el modelo CID-CLEAR, pero el Alcalde como coach tiene que realizar:

- a. Un acuerdo inicial, a menudo con el Alcalde y líder del equipo edil.
- b. Cierta proceso de investigación por medio de entrevistas con algunos miembros del equipo edil y de un análisis de ella.
- c. Cierta proceso de diagnóstico para darle sentido a los problemas emergentes, así como una forma de comprometer al equipo edil con sus hallazgos y desarrollar un plan de acción con respecto a la forma en que se desenvolverá el equipo ante esos resultados.

Con algunos equipos ediles, el proceso de coaching puede terminar aquí, pero otras optarán por que el Alcalde coach los auxilie en el proceso de mejora.

### **Partes del coaching de equipo de Olleros**

*I y II. Aclarar el rol del equipo edil:*

*III. La dinámica del equipo edil:*

*IV. Coaching de equipo edil sobre la forma de conectarse:*

*V. Coaching de equipo edil sobre cómo aprender y desarrollarse:*

Las cinco partes del coaching de equipo se aplican al coaching de equipo edil, pero el recorrido a través de ellas suele ser muy diferente, ya que el contexto y las responsabilidades de los equipos ediles también son muy diferentes.

Como parte de ese proceso, es importante que el Alcalde coach ayude a que el equipo edil pase también a la parte más importante, el trabajo. Los equipos ediles reciben su cometido de los miembros del distrito (o miembros), así como de las

normas legales, fiduciarias y de gobierno en las jurisdicciones donde operan. Esto exige prestar atención a la relación entre la visión del equipo edil y su papel, función y misión, y las normas legales, fiduciarias y de gobernabilidad exigidas en las diversas jurisdicciones del país que sean relevantes para su operación y para el sector y tipo de organización. En la mayoría de los distritos existen regulaciones específicas para las municipalidades que trabajan sin cotización, asociaciones, organizaciones del sector público y organizaciones benéficas, lo cual es un error. En la etapa de investigación también es importante descubrir las expectativas que tiene los equipos de sus miembros; en el caso de las organizaciones benéficas, de sus miembros, y en el caso de una asociación, de sus socios. Algunas cuentan con ciertos mecanismos para recopilar *feedback*, pero otras pueden solicitarle al coach que inicie ese proceso. Como mínimo, es importante investigar el *feedback* (y las quejas) formal e informal que se haya recibido, así como los problemas que hayan surgido durante la última reunión general anual de los miembros o accionistas.

Después de que el Alcalde coach de equipo edil le haya ayudado a esta a aclarar su papel y su misión, debe empezar a ayudarlo a aclarar cómo ha añadido valor a su institución a través de sus diversas funciones y cómo podría incrementar el valor de su rol parte II. Luego se verá las funciones clave de un equipo edil, lo que proporciona un marco de trabajo para examinar el valor que el equipo crea en cada una de esas principales funciones.

A partir de esa base los equipos ediles deben empezar a examinar la parte III y estudiar la forma de “cocrear” como equipo y la dinámica sobre cómo funcionar en conjunto. Finalmente, el coach del equipo edil puede ayudar a que esta preste atención a su forma de conectarse: cómo se comunica, aprende y se conecta con los principales grupos de interés parte IV. Para el equipo edil, esos grupos de interés son:

- ✓ Población, socios y el público en general (según el tipo de equipo).
- ✓ Supervisores: auditores, oficinas recaudatorias, departamentos gubernamentales, reguladores del sector y de la profesión, etc.
- ✓ Clientes o usuarios del servicio.
- ✓ Empleados (especialmente el equipo ejecutivo).

- ✓ Proveedores y socios.
- ✓ Las comunidades en las que opere la empresa.
- ✓ Una de las relaciones más importantes para cualquier equipo edil es la que mantiene con el equipo ejecutivo al cual informa. Esta relación se considera en la sección sobre el coaching de equipo edil y su forma de conectarse.

## **I, II. Aclarar el rol del equipo de la MDO**

Como parte de la investigación inicial el Alcalde *coach* debe determinar cómo cada uno de los miembros ve el rol y la función del equipo edil y luego vincular ambos a los requisitos legales y fiduciarios que operan en los países donde hace negocios, así como los mejores estándares de prácticas de gobernabilidad que rijan en la actualidad para cada tipo de organización.

La gobernabilidad corporativa es el sistema mediante el cual las empresas se dirigen y controlan. Los equipos ediles de directores son responsables de la gobernabilidad de sus instituciones. Entre las responsabilidades del equipo edil se incluyen el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionar el liderazgo para ponerlos en marcha, supervisar la gestión de la institución e informar a los accionistas sobre su administración.

El valor subyacente de la institución representa más que los intereses de los accionistas (aunque a veces el valor de los accionistas puede ser importante porque ellos excluyen a otros accionistas). Se incluyen el valor de todos los tipos de activos, recursos y capital: físico, financiero, social y humano. El capital social abarca tanto las relaciones de la empresa o institución como su reputación para los clientes, inversores, proveedores, socios y los empleados actuales y posibles. El capital humano incluye el conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la lealtad de los empleados. El respeto de las responsabilidades sociales y legales cada vez más incluye garantizar que la actividad institucional no cause costos o pérdidas inaceptables para la comunidad local o el medio natural, así como el control de los riesgos a todos los niveles.

Dentro de la declaración de propósitos existe una cantidad de dilemas como resultado de las diferentes necesidades, grupos de interés y cronogramas. En el informe sobre los estándares de equipos ediles (1995) del Institute of Directors del Reino Unido se identificaron cuatro dilemas principales que debían enfrentar los directores:

1. Tener una actitud empresaria y asumir riesgos para que la institución pueda progresar, al mismo tiempo que se ejerce un control prudente.
2. Estar informado sobre las acciones y trabajos de la institución, al mismo tiempo que se aleja de los asuntos cotidianos y se mantiene una visión del objetivo a largo plazo.
3. Ser sensible a las presiones de las cuestiones locales a corto plazo, al mismo tiempo que se mantiene informado de las tendencias generales de la sociedad, de la competencia e internacionalmente.
4. Centrarse en las realidades comerciales, mientras que se actúa con responsabilidad con los empleados, la sociedad y el medio natural.

Para ser efectivo a la hora de afrontar esos y otros dilemas, el equipo edil necesita conceptualizar su papel:

- Está en el límite entre la organización interna y algunos de sus principales grupos de interés, y no por encima de ellos.
- Dirige, más que gestiona o cumple una función profesional, de tal forma que los miembros de equipo edil deben considerar la dirección como un trabajo que requiere su tiempo.
- Trabaja por el bien de toda la institución en lugar de representar a una función, un solo grupo de interés o parte interesada.
- Aprende y lidera el aprendizaje dentro del proceso de formulación, puesta en marcha y análisis de la estrategia, en vez de conservar las presunciones actuales y reaccionar demasiado tarde ante los cambios que se producen a su alrededor.

Esa última parte del rol del equipo edil ha sido especialmente elaborada y destacada en los libros de Bob Garratt sobre el aprendizaje y desarrollo de equipos



ediles, The Fish Rots from the Head 150 y Thin on Top151. Además de ser sensibles a las tendencias y cambios relevantes en su medio externo, los miembros del equipo edil aprenden a través de la educación y valoración como fuente de información sobre los clientes, y estimulan la investigación mediante preguntas y crean un diálogo con las personas que están dentro y fuera de la organización. El equipo edil crea el clima social y emocional para que se pueda aprender tanto de los errores como de los éxitos, así como para tolerar la incertidumbre. El equipo edil nunca debe subestimar su papel a la hora de establecer el estilo que adoptará la organización y el coach necesita desafiarla constantemente para que “sea el cambio que ellos quieren ver”.

### **Funciones del Alcalde frente al equipo de la MDO**

1. Decidir cuáles son las destrezas que se necesitan en su equipo.
2. Acordar una estrategia y hacer un seguimiento.
3. Centrarse en un crecimiento rentable con un riesgo aceptable.
4. Salvaguardar la marca y la reputación corporativa.
5. Proporcionar a los directores una información detallada.
6. Exponer el equipo al talento más joven de la empresa.
7. Se debe hablar de forma abierta, sincera y confiada.

Para ayudar a que equipo edil analice su rendimiento, el coach necesita asistir al equipo para que estudie sus funciones más problemáticas. Un equipo edil necesita mantener un equilibrio cuando presta atención a su medio interno y externo. También debe crear un equilibrio entre atender la política a largo plazo y los aspectos estratégicos, por un lado, y el seguimiento a corto plazo del rendimiento actual y las responsabilidades con los accionistas y los supervisores por otro. Estas distintas funciones necesitan mantenerse en una tensión dinámica. Bob Tricker fue el primero en establecer eso en un modelo. La versión de Bob Garratt, muestra algunos cambios (coloca el aprendizaje en el centro). El modelo puede utilizarse para enmarcar las diversas áreas de enfoque del equipo edil.

Se usa este modelo para desarrollar un mejor ritmo de análisis relacionado con las diferentes funciones de los equipos:

- Revisar la política: anualmente.
- Revisar la estrategia: cada seis meses.
- Revisar las operaciones: mensualmente.
- Revisar la gobernabilidad: anualmente, tres meses antes de revisar la política.

Los equipos ediles necesitan hacerse un tiempo para pensar estratégicamente y para administrar la empresa. Con frecuencia, los equipos ediles pueden orientarse legal o administrativamente, con estructuras y agendas que se convierten en fines en sí mismos, con lo que bloquean el diálogo interno e impiden que sea generador, además de imposibilitar el pensamiento y el aprendizaje en conjunto.

Los líderes efectivos de un equipo edil relacionan el corto con el largo plazo, y lo particular con lo general en las acciones y comunicaciones rutinarias: muestran o afirman de forma explícita los vínculos entre las decisiones, los planes y las evaluaciones específicas, así como la dirección y la visión generales. Al igual que con las partes de los equipos directivos, el flujo y las conexiones entre esas funciones son tan importantes como la actividad dentro de ellas.

Las funciones en las cuatro áreas de política, estrategia, supervisión de operaciones y responsabilidad externa (tal como las describieron Bob Garratt y Bob Tricker) abarcan:

1. Formulación de la política: supervisar el medio externo, declarar el propósito, crear visión y valores, configurar el desarrollo de la cultura y el clima corporativo.
2. Pensamiento estratégico: posicionar en los mercados cambiantes o el contexto social, establecer una dirección corporativa, formular la estrategia, revisar, decidir y distribuir los recursos clave, decidir el proceso de ejecución.
3. Supervisión del management: supervisar la gestión del rendimiento, analizar los resultados empresariales clave, supervisar el control presupuestario y la acción correctiva.

4. Responsabilidades: informar a los accionistas o propietarios, garantizar la conformidad con los supervisores, responder a los otros grupos de interés, garantizar las revisiones de los equipos y los directores.

En cada una de estas áreas, el coach necesitará desarrollar métodos para organizar debates y el tráfico de información del equipo edil, formas de desarrollar la política, la visión, la estrategia y la cultura con la organización, así como los procedimientos para indagar, supervisar, auditar y controlar, además de formas de trabajar en conjunto, y revisar el rendimiento individual y colectivo.

### **1. Formulación de la política**

Los equipos ediles necesitan disponer de:

- Un marco de trabajo para pensar sobre el medio (político, físico, económico, social, tecnológico, comercial, legislativo y ecológico) y formas de percibir y explorar los cambios relevantes para la institución.
- Un proceso para revisar el propósito dentro del contexto del cambiante medio y para revisar la visión en relación con el propósito, las competencias básicas y los valores.
- Un proceso de revisión dirigido hacia el ejercicio del liderazgo basado en el conocimiento de cómo se han formado, conservado y cambiado las culturas de liderazgo.

### **2. Pensamiento estratégico**

El equipo edil necesitara de métodos y modelos para organizar el pensamiento, la información y el diálogo, de acuerdo con una secuencia que va desde el análisis de mercado y la industria hasta la evaluación de la empresa y el desarrollo de una estrategia general, así como las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.), la distribución de los recursos y la planificación empresarial.

### **3. Supervisión del Alcalde**

Los equipos necesitarán diseñar unos indicadores clave de rendimiento, así como sistemas de información para apoyarlos en todos los niveles del management. Eso abarcaría a los principales impulsores del negocio y reflejaría las diferentes

evaluaciones, sistemas, funciones y management de los proyectos estratégicos. La portada será un “panel” del equipo. Esos indicadores incluyen los parámetros empresariales, las finanzas, el management de riesgos, las percepciones de los clientes, los recursos humanos y los activos clave como la cadena física, social, humana y de suministro.

#### **4. Responsabilidad externa**

Se necesitarán métodos para informar a los accionistas y otros grupos de interés: comités y procedimientos para la auditoría financiera y cumplimiento de las normas, para la auditoría de selección, rendimiento y remuneración de los miembros del equipo edil. Las encuestas a los clientes y empleados suelen formar parte de la supervisión del *management*. En la actualidad algunas instituciones cuentan con un subcomité para la auditoría de la protección medioambiental.

Una manera que puede emplear el coach de equipo edil para ayudar a que esta revise esas funciones es mediante la presentación de un modelo y pedirle a los miembros que investiguen qué han hecho bien y qué pueden mejorar en cada una de las funciones principales. La información puede recopilarse por medio de entrevistas individuales a los miembros del equipo edil o que completen un cuestionario, y ellos pueden utilizarse para iniciar un diálogo que conduzca a un plan de acción. También se puede realizar directamente con los equipos ediles, distribuyendo varios blocs de gran tamaño y pidiéndoles a los miembros que escriban sus comentarios en diferentes tarjetas de colores que representen las áreas positivas y de mejora en cada una de los equipos. Luego se divide a los miembros del equipo edil en subgrupos y se encomienda a cada uno que clasifique los comentarios sobre una de los equipos ediles y redacte los temas clave y las recomendaciones para una mejora.

#### **Estructura del equipo edil**

El Alcalde encabeza el equipo. La manera en que un equipo edil cumple con las diferentes funciones antes mencionadas depende de la forma de la estructura que haya adoptado. Algunas veces el rendimiento del equipo edil se encuentra limitado

por su estructura. No existe ninguna estructura que satisfaga todas las necesidades ni que sea apropiada para todos los contextos, y cualquiera que se elija creará diferentes limitaciones y posibles líneas divisorias. Es importante que los presidentes de los equipos ediles, los no ejecutivos y los coaches del equipo conozcan la gama básica de estructuras de equipo edil para que puedan facilitar un debate informativo sobre si se cuenta con la estructura adecuada para cumplir con su propósito.

Existen cuatro formas diferentes de estructuras de equipos ediles y todas ellas de alguna manera en todo el mundo se encuentran en evolución y en un mismo sentido. Existen diferencias que dependen de la cultura del país, la historia y la tradición, así como del tamaño y la naturaleza de la propiedad (pública o privada) de la empresa. Las estructuras de gestión del sector público están adoptando algunas de las características del sector privado, especialmente en Europa y Estados Unidos.

Los cuatro tipos principales de estructuras de equipos ediles difieren especialmente en la cantidad y la independencia de los no ejecutivos, la separación de los ejecutivos y no ejecutivos, el equilibrio de poderes y las obligaciones recíprocas, la legitimidad y el uso de la crítica constructiva, y el conflicto y la diversidad. Los dos primeros, los equipos ediles ejecutivos y no ejecutivos, dan más poder a los ejecutivos o no ejecutivos; las otras dos, los equipos ediles de dos niveles o unitarias, pueden tener un mayor equilibrio de poderes, pero no necesariamente, ya que dependen de su composición y funcionamiento. Cada una tiene sus ventajas y desventajas, y pueden encontrarse en empresas y países de diferentes tamaños.

#### 1) Los equipos ediles ejecutivos

En ella no existen no ejecutivos, hay un jefe ejecutivo dominante, quizá un presidente que puede o no estar excluido, y otros directores ejecutivos que pueden considerar fundamental su relación con el CEO, con lo que incrementan su poder. Puesto que el director ejecutivo domina, el equipo edil puede ser más débil a la hora de supervisar lo que sucede fuera de la organización, carece de una falta de diversidad y debate, sus miembros parecen ser todos iguales, tanto en estilo como en presunciones.

Esta forma suele encontrarse en empresas más pequeñas que son propiedad de los directores, empresas familiares y subsidiarias de empresas multinacionales. No obstante, hasta en las empresas más pequeñas y familiares, cada vez son más frecuentes los directores independientes y no ejecutivos.

En este tipo de equipo edil existe el peligro de que el coach de equipo asuma el rol de no ejecutivo, de que haya sido invitado para dar consejo y termine por convertirse en uno de los principales influyentes. Si eso sucede, el coach necesita mencionar ese patrón diferente, renegociar el contrato y los límites, e invitar al equipo edil que piense si necesitan de un no ejecutivo. En las empresas familiares, el coach de equipo edil también puede asumir el papel de terapeuta familiar o mediador, y entonces es necesario que se reconozca ese modelo y renegociar o desistir del contrato.

## 2) Equipos ediles no ejecutivas

Suelen estar compuestas solo por no ejecutivos, que pueden o no ser independientes. Deciden sobre política, dirección y estrategia, y delegan la ejecución al Alcalde; también los equipos ediles conservan su responsabilidad. Si el Alcalde no es miembro simple del equipo edil, eso termina por alejarla de lo que está sucediendo en la empresa. Si el Alcalde es un miembro y el único ejecutivo presente, puede tener un gran poder como responsable del flujo de la información. Eso impide el debate y la crítica, y la organización puede estar demasiado dirigida alrededor del Alcalde y en perjuicio de los clientes..

Con esta estructura, el coach de equipo puede llegar a dedicarse a los conflictos entre equipo edil y el equipo directivo, con acceso solamente a una de las partes de esa relación. O bien puede terminar poniéndose del lado del Alcalde para convertirse en su aliado en el manejo de esa comunicación.

## 3) Los equipos ediles de dos niveles o de "Senado"

Están compuestas de un equipo edil supervisora y otra operativa. El equipo edil supervisora se encarga de los aspectos estratégicos, informa al equipo edil operativa de su objetivo estratégico y recibe y revisa las cifras de rendimiento del equipo edil operativo. El equipo edil supervisor se compone de directores no

ejecutivos, pero puede que ellos no sean independientes. El equipo edil operativo representa los diferentes intereses de la empresa e incluye a los representantes sindicales.

Aunque eso permite un equilibrio de poder entre los grupos de interés, la desventaja es que puede no haber suficientes miembros independientes del equipo edil supervisor y muchos de ellos lleguen a representar intereses entrelazados de banqueros o accionistas, así como intereses políticos nacionales o locales. Si las dos equipos ediles terminan estando demasiado relacionadas con las políticas nacionales, locales u organizacionales, entonces terminan separándose entre sí, y las funciones de política, estrategia y operativas dejan de integrarse

El desafío para el coach de equipo consiste en crear un acuerdo que le permita impartir coaching a ambos equipos ediles, así como tratar las relaciones entre ellas. Lo he realizado mediante sesiones independientes con ambos equipos ediles antes de reunirlos para un taller de trabajo conjunto.

#### 4) Equipo municipal unitaria

Incluye, tal como indica su nombre, directores ejecutivos y no ejecutivos, y normalmente ambas cuentan con el Alcalde. Todos los directores son igualmente responsables del rendimiento de la MDO. Los ejecutivos son responsables de acordar y ejecutar las estrategias, así como de la supervisión del management, al mismo tiempo que reciben el control, apoyo y críticas por parte de los no ejecutivos. Estos, a su vez, desempeñan un papel clave en la formulación de la política y garantizan la responsabilidad, en especial externamente a los accionistas y otros grupos de interés, protegiendo sus intereses.

Lo ventajoso es que puede haber una mayor integración entre las diferentes expectativas e intereses. El riesgo es que los ejecutivos y no ejecutivos no sean suficientemente independientes. Por lo tanto, es esencial un examen para su selección, valoración y remuneración, así como para su incorporación y su formación. Este tipo de equipo edil se encuentra con frecuencia en el Reino Unido y los países de la Commonwealth.

#### 5) Equipo ediles consultivas

Utilizadas principalmente por instituciones pequeñas o que emprenden sus actividades en otros países por primera vez para acceder a otros conocimientos o entramados, o para representar a otras nacionalidades.

### **Comités de equipos ediles**

Son utilizados para necesidades institucionales específicas, para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades externas o de las normas exigidas por el equipo edil directivo. Los más comunes son: Comité de auditoría: conformidad financiera.

- a. Comité de nominaciones: selección de los miembros del equipo edil, evaluación y contratos (duración del ejercicio, etc.).
- b. Comité de remuneración: sueldo de los miembros del equipo edil y del equipo directivo superior, pensiones y primas por rendimiento.

Existen otros comités de equipo edil, aunque utilizados con menos frecuencia por algunas organizaciones:

- a. Comité de auditoría medioambiental.
- b. Comité de sanidad y seguridad.
- c. Comité de seguridad distrital.

Pueden crearse otros comités de equipo edil para planificar la sucesión o los recursos humanos, el desarrollo de nuevos productos o mercados, así como para cualquier aspecto relevante de la empresa.

### **III. El Alcalde frente a la dinámica del equipo edil**

Aunque los miembros del equipo edil tengan bien claros su rol y funciones, y se encuentren alineados con lo previsto por la ley y las expectativas de los grupos de interés, el Alcalde como *coach* con frecuencia encontrará que surgen una serie de dinámicas y conflictos en el equipo edil que afectan a su forma de cocrear y trabajar en conjunto. El coach no debe caer en la trampa de considerarlos meros conflictos interpersonales. El equipo edil, aún más que con los equipos directivos, representará los intereses de los diferentes grupos de interés, por eso necesita encontrar formas de contenerlos y resolver cualquier conflicto emergente. La discrepancia más común en los equipo edil surge entre el presidente y el CEO, ya



que el primero es quien más a menudo se encarga de los intereses de los accionistas, mientras que el CEO se centra más en las necesidades e intereses de los clientes, de los proveedores y del personal. El coach del equipo edil puede ayudar pidiéndole amablemente al equipo edil que mencione cuáles son los grupos de interés que actualmente más la preocupan o que ella cree que está representando. Eso ayuda a que el debate sea más claro, menos personalizado y con una conciencia más colectiva de las disputas orgánicas. Una de las tareas clave de cualquier equipo edil es buscar constantemente la mejor integración y alineamiento de todas las necesidades de los grupos de interés.

Además, los miembros del equipo edil con frecuencia pueden contar con una gama de intereses personales que se superpongan con el trabajo del equipo, como por ejemplo:

- a. Relación con los organizaciones de Olleros.
- b. Diferente participación en la MDO.
- c. Ser empleado de la MDO.
- d. Relación con los proveedores u organizaciones asociadas con las que trabaja la empresa.
- e. Relación con las instituciones profesionales o asociaciones comerciales con las que interactúa la empresa.
- f. Participación gubernamental o política.

Constituye una buena práctica para el equipo edil disponer de un informe de todos los posibles conflictos de interés registrados por todos los miembros del equipo. Este registro de intereses es solo el primer paso del proceso, ya que para la buena salud del equipo edil también necesita disponer de una cultura de esos intereses observados y tratados cuando ellos se vuelvan relevantes para la actividad en curso.

#### **IV. Coaching de equipo edil sobre la forma de conectarse**

- a) clientes o usuarios del servicio;
- b) proveedores y socios;
- c) personal;

- d) comunidades en las que opera la organización; a los que nosotros añadimos: el medio ambiente.

Esto supone dejar en claro qué había recibido la empresa y qué había distribuido a cada uno de esos grupos de interés, así como el valor añadido creado.

Al impartir el coaching al equipo edil sobre cómo mejorar la conexión con todos sus grupos de interés, el coach de equipo edil necesita volver a revisar la información obtenida con la parte I, o en la fase de investigación del coaching del equipo edil. La eficacia de la conexión del equipo edil con los diferentes grupos de interés se basa fundamentalmente en la capacidad de la euipo para escuchar el feedback de los distintos grupos de interés. En el coaching de equipo edil, se utilizan una gama de métodos de feedback organizacionales de 360 grados con el fin de que ella pueda apreciar la variedad completa de percepciones y demandas del grupo de interés. Entre ellos cabe destacar el “análisis descriptivo”, que tiene la virtud de proporcionar un simple pero a la vez sutil feedback sobre cómo es percibida la organización y su actual equipo directivo, así como las modificaciones que el grupo de interés querría ver. Eso proporciona una base para el seguimiento de las cambiantes percepciones del grupo de interés a lo largo del tiempo. En última instancia, el valor de una empresa está basado en la amplia gama de percepciones que los grupos de interés tienen sobre la empresa y, por lo tanto, es un área clave que debe supervisar el equipo edil. Sin embargo, aunque muchos equipos ediles a las que se ha impartido coaching estudian por separado los índices de satisfacción del cliente, los informes de los supervisores, las quejas de los accionistas, el posicionamiento de la competencia en los mercados clave, las encuestas entre el personal, etc., no tienen cómo mostrar que las percepciones colectivas de la empresa están cambiando y no son conscientes de que existe una cámara de resonancia entre los grupos de interés que se influyen constantemente entre sí.

Un grupo de coaches de grupo edil supervisados tuvieron un impacto muy significativo en el equipo de un importante banco cuando vieron un video donde los diversos miembros de equipos ediles eran entrevistados sobre su visión y aspiraciones para el banco; luego dichos videos eran intercalados con los de diferentes clientes y grupos de interés donde ellos decían cómo en ese momento

experimentaban y percibían el banco. El contraste resultó tremendo y condujo a que el equipo edil buscara con urgencia la forma de cerrar la brecha entre su retórica y la realidad de la comunicación diaria de los grupos de interés.

El coach de equipo edil, después de hacer que la equipo escuche las diferentes voces de los grupos de interés, puede ayudar a que los miembros decidan cómo y qué le gustaría que en el futuro pensasen, sintiesen, hicieran y dijeran cada uno de dichos grupos de interés sobre ellos y trabajar con los ejecutivos en el diseño de un proceso de compromiso que modifique esas percepciones. Al igual que sucede con el coaching de los equipos directivos sobre el compromiso del equipo edil también puede recibir coaching con respecto a los importantes procesos de compromiso (equipos ediles anuales, ruedas de prensa, reuniones con los supervisores, reuniones itinerantes con los principales inversores, etc.). Esto puede realizarse en forma de ensayo, apoyo directo en importantes compromisos con un pre-medio y post-coaching, o facilitando conversaciones importantes

#### **V. Coaching de equipo edil sobre cómo aprender y desarrollarse:**

Como se ha mencionado antes, el Alcalde con frecuencia comenzará en esta parte, con el coach de equipo edil para ayudarla a que realice un análisis del rendimiento y el funcionamiento del equipo, ambos para y con el equipo edil. Tal como se muestra, ese análisis implica estudiar las cinco partes del coaching de equipo y las diferentes funciones del equipo edil. La forma en que se conecten los miembros del equipo con ese proceso indica lo dispuesta que está al *feedback* y al aprendizaje, y cuán efectivos son a la hora de prestar atención a su mejora constante. Otra área para la que es posible pedirle ayuda al coach de equipo edil, como parte de su análisis, es la referente a la contribución y el rendimiento de los directores individuales del equipo.

Desarrollo individual del director del equipo edil

Los buenos equipos ediles deberán tener:

- a) Un proceso de estímulo para los nuevos directores de equipo edil.
- b) Una comunicación de las necesidades y expectativas de un director de equipo edil.

- c) Una lista de competencias, capacidades y aptitudes que se espera de los directores de los equipos ediles.
- d) Sugerencias sobre lo que se pueda emprender para la formación del director de equipos ediles. Esto incluye el coaching individual para un nuevo director del equipo edil, específicamente sobre su rol.
- e) Para ejercitar las muchas funciones del equipo edil de forma eficaz existen algunas competencias genéricas de director para presidir los equipos ediles y convertirse en un director. Entre ellas se incluye:

**Conceptual:** la capacidad para utilizar la imaginación y pensar conceptualmente, así como considerar importante esa aptitud. Es decir, poder ampliar y cambiar de orientación con respecto al tiempo (pensar en relación con el pasado, el presente y el futuro), utilizar datos fehacientes y flexibles, ejercitar el pensamiento creativo y hacer preguntas que permitan discernir, reconocer y trabajar con diferentes estilos de pensamiento de otras personas y culturas. Identificar modelos a través de los datos, incidentes, acontecimientos e historias, y relacionar dichos modelos con la política constituyen una parte de esa capacidad clave para desplazarse entre el detalle y una visión más amplia.

**Política:** aumentar la conciencia y habilidades interpersonales para comprender y poder responder a la dinámica y la política de equipo edil, fortalecer y ejercitar la influencia eficaz, en especial cuando se trate de un no ejecutivo independiente.

**Personal:** la suficiente confianza y madurez para desarrollar una forma de pensar independiente, asumir riesgos personales a la hora de desafiar a quienes posean autoridad o no la tengan, hacer preguntas que puedan considerarse fruto de la ignorancia, así como estar abierto al enfrentamiento, al conflicto y a la crítica como respuesta. Tener capacidad para diseñar estructuras que puedan regular y evitar esas situaciones.

El Alcalde como coach puede ayudar al equipo edil a analizar el rendimiento de cada uno de los directores mediante una evaluación propia y otra elaborada por sus iguales de cada uno de los miembros de su equipo; asimismo, ellos evaluarán su propia contribución y rendimiento, y proporcionarán feedback a los restantes

miembros del equipo edil (ver procesos de feedback de 360° en el Capítulo 12). Eso a su vez puede retroalimentar a cada director a través del coach de equipo edil, el presidente del equipo, otro director nombrado al efecto o la combinación de todos ellos. Eso conduce a establecer acuerdos sobre cómo puede aumentarse su contribución para seguir avanzando. En los equipos ediles precedidos se debe desempeñar un papel activo a la hora de proporcionar feedback a los otros miembros del equipo, y yo mismo lo he recibido de forma regular, que había sido recopilado y comunicado por el no ejecutivo superior que presidía el comité de designaciones y remuneraciones.

El Alcalde también puede impartir coaching al equipo con respecto a cómo compartir de forma apropiada con todo el equipo el *feedback* y los planes de desarrollo por parte de los miembros individuales.

Esa sería la propuesta a favor de las municipalidades para mantener el coaching en la MDO.

### **Los investigadores**

**Bach. Jimmy Abraham, Rosales Ramírez**

**Bach. Julio César, Blácido Toledo**