

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
"APLICACIÓN DEL MÉTODO COACHING PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE  
LOS TRABAJADORES Y LA CALIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA  
MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"

PRESENTADO POR:

RETANA HERNANDEZ, JESSICA YAJHAIRA

ZALDAÑA MELARA, LUIS MARIO

ZELADA LOPEZ, JOHNY MISAEAL

DOCENTE DIRECTOR:

LICDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

NOVIEMBRE 2014

SANTA ANA, EL SALVADOR. CENTRO AMÉRICA

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR:**

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

**VICE RECTORA ACADEMICA:**

**MA. ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO**

**VICE RRECTOR ADMINISTRATIVO:**

**MA. OSCAR NOE NAVARRETE**

**SECRETARIA GENERAL:**

**DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA**

**FISCAL GENERAL:**

**LICDO. FRANCISCO CRUZ LETONA**

---

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DECANO:**

**LICDO. RAUL ERNESTO ARCUNAGA LÓPEZ**

**VICEDECANO:**

**ING. WILIAM VIRGILIO ZAMORA GIRÓN**

**SECRETARIO:**

**LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA**

**JEFE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS:**

**LICDO. WALDEMAR SANDOVAL**

SANTA ANA, NOVIEMBRE DE 2014

**TRABAJO DE GRADUACIÓN APROBADO POR:**

**LICDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO**

**DOCENTE DIRECTOR.**

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada:

**A DIOS:** por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado fortaleza en los momentos de debilidad y la fé para creer en lo que me parecía imposible terminar.

**A MI MADRE:** Yanira Guadalupe Hernández, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos, gracias por la confianza y apoyo brindado que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor.

**A MI PADRE:** Luis Alonso Retana Hernández, gracias porque siempre estuviste a mi lado brindándome tu apoyo y consejo para hacer de mí una mejor persona, motivándome y dando palabras de esperanza cuando más lo necesitaba, no me equivoco cuando digo que eres el mejor papá del mundo, gracias por ser mi papá y creer en mi . Te amo mucho.

**A MIS HERMANOS:** Espero que se sientan muy orgullosos de mi así como yo de ustedes, Diana Retana, gracias por el apoyo incondicional que me has dado durante toda mi vida por ser mi amiga y estar conmigo en los momentos más importantes te quiero mucho, Gerardo Retana gracias por cada consejo puntual y oportuno que has sabido darme, por ser un ejemplo de constancia y perseverancia a pesar de las dificultades, y sobre todo por brindarme tu apoyo incondicional te quiero.

**A MIS AMIGOS:** Compañeros de tesis Luis Mario Melara, Johny Zelada con quienes tuve la dicha de construir una bonita amistad, gracias porque sin su apoyo y ayuda no hubiera logrado una de las metas más importantes en mi vida, gracias por la amistad y por todos los buenos momentos que pasamos, Roberto Valenzuela, Carlos Humberto Zaldaña quienes han estado a mi lado desde antes de entrar a la universidad, gracias porque a pesar que el tiempo pase siempre están ofreciendo lo mejor de ustedes, gracias por su apoyo y por el esfuerzo de mantener viva nuestra amistad, Elissa Alvarado, Gladis Irisarri, Claudia Gómez, gracias porque con cada una de ustedes he aprendido y disfrutado mis horas de estudio, gracias por la ayuda cuando en ocasiones me he sentido perdida y por esa amistad sincera, a John Morales gracias por la ayuda que me brindaste, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas siempre apoyándome. Los quiero mucho.

**A MI DOCENTE DIRECTOR:** ROLANDO HURTADO, que me brindo siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

**JESSICA YAJHAIRA RETANA HERNÁNDEZ**

## AGRADECIMIENTOS.

Esta tesis está dedicada:

**A DIOS:** primeramente por brindarme la sabiduría, paciencia y entendimiento para poder culminar la carrera, y por mostrarme el camino correcto para poder seguir adelante.

**A MIS PADRES:** Daysi Leticia Melara De Contreras y Oscar Armando Contreras por brindarme todos sus consejos, por brindarme la confianza y apoyarme en los momentos difíciles y felices, por enseñarme a no caer y seguir adelante en las adversidades, y por guiarme hacia el logro de mis metas y objetivos.

**A MIS ABUELOS:** María Lidia Melara Tobías (Q.E.P.D) y Mario Norberto Zaldaña (Q.E.P.D) por brindarme sus cariño y la enseñanza de seguir adelante, por brindarme sus infinitos consejos y el apoyo económico. A mi abuela Ana Teresa Reyes por estar siempre pendiente de mi bienestar, mi progreso en los estudios y mis logros alcanzados.

**A MIS TIOS Y PRIMAS:** William Ernesto Reyes, Nusett Samanta Martínez, Mirnita Quintana, Mirna Osorio, Jenny Reyes y Carmen Reye, por brindarme en todo momento sus buenos deseos, lo necesario para poder seguir adelante y por darme totalmente el apoyo económico durante toda la carrera, a todos ellos infinitas gracias ya que con su valiosa ayuda pude culminar satisfactoriamente mi carrera.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Jessica Retana Y Johny Zelada López, ya que con la ayuda de ellos pude finalizar mi trabajo de graduación, gracias por apoyarnos en todo momento y por su grandioso trabajo en equipo, por compartir su tiempo y sus conocimientos, por corregir mis errores y por sus buenos deseos de superación, gracias por brindarme la oportunidad de trabajar con unos compañeros y amigos excelentes y por demostrarme su amistad y determinación para seguir adelante.

**A MIS AMIGAS:** Nuris Xiomara Y Raquel Ramírez por brindarme y apoyarme con su valioso tiempo cuando les pedí algún tipo de ayuda, además de brindarme sus consejos.

Y por ultimo pero no menos importe a esa persona especial que formo parte y seguirá formando parte importante de mi vida por brindarme en su momento el apoyo, cariño, sus consejos, por estar a mi lado en esos momentos difíciles y porque estuvo presente en todo momento que siempre necesite de su ayuda. Muchísimas gracias.

**ZALDAÑA MELARA, LUIS MARIO.**



## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada:

**A DIOS:** Todo poderoso por permitirme cumplir uno de los objetivos más grandes de mi vida, agradezco enormemente su amor, cuidado y sabiduría, ya que sin su misericordia nada sería posible.

**A MIS PADRES:** SONIA MARIBEL FLORES Y MISAEL DE JESUS ZELADA, por su apoyo incondicional, por todos los consejos y por ser el motor de mi vida, gracias por creer y confiar siempre en mí.

**A MI ABUELA:** ROSA ELENA FLORES (Q.E.P.D) por su gran amor y sus oraciones cuando aún vivía, y por ser el ángel más grande que tengo en el cielo, gran parte de este triunfo es para ti abuelita.

**A MIS HERMANOS, TÍOS, PRIMOS Y DEMÁS FAMILIA:** y en especial a mi Tía ROSA MARIA FLORES por apoyarme sin ninguna pretensión y por todos los consejos y ánimos dados a lo largo de mi carrera.

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE TESIS:** LUIS MARIO ZALDAÑA Y JESSICA RETANA, por su paciencia y comprensión, por todo el apoyo durante la carrera y sobre todo por su amistad.

**JOHNY MISAEL ZELADA LOPEZ**

INTRODUCCION	. . . . .	. I
--------------	-----------	-----

## CAPITULO I

### GENERALIDADES, ANTECEDENTES Y BENEFICIOS DEL METODO COACHING

1.1 Antecedentes del Método Coaching	. . . . .	.2
1.2 Conceptos Básicos del Coaching	. . . . .	.5
1.3 Definición del Método Coaching	. . . . .	.7
1.4 Clases de Coaching	. . . . .	.8
1.4.1 Coaching Empresarial	. . . . .	.8
1.4.2 Coaching Organizacional	. . . . .	.8
1.4.3 Coaching Ejecutivo	. . . . .	.9
1.4.4 Coaching para el Liderazgo	. . . . .	.9
1.4.5 Coaching Familiar	. . . . .	.11
1.5 El COACHING ORGANIZACIONAL	. . . . .	.11
1.5.1 Objetivos	. . . . .	.13
1.5.2 Características	. . . . .	.15
1.5.3 Elementos del Coaching	. . . . .	.17
1.5.4 Los sujetos del Coaching	. . . . .	.18

1.5.5 Características de un Coach . . .	.20
1.5.6 Funciones del Coach . . .	.27
1.5.7 Conducta del Coach . . .	.27
1.6 Beneficios del Coaching Organizacional .	.30
1.7 Ventajas del Coaching Organizacional .	.36
1.8 Desventajas del Coaching Organizacional .	.39
1.9 Criterios de Evaluación del Método Coaching	.40
1.9.1 1ra. Etapa (diagnostico) . . .	.40
1.9.2 2da. Etapa (clarificación de los Objetivos) . . .	.41
1.9.3 3ra. Etapa (desarrollo y aplicación De un plan de trabajo) . . .	.41
1.9.4 4ta. Etap.(Análisis de los resultados)	43
1.9.5 5ta. Etapa (Consolidación de los Resultados obtenidos) . . .	.43
1.9.6 6ta. Etapa final (Supervisión de las Relaciones personales) . . .	.44
1.10 Estadísticas en la mejora de la aplicación Del Método Coaching . . .	.44

## CAPITULO II

GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL  
TEXTIL.

2.1 Historia de la empresa Industrial . . . . .	.47
2.2 Etapas . . . . .	.48
2.2.1 Artesanal . . . . .	.48
2.2.2 Transición del artesano A la industrialización . . . . .	.48
2.2.3 desarrollo Industrial . . . . .	.50
2.2.4 Gigantismo Industrial . . . . .	.51
2.2.5 Moderna . . . . .	.52
2.2.6 Globalización . . . . .	.54
2.3 La Empresa Industrial Textil . . . . .	.55
2.3.1 Subsectores Textiles . . . . .	.57
2.4 Antecedentes Históricos de la Industria Textil Historia de la Industria textil Salvadoreña .59	
2.5 Sector Confección . . . . .	.61
2.6 Números de establecimientos . . . . .	.67
2.7 Importancia de las maquilas	

Textiles en El Salvador . . . . .	.67
2.8 Situación actual de las Maquilas	
Textiles en El Salvador . . . . .	.68
2.9 Normativa Legal de las Maquilas en	
El Salvador . . . . .	.73
2.9.1 ley de zonas francas industriales	
Y de comercialización . . . . .	.73
2.9.2 Ley de Inversiones . . . . .	.74
2.9.3 tratados de libre Comercio . . . . .	.76
2.10 Importancia de la Contribución Económica	
Del sector industrial textil en El Salvador .78	
2.11 Misión y Visión del sector industrial textil.81	

### CAPITULO III

#### DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO COACHING EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL DE LA CIUDAD DE SANTA ANA

3.1 Generalidades . . . . .	.84
3.2 objetivos de la Investigación . . . . .	.85
3.2.1 objetivo General . . . . .	.85

3.2.2	Objetivos específicos	.	.	.	.85
3.3	Metodología de la Investigación	.	.	.	.87
3.4	Responsabilidades de la Dirección	.	.	.	.94
3.4.1	Enfoque del Coaching	.	.	.	.95
3.4.2	Estructura del Coaching	.	.	.	.97
3.4.3	Administración de los Recursos Humanos	.	.	.	.99
3.5	Expectativas de Crecimiento de la empresa	.	.	.	.100
3.5.1	Crecimiento Interno	.	.	.	.100
3.5.2	Crecimiento Externo	.	.	.	.101
3.6	Sistema de Aseguramiento del Método Coaching	.	.	.	.101
3.7	Conocimientos de los requerimientos	.	.	.	
	Del Método Coaching	.	.	.	.103
3.8	Conclusiones y Recomendaciones	.	.	.	.107
3.8.1	Conclusiones	.	.	.	.107
3.8.2	recomendaciones	.	.	.	.109

## CAPITULO IV

GUIA METODOLOGICA DEL METODO COACHING PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LA CALIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.

4.1	Introducción	. . . . .	.114
4.2	Objetivos	. . . . .	.116
4.3	esquema del proceso de aplicación	. . . . .	.118
4.4	diagnostico	. . . . .	.119
4.4.1	Fortalezas	. . . . .	.119
4.4.2	Oportunidades	. . . . .	.119
4.4.3	Limitantes	. . . . .	.120
4.4.4	Amenazas	. . . . .	.120
4.5	Fase previa	. . . . .	.124
4.5.1	plan general del método Coaching	. . . . .	.124
4.5.2	Formulación de los objetivos	. . . . .	.125
4.5.3	Formulación de Estrategias	. . . . .	.126
4.5.4	Formulación de las políticas	. . . . .	.127

4.6 Fase Intensiva . . . . .	.129
4.6.1 Desarrollo de estrategias . . . . .	.130
4.6.1.1 programa de Motivación . . . . .	.131
4.6.1.2 programa de Capacitaciones . . . . .	.136
4.6.1.3 Estrategias de Entrenamiento . . . . .	.142
4.7 fase Sostenida . . . . .	.149
4.8 Seguimiento y control . . . . .	.152
4.9 Plan de Implementación . . . . .	.153
4.9.1 Objetivos de la implementación . . . . .	.154
4.9.2 Implementación de método . . . . .	.155
4.9.3 Políticas de implementación . . . . .	.156
4.9.4 Responsables de la Implementación . . . . .	.157
4.9.5 Seguimiento y continuidad del Método . . . . .	.158
4.9.6 Presupuesto de Implementación . . . . .	.159
4.9.7 Cronograma de Implementación . . . . .	.160
4.10 Formulación . . . . .	.161
4.10.1 Evaluación de Capacitación . . . . .	.161
4.10.2 Cuadro de Interpretación . . . . .	



De Resultados . . . . .	.179
4.11 Evaluación del Desempeño . . . . .	.180
4.11.1 Cuadro de Interpretación de resultados . . . . .	.183
4.12 Formulario de Evaluación de aplicación . . . . .	.185
4.13 Cuestionario de actitudes para empleados . . . . .	.189
4.13.1 Cuadro de Interpretación de Datos . . . . .	.193
4.14 Formulario de medición de la eficiencia . . . . .	.194
4.14.1 Cuadro de Interpretación de datos . . . . .	.198
GLOSARIO . . . . .	.199
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	.202
ANEXO . . . . .	.204

## INTRODUCCIÓN

Debido a la necesidad de las empresas de contar con nuevos métodos en la actualidad, surge la idea de adoptar sistemas eficientes que vallan a la vanguardia del buen funcionamiento del desempeño de los trabajadores, para obtener resultados que favorezcan el logro de los objetivos empresariales.

Es así como dentro del conjunto de métodos innovadores se encuentra el Coaching que con del paso de los años se ha consolidado como una herramienta utilizada para que a través del dialogo se pueda llegar al conocimiento.

El método Coaching surgió del vocablo KOCS entre los siglos XV y XVI que en su tiempo traducido al español significaba coche, Sócrates fue conocido como uno de los grandes precursores del método Coaching.

Fue hasta mediados de los años 70 cuando comenzó a establecerse como método, enfocado al mundo deportivo, y en los años 90 comenzó su aplicación en las grandes empresas industriales.

A partir del conocimiento y aplicación del método Coaching, empiezan a surgir definiciones que ayudan a encontrar el rumbo para cumplir los objetivos fijados por las organizaciones, por lo cual se describe como un proceso de acompañamiento orientado al cambio y desarrollo de habilidades de personas o grupos inherentes a las empresas, guiados por un coach que sirve como medio para exteriorizar respuestas que sean de gran ayuda para trasladar a personas, de una situación dada a una situación deseada.

El Coaching Organizacional, como todo método pretende proporcionar conocimientos teóricos basados en los objetivos, características, los sujetos que integran el método así como los elementos que lo conforman, con la finalidad de fomentar una actividad que mejore el desempeño en forma permanente, potencializando las fortalezas propias del personal y

minimizando las debilidades, mediante conversaciones entre supervisores, gerentes y el coach, que traerán consigo beneficios en el desempeño y la productividad, un mejor desarrollo del personal, aprendizaje continuo, y mejores relaciones personales, etc.

La estructura del trabajo consta de cuatro capítulos el primero de ellos denominado "Generalidades del Método Coaching", el cual describe la historia del término como tal, definiciones, tipos de Coaching y los distintos criterios de evaluación del método y sus etapas.

El segundo capítulo llamado "Generalidades de la Mediana Empresa Industrial Textil", dentro de este se comprende la historia de la empresa industrial textil, antecedentes de la industria textil en El Salvador, importancia, situación actual y normativa legal de las maquilas en El Salvador que ayudan en gran manera a la comprensión del área en estudio.

El tercer capítulo es llamado "Diagnostico sobre la Aplicación del Método Coaching en la Mediana Empresa

Industrial Textil de la Ciudad de Santa Ana" que tiene como propósito determinar si el proceso del método Coaching se adapta a las necesidades de las empresas para la mejora del desempeño de los trabajadores.

El cuarto capítulo es el resultado final de la investigación y se denomina "Guía metodológica del método Coaching para la Mejora del Desempeño de los Trabajadores y la Calidad de los Procesos Productivos del Sector de la Mediana Empresa Industrial Textil", que comprende una propuesta con objetivos que ayuden a desarrollar mejor las funciones administrativas de los supervisores, gerentes y sub gerentes.

---

I "Generalidades del Método  
COACHING

## 1.1 ANTECEDENTES DEL MÉTODO COACHING

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest. Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsiszekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas.

Es así como la palabra "coach", derivado de "coche", cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El Coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde

Quiéren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el "conductor" (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso.

Sin duda alguna es una explicación con la que se puede estar de acuerdo, porque ciertamente el Coach busca trasladar a una persona o grupo de ellas de una situación dada a una situación deseada, en el caso específico del Coaching, expresada por quienes van a realizar el viaje. Volviendo a los orígenes del Coaching, por su carácter dialéctico, se le asocia inevitablemente a la filosofía. De hecho algunos se han atrevido a nombrar a Sócrates como uno de los coachees más reconocidos en la historia.

La historia del Coaching comenzó a moldearse hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus precursores fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. El filósofo utilizaba con sus discípulos un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba sacar a



relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta. Ese mismo método es el que los coaches usan para ayudar a descubrir las respuestas que están en el interior de las personas. Al fin y al cabo cada una de las personas conoce mejor que nadie sus asuntos y un coach solo sirve de medio para exteriorizar las respuestas.

La segunda aparición en la historia, fue a mediados de los años 70 cuando Timothy Gallwey -un Coach deportivo- se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener así un mayor rendimiento.

Desde el comienzo el método mostró resultados sorprendentes y comenzaron a florecer escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada "Inner Game". Dos de ellas se montaron en Europa a cargo de John Whitmore.

Él jugó un papel muy importante, ya que después de un tiempo se las ingenió para adaptar el procedimiento a las empresas inglesas y dio origen al Coaching empresarial y organizacional. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara a la esfera personal y estuviera a disposición de todos.

En España se instala en los años 90s sobre todo en el mundo de las grandes empresas, que poseen mayores recursos de inversión, y hoy en día se ha extendido a otros campos como el personal o el deportivo. (Perry, Skiffngton Suzanne. (2005) Guía completa del Coaching en el Trabajo, Madrid Editorial Mc. Graw Hill.)

### 1.1 CONCEPTOS BÁSICOS DEL COACHING

- Es un proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados en el que el coach facilita el aprendizaje auto dirigido, el crecimiento personal y el incremento de la experiencia de vida y del rendimiento de los coach en los dominios

determinados por el propio coach. (Grant, investigador de "The Coaching Psychology")

- Es una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que ya se sabe hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y, al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde se desee. (Menéndez Worth y José L. Editorial Aguilar)
- Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. (Perry, Skiffington, 2005 Guía completa del Coaching)

## 1.2 DEFINICIÓN DEL MÉTODO COACHING

Es el proceso de acompañamiento orientado al cambio y al desarrollo de las personas, equipos y organizaciones que realiza un coach para facilitar a su cliente el descubrimiento y la articulación de su propósito y de sus sueños. Es el proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Este proceso se realiza en el seno de un crecimiento interior y consecución de objetivos en cualquiera de los ámbitos vitales que conduzca al cliente hacia una existencia llena de significado y satisfacción.

Es una forma suave de despertar la conciencia de nuestro sentido de trascendencia y contribución a algo superior a uno mismo, de nuestra singularidad y talentos únicos, de los valores, creencias, pensamientos y emociones que sostienen nuestra vida, de los desequilibrios existentes y de ayudar a

que la persona encuentre su camino hacia un futuro conforme a sus anhelos.

### 1.3 CLASES DE COACHING

- 1.4.1 Coaching Empresarial

El Coaching empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña empresas. Dependiendo del tiempo que lleve el negocio en actividad, las necesidades son diferentes. Sin embargo el Coaching de negocios apoya en todas ellas, ya se trate de: Crear una propia empresa, Desarrollar habilidades empresariales o Expandir el negocio.

- 1.4.2 Coaching Organizacional

El Coaching Organizacional, Corporativo o Estratégico está dirigido a las medianas o grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. Por lo general es promovido por los departamentos de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la compañía. La idea del Coaching Corporativo es transformar a las organizaciones

mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro.

- 1.4.3 Coaching Ejecutivo

El Coaching ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa. Para lograr un óptimo desempeño a nivel gerencial, hay tres frentes principales que cubrir: La relación del directivo con la empresa, La relación del ejecutivo con los empleados, La relación del gerente consigo mismo.

- 1.4.4 Coaching para el Liderazgo

El concepto tradicional de liderazgo, que por muchos años se asoció a lo militar, se ha transformado. Ya no se trata de una persona con alto rango, que comanda, coordina y controla; sino de alguien que irradia e inspira a los demás. Todos nacemos líderes, pero en nuestro proceso de socialización

perdemos esta cualidad. Lamentablemente en nuestro afán de encajar, comenzamos a comportarnos como la masa para evitar ser rechazados.

Como consecuencia, dejamos de proponer cosas nuevas por temor a que nuestras ideas sean tildadas de raras en lugar de extraordinarias. Es difícil recuperar nuestro liderato en condiciones normales, ya que ni forma parte del pensum académico, ni hay muchos líderes para modelar su comportamiento.

El Coaching constituye entonces una herramienta efectiva para reconectarnos con aquello que realmente somos y dejar atrás lo que nos hemos vuelto. Nos ayuda a volver a ser auténticos, a transpirar lo que somos y contagiar a los demás.

- 1.4.5 Coaching Familiar

Como su nombre lo indica, esta rama está enfocada en las familias que desean mejorar sus relaciones y potenciar sus capacidades familiares.

Para lograr un óptimo desempeño a nivel de familia, hay tres frentes principales que cubrir: La relación de la familia con los amigos, la comunidad, la sociedad, La relación de la familia en sí y la relación de de cada miembro de la familia consigo mismo.

#### 1.4 EL COACHING ORGANIZACIONAL

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos herramientas de trabajo e instrumentos y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.



Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de Coaching.

El Coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en: Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo. (Morales Paola, (2007). Coaching para Ejecutivos, (1ra Edición). Mexico.)

#### 1.4.1 OBJETIVOS DEL COACHING ORGANIZACIONAL.

- Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo.
- Adaptarse a cambios internos o impuestos por el entorno, promover su generación.

- Potenciar las fortalezas propias y descubrir (y minimizar) debilidades
- Rescatar la propia experiencia acumulada y aplicarla a situaciones de resolución compleja.
- Empezar profesionalmente de forma personal.
- Encarar y preparar procesos de petición o negociación con superiores o clientes.
- Gestionar la pérdida y transformarla en oportunidad de crecimiento.
- Gestionar la incertidumbre y el cambio continuo.

#### 1.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

##### CONCRETA:

Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

##### INTERACTIVA:

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

##### RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:

Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora

continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

#### FORMA ESPECÍFICA:

Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

#### RESPETO:

El líder que utiliza este método comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

### 1.4.3 ELEMENTOS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

- VALORES:

El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- RESULTADOS:

El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- DISCIPLINA:

El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades

criticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

- ENTRENAMIENTO

Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño

#### 1.4.4 LOS SUJETOS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

- EMPRESA:

Sujeto interesado en la aplicación de la acción del método, en la medida que espera ser uno de los beneficiados directos del mismo.

- COACH:

Sujeto que acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el coach es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas.

- COACHEE:

Persona que se ha dado cuenta que necesita un cambio y está desarrollando por sí mismas sus propias fortalezas para enfrentar situaciones complejas que demanda sus preocupaciones y requiere su atención con el objetivo de mejorar su propio rendimiento y el de sus subordinados.



#### 1.4.5 CARACTERÍSTICAS ESCENCIALES DE UN COACH

El Coach es quien debe de realizar el trabajo, quien aborda el aprendizaje necesario para generar un cambio sustancial en sus acciones, en efecto es la persona sobre la cual recae la aplicación del método de Coaching de quien se espera el ejercicio, los cambios o los resultados, por lo tanto es igualmente quien debe determinar sus propios objetivos. Sus características principales son:

- CONCRETIVIDAD

El coach simplemente es concreto y directo de modo que se focaliza en conductas específicas que pueden ser mejoradas, la persona encargada de llevar a cabo el método en este caso el coach hace uso del lenguaje sin rodeos y que van directo al punto, animando de este modo a la persona expuesta al dialogo o coachee para brindarle las mejores respuestas específicas.

Bajo esta característica de concretividad, el coach se focaliza en aspectos descriptivos y directos del desempeño de la persona en su determinada función o funciones, es decir que ambas partes de forma concreta expresan sus puntos de vista para que así pueda ser comprensible para ambas partes.

Esta característica es muy importante porque da la gran oportunidad de conocer a conciencia lo que el coachee piensa y siente hacia su lugar de trabajo, y no solo eso sino también hacia su proceso específico en el cual laboran. De manera que, este punto permite conocer el porqué de un posible mal desempeño en las operaciones designadas, y de esta forma conseguir una de las tantas cosas que como empresa se desea, el cual es conocer los verdaderos pensamientos y sentimientos de los empleados hacia la empresa para la cual laboran.

- DISCIPLINA

Las condiciones para que la disciplina sea ejecutada las debe poner el coach, ya que es este el que debe ser lo suficientemente disciplinado para crear un ambiente en el que

el desarrollo del método Coaching organizacional sea debidamente ejecutado, y no dar lugar a que este sea violentado o peor aún, ponga en tela de juicio su veracidad y seriedad.

- ENTRENAMIENTO

Debido a que el modelo Coaching se basa en conversaciones, estas deben ser reales y esto solo se logra en este caso, mediante entrenamientos, ya que el conocimiento o teoría pura, no basta para su efectiva realización, los conceptos literales o las ideas memorizadas simplemente no bastan, al contrario esto no presenta ninguna garantía en establecer conversaciones que se dirijan hacia la mejora continua; el tratar de llevar a cabo la ejecución del método Coaching sin ningún tipo de entrenamiento necesario, puede llevar a un trastorno de ideas y respuestas en las que los resultados no sean los verídicos.

- RESULTADOS

Indiscutiblemente no puede existir Coaching sin resultados, de hecho la idea de implementar este método en

una determinada empresa o situación, es obtener resultados positivos, de lo contrario los autores y estudiosos del tema suelen mencionar que: sin resultados positivos no hay Coaching. Estos resultados a su vez pueden ser individuales o colectivos, dependiendo de la aplicación. Por lo tanto esta característica es muy importante ya que permite identificar de manera sencilla el efectivo desarrollo o el fracaso del Coaching.

- FEED BACK

Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

- CLARIDAD

Un Coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada,

peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

- APOYO

Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

- CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

- MUTUALIDAD

Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su

equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

- EMPATIA

Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir que ya se sabe lo que piensan y sienten.

- RIESGO

Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

- PACIENCIA

El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden dañar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

- CONFIABILIDAD

Los mejores Coachees son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- RESPETO

Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su

poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo.

#### 1.4.6 FUNCIONES DEL COACH

- Liderazgo visionario e inspirador
- Seleccionador de talentos.
- Entrenador de equipos.
- Consultor del desempeño individual de los trabajadores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

#### 1.4.7 CONDUCTA DEL COACH

- ATENCION

Este término se refiere a lo que hacen los coachees para transmitir que es lo que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra



persona, mantener contacto visual, gestos de asentamientos, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc.

Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamientos. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de Coaching.

- INDAGAR

Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coachees pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden ese problema, lo que han hecho para

resolverlo, y la forma en que piensan que pueden ser resueltos.

- REFLEJAR

Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

- AFIRMAR

Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye el compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de

competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de Coaching.

- DISCIPLINA

La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para desarrollar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de Coaching.

#### 1.5 BENEFICIOS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

- MEJORA DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD

La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no se conseguiría si el método no diera resultado. El Coaching extrae lo mejor de los individuos

y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones.

- DESARROLLO DEL PERSONAL

Desarrollar el personal no significa simplemente enviar a los empleados a un curso una o dos veces por año. El estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende del líder.

- APRENDIZAJE MEJORADO

El Coaching es un aprendizaje por la vía rápida, permite el seguimiento en ciclo corto, lo que significa que se aprenda en el momento indicado.

- MEJORA DE LAS RELACIONES

El mismo acto de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si el

gerente se limita a dar instrucciones, no hay ningún intercambio.

- UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA LOS INDIVIDUOS

Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmosfera de trabajo, que garantizan el éxito del Coaching.

- MÁS TIEMPO PARA EL GERENTE

Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.

- MÁS IDEAS CREATIVAS

Tanto el Coaching como el ambiente del Coaching alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa genera otras.

- UN MEJOR USO DEL PERSONAL, LAS HABILIDADES Y LOS RECURSOS

Con mucha frecuencia, un gerente no tiene ni la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubre muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.

- UNA RESPUESTA MÁS RÁPIDA Y MÁS EFICAZ

Es un ambiente en el que los individuos se sienten valorados, están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchas organizaciones en las que no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible.

- MAYOR FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Lo que mejor define al Coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá; esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables.

- PERSONAL MÁS MOTIVADO

El método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no por que tengan que hacerlo. El Coaching ayuda a la gente a encontrar su auto motivación.

- EL CAMBIO DE CULTURA

Los principios del Coaching apuntan al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de Coaching puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.

- UNA HABILIDAD VITAL

El Coaching es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes; por lo tanto, incluso aquellas



personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar donde quiera que vayan.

#### 1.7 VENTAJAS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

- Permite obtener la mejor de las personas capacitadas

Una de las ventajas que más se demandan de este método, es poder obtener de las personas realmente aquel porcentaje de entrega que casi nunca están dispuestas a dar, independientemente de los motivos, ya sean laborales, personales, emocionales, etc. El Coaching en si busca crear en las personas una imagen de los que realmente son y valen en cada uno de los roles que como seres humanos tienen, logrando así una estabilidad personal, que como reflejo puede dar la obtención de los mejores resultados posibles, y de esta forma logran un exitoso lograr un exitoso método Coaching.

- Seguimiento de un proceso estrictamente personalizado

Para la efectiva aplicación del Coaching, se debe aplicar un proceso que previamente sea diseñado para ser ejecutado de manera personalizada, en el cual las personas involucradas no son unos totales desconocidos, deben tratarse por sus nombres, pueden tocar temas que, normalmente no podrían con algún otro miembro de la empresa, y a la vez este proceso logre de manera muy profesional en aquellos puntos que tal vez las personas no son muy fáciles de exponerlos por iniciativa propia.

- Las personas que han recibido este programa no son puestas en evidencias

Esta es una de las ventajas más importantes de porque el éxito de este método gerencial, ya que la mayoría de métodos de liderazgo o aquellos que están dirigidos a ayudar, al elemento humano de la empresa, el Coaching busca de una manera más personalizada conocer aquellas cosas que muchas veces a las personas les avergüenza que

las demás sepan, ahora bien si definitivamente el Coaching presenta dudas mayores a las que refiere el grupo de personas que no conozca, se puede proceder al trato privado, de esta manera aquellas circunstancias sean grandes o pequeñas incertidumbres quedan expuestas únicamente al coach, dando lugar a que desaparezca el miedo y el temor que la imagen personal quede dañado.

En muchas empresas esta empresa esta realidad lleva al fracaso de las labores, ya que las capacitaciones o entrenamientos son grupales, y ya sea por miedo, vergüenza o temor de hacer el ridículo ante los compañeros del trabajo, las dudas no son expuestas al encargado del entrenamiento o capacitación, no necesariamente tienen que ser grandes problemas usualmente las personas tienen pequeñas dudas del desarrollo de sus obligaciones, y nunca se les brinda la oportunidad de solventarlas con una persona que además de contar con una respuesta, cuente con las características que un coach le puede presentar por ejemplo: la discreción

## 1.8 DESVENTAJAS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

- Suelen ser confundidas con terapias personales

Debido a que el Coaching toma como herramientas directas la comunicación y busca el autodesarrollo personal, se debe abordar en el ámbito laboral, ya que el objetivo primordial del Coaching no es cambiar el estilo de vida de las personas sometidas a este proceso o sus maneras de pensar y sentimientos, aunque esto viene casi siempre como consecuencia del proceso. La desventaja aparece cuando las personas toman el Coaching como una terapia en las cuales se les resolverá la vida, y tomando en cuenta que en ocasiones las personas pueden presentar conductas de alteraciones psicológicas, como agresividad, ansiedad, depresión, etc.

- Resultados negativos productos de un mal coach

Otra desventaja que este método presenta es que aunque no es muy común, en pocas ocasiones si no se tiene el cuidado necesario al momento de escoger el coach, este puede llegar a ser nocivo tanto para las personas como para la empresa, cometiendo errores fatales tales como:

violación de la confidencialidad, desarrollar el proceso de manera desequilibrada en beneficio para la empresa, entre otros.

- Suele ser confundido con consultorías

## 1.9 CRITERIOS DE EVALUACION DEL METODO COACHING

### 1.9.1 Primera Etapa (Diagnóstico).

Su objetivo es conocer la situación actual real, para saber que se debe hacer y cómo empezar y se caracteriza por ser construido por consenso entre las partes (coach y coachee). Actualmente muy utilizado en distintas organizaciones para identificar, rastrear y determinar cuáles son las deficiencias claves en las distintas áreas competenciales que integran la estructura funcional de una empresa. Puede ser utilizado para detectar necesidades de capacitación, habilidades esenciales, competencias o cualquier otra situación que requiera un análisis y diagnóstico empresarial.

1.9.2 Segunda Etapa (Clarificación de los Objetivos).

Basado en el diagnóstico de la situación se definen los contenidos a trabajar con el coachee, y las actividades que se realizarán dentro de cada una de las sesiones.

1.9.3 Tercera Etapa (Desarrollo y Aplicación de un Plan de Trabajo).

El plan de trabajo debe de ser diseñado de acuerdo a la clarificación de los objetivos pactados. Y teniendo en cuenta los siguientes requerimientos:

- Cada plan de trabajo debe de ser hecho de forma secuencial y estar relacionado con un único objetivo.
- Estar definido dentro de un período considerable de tiempo.

- Contemplar deberes (planes de acción, y sistemas a implementar para considerar las nuevas conductas).
- Ser lo más concreto posible.
- Clasificar sus fases y los afectados dentro de cada una de las mismas.
- Especificar los roles de los afectados al igual que los objetivos.
- Guiar a todo el personal involucrado a la consecución de los resultados.

#### 1.9.4 Cuarta Etapa (Análisis de los Resultados).

Con el ánimo de obtener buenos y mejores resultados el Coaching requiere la realización de análisis periódicos y de la evolución del proceso y sus contenidos.

#### 1.9.5 Quinta Etapa (Consolidación de los resultados obtenidos).

La consolidación de los resultados permite un mejor seguimiento del proceso, y así adquirir conciencia de cómo está funcionando y desempeñando tanto trabajadores como empresa, además de establecer prácticas de trabajo y relación que les permitan obtener resultados sostenibles, aplicando la concepción de cómo aprovechar sus propios talentos.



1.9.6 Etapa seis o etapa Final (Supervisión de las relaciones personales).

Si existe un cambio cultural en la organización y ésta adopta un estilo de liderazgo en la basada en el COACHING resultará necesario programar sesiones de supervisión a fin de homogenizar conductas y modelos las cuales pueden ir desde corta duración, supervisión de dos a tres sesiones hasta permitir la comunicación de inseguridades.

1.10 Estadísticas en la mejora en la aplicación del método COACHING

- Relaciones laborales con reportes directivos
- Relaciones laborales con supervisores inmediatos  
71%
- Trabajo en equipo 67%

- Relaciones laborales con compañeros de trabajo 63%
- Satisfacción con el trabajo 61%
- Reducción de conflictos 52%
- Compromiso con la empresa 44%
- Relaciones laborales con los clientes 37%

Resultados según la consultora METRIX GLOBAL en el año 2007.

Capítulo II" Generalidades del  
sector de la mediana empresa  
industrial textil"

## 2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de su administración- es un capítulo reciente, iniciado hace poco tiempo.

A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-18 19) y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. Este periodo conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la

Industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos de administrarlas.

2.2 Historia de las empresas Industriales puede dividirse en seis etapas:

2.2.1. Artesanal:

Va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. En esta etapa el régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura. Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan el trabajo de los esclavos y emplean herramientas rudimentarias. Todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local.

2.2.2 Transición del artesanado a la industrialización:

Corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la

mecanización de los talleres y de la agricultura. Los dos elementos representativos son el carbón (la nueva fuente básica de energía) y el hierro (el material básico, que adquieren enorme importancia en el desarrollo de los países.

En esta etapa ocurre una creciente mecanización de los talleres (con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785) y de la agricultura aparición de la desmotadora de algodón en 1792) gracias a la máquina de vapor y la aplicación de la fuerza motriz del vapor a la producción. En ese momento nace el sistema fabril: los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyen la actividad muscular humana.

Los transportes toman un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1813). Las comunicaciones avanzan después de la invención del telégrafo eléctrico (1831) y el sello postal (1840).

### 2.2.3. Desarrollo industrial:

Corresponde a la Segunda Revolución Industrial, entre 1860 y 1914. Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero (el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación se desarrolló a partir de 1856) y la electricidad.

Se reemplaza el hierro por el acero como material industrial, y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía: se desarrolla la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873). La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria.

Se producen transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo) y el mundo se vuelve cada vez más pequeño. El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero, aparecen los grandes bancos y las instituciones

financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados. Las empresas exitosas crecen desmesuradamente, experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones.

#### 2.2.4. Gigantismo industrial:

Etapa situada entre las dos guerras mundiales (entre 1914 y 1945), en las cuales se utilizan organización y tecnología avanzada con fines bélicos. En esta etapa se producen la gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó.

En este periodo las empresas alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales. Predominan las aplicaciones técnicas científicas y se enfatiza en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes: navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión. Las comunicaciones se amplían y ganan rapidez con la radio y la televisión. El mundo se vuelve todavía más pequeño y complejo.



#### 2.2.5. Moderna:

Es la etapa más reciente; que va desde 1945 (posguerra) hasta 1980 y marca una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo.

El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabrican nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizan nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el petróleo y la electricidad mantienen su predominio.

Aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permiten desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época (televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la

masificación del automóvil). Estos inventos son consecuencia de un invento mayor: son inventados, creados, proyectados y construidos en el interior de las empresas.

La investigación y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo en las empresas y se orientan hacia usos comerciales. Es la época en que, junto a las empresas multinacionales, surgen empresas nacionales de gran tamaño y una amplia variedad de empresas medianas y pequeñas (entre las que se encuentran las microempresas y las mini empresas).

La automatización y la computación aparecen en muchas de estas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades y distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en esta modernización. Además, el ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes.

El mundo se empequeñece todavía más debido al enorme desarrollo de las comunicaciones y de los negocios

internacionales, pero también se vuelve más complejo y variable, lo cual trae consigo una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

#### 2.2.6. Globalización:

Etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada.

En consecuencia, las empresas enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial, de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo o remoto. En esta etapa, las empresas afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. La tradición y el pasado son ternas de otra época que no lograrán resolver los problemas actuales. En otras palabras, administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues

todo ha cambiado, incluida la administración. Esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución del computador, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica.

### 2.3 LA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL

En el curso de la revolución técnica e industrial que se registró en numerosas naciones durante la terminación del siglo XVIII y el primer cuarto del siglo XIX hubo una gran aplicación a la industria de nuevas máquinas y del vapor como elemento motor y se emplearon nuevas técnicas en todas las esferas de la actividad humana.

Hacia el final del siglo XVII en Inglaterra, la industria tradicional se vio adelantada y rápidamente rebasada en importancia por una nueva rama textil; el algodón, importado entonces de la India. El mercado del algodón había alcanzado tal magnitud que no podía ser satisfecho únicamente por las importaciones. La producción nacional se estableció

fundamentalmente en Mánchester, donde la humedad de su clima impedía que las fibras se hicieran duras y quebradizas.

En un principio los métodos fueron los mismos que eran ya empleados por los trabajadores manuales. El rendimiento resultaba tan pobre y la necesidad de una mejora técnica se hizo tan aguda que las primeras invenciones aparecieron desde mediados del siglo XVIII, aunque no fueron todavía muy aplicadas.

En 1733, John Kay inventó la lanzadera volante, que permitía que se tejiera a mano mucho más rápido. La industria del algodón adoptó la lanzadera de Kay, a partir de 1760. En 1738 se patentó la primera jenny, una máquina de hilar sin los dedos, según definía su propio autor. La intensificación de la mecanización adquirió un ritmo cada vez más rápido en la industria textil inglesa. El desarrollo técnico textil ejerció también su influencia en ramas anexas como las del blanqueo, el tinte la impresión. La sustitución de la energía humana por la maquinaria favoreció la extensión del sistema fabril en las hilaturas. Desde que se inventaron las primeras máquinas de hilar hubo industriales que las instalaron

agrupadas en grandes edificios próximos a fuentes de energía hidráulica. Con la invención de la máquina de agua este sistema se extendió todavía más.

### 2.3.1 Subsectores Textiles

- Producción de fibras. Las fibras son las materias primas básicas de toda producción textil, dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Hilandería. Es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría. Es el proceso de convertir hilos en telas.
- Tintorería y acabados. Son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.

- Confección. Es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.
- Alta costura. El sector dedicado a la remuneración de artículos de lujo. Aunque produce cantidades menores de artículos, estos son de gran valor y crean las modas que determinan la dirección del mercado.
- No tejidos. Producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hilatura y tejeduría.
- Tejidos técnicos

## 2.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL. HISTORIA DE LA INDUSTRIA TEXTIL SALVADOREÑA.

Históricamente la industria textil se ha ubicado entre los sectores manufactureros más importantes de El Salvador, aún durante la crisis experimentada a finales de los años setenta. Desde 1950, el sector ha tenido a ubicarse entre los primeros cuatro lugares de la industria salvadoreña, en cuanto a producción se refiere.

La Industria Textil sin embargo, no creció con el dinamismo que el sector de la confección, y no llegó a recuperarse hasta concluido el conflicto armado y firmado el acuerdo de paz entre el gobierno y la guerrilla. Se dio una modernización de la actividad, sustituyendo maquinaria y equipo obsoleto, gracias a la repatriación de grandes capitales que habían salido del país.

La Industria Textil ha sido durante los últimos cincuenta años una categoría industrial importante en Centroamérica. La



Industria Textil comprende una gama diversa de empresas las cuales producen desde hilos hasta prendas de vestir.

La actividad textil como medio de satisfacer la necesidad de vestuario y otras, está ligada a la misma historia del ser humano. Durante la época precolombina esta actividad en El Salvador, se presenta en forma muy elemental. Durante la colonia se mejora la productividad, mediante el uso de instrumentos mecánicos, más eficientes, se introdujo la rueda para hilar y el telar de palanca.

La Industria Textil propiamente dicha, surge en El Salvador en 1885. En sus inicios se concretó a nivel de telares manuales, donde se procesaba el algodón, aunque estos fueron perdiendo importancia con el correr de los tiempos, debido a la introducción de la industria mecanizada.

El proceso de fabricación se fue tecnificando con la introducción del telar de mano, requiriendo la importancia de hilos de mejor calidad, provenientes del Japón, ya que en esta época no se fabricaban en el medio.

## 2.5 SECTOR CONFECCIÓN.

El Sector Confección comprende la fabricación de artículos y prendas de vestir elaborados con base a insumos textiles.

El Salvador, así como otros países en vías de desarrollo, implemento una serie de medidas institucionales y legales con el propósito de consolidar la inserción internacional del país en los mercados externos y ampliar las oportunidades económicas para los sectores productivos nacionales, la puesta en vigor de siete Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como Estados Unidos, México, Colombia, República Dominicana, Chile, Panamá y Taiwán busco este objetivo. Debido a que el país se ha dedicado en los últimos años mayormente a la actividad textil, fue este sector el que mayor aprovecho las ventajas de estas negociaciones.

Es importante destacar que en la medida que se encuentren mas gremiales asociadas o agrupadas, es decir que haya una representatividad del sector que cuide sus intereses, da a demostrar la importancia que tiene dicho

sector para la economía de un país y la grandeza del mismo, el cual es el caso del sector Textil y Confección con instituciones como CAMTEX, PROESA, etc.

El Salvador al igual que muchos países de la región aprovecho el impulso a la exportación de productos no tradicionales, lo que provoco que pasara de ser exportador de productos agrícolas tradicionales a exportador de ropa confeccionada, permitiendo una mayor creación de empleo formal, pero con desventaja de ser precario, de bajos salarios.

La rápida expansión de la maquila en el país se da en un contexto de libertad comercial, pero no puede decirse que fue el factor determinante del cambio de orientación del tipo de productos exportados por El Salvador. En los últimos años, el mundo ha sido testigo de los rápidos avances de las telecomunicaciones, y el transporte, y el abaratamiento de estos medios. Esta situación facilito la internacionalización de los procesos de producción y motivo un cambio de estrategia de las compañías transnacionales, impulsando el comercio mundial de algunos sectores, entre ellos la confección.

La producción se realiza ahora en varios lugares, aumentando el comercio mundial de partes y componentes, y se desarrollan rápidamente las industrias de maquila ubicadas en varios países en vías de desarrollo, en un sistema mundial donde es más fácil movilizar capitales que mano de obra.

La industria de maquila fue favorecida, además, por las disposiciones en Estados Unidos de aplicar aranceles solo al valor agregado de las importaciones de bienes de maquila, reforzando que Estados Unidos fuera el principal destino de los bienes de maquila.

Por su parte, el gobierno respondió llevando a cabo reformas que hicieron posible que la economía se adaptara a este nuevo entorno internacional. En 1990 se emitió la Ley de Zonas Francas y Recintos fiscales que permitió el desarrollo y administración de parques industriales en manos privadas, y concedió una serie de incentivos fiscales que no forman precisamente parte de un programa de libertad comercial, lo que se reflejó en el desarrollo de varios

parques industriales con bajo aporte tributario.

La región Centroamericana y del Caribe presenta la ventaja natural de su cercanía geográfica hacia Estados Unidos, pero los bajos costos, especialmente del recurso humano en las economías asiáticas, han hecho de estos países grandes competidores.

La expansión de la maquila se ha constituido en una fuente importante de empleo al generar durante el año 2013 un promedio de 70,480 empleos, con un salario promedio de \$317.82, posicionándonos hasta la fecha, como el sector que genera aproximadamente el 50% del empleo en la Industria Manufacturera. El primer trimestre del 2013 reporta un crecimiento del 10% con respecto al primer trimestre del año anterior.

Con respecto a la cantidad de empleo formal generado, es decir, el que goza de prestaciones de ley entre otros beneficios, abarca en mayor medida el sector confección en

relación al sector textil, esta tendencia se explica debido a que el sector textil utiliza más trabajo de maquinaria con tecnología de punta, manejada o supervisada por hombres, por el contrario el sector confección utiliza mas mano de obra femenina e involucra más trabajo manual y maquinaria menos compleja.

En adición, el personal empleado en esta industria ha logrado desarrollar destrezas en las actividades de confección, en una industria donde prima la calidad, los tiempos de entrega, los costos y la productividad, y donde se necesita de empresas con capacidad de organización, adaptación e innovación.

Es importante mencionar, que aunque el recurso humano empleado en la maquila presenta un promedio de años de escolaridad por encima del promedio nacional y ha adquirido destrezas; por otro lado, no necesita de mayor educación y puede ser relativamente fácil de capacitar, por lo que la maquila no ha tenido un impacto trascendental en desarrollar una mano de Obra especializada, en una era

donde el capital intelectual es clave en las ventajas competitivas.

En una investigación realizada a 20 empresas por el BCR indica que la mano de obra empleada es especialmente femenina, ocupando aproximadamente un 81%, estructura que se considera lógica dado el tipo de maquila, sobre todo textil, que se ha instalado en el país, la cual no requiere mano de obra especializada, sino destreza y habilidades manuales, así como una mayor supervisión.

Se considera que en el país es un obstáculo para el desarrollo productivo, la falta de institutos de formación y capacitación que generen recursos humanos de nivel medio adecuado para las empresas de la industria textil y confección. Muchas empresas afirman no encontrar en los medios nacionales, institutos de formación y capacitación que entreguen los recursos humanos que se necesitan. Además, se podría tomar en cuenta que el bajo nivel de escolaridad no es muy favorable para atraer industrias más especializadas.

## 2.6 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Según datos del Censo Económico 2010, el total de establecimientos de la industria manufacturera ascendió a 22,798; de los cuales el 17% (3,878 establecimientos) corresponde al sector textil y confección de nivel medio y gran empresa. Además cabe destacar que el resto son de micro y pequeñas empresas de capital nacional.

## 2.7 IMPORTANCIA DE LAS MAQUILAS TEXTILES EN EL SALVADOR.

La industria de la maquila en el salvador tiene un peso muy significativo para la economía y es, porque es la principal contribuyente en la creación masiva de empleos como producto de la expansión de techos industriales que generan nuevos puestos de trabajo, lo que significa una inmediata captación de ingresos, y mejores condiciones de vida para las familias, además de constituirse en una actividad que propicia la entrada en inversión directa.



La maquila representa una importante actividad generadora de empleo, concentrándose en la creación de puestos de trabajo para los niveles de educación primaria, tercer ciclo, y bachillerato, beneficiando de esta manera a las familias donde sus integrantes no cuentan con un estudio superior para optar a trabajos mejores. Además de ello la maquila ha registrado un crecimiento sostenido desde el año 2000 al lograr una tasa de crecimiento promedio del 40% en toda la década hasta el 2010, esa dinámica fue posible por el establecimiento, construcción y ampliación de corredores industriales y posterior establecimiento de maquilas en ellos.

## 2.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MAQUILAS TEXTILES EN EL SALVADOR.

La disminución de pedidos por parte de Europa y especialmente de los Estados Unidos principal destino de las exportaciones de productos textiles confeccionados por mano de obra salvadoreña fue el detonante para la cesación de plazas en la industria textil, provocando la mayoría de despidos en años anteriores. Sin embargo la industria textil salvadoreña

ha logrado recuperar alrededor de 3,000 empleos hasta el primer trimestre del años 2014 de los casi 10,000 que se vio obligada a recortar por consecuencia de la crisis internacional.

Actualmente las exportaciones en el rubro textil representan el 42 por ciento del total de las exportaciones salvadoreñas que en el año pasado alcanzaron los 3,797.3 millones de dólares.

Este sector se considera uno de los principales generadores de empleo a nivel nacional según datos de la Cámara de la Industria Textil y Confección (CAMTEX) en la actualidad posee alrededor de 240,000 empleados con un total de 17 zonas francas distribuidas en seis departamentos.

En El Salvador existe una fuerte concentración sectorial y espacial, de las actividades de la maquila en el sector textil rubro confección. La concentración en estas actividades se encuentra más difundida entre las empresas de capital extranjero. Las empresas se ubican principalmente en

el área metropolitana de san salvador y en las ciudades aledañas como Ilopango, Soyapango, Mejicanos y San Martín, además de Santa Tecla perteneciente al departamento de La Libertad, solo 16 empresas se encuentran fuera de San Salvador, por lo cual esto ha contribuido al congestionamiento y al incremento de la demanda de los servicios industriales y urbanos tales como electricidad, agua y transporte.

En un promedio se considera que el 73 por ciento de las empresas son de origen salvadoreño, dicho de otro modo si se considera que su origen se desconoce son en su mayoría salvadoreñas, además de que se puede afirmar que de cada diez empresas textiles ocho son de capital totalmente salvadoreño. Con respecto a las empresas extranjeras las coreanas y taiwanesas, concentradas en el sector textil, han realizado sus actividades en el país con el único propósito de utilizar la cuota salvadoreña de exportación hacia los Estados Unidos. Frente a la competencia Asiática la política comercial de los estados unidos otorga diferentes incentivos a las empresas americanas. El predominio del capital nacional en las plantas maquiladoras se concentra de manera particular en el alquiler de servicios como la mano de obra y

maquinaria, en efecto las empresas de capital salvadoreño son subcontratadas por las empresas norteamericanas, las cuales dependen del suministro de materia prima, para la organización de la producción, el control de la calidad y los ritmos de trabajo.

Actualmente las maquilas no ofrecen ninguna posibilidad de promoción interna en la empresa salvo en los puestos de supervisores o supervisora, por lo que los niveles de ingresos están vinculados a las destrezas y habilidades manuales y no a los conocimientos intelectuales de estudios superiores en los/las operarios u operarias.

Entre los retos del sector está el tema de la seguridad que es preocupante para la industria por los altos costos que genera a las empresas, les resta competitividad y porque hasta el momento no se les ha demostrado un plan definido a las empresas que contemple el combate a la delincuencia por parte del gobierno, para que se mantenga una recuperación constante y sostenida de la industria en el tiempo, en la medida que El Salvador continúe siendo atractivo para los

inversionistas, tanto nacionales como extranjeros a través de reglas claras.

Es así que se están haciendo esfuerzos por promover a El Salvador como destino de inversión extranjera y nacional en las maquilas textiles para propiciar un mayor desarrollo de esta industria. Estos esfuerzos se realizan a través de instituciones como PROESA que es una agencia pública-privada dedicada a brindar el apoyo a los inversionistas extranjeros y locales en búsqueda de oportunidad en El Salvador, fundada en febrero de 2000 por iniciativa del gobierno de la Republica por medio del Ministerio de Economía, y a pesar de los obstáculos que se enfrentan algunos estudios reflejan cierto optimismo y confianza de los empresarios en cuanto a mantener e incluso expandir sus operaciones en el país. (Camtex, Cámara de Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador. [www.camtex.com.sv](http://www.camtex.com.sv), El Salvador, 2013)

## 2.9 NORMATIVA LEGAL DE LAS MAQUILAS EN EL SALVADOR.

### 2.9.1 LEY DE ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES Y DE COMERCIALIZACION.

Emitida por decreto legislativo N. 405 del 3 de septiembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N. 176, tomo N. 340 del 23 de septiembre del mismo año, con reformas según decreto legislativo N. 464 del 22 de octubre de 1998, y publicado en el Diario Oficial el 18 de Noviembre de 1998.

Esta ley tiene por objetivo regular el funcionamiento de las zonas francas y depósitos para perfeccionamiento activo (antes denominado "Recintos Fiscales"), así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de las empresas que las desarrollen, administren o usen, uno de los beneficios es la exoneración total del impuesto sobre la renta, por un periodo de quince años contados desde el ejercicio que inicien sus operaciones.

Exención total de los impuestos municipales sobre el activo de la empresa, por el periodo de diez años, prorrogables por igual plazo, a partir del ejercicio de sus operaciones.

#### 2.9.2 LEY DE INVERSIONES.

El propósito es fomentar la inversión. Y es una de las formas de promover el desarrollo económico y social, ya que por el incremento de las inversiones, nacionales y extranjeras se destinan recursos a actividades productivas, que son necesarias para generar empleo y permitan mantener un crecimiento económico sostenido en beneficio de todos los habitantes del país.

La ley tiene por objetivo fomentar las inversiones en general y las inversiones extranjeras en particular, para contribuir al desarrollo económico y social del país, incrementando la productividad, la generación de empleo, las exportaciones de bienes y servicios y la diversificación de la producción.

Beneficios de la ley de inversiones:

- Facilidad en trámites.
  
- Igualdad para todos los inversionistas.
  
- Libertad para realizar inversiones.
  
- Transferencia de fondos al exterior.
  
- Acceso al financiamiento local.
  
- Protección y seguridad a la propiedad.



## 2.9.3 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

Además El Salvador se ha suscrito a diversos tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales a modo de eliminar o rebajar sustancialmente los aranceles para los bienes comercializados.

TRATADO	INFORMACIÓN
<b>TLC CAFTA-RD</b>	Fecha de suscripción: 05 de agosto de 2004. Fecha de ratificación: 17 de diciembre de 2004.  Fecha de publicación: Decreto Legislativo No. 555, publicado en el Diario Oficial No. 17, Tomo No. 366, de fecha 25 de enero de 2005.  Fecha de entrada en vigencia: 01 de marzo de 2006.
<b>TLC Triángulo Norte - México</b>	Fecha de suscripción: 29 de junio de 2000, en México, D.F. Fecha de ratificación: Decreto legislativo No. 214, de fecha 7 de diciembre de 2000.

	<p>Fecha de publicación: Diario Oficial No. 240, Tomo No. 349 de fecha 21 de diciembre de 2000.</p> <p>Fecha de vigencia: a partir del 15 de marzo de 2001.</p>
<b>TLC Triángulo Norte - Colombia</b>	<p>Fecha de suscripción: 9 de agosto de 2007.</p> <p>Fecha de ratificación: 21 de agosto de 2008.</p> <p>Fecha de publicación: Decreto No. 699, publicado en el Diario Oficial No. 171, Tomo No. 380, de fecha 12 de septiembre de 2008.</p> <p>Fecha de entrada en vigencia: 01 de febrero de 2010</p>
<b>TLC El Salvador - Panamá</b>	<p>Fecha de suscripción: 06 de marzo de 2002.</p> <p>Fecha de ratificación: Decreto Legislativo No. 1013, de fecha 03 de octubre de 2002.</p>

## 2.10 IMPORTANCIA DE LA CONTRIBUCION ECONOMICA DEL TEXTOR INDUSTRIAL TEXTIL EN EL SALVADOR.

El sector textil rubro de confección generó 7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país en el año 2013. Específicamente, la contribución del sub sector textil es del 5% y, en menor medida, las prendas de vestir con un 2%. "Textil y Confección es la semilla de la industria de El Salvador". El Sector textil y Confección es uno de los rubros de mayor importancia en el conglomerado del total de las exportaciones del país, por lo cual dicho sector es el de mayor importancia en las exportaciones de El Salvador, por su grado de posicionamiento en la economía, los encadenamientos productivos, cadenas de valor y generación de empleo que representa.

El sector confección ha constituido una de las principales fuentes de divisas para el país. En el año 2013, las exportaciones del sector representaron más del 40% de las exportaciones totales de El Salvador (US \$1,543 millones), posicionándolo como el principal sector de

exportación. Al analizar el sector confección por separado, se observa que la confección ha sido el más importante por sus valores exportados. En el año 2013, las exportaciones de confección ascendieron a \$1,403 millones, equivalente a casi el 37% del total exportado por El Salvador para ese año. Por su parte, los textiles tuvieron una menor participación (US \$140 millones), equivalente al 3.7% del total exportado.

En términos de inversión, el sector confección es el principal rubro de inversión de la industria manufacturera. Este sector se caracteriza por atraer una gran cantidad de empresas de capital extranjero que establecen plataformas de exportación en el país, principalmente dirigidas al mercado de Estados Unidos. De acuerdo con cifras del Banco Central de Reserva (BCR), a 2013 la inversión extranjera directa acumulada en el rubro de maquila fue de US \$497 millones, equivalente al 7% del total de inversión extranjera registrada en el país. Al primer trimestre de 2014, la inversión acumulada en este rubro ascendió a US \$499 millones.

En 2013 las exportaciones del sector confección creció 23.4% respecto a 2012, alcanzando los \$1,944 millones. Este desempeño supero levemente los niveles alcanzados en 2012, reflejando que el sector ha retornado la tendencia creciente que mantenía previo a la crisis económica.

Indiscutiblemente, que un sector tan importante para las exportaciones de El Salvador dependan de un solo país como destino final, es un factor que vuelve muy sensible a este sector, como prueba de esto, debido a la crisis económica se disminuyó la demanda por parte de Estados Unidos, por lo que las exportaciones se vieron visiblemente afectadas en El Salvador.

El Salvador ha logrado posicionarse dentro de los principales proveedores en la industria Textil y Confección para Estados Unidos, compitiendo con grandes países asiáticos, los cuales cuentan con grandes ventajas en cuanto a infraestructura, tecnología, innovación, costo de mano de obra y capacidad de producción. Los compradores estadounidenses seguirán dando

importancia a los tiempos de respuesta, favoreciendo a la industria salvadoreña ya que la rápida respuesta es una de sus principales ventajas competitivas frente a los competidores asiáticos.

## 2.11 MISIÓN Y VISIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL TEXTIL

- MISIÓN

Producir y comercializar eficientemente los productos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, capacitando y gestionando el talento humano, actuando con responsabilidad social, brindando un rendimiento racional a los accionistas y bienestar a todos sus empleados. Así como la creación y sustento de la más amplia red de trabajo y relacionados en el entorno nacional e internacional, privado y público sirviendo de enlace, promotor y facilitador del impulso de un clima de negocios óptimo que propicie la inversión en la industria, el fortalecimiento y desarrollo de la cadena de valor que genere riquezas y bienestar de manera sostenible.

- VISIÓN

Ser una organización reconocida por su orientación y compromiso con sus clientes, brindando soluciones en el suministro de productos textiles y de confección para la industria y el comercio, dedicada a posicionarse en el mercado, cumpliendo con los requisitos exigidos por las normas de calidad establecidas en el país y por la empresa, ya que el rumbo de cada empresa se basa en los procesos de calidad de sus productos y sus buenos precios.

**CAPITULO III**

**“Generalidades del Sector de la Mediana Empresa Industrial Textil”**



### 3.1 GENERALIDADES

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar si el proceso del método Coaching se adapta a las necesidades de las Empresas para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos. La información recopilada fue en base a tres empresas líderes en su rubro reconocidas en la ciudad de Santa Ana, mediante la utilización de encuestas y entrevistas.

Además daremos a conocer los objetivos de la investigación y la metodología a implementar para la investigación, el enfoque del método Coaching y su estructura, en las empresas investigadas, sus expectativas tanto de crecimiento interno y externo que hacen referencia a los planes de crecimiento a corto plazo que toda empresa posee para un mejor posicionamiento y la aplicación de técnicas para la administración de su recurso humano.

Finalizando en la determinación de los conocimientos de los requerimientos del método Coaching, su sistema de

aseguramiento y las respectivas conclusiones y recomendaciones que determinan la situación actual de las empresas y sus posibles mejoras para un mejor desempeño de las empresas.

### 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en la mediana empresa industrial textil de la ciudad de Santa Ana aplicando el método COACHING.

#### 3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los beneficios de implementar el método Coaching (proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar

los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades) en la mediana empresa industrial textil.

- Proporcionar las generalidades del sector de la mediana empresa industrial textil de la ciudad de Santa Ana.
- Realizar un diagnóstico para determinar las áreas más deficientes de la mediana empresa industrial textil, donde se debe poner mayor atención para mejorar el desempeño de los trabajadores y los procesos productivos, y medir el nivel de satisfacción que en la actualidad tienen los trabajadores.
- Proporcionar a la mediana empresa industrial en el área textil de la ciudad de Santa Ana, una herramienta de mejora e innovación en los procesos productivos y la efectividad en el tipo de relación para establecer confianza en los participantes, que se adapten a las características de la empresa y a la experiencia de sus miembros.

### 3.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### TIPO DE ESTUDIO

Tomando en cuenta las características de la investigación que se llevó a cabo, se considera que el tipo de estudio más adecuado fue el No Experimental Descriptivo Propositivo, debido que permitió determinar y observar fenómenos tal y como se dieron en su contexto para analizarlos y además utilizarlos para proporcionar soluciones a los problemas. Con el presente estudio se realizó un diagnóstico sobre el desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en la mediana Empresa Industrial Textil de la Ciudad de Santa Ana y así se pudo proponer la implementación del método Coaching para optimizar el desempeño de los trabajadores y mejorar la calidad de los procesos productivos.

Este diagnóstico se realizó mediante dos tipos de investigación:

- Investigación Bibliográfica.
- Investigación de Campo.

#### INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Esta investigación proporcionó argumentos de juicio necesarios que sirvieron de base para la realización de la investigación, mediante la consulta de libros, revistas, boletines, páginas web, etc., de los cuales se extrajeron y recopiló información relevante y esencial para tal estudio.

#### INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En este tipo de investigación se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron obtener información necesaria sobre la problemática planteada.

---

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### LA ENTREVISTA.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información de parte de éste, que es por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

#### Empleo de la Entrevista.

- a) Se utilizò la entrevista estructurada porque se considero necesario que existía interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
  
- b) Además la población o universo era pequeño y manejable.

## LA ENCUESTA.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de empleados y clientes cuyas opiniones interesan al investigador. Para ellos, a diferencia de la entrevista, se utiliza el instrumento del cuestionario que es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para finalmente, dar puntuaciones generales sobre éste. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni la identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tiene alguna relación con el problema que es materia de investigación.

INSTRUMENTO.

CUESTIONARIO.

Es un instrumento de investigación que se utilizó para recabar, cuantificar, extender y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas del estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar al mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información.

Tipo de preguntas que pueden plantearse:

Irán de acuerdo con la naturaleza de la investigación y sobre todo, considerando el nivel de la educación de las personas que van a responder el cuestionario.

Clasificación de acuerdo con su forma:

1. Preguntas Abiertas.
2. Preguntas Cerradas:



- 2.1 Preguntas dicotómicas.
- 2.2 Preguntas de selección múltiple.
- 2.3 En abanico.
- 2.4 De estimación.

Clasificación de acuerdo con el fondo:

2. Preguntas de hecho
3. Preguntas de Acción
4. Preguntas de intensión
5. Preguntas de Opinión

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

POBLACIÓN A ESTUDIAR.

El universo de investigación está formado por el personal que labora dentro de las medianas Empresas Industriales

textiles en la ciudad de Santa Ana y los clientes que se benefician de la empresa.

#### MÉTODO DE MUESTREO.

El método de muestreo a utilizado fue: El método de Muestreo por conveniencia que consiste en la selección de sujetos convenientes y accesibles para nosotros como investigadores debido a la proximidad para interactuar, por su rapidez, facilidad, alta tasa de participación, fácil administración, no requiere mucho tiempo y por su disponibilidad de los individuos. Permite al investigador obtener los datos básicos y las tendencias con respecto a su estudio, sin las complicaciones del uso de una muestra aleatoria.

James H. Mac Millan define el método por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles, además se le conoce como selección intencionada, muestreo accidental o muestreo por oportunidad,

seleccionando a una muestra donde las características de los individuos sean similares a la de la población objetivo, Se seleccionarán los individuos más cercanos para participar dentro de las áreas de estudio, se repetirá el proceso hasta que se obtenga el tamaño de muestra deseado. La muestra por conveniencia estará compuesta por 150 individuos a encuestar en las diferentes empresas Industriales Textiles de la Ciudad de Santa Ana.

La información fue facilitada por tres Empresas líderes en la Industria Textil en la ciudad de Santa Ana a través de entrevistas en las que se adquirió información relacionada con:

#### 3.4 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

En este apartado se presenta la información referida a la importancia que el enfoque al cliente tiene para la administración, así como el compromiso que posee la Dirección de dar a conocer a sus empleados las políticas y capacitar a su personal en las diferentes técnicas necesarias para

mejorar el desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos. Además la forma de administrar los recursos Humanos.

#### 3.4.1 ENFOQUE DEL COACHING

Estas empresas tienen un enfoque hacia el cliente, LENNOR INDUSTRIAS S.A. DE C.V Y EXMODICA se nutren de diversas fuentes tales como - Aportes de la Psicología Organizacional que es una rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Donde toman en cuenta que la administración y la gerencia de toda compañía debe asumir una responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de competitividad y eficiencia en las operaciones de la empresa; tales medidas corresponden a programas de intervención integral a la empresa y a sus colaboradores.

Por eso se dice que es un recurso humano muy importante que se debe tener en cuenta en toda organización ya que la estructura más fuerte de una empresa son todas las personas que laboran en ella y la indagación apreciativa acerca del comportamiento de los individuos aportes de la inteligencia emocional en el éxito personal y profesional.

Sin embargo carecen de procedimiento para la aplicación de la técnica para medir la satisfacción de estos.

Las empresas antes mencionadas no poseen un conocimiento influenciado en el método Coaching, sin embargo poseen un conocimiento escaso en lo que respecta al método, adquirido principalmente en capacitaciones que han recibido esporádicamente.

Teniendo un concepto erróneo de capacitar únicamente cuando se es necesario y en muchas ocasiones y en la mayoría de las personas que laboran en estas empresas solo han tenido la oportunidad de una capacitación en la que han obtenido un conocimiento escaso de lo que es el método Coaching

UNIVERSO DEPORTIVO: Utiliza las técnicas de FODA

FODA: Es una técnica que permite conformar un cuadro de situación actual de la empresa u organización permitiendo a esta tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

#### 3.4.2 ESTRUCTURA DEL COACHING.

En la actualidad a pesar de existir diferentes métodos para mejorar la calidad de los procesos productivos y la calidad de los trabajadores no son aplicados especialmente en nuestro país. En el caso del método Coaching las empresas Lenor Industrias, Exmodica y Universo Deportivo no utilizan tal método, ya que los operarios de las empresas antes mencionada no conocen el enfoque del método Coaching , a pesar de que los altos ejecutivos y supervisores ya poseen tal conocimiento debido a las capacitaciones que han recibido, pero que no son puestas en práctica ya que manifiestan no estar autorizados para fomentar una capacitación donde pueda

participar todo el personal, además que no existe una guía para la aplicación del tal método.

Es importante destacar que las empresas se encuentran en un ambiente altamente competitivo por lo que para estas empresas, el tiempo en capacitar al personal es un tiempo perdido en el que no se pueden lograr las metas propuestas, además de manifestar que incurrirían en gastos innecesarios.

En el caso de la empresa Universo Deportivo desconocen totalmente la existencia del Método Coaching, cabe destacar que los operarios y altos mandos de la empresa están interesados en conocer la forma de aplicación del Método Coaching, en qué consiste, cual es su función principal y especialmente los beneficios que este método conlleva. Han manifestado tener interés en general para adquirir un conocimiento sobre el método y determinar su aplicación en la empresa.

### 3.4.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La técnica APO (administración por objetivos) es aplicada en las empresas Lenor Industrias y Exmodica, que tiene como objetivo fundamental establecer la dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir a donde pretende llegar. En estas empresas los gerentes, supervisores y subordinados tratan de identificar objetivos comunes.

En Universo Deportivo no cuentan con un método o técnica de carácter formal para la administración de su recurso humano, basándose solo en experiencias pasadas para obtener una mejora constante en el área del recurso humano, logrando la satisfacción y metas de todo el personal involucrado.



### 3.5 EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

#### 3.5.1 CRECIMIENTO INTERNO

Las expectativas de crecimiento interno para la empresa LENOR INDUSTRIAS son generar nuevas líneas de productos que satisfagan la demanda de los consumidores, obtener un mayor nivel de producción, aumentar el número de su personal laboral, y la creación de un área de recurso humano como un ente prioritario concentrado en la generación de resultados favorables dentro de la empresa, mientras que en la empresa EXMODICA se contempla la introducción de nueva maquinaria modernizada y la mejora continua del clima laboral.

En lo que respecta a la empresa UNIVERSO DEPORTIVO, se establecerán nuevas capacitaciones para el personal, la implementación de nueva tecnología, y el mejoramiento de las instalaciones.

### 3.5.2 CRECIMIENTO EXTERNO

En la empresa UNIVERSO DEPORTIVO, se espera la expansión en toda la zona occidental, y la creación de nuevos contratos con instituciones educativas y empresariales.

Para LENOR INDUSTRIAS Y EXMODICA, aumentar sus niveles de exportación en la región centroamericana, y obtener un mayor posicionamiento y reconocimiento de una nueva marca en el extranjero.

### 3.6 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DEL METODO COACHING

En la empresas LENOR INDUSTRIAS Y EXMODICA no poseen un sistema de aseguramiento del método COACHING ya que ha expresado que poseen o aplican otra técnica que les brinda resultados favorables como lo es la técnica TQM (administración de la calidad total) el cual es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente.

Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. La técnica TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por las empresas, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados. Además de no poseer una persona capacitada permanente dentro de la empresa para implementar capacitaciones constantes al personal, además de existir una cultura de comodidad en la técnica que actualmente implementa, basándose en la posibilidad errónea que existe de no obtener iguales o mejores resultados con la aplicación del método Coaching.

En lo que respecta a la empresa UNIVERSO DEPORTIVO, tienen un método empírico basado en la capacitación simplemente por experiencia, y técnicas meramente desfasadas para la actualidad, por lo que es para la empresa de gran importancia, el reconocer y aplicar nuevos métodos en sus líneas de producción para obtener una ventaja competitiva que

le permita cumplir con sus objetivos y metas en su corto, mediano y largo plazo.

### 3.7 CONOCIMIENTOS DE LOS REQUERIMIENTOS DEL METODO COACHING

El Coaching es la ayuda para alcanzar metas en cualquier campo y despertar lo mejor de sí, ya sea a nivel personal, laboral, empresarial o espiritual.

Hoy en día las empresas desarrollan sus actividades en un proceso de cambio permanente, ya que su entorno es dinámico, deben saber adaptarse a él, por lo que para afrontar adecuadamente estas situaciones, una empresa necesita fortalecer sus competencias y habilidades es en este punto cuando el Coaching se hace necesario.

Su objetivo es desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. El Coaching busca en toda persona sus principales motivaciones en sus inicios profesionales, llegando a lo profundo de su

pensamiento, logrando con ello encender nuevamente la pasión por su trabajo. En el proceso del Coaching se parte de la premisa de que "el coachee" es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para solventar las situaciones a las que se enfrentan, en vez de enseñar, el entrenador facilita a la persona que entrena que aprenda de sí mismo.

En términos generales las empresas que se han sometido al estudio no poseen un conocimiento certero acerca de los requerimientos fundamentales para la implementación y el buen funcionamiento del método Coaching, es de mencionar que los ejecutivos, directivos y supervisores tienen una breve idea en lo que respecta al método en estudio, pero no poseen el suficiente argumento para poner en práctica la implementación del método en sus empresas.

Los dirigentes han manifestado, con énfasis que en muy pocas ocasiones han obtenido una capacitación propiamente donde se traten los requerimientos fundamentales sobre el método Coaching, manifestando no tener una guía práctica para la

implementación del método Coaching y no poseer o contar con los recursos idóneos para obtener información acerca de los beneficios que conllevaría para sus empresas la implementación del método Coaching para la mejora del desempeño de sus trabajadores y la calidad de sus procesos productivos.

Es por ello que en las empresas en estudio no se tiene un enfoque concreto de lo que es la aplicación del método Coaching a pesar de existir las bases fundamentales como lo son: la observación, la toma de conciencia, determinación de objetivos, el actuar y el medir el desempeño de los trabajadores que son requerimientos fundamentales para el Coaching.

#### 1. Observar:

Fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. Con un posicionamiento de nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican el individuo podrá elegir entre nuevas

alternativas que le apoyen a construir los resultados que buscan.

## 2. Toma de conciencia:

La observación permite la toma de conciencia, se trata del poder de la elección. El entrenador centrara al entrenado en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir de manera consciente.

## 3. Determinación de objetivos:

Contar con objetivos claramente definidos, la obtención de los mismos servirá para la toma de decisiones y acciones concretas.

## 4. Actuar:

Reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador tiene la

obligación de acompañar de cerca este proceso hasta superado las dificultades que suelen aparecer en las puestas en práctica.

#### 5. Medir:

En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

### 3.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.8.1 CONCLUSIONES

- Las empresas en estudio reconocen la importancia y los beneficios que traen consigo la aplicación del método Coaching, pero no lo ponen en práctica puesto que ya poseen otro método que les brinda los resultados esperados.



- El nivel de conocimiento del método Coaching solo ha sido adquirido por los altos mandos y supervisores de las empresas en estudio a excepción de universo deportivo, por lo que no ha trascendido a los operarios en general.
- El tipo de capacitación que es impartido, ha sido aplicado de forma general y no de forma personalizada, lo cual limita las posibilidades de cada uno de los operarios para superar la mejora continua en sus actividades laborales.
- La expectativa de crecimiento, tanto interna como externa en general de las empresas en estudio es el reclutar más personal calificado para obtener mejores resultados y poder lograr así las metas y objetivos empresariales.

- A pesar de existir un área específica de recurso humano, no existe una relación estrecha entre altos ejecutivos y operarios, limitándose solo al reclutamiento y selección de personal dejando de lado el hecho de exteriorizar los hechos potenciales y eficientes de los trabajadores.
- existe una cultura de acomodamiento por parte de las empresas al implementar una técnica que le genera los resultados esperados, lo que limita a cada uno de las personas involucradas con cada empresa para tener la oportunidad de implementar un nuevo método que le puede generar mayores beneficios en un tiempo indeterminado.

### 3.8.2 RECOMENDACIONES

- Adopción de otro método ajena al que utilizan actualmente, en el cual se incluya y manifieste con mayor grado de comunicación, que sea consecuente para

el logro de mejores resultados y cumplimiento de metas y objetivos con mayor eficiencia.

- Se recomienda la emisión de un informe de logros obtenidos en el periodo laboral, a todos los operarios, para que tengan una motivación y puedan ver la importancia de trabajar en base a objetivos comunes.
- Creación de una unidad interna de atención, con dependencia del área de Recursos Humanos, con la finalidad de atender dudas, inquietudes o problemas, que se presenten en el trabajo cotidiano dentro del área en función de los trabajadores.
- Creación de expectativas de crecimiento externo, que den lugar a la visión de un representativo posicionamiento de mercado, y de esta manera convertirse en una herramienta y ventaja competitiva en el mercado textil.

- Implementación de ejercicios de convivencia o comunicación que ayuden a los operarios a relacionarse en un agradable clima laboral, entre los cuales destaca el método Coaching, como método de exteriorización de emociones y resultados plasmados en el trabajo a realizar.
- Se recomienda la capacitación basada en los requerimientos fundamentales del Coaching para tener bases establecidas y fundamentales para el buen funcionamiento del método y posteriormente el mantenimiento de la puesta en práctica del método para el logro de los objetivos propuestos en el transcurso del tiempo.
- Motivar con la creación o modificación de políticas interna flexibles que agilicen el proceso del trabajo encomendado a los operarios, pero sin perder el sentido de eficiencia y de confiabilidad, basadas en el respeto de las mismas; y cumplimiento de las tareas.

- Se recomienda a las empresas en estudio, la rotación de personal a diferentes tareas, en áreas distintas a las que normalmente labora el empleado; ya que de esta manera tendrá la capacidad y disponibilidad de enfrentarse a cambios internos repentinos.

**GUÍA METODOLOGICA DEL MÉTODO COACHING PARA LA MEJORA DEL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LA CALIDAD DE LOS PROCESOS  
PRODUCTIVOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL DE LA CIUDAD  
DE SANTA ANA.**

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de la guía metodológica del método Coaching Organizacional es lograr un desempeño eficiente en los empleados y la calidad de los procesos productivos de las diferentes áreas que comprende la mediana empresa industrial textil en la ciudad de Santa Ana, con la finalidad que sea una herramienta útil que pueda ser aplicada en general dentro de las empresas.

El capítulo contiene todos los elementos que conforman la propuesta relacionándose entre sí y mostrando un orden sistemático de aplicación para los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores de las diferentes empresas textil en la ciudad de Santa Ana.

La propuesta contiene los establecimientos claros de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño de la guía metodológica, lo cual se justifica ante la necesidad de un Coaching Organizacional que ayude a los Gerentes, Sub

Gerentes y Supervisores a desarrollar mejor sus funciones y a lograr una eficiente labor en sus empleados.

Además se plantea la importancia que tiene la propuesta del método Coaching Organizacional para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en la mediana Empresa Industrial Textil en la ciudad de Santa Ana, así también los beneficios, alcance y las etapas detalladas de cada una de ellas para implementar el modelo del Coaching Organizacional.



## 4.2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos a través de la aplicación de la guía metodológica del método Coaching en la mediana empresa industrial textil de la ciudad de Santa Ana.

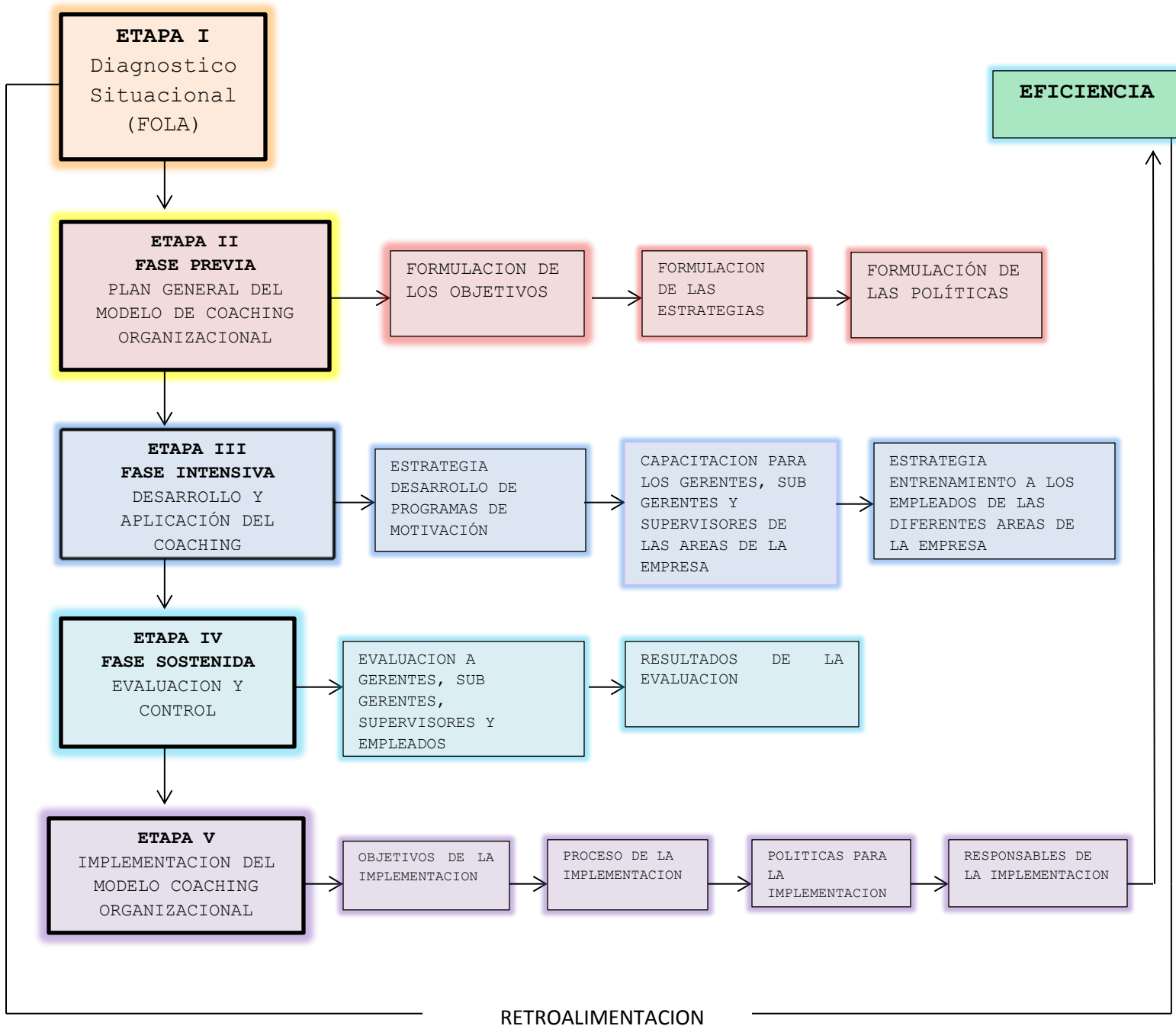
### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Estructurar un método del Coaching Organizacional que esté de acuerdo a los recursos y necesidades que posee la Mediana Empresa Industrial Textil de la Ciudad de Santa Ana.
- b. Ofrecer a la Mediana Empresa Industrial Textil en la Ciudad de Santa Ana una herramienta que les permita desarrollar un eficiente desempeño en los trabajadores y la calidad de los procesos productivos.

c. Exponer los beneficios que tendrá la Mediana Empresa Industrial Textil de la Ciudad de Santa Ana al implementar el modelo del Coaching Organizacional para lograr un desempeño eficiente de los empleados.

4.3 PROPUESTA DE LA GUIA METODOLÓGICA DEL MÉTODO COACHING  
 PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LA CALIDAD  
 DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL  
 TEXTIL.

ESQUEMA DE LAS FASES DEL PROCESO DE APLICACIÓN



#### 4.4 ETAPA 1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL TEXTIL EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.

El diagnóstico es un instrumento útil para realizar estudios, ya que por medio de él podemos detectar la situación actual de la Mediana Empresa Industrial Textil de la ciudad de Santa Ana por lo que se realizó utilizando el FOLA (Fortalezas, Oportunidades, Limitantes y Amenazas). Con la aplicación de esta técnica se evaluará el ámbito interno y externo.

##### 4.4.1 FORTALEZAS:

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

##### 4.4.2 OPORTUNIDADES:

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las indique y las aproveche en función de sus fortalezas.

#### 4.4.3 LIMITANTES:

Cualquier proceso interno o externo que contribuye a la insatisfacción del cliente o de la misma organización.

#### 4.4.4 AMENAZAS:

Cualquier factor que pueda influir negativamente en el éxito y crecimiento de la empresa



FORTALEZAS	LIMITANTES
<p>Los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores conocen y se sienten identificados con la Misión y visión de la Empresa.</p> <p>Tienen conocimiento del Coaching en forma general.</p> <p>Los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores muestran interés en implementar nuevas técnicas actualizadas de liderazgo.</p> <p>Utilizan incentivos motivacionales.</p> <p>Proporcionan herramientas necesarias a sus empleados para que se desarrollen plenamente.</p> <p>El ambiente de trabajo es agradable.</p> <p>Ayudan a los empleados a desarrollar nuevas habilidades.</p>	<p>Falta de capacitación a Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores</p> <p>Carencia de Técnicas de Liderazgo actualizado e innovador.</p> <p>Las capacitaciones no van orientadas a la eficiencia de los empleados.</p> <p>Falta de herramientas para medir la eficiencia.</p> <p>No existe la aplicación del Coaching Organizacional.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Alianza estratégica Nacionales e Internacionales.</p> <p>Utilización de técnicas actualizadas de liderazgo.</p> <p>Hay facilidad de acercamiento entre jefe y empleado, habiendo un intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias.</p> <p>Existe un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.</p> <p>Aprovechamiento máximo de la mano de obra.</p> <p>Acceso a Tecnología avanzada para el control de sus productos</p> <p>Potenciar y desarrollar lo mejor que hay en cada empleado.</p>	<p>Centrarse en técnicas de liderazgo no actualizadas.</p> <p>No cuentan con técnicas modernas ante la Globalización.</p> <p>Cambios constantes en el personal.</p> <p>No cuentan con un modelo de Coaching Organizacional que les ayude a lograr un desempeño eficiente en sus empleados.</p> <p>Incremento de la competencia.</p> <p>Productos más innovadores.</p>



#### 4.5 ETAPA II (FASE PREVIA)

##### 4.5.1 PLAN GENERAL DEL MODELO DE COACHING

##### ORGANIZACIONAL.

Después de haber descrito lo que contiene el análisis situacional que se realizó en la diferentes Medianas Empresas Industrial Textiles en la Ciudad de Santa Ana, se plantea en esta etapa el Plan General del Método Coaching Organizacional para los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores. Habiendo determinado que carecen de conocimiento específico sobre este método.

En esta etapa se plantean los objetivos, las estrategias y políticas que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación de Coaching Organizacional. Ya que utilizando este método pueden lograr un desempeño eficiente en los trabajadores y la calidad de los procesos productivos.

#### 4.5.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

##### OBJETIVO GENERAL:

Lograr que el método Coaching Organizacional sea de fácil aplicación para cualquier nivel Gerencial de las diferentes Medianas Empresas Industrial Textiles en la Ciudad de Santa Ana.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Incrementar el grado de conocimiento del Coaching Organizacional en los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores.
  
- b) Establecer estrategias y políticas claras para el desarrollo del método del Coaching organizacional.

#### 4.5.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- ESTRATEGIA "DESARROLLO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN".

Con esta estrategia se pretende que los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores estén motivados para poder adecuarse a los cambios en sus funciones laborales tomando en cuenta que los incentivos en la motivación son una fuerza precursora que se utilizará como medio para lograr el éxito en el Coaching Organizacional. Para fortalecer esta estrategia se pretende impartir un seminario que tenga una duración de dos horas.

- ESTRATEGIA "CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES, SUB GERENTES Y SUPERVISORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA.

Con esta estrategia se pretende formar a los Gerentes, Sub Gerentes y supervisores integralmente sobre el Coaching Organizacional, debido a que el enfoque es hacer del individuo el mejor ser humano posible para desempeñarse eficientemente en el campo laboral.

- ESTRATEGIA "ENTRENAMIENTO A LOS EMPLEADOS DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA SOBRE EL COACHING ORGANIZACIONAL"

Se pretende que los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores desarrollen y ponga en práctica mediante el ejemplo propio el Coaching Organizacional, permitiéndoles a los empleados a identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para desarrollarse eficientemente en el desempeño laboral.

#### 4.5.4 FORMULACIÓN DE LAS POLITICAS

- POLITICAS DE LA ESTRATEGIA DE "DESARROLLO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN"
  - a) Motivar a los Gerentes Sub Gerentes y Supervisores para el logro de los objetivos mediante reforzadores e incentivos.
  - b) Fomentar una actitud positiva en los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores para que acepten con mayor facilidad el Coaching organizacional. (Esta política se

realizará al Inicio de la capacitación que se dará en el Seminario de dos horas sobre cambio de actitud).

- POLITICAS DE LA ESTRATEGIA DE "CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES, SUB GERENTES Y SUPERVISORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA"

a) Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores.

b) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el Coaching Organizacional en su aplicación.

c) Familiarizarse con los empleados de una forma práctica y sencilla.

- POLITICAS DE LA ESTRATEGIA DE "ENTRENAMIENTO A LOS EMPLEADOS DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA SOBRE EL COACHING ORGANIZACIONAL".

a) Dar a conocer que es el Coaching Organizacional y los beneficios que este conlleva en su aplicación.

b) Comprender y valorar la dinámica del trabajo en equipo.

c) Fomentar el trabajo en equipo para lograr un desempeño eficiente.

#### 4.6 ETAPA III (FASE INTENSIVA)

##### DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL

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

#### 4.6.1 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

- ESTRATEGIA "DESARROLLO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN"

##### OBJETIVO:

Lograr un cambio de actitud en los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores hacia una opción de liderazgo participativo, el cual lo proporciona el Coaching Organizacional.

##### DESCRIPCIÓN DEL "DESARROLLO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN"

Tiene como función principal motivar a los Gerentes, Sub Gerentes, Supervisores y Empleados de las diferentes áreas que comprende la Mediana Empresa Industrial Textil, para que existan cambios de actitudes, intereses y acciones en el ámbito laboral, ya que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Tomando en cuenta que cuando estamos motivados tenemos la voluntad de hacer las cosas bien, y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado.

La motivación en esta estrategia implicará brindarles a los Gerentes, Sub Gerentes, Supervisores y Empleados diversos reforzadores para lograr que el Coaching organizacional sea un éxito y conseguir que los trabajadores se vuelvan eficientes en el desempeño de sus actividades.

#### 4.6.1.1 APLICACIÓN DEL "DESARROLLO DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN"

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

Para el caso se han propuesto dos objetivos a lograr:

1. Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de haber aplicado la capacitación del método Coaching.



2. Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategias del Coaching Organizacional en cada una de las áreas en que se divide la Mediana Empresa Industrial Textil.

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

- a) Uno de ellos servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la capacitación del método Coaching, en este caso si se logra superar lo que se propone el método Coaching Organizacional se obtendrá lo siguiente:

1. Acreditación como Coach
2. Un incremento salarial del 10% del salario base
3. Mejoramiento de la hoja de vida del trabajador
4. Consolidación de la Seguridad Laboral

- b) El segundo incentivo se proporcionará como reconocimiento a los empleados de las diferentes áreas que comprende la Mediana Empresa Industrial Textil que logren la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes de la implementación del método

Coaching Organizacional. Esta consistirá en entregar diversidad de premios que serán definidos por el consejo de administración de cada empresa.

- c) En el proceso de implementación del método de Coaching Organizacional, el Coach que supere la eficiencia en el desempeño de los empleados de cada una de las áreas en que se divide la Mediana Empresa Industrial Textil obtendrá el título de COACH que será el encargado de evaluar a cada uno de los Coach y los equipos que llevan a cabo la implementación del Coaching, este líder ejercerá sus funciones como tal, después de seis meses de implementado el método, Obteniendo como premio una bonificación económica considerable por realizar los esfuerzos necesarios para la aplicación eficiente del método Coaching.

Estos incentivos serán válidos durante los primeros seis meses de la aplicación del Método Coaching Organizacional.

- ESTRATEGIA" CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES, SUB GERENTES Y SUPERVISORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA"

OBJETIVO:

Capacitar a los Gerentes, Sub Gerentes y supervisores en el método de Coaching Organizacional como un instrumento que facilitará el desempeño eficiente de los empleados en las diferentes áreas que comprende la Mediana Empresa Industrial Textil.

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE "CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES, SUB GERENTES Y SUPERVISORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA".

En esta estrategia se proyecta un objetivo principal el de lograr capacitar a los Gerentes, Sub Gerentes y Supervisores en las diferentes áreas en que se divide la empresa. Teniendo como función principal instruir a los Gerentes, Sub Gerentes y supervisores sobre el método Coaching Organizacional fomentando en ellos los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del método. Considerando que con el uso

del método Coaching Organizacional se logrará un desempeño eficiente en los trabajadores. Proporcionando objetivos y metas tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es hacer del individuo el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el campo laboral.

Estas capacitaciones serán impartidas en el lapso de dos meses, distribuidas por semanas. Terminada dicha capacitación se evaluarán a los Gerentes Sub Gerentes y Supervisores. (Ver formulario 4.10.1 EVALUACION DE CAPACITACION)

4.6.1.2 APLICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES A  
GERENTES, SUB GERENTES Y SUPERVISORES.

Nombre de la Capacitación	"Adopción de la Actitud Frente a los Cambios"	
Objetivo	Provocar un cambio de actitud en los gerentes, sub-gerentes y supervisores para la aceptación del Coaching Organizacional.	
Duración	2 horas	
Contenido	1. Formación de Actitudes.	
	2. Tipos de Cambio	
	3. Rol de las Actitudes en la Vida Cotidiana.	
	4. Lo único estable es el cambio.	
Materiales a utilizar	<b>Participantes</b>	<b>Instructor</b>
	a. manual de los temarios	a. manual de los temarios
	b. libreta de anotaciones	b. laptop, cañón
	c. lapicero, lápiz, borrador	c. pizarra, plumón, borrador.

Nombre de la Capacitación	"Seminario introductorio del Coaching Organizacional"	
Objetivo	Proporcionar la Información Básica del Coaching Organizacional	
Duración	8 horas	
Contenido	1. Términos básicos del Coaching Organizacional	
	2. ¿Qué es el Coaching Organizacional?	
	3. Historia, principios y beneficios del Coaching Organizacional	
	4. El directivo como Coach	
	4.1 Características del coach	
	4.2 Conducta del Coach	
	4.3 Funciones del Coach	
Materiales a utilizar	<b>Participantes</b>	<b>Instructor</b>
	a. manual de los temarios	a. manual de los temarios
	b. libreta de anotaciones	b. laptop, cañón
	c. lapicero, lápiz, borrador	c. pizarra, plumón, borrador.

Nombre de la Capacitación	"Intervenciones del Coaching Organizacional"	
Objetivo	Identificar las áreas de intervención del Coaching Organizacional	
Duración	8 horas	
Contenido	1. intervenciones Típicas del Coaching Organizacional	
	2. Áreas de intervención del Coaching organizacional	
	3. Intervención del Coaching para el Liderazgo.	
	4.	
Materiales a utilizar	Participantes	Instructor
	a. manual de los temarios	a. manual de los temarios
	b. libreta de anotaciones	b. laptop, cañón
	c. lapicero, lápiz, borrador	c. pizarra, plumón, borrador.

Nombre de la Capacitación	"Técnicas del Coaching Organizacional"	
Objetivo	Identificar el momento idóneo para aplicar las técnicas del Coaching Organizacional.	
Duración	2 días (16 horas)	
Contenido	1. Técnica del feedBack	
	2. ¿Qué es el feedback?	
	3. ¿Cómo proporcionar un FeedBack eficiente?	
	4. Los beneficios de la Utilización del FeedBack	
	5. Técnica de la Comunicación	
	6. El Coach como comunicador	
	7. El arte de escuchar y la comunicación no verbal	
Materiales a utilizar	<b>Participantes</b>	<b>Instructor</b>
	a. manual de los temarios	a. manual de los temarios
	b. libreta de anotaciones	b. laptop, cañón
	c. lapicero, lápiz, borrador	c. pizarra, plumón, borrador.



Nombre de la Capacitación	"Coaching Organizacional en Equipo"	
Objetivo	Mejorar el ambiente laboral, mediante la formación de equipos de trabajo eficientes	
Duración	8 horas	
Contenido	1. ¿En qué consiste un buen equipo?	
	2. ¿Cuándo son apropiados los equipos?	
	3. Características de los buenos equipos	
	4. beneficios de los buenos equipos	
	4.1 ¿Cómo formar un buen equipo?	
	4.2 la función del Coach en un equipo	
	4.3 Cualidades de un Coach	
Materiales a utilizar	<b>Participantes</b>	<b>Instructor</b>
	a. manual de los temarios	a. manual de los temarios
	b. libreta de anotaciones	b. laptop, cañón
	c. lapicero, lápiz, borrador	c. pizarra, plumón, borrador.

ESTRATEGIA "ENTRENAMIENTO A LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS TEXTILES, EN LAS DIVERSAS ÁREAS COMO INTRODUCCIÓN AL COACHING ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO GENERAL:

Brindar la información necesaria a los empleados para que se incorporen fácilmente al modelo del Coaching Organizacional.

Objetivo Especifico:

Comparar la eficiencia del personal sometido al entrenamiento del Coaching en base a una evaluación inicial de sus funciones con una evaluación final de los resultados obtenidos.

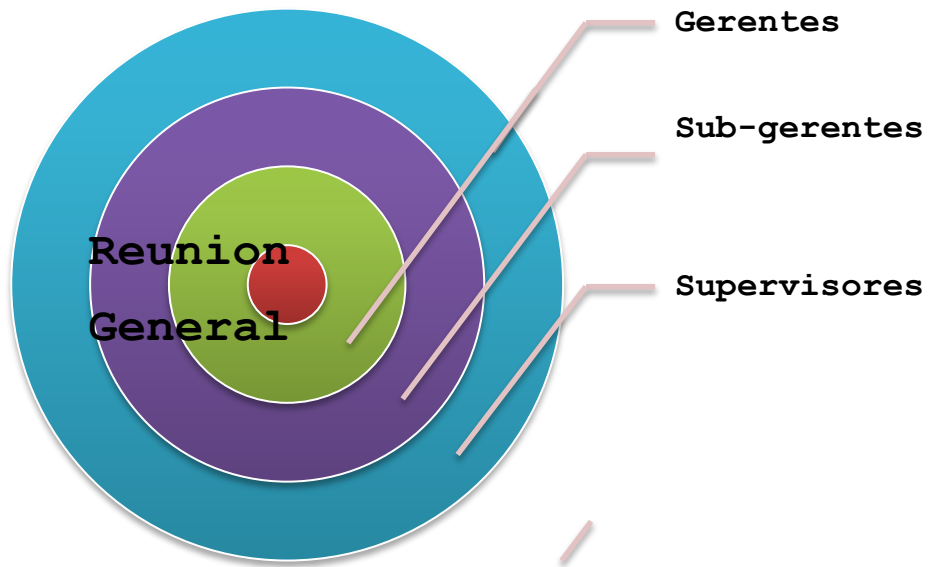
DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA "ENTRENAMIENTO LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN LAS DIVERSAS ÁREAS COMO INTRODUCCIÓN AL COACHING ORGANIZACIONAL.

Con la estrategia antes propuesta se pretende que exista una integración plena al modelo del método Coaching Organizacional para que los empleados tengan un desempeño eficiente en sus labores cotidianas en sus diversas áreas.

Se considera que los gerentes, sub gerentes y supervisores de cada una de las áreas lo desarrollen y lo pongan en práctica mediante el ejemplo propio del Coaching organizacional, permitiéndoles de esta manera a los empleados integrarse en el ambiente de trabajo con mucha facilidad, creando estrechamente relaciones armoniosas para desarrollarse eficientemente en el área asignada.

#### 4.6.1.3 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ENTRENAMIENTO.

Los gerentes, sub gerentes y supervisores después de cada una de las capacitaciones en las cuales fueron sometidos, entrenaran y harán participar a sus empleados en el Coaching organizacional dando como resultado la incorporación de sus colaboradores o empleados a los equipos que se formaran.



Es fundamental que el gerente, sub gerente o supervisor ya convertido en un coach por medio de las capacitaciones situé la intervención del Coach en las actividades de cada una de las áreas de la empresa para lograr la formación de equipos de trabajo, los cuales funcionaran bajo el método del Coaching Organizacional.

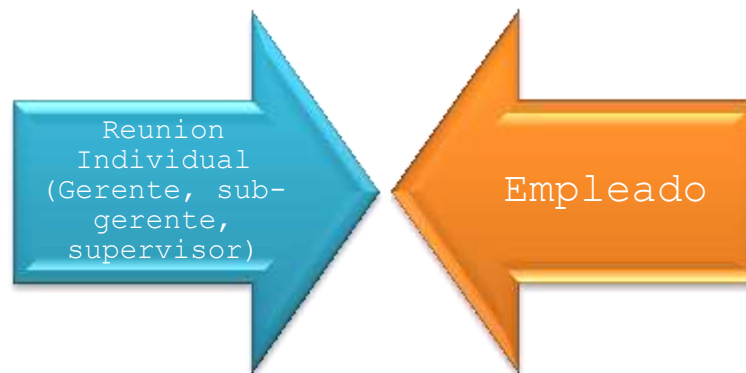
Previo a la formación de equipos el coach realizara una evaluación de cada empleado en sus respectivas áreas para poder identificar las características, cualidades,

habilidades, y desempeño para agruparlos por afinidad, tomando en cuenta el nivel de eficiencia que se tiene antes de implementar el método Coaching Organizacional (ver formulario 4.11 evaluación de desempeño, 4.13 evaluación de actitudes, 4.14 formulario de eficiencia)

Es conveniente aclarar que en este caso alguna de la información requerida para la evaluación de los empleados ya se encuentra en el departamento de recursos humanos de la empresa implementadora del método como por ejemplo, las habilidades y características personales, las cuales se indagaron previamente en el proceso de selección de personal, por otra parte lo correspondiente al desempeño, es también al departamento de recurso humano a quien le corresponde llevarlo a cabo, pero en este caso por lo mismo de los requerimientos de la aplicación del método Coaching, deberá ser el gerente quien realice la evaluación del desempeño , únicamente para efectos de esta aplicación, el coach formará los grupos de empleados con un máximo de 20 y un mínimo de 11 empleados.



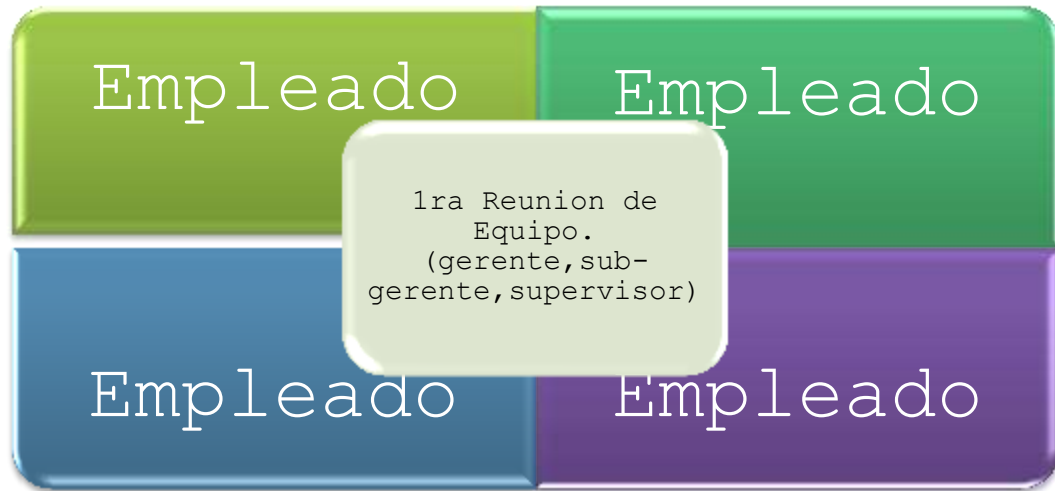
Luego que los gerentes, sub-gerentes y supervisores de cada una de las áreas tengan conformados los equipos de trabajo, el gerente determinará la fecha para dar a conocer a todos los empleados de las áreas sometidas en el método la manera de cómo quedaran integrados cada uno de los equipos de trabajo, con la finalidad que se identifiquen entre ellos mismos.



El éxito del Coaching será crucial en este procedimiento ya que el Coach debe de establecer diversas sesiones informativas con un tiempo de 15 minutos con cada empleado (miembros de cada equipo) de cada una de las áreas de la empresa.

En dichas sesiones el coach deberá entregar un material didáctico previamente estructurado sobre el Coaching organizacional, comentar preocupaciones individuales por cada uno de los empleados, estableciendo el coach así un ambiente armonioso de comunicación y de confianza, motivándolos a experimentar la aplicación del Coaching organizacional.

Una vez entregada la información el empleado deberá leerlo previo a la siguiente reunión a fin de anotar las dudas o inquietudes que surjan, además de los comentarios que puedan tener cada uno de los empleados.

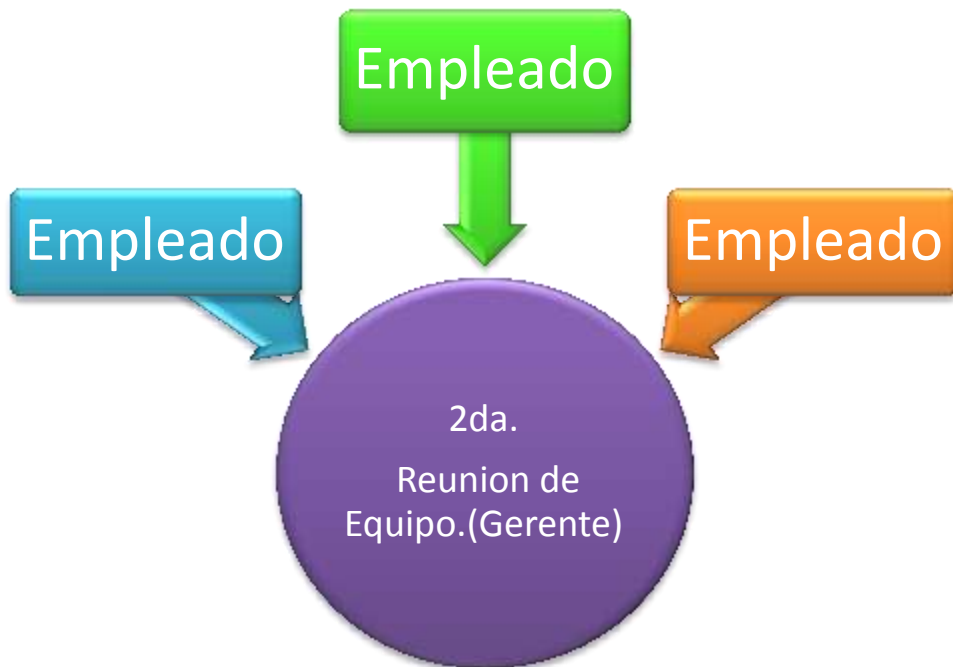


Luego de la sesión individual con cada equipo de cada una de las áreas de la empresa, el coach por medio de sus apuntes tomados de las reuniones individuales con cada uno de los empleados, debe determinar las incertidumbres de todos los miembros del equipo frente al Coaching organizacional y a su equipo de trabajo.

El Coach debe de clarificar los roles de cada uno de los miembros del equipo, establecer límites de confiabilidad y confidencialidad en el cual se determinara el compromiso de los miembros del equipo de no comentar nada con otros individuos que no sean del equipo al cual pertenece lo que se haya hablado y establecido en cada sesión.



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



El coach debe de verificar si los empleados han comprendido que es el Coaching organizacional, considerando pensamientos acertados del equipo sobre el Coaching. Considerar si existe una contradicción o no comprensión del Coaching organizacional entre los miembros del equipo para que el coach pueda esclarecer todas las dudas surgidas.

Ya esclareciendo esas dudas el coach en esta sesión debe de revisar junto con los miembros del equipo el objetivo previamente establecido en la sesión anterior y verificar si hasta el momento se está cumpliendo con tal objetivo previamente establecido.

De no ser así cuestionar el ¿Por qué? No se está cumpliendo o como se debería de perseguir la proyección del objetivo mediante la aplicación de la técnica del FeedBack realizando una retroalimentación y mejorando los aspectos que no se han considerado en cada una de las reuniones para mejorarlos y poder alcanzar el objetivo, en última instancia de no considerar las dos situaciones el coach junto con los miembros del equipo deberá de realizar una reestructuración del objetivo con la finalidad de poder lograr lo que sea considerado como el objetivo principal.

#### 4.7 ETAPA IV. (FASE SOSTENIDA) EVALUACION Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

FASE 1 EVALUACION DE GERENTES, SUB-GERENTES, SUPERVISORES Y EMPLEADOS.

El consultor evaluará a los gerentes, sub-gerentes y supervisores, de la empresa que implementa el método Coaching Organizacional para verificar la aplicación eficiente del método antes mencionado y estos a su vez deberán evaluar trimestralmente el desempeño de los empleados de cada una de las áreas sometidas al estudio para verificar si es congruente con la aplicación del método; de esta manera se puede llevar a cabo las medidas correctivas y dar un seguimiento adecuado a las estrategias adoptadas.

La evaluación se realizará de la siguiente manera:

1. El consultor evaluará la aplicación del método Coaching organizacional a los gerentes, sub-gerentes y supervisores a través de un formulario (ver cuadro 4.10.2. "evaluación de aplicación del Coaching organizacional")
2. El consultor realizará reuniones mensuales con los gerentes, sub-gerentes y supervisores, para evaluar la aplicación del método Coaching organizacional en los

empleados de cada una de las áreas de la empresa, verificando por medio del formulario del desempeño si los empleados se desempeñan de forma eficiente (ver cuadro 4.11 "evaluación del desempeño")

3. Los gerentes, sub-gerentes y supervisores llevarán un control de los empleados que se han integrado a equipos de trabajo, para luego de forma trimestral, medir si se ha logrado que los empleados desarrollen sus funciones eficientemente.

4. Los gerentes, sub-gerentes y/o supervisores realizarán de manera periódica, entrevistas con los empleados de cada una de las áreas que integran la empresa, estos serán elegidos al azar como el método de muestreo por conveniencia con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos que previamente se establecieron en las reuniones iniciales de aplicación del método Coaching organizacional y los cuales fueron redactados en términos medibles y cuantificables de tal manera que permitirán hacer esta medición. (Ver cuadro.4.14 "formulario de medición de la eficiencia")

5. El consultor junto con el gerente, sub-gerente o supervisores revisaran evaluaciones anteriores de los empleados de cada área sobre como desarrollaban sus funciones laborales antes de la aplicación del método Coaching y después de implementado el Coaching organizacional.

#### 4.8 FACE II (SEGUIMIENTO Y CONTROL) RESULTADO DE LAS EVALUACIONES

Con los resultados obtenidos en las evaluaciones, surgen las siguientes actividades:

A) Verificación de la eficiencia por medio de las estrategias empleadas para el desarrollo del método Coaching organizacional.

B) Determinar si el empleado está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajado.

C) Revisar si ha existido un cambio en el ambiente laboral después que el método sea puesto en marcha.

D) establecimiento de los puntos claves a tratar en los cuales deben enfocar un esfuerzo para el cambio, para que así se obtengan los resultados esperados. Se recogerá la información de los formularios de la evaluación de los formatos siguientes (ver formulario 4.11, 4.13, 4.14)

#### 4.9 ETAPA V PLAN DE IMPLEMENTACION DEL METODO

Para poder implementar el modelo de Coaching Organizacional es preciso determinar el proceso, el cual tendrá pasos a seguir para su aplicación.

También se considera necesario presentar políticas y estrategias, pues las políticas servirán para proporcionar orientaciones en un determinado momento y las estrategias por

su parte ayudaran para ver la forma en que la propuesta del modelo se da a conocer en la empresa textil.

#### 4.9.1 FASE I OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION

##### OBJETIVOS

##### Objetivo General:

Orientar a los gerentes, sub-gerentes y supervisores como lograrán el desempeño eficiente en los empleados de las diversas áreas de la empresa.

##### **Objetivos específicos:**

a) proporcionar el desarrollo y la aplicación del método Coaching Organizacional como una herramienta capaz de lograr el desempeño eficiente en los empleados de las diversas áreas de la empresa.

b) dar a conocer las acciones necesarias para facilitar la implementación del método Coaching organizacional.

c) Determinar quiénes son los responsables directos de la implementación del método Coaching Organizacional.

#### 4.9.2 FASE II PROCESO PARA LA IMPLEMENTACION DEL METODO

a) En primero lugar los autores del método Coaching organizacional presentan la propuesta a las direcciones generales de cada área que conforman la empresa textil de la ciudad de Santa Ana, para su correspondiente consideración sobre la aplicación del método.

b) Luego de ser aprobada la propuesta con los directivos generales de cada una de las áreas correspondientes en coordinación con los consultores, gerentes, sub-gerentes y supervisores implementaran las etapas del modelo conjuntamente.

c) El seguimiento y control se hace tomando en consideración que los directivos se reunirán con los consultores, gerentes, sub-gerentes y supervisores para conocer los resultados que han surgido luego de



implementado el Coaching Organizacional y así buscar posibles soluciones si es necesario, o proseguir con el seguimiento adecuado de cada una de las etapas del método.

d) La retroalimentación de cualquiera de las fases mencionadas anteriormente puede darse en cualquier momento que se considere necesario procurando no dejar ningún vacío en el proceso que impida su desarrollo adecuado.

e) El área que logre superar la eficiencia, el gerente de esa área se llamara COACH de COACH este será el encargado de evaluar después de los seis meses de implementado el método.

#### 4.9.3 FASE III POLITICAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL METODO

Para que el método Coaching Organizacional pueda aplicarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas.

- a) Determinar cuáles serán los recursos necesarios para la evaluación de método los cuales serán el soporte necesario para su aplicación.
- b) Mantener los programas de capacitación para los Gerentes, Subgerentes, Supervisores, y Empleados que conforman las diferentes áreas de la organización.

#### 4.9.4 FASE IV RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL METODO

El responsable directo de evaluar e implementar el método Coaching Organizacional será el consultor; este tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose de la información recopilada en los controles y en las evaluaciones dentro de los primeros seis meses.

#### 4.9.5 SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACION DEL METODO

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

- a) Que las etapas del método se estén desarrollando tal y como se han planteado.
- b) Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del método mediante un consultor evaluador.
- c) Evaluar los posibles problemas que se hayan dado debido a la implementación o aplicación del método Coaching Organizacional.

## 4.9.6 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

DESCRIPCION	COSTOS
Manual del Contenido de la Capacitación para 10 personas	\$110.00
Honorarios de Consultoría	\$3,000.00
Almuerzo y dos Coffe break	\$ 280.00
Sub-Total	\$3,390.00
10% Imprevistos	\$ 339.00
<b>Total</b>	<b>\$3,729.00</b>

Nota: Este presupuesto es para 10 personas como máximo en caso de incrementarse variaría en forma proporcional.

---

4.9.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL  
METODO COACHING ORGANIZACIONAL

## 4. 10 FORMULARIOS

## 4.10.1 EVALUACION DE CAPACITACION

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

Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

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

Cargo: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Subraye la respuesta, no se permiten alteraciones en la respuestas. La ponderación de cada pregunta es de 0.4.

1. ¿Qué es el Coaching?

- a) Sistema que incluye conceptos, estructuras y procesos para mejorar el desempeño de los empleados.
- b) Es una metodología de planeación continua en el tiempo más mediato lo cual proporciona una visión Organizacional.
- c) El Coaching es esencialmente una conversación, es decir un dialogo entre dos personas en un contexto productivo y orientado a los resultados.

2. ¿Qué es Coach?

- a) Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de equipo y del suyo propio.
- b) Líder que ayuda a los empleados a desarrollarse eficientemente.

c) Líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo

d) A y B son correctas.

e) A y C son correctas.

3. ¿Cuáles son algunas Características del Coach?

a) Claridad, apoyo, control, mutualidad.

b) Perspectiva, paciencia, riesgo, respeto

c) Construcción de confianza, credibilidad, observación, escucha.

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.



4. ¿Con qué está relacionado el Coaching?

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

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

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

d) A y C son correctas.

e) A y B son correctas.

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

a) Atención, indagar, reflejar.

b) Afirmar, control, competencia.

c) Reflejar, disciplina, valores.

d) A y C son correctas.

e) B y A son correctas.

7. ¿Cuándo un directivo logro el éxito como Coach?

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

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

- a) Coach
- b) Gerente
- c) Pupilo

d) A y C son correctas.

e) B y A son correctas.

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

a) Gestión del tiempo y confianza en el Coach.

b) Falta de motivación en el Personal y Desafíos.

c) Proyectos específicos y Agenda del ejecutivo.

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

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

- a) Como parte de la personalidad del líder y fruto de la necesidad de poder.
- b) Capacidad de un líder de planificar la influencia de las creencias, valores, comportamientos y desempeño de los individuos.
- c) Capacidad de un líder de ejercer una amplia e intensa influencia sobre creencias, valores, comportamiento y desempeño de los individuos.
- d) A y C son correctas.
- e) A, B y C son correctas.
11. ¿Cuál es el objetivo que persigue el Coaching Organizacional en la intervención de liderazgo?
- a) Brindarle a los individuos un apoyo incondicional para alcanzar el objetivo.

- b) Conseguir que un grupo de individuos se comprometan con una acción determinada para alcanzar el objetivo.
- c) Proveer a un grupo de individuos las herramientas necesarias para alcanzar la finalidad del objetivo.
- d) A y B son correctas.
- e) A, B y C son correctas.
12. ¿En qué se centra el Coaching Organizacional?
- a) Que los líderes reconozcan sus puntos débiles y fuertes.
- b) Que los líderes reconozcan el beneficio del Coaching Organizacional en el liderazgo para potenciar el desempeño de los trabajadores.
- c) Que los líderes sean capaces de identificar los puntos débiles y fuertes de los empleados.

d) A, B y C son correctos.

e) B y C son correctos.

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

a) Técnica del FeedBack y Técnica del aprendizaje.

b) Técnica de la comunicación y Técnica del aprendizaje

c) Técnica de la comunicación, Técnica del aprendizaje y Técnica del FeedBack.

d) Técnica de la Comunicación y Técnica del FeedBack

e) Ninguna es correcta.

14. ¿En qué consiste el FeedBack?
- a) Lo que hacemos cuando damos otra opinión ò evaluación del comportamiento, desempeño de un empleado.
  - b) En cualquier comunicación que facilite información a otra persona acerca de otra percepción.
  - c) En motivar a la gente por medio del reconocimiento.
  - d) En prestar atención a los objetivos y orientado hacia el futuro.
  - e) Todas son correctas.
15. ¿Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los empleados y de la empresa, el FeedBack brinda dos alternativas.
- a) Conocer y dar FeedBack.
  - b) Describir y recibir FeedBack.



c) Dar y recibir FeedBack.

d) Conocer, descubrir, dar y recibir FeedBack.

e) Todas son correctas.

16. ¿La comunicación en el Coaching Organizacional es?

a) Un enlace y un Diálogo.

b) Una interacción.

c) Una relación bidireccional.

d) A y B son correctas.

e) B y C son correctas.

17. ¿Cómo se potencia el buen uso de técnicas de escucha aplicadas por el Coach en la aplicación del Coaching Organizacional.

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

18. ¿En la técnica de la comunicación el coach utiliza formas o canales de respuesta las cuales pueden ser?

- a) Visual, tacto, auditivo, intelectual.
- b) Visual, tacto, auditivo.

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

19. ¿La comunicación NO verbal en la aplicación del método Coaching Organizacional implica?

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

20. ¿la comunicación NO verbal en el Coaching Organizacional contiene signos de los cuales se pueden mencionar?

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

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

- a) Finalidad común, los miembros se estimulan y apoyan entre sí.

- b) Flexibilidad, conocer y utilizar los puntos fuertes y débiles de cada miembro.
- c) Responsabilidad mutua de los resultados del equipo, constancia, cada miembro comprende y competente del cargo que ocupa.
- d) Canales abiertos de comunicación y confianza mutua.
- e) Todas son correctas.
22. ¿Cuáles son las etapas de la formación de un equipo?
- a) Formación, entrada, regulación, función y suspensión.
- b) Formación, entrada, regulación, actuación y suspensión.
- c) Formación, entrada, control, actuación y suspensión.
- d) Entrada, regulación, actuación, control y suspensión.

e) Ninguna es correcta.

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

a) Comprender y valorar la dinámica en equipo.

b) Facilitar un FeedBack constante.

c) Proporcionar un aprendizaje constante.

d) Tener buenas técnicas de comunicación.

e) Todas son correctas.

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

a) Fomentar el compromiso y la diferencia de roles.

- b) Clarificar la finalidad, tarea, objetivos y planes de acción.
- c) Establece mecanismos de Feedback.
- d) A y B son correctas.
- e) A, B y C son correctas.
25. ¿Cuál es el rol del Coach en la implementación de método Coaching Organizacional?
- a) Esfuerzo de comunicación.
- b) Orientación.
- c) Empatía.
- d) Credibilidad.
- e) Todas son correctas

## 4.10.2 CUADRO DE INTERPRETACION DE RESULTADOS

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> _____
<b>NOMBRE DEL EVALUADO</b> _____
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b> _____
<b>DEPARTAMENTO QUE PERTENECE</b> _____
<b>FECHA DE EVALUACION</b> _____
<b>CALIFICACION</b>
<b>OBSERVACION:</b> _____ _____ _____
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____ <b>FIRMA:</b> _____



## 4.11 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Número de nomina del empleado \_\_\_\_\_

Motivo de revisión:  anual  promoción Desempeño  meritos

Fecha en el que empleado ocupa el cargo \_\_\_\_\_

Fecha de última evaluación \_\_\_\_\_

Fecha programada para evaluación \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Anote una señal en el cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente. Después sume

los puntos y saque un promedio que representara la calificación global del desempeño.

#### INDICACIONES DE LAS ESTIMACIONES

**S:** sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

**MB:** muy bueno: resultado claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.

**B:** Bueno: grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

**R:** Requiere mejorar: desempeño deficiente en ciertas áreas, necesita mejorar.

**I:** Insatisfactorio: resultado inaceptable en general y que requiere mejoría enseguida o inmediata. No se debe dar aumento por meritos a las personas que tengan esta calificación.

**N:** No Calificado: No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

FACTORES GENERALES	ESCALA DE ESTIMACION				
	(S)9-10	(MB)9-8	(B)8-7	(R)7-6	(I)menos de 6
<b>1. Calidad:</b> la exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado.					
<b>2. Productividad:</b> La cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.					
<b>3. Conocimientos de Trabajo:</b> las habilidades y la información, práctica y técnica usadas en el trabajo.					
<b>4. Confiabilidad:</b> el grado en que se puede depositar confianza en un empleado, en el sentido de que determinara sus tareas y les dará seguimiento.					
<b>5. Disponibilidad:</b> La medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia.					
<b>6. Independencia:</b> El grado en que el trabajo es realizado con poca supervisión o ninguna.					

## 4.11.1 CUADRO DE INTERPRETACION DE RESULTADOS.

<b>Nombre de la Empresa;</b> _____					
<b>Nombre del Evaluado</b> _____					
<b>Cargo que Desempeña</b> _____					
<b>Departamento que Pertenece</b> _____					
<b>Fecha de Evaluación</b> Día _____ Mes _____ año _____					
<b>Calificación Final</b> _____					
<b>Criterios</b>	<b>Sobresaliente 9-10 puntos</b>	<b>Muy bueno 8-9 punto s</b>	<b>Bueno 7-8 punto s</b>	<b>Requiere re mejora r 5-6 puntos</b>	<b>Insatisfactorio Menos de 5 puntos</b>
<b>CALIDAD</b>					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
<b>CONOCIMIENTO</b>					
<b>CONFIABILIDAD</b>					
<b>DISPONIBILIDAD</b>					
<b>INDEPENDENCIA</b>					

OBSERVACION: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

4.12 FORMULARIO DE EVALUACION DE LA APLICACIÓN DEL  
COACHING ORGANIZACIONAL

(Cuadro N° 1)

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

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

El cuestionario para los Gerentes, Sub-gerentes y/o supervisores para evaluar la aplicación del Coaching Organizacional en las distintas Áreas de la empresa.

1. ¿Cuántas reuniones se realizaron para la formación de equipos?

1 a 3 \_\_\_\_

4 a 5 \_\_\_\_

2. ¿Se realizaron las evaluaciones de desempeño a los empleados?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

3. ¿Se consideraron la evaluación de cualidades, habilidades, características y desempeño de los empleados para formar equipos?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

4. ¿Fue apropiado el tiempo que se le brindo a cada empleado en la reunión individual?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

5. ¿Se les entrego el material Didáctico de Coaching Organizacional a los Empleados?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

6. ¿Después de entregado el material de apoyo, se discutió entre Gerente y Empleado su contenido?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

7. ¿En la primera reunión de equipo tenían conocimiento de Coaching Organizacional?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

8. ¿Existieron dudas acerca de la información proporcionada en el material de apoyo sobre el Coaching Organizacional?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Si su respuesta fue **NO** pase a la pregunta 11

9. ¿Cuáles fueron las dudas más frecuentes que surgieron?

Terminología \_\_\_\_

aplicación del Coaching \_\_\_\_

Beneficios del Coaching \_\_\_\_

10. ¿Fueron aclaradas las dudas de los empleados con respecto al Coaching Organizacional?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_



11. ¿Existe comunicación y participación entre los miembros del equipo en el desarrollo del Coaching Organizacional?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

12. ¿En la primera reunión se logró establecer el objetivo que debe perseguir el equipo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

13. ¿Por qué razón no se logró establecer los objetivos?

Falta de tiempo \_\_\_\_      Diferentes ideas \_\_\_\_

Falta de participación \_\_\_\_

14. ¿Cuántas reuniones necesitaron para establecer los objetivos del Coaching?

De 1 a 2 \_\_\_\_

De 3 a 4 \_\_\_\_

De 4 a 5 \_\_\_\_

## 4.13 CUESTIONARIO DE ACTITUDES PARA EMPLEADOS

(Cuadro N° 2)

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

A continuación encontrarán una serie de términos en la cual deben asignarse una calificación de 0-10. Marcando con una **X** la calificación.

Rogamos el mayor grado de honestidad a la hora de contestar este cuestionario. Aclarando que solo será utilizado para evaluar actitudes y que no le afectará en ningún momento en sus funciones laborales.

1. Innovador.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Visionario.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Amable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Responsable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Abierto al Cambio.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Motivador.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Persistente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Servicial.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Se controlar situaciones difíciles.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Se evitar conflictos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Confianza (en sí mismo)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Honesto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Sincero.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Participativo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Paciencia.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Sabe escuchar.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Tolerante.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## 4.13.1 CUADRO DE INTERPRETACION DE DATOS

Nombre de la empresa; \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Departamento que pertenece \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Calificación Final \_\_\_\_\_

Criterios	Sobresaliente 9-10 puntos	Muy bueno 9-8 puntos	Bueno 8-7 puntos	Requiere mejorar 7-6 puntos	Insatisfactorio Menos de 6 puntos
INNOVADOR					
VISIONARIO					
AMABLE					
RESPONSABLE					
ABIERTO AL CAMBIO					
MOTIVADOR					
PERSISTENTE					
SERVISIAL					
SE CONTROLAR SITUACIONES DIFICILES					
SE EVITAR CONFLICTOS					
CONFIANZA					
HONESTO					
SINCERO					
PARTICIPATIVO					
PACIENCIA					
SE ESCUCHAR					
TOLERANTE					

## 4.14 FORMULARIO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA.

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

Fecha \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

El cuestionario está estructurado para las diferentes áreas de la empresa textil con el objetivo de medir la eficiencia antes y después de la aplicación del Método Coaching Organizacional.

1. ¿En las áreas de las empresas tienen un plan objetivo?

SI  6                      NO  3                      NO SE  1

2. ¿cuál es el criterio más importante en la toma de decisiones dentro de cada una de las áreas de la empresa?

SENTIDO COMUN  2

POLITICAS DE LA EMPRESA  3

SATISFACCION DEL CLIENTE  5

3. ¿Quiénes son los encargados de resolver los problemas laborales de las áreas de la empresa?

GERENTE  6 SUB-GERENTE  3 SUPERVISOR  1

4. ¿los supervisores mantienen un control continuo de la supervisión en las áreas de la empresa?

SI  6 NO  2 NO SE  2

5. ¿existe un trato por igual en todos los empleados en las diferentes áreas de la empresa?

SI  6 NO  2



6. ¿existe un manual disciplinario en la organización?

SI  6                      NO  3                      NO SE  1

7. Si no hay reglamento disciplinario ¿en base a que toma sus decisiones disciplinarias?

EXPERIENCIA PERSONAL  3

CONSULTA A PERSONAS EXTERNAS  2

CONSULTA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  5

8. ¿si en la gerencia se lleva algún control de actividades laborales propias de cada una de las áreas ¿por medio de que lo hacen?

ACCIONES PERSONALES  3

ENCUESTA  2

BUZON DE SUJERENCIAS O QUEJAS  5

9. ¿considera usted que la remuneración que el empleado recibe va acorde al desempeño de su trabajo?

SI  6

NO  1

## 4.14.1 CUADRO DE INTERPRETACION DE DATOS

<b>Nombre de la empresa;</b> _____ <b>Nombre del evaluado</b> _____ <b>Cargo que desempeña</b> _____ <b>Departamento que pertenece</b> _____ <b>Fecha de evaluación</b> Día _____ Mes _____ año _____	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PUNTAJE DE PREGUNTAS</b>
<b>PREGUNTA N.1</b>	
<b>PREGUNTA N.2</b>	
<b>PREGUNTA N.3</b>	
<b>PREGUNTA N.4</b>	
<b>PREGUNTA N.5</b>	
<b>PREGUNTA N.6</b>	
<b>PREGUNTA N.7</b>	
<b>PREGUNTA N.8</b>	
<b>PREGUNTA N.9</b>	
<b>TOTAL DE PUNTOS.</b>	

ESCALA DE EVALUACION

<b>MUY DEFICIENTE</b> 21- 26 PUNTOS	<b>DEFICIENTE</b> 27-32 PUNTOS	<b>EFICIENTE</b> 33-38 PUNTOS

## GLOSARIO

- SINÉRGICO:

De la Sinergia o relacionado con ella, unión de varias fuerzas, causas para lograr una mayor efectividad.

- SUBYACENTE:

Que subyace, entendiendo por subyacer "yacer o estar debajo de algo"; "dicho de una cosa: estar oculta tras otra".

- SUSTANCIAL:

Que es fundamental o tiene mucha importancia o interés principal para una cosa.

- FEED BACK:

Feedback es una palabra inglesa que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento. El término se utiliza en áreas como la Administración de empresas, la Psicología o la Ingeniería eléctrica. En algunos contextos, la palabra feed back puede significar respuesta o reacción. En este

caso, el feed back puede ser positivo o negativo.  
Ejemplo: Presenté mi informe a los accionistas y el feed back fue muy positivo.

- VESTIGIOS:

Rastro o señal que deja algo que pasó o desapareció o que permite deducir la existencia de algo material e inmaterial.

- AUTOMATIZACIÓN:

Aplicación de las máquinas o de procedimientos automáticos en la realización de un proceso o en una industria.

- RETRACCIÓN:

Disminución, reducción, acción y resultado de retraer o retraerse.

- CONTINGENCIA:

Posibilidad o riesgo que suceda una cosa, hecho o problema que se plantea de forma imprevista.

- PRECARIO:

Con escasa estabilidad, seguridad o duración, que carece de los recursos y medios económicos suficientes.

- EXENCIÓN:

Liberación de una carga, culpa, obligación, privilegio que uno tiene para eximirse de algún cargo u obligación.

- IMPRESCINDIBLE: Que es muy necesario porque sin su presencia no es posible lo que se pretende.

## BIBLIOGRAFÍA

- COACHING, HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO. Dilts, Robert, Ediciones Urano. Barcelona. 2004.
- COACHING PARA COACHES. Leonardo Wolk, editorial Gran Aldea, España 2013.
- COACHING PARA LA ACCIÓN. Juanita Acevedo Segura, Editorial Plataforma, México 2010.
- COACHING EN ACCIÓN. Mauricio Molano, Gilberto Salazar, editorial MCGRAW HILL, España 2000.
- EL COACHING. Caby, Francois. Editorial De Vecchi. Barcelona. 2004.
- COACHING EFECTIVO. Marshall, J. Editorial Mc Hill. 1ra Edición. España 2000.
- EL JUEGO INTERIO DEL TRABAJO. Timothy Gallwey. Editorial Sirio en Español, España 2012.

---

GUIA COMPLETA DE COACHING EN EL TRABAJO.	Perry, Skiffngton. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 2005
MANUAL DEL COACH PROFESIONAL.	Hoffmann, Wolfgang, Grupo Editorial Norma, BOGOTA 2007.
MOTOR DE BUSQUEDA	Google/WWW. Coachorganizacional. Blogspot.com
MOTOR DE BUSQUEDA	Google/WWW.Apuntesgestion.com



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

INDICACIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales usted deberá responder marcando con una "X" la opción que considere conveniente o responder de acuerdo a su conocimiento sobre el método Coaching , sus respuestas son de total carácter confidencial y no serán tomadas en ninguna prueba de medición del desempeño interno.

OBJETIVO: Evaluar la manera en que se aplica la herramienta Administrativa del Método Coaching, durante el proceso de producción.

SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted en qué consiste la aplicación del método Coaching?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue SI describa brevemente en que consiste

---

---

2. ¿Recibe usted algún tipo de entrenamiento por parte de la Empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue **SI** con qué frecuencia recibe su entrenamiento.

---

---

3. ¿Cómo es la forma de entrenamiento?

a) Personal \_\_\_\_\_ b) General \_\_\_\_\_

4. ¿Quién está a cargo del desarrollo del entrenamiento?

a) Capacitador \_\_\_\_\_ b) Supervisor \_\_\_\_\_ c) Gerente \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica la relación entre usted y su capacitador?

a) Estrecha \_\_\_\_\_ b) Distante \_\_\_\_\_ c) Intermedio (medio) \_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted que el entrenamiento que recibe, es el adecuado para el logro de los objetivos personales y empresariales?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que la aplicación del método Coaching, es una ventaja competitiva para la empresa?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_ c) NO SABE \_\_\_\_\_

8. ¿De qué forma son alcanzadas las metas productivas dentro de la Empresa?

a) Grupal \_\_\_\_\_ b) Personal \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta usted con la motivación suficiente para la solución de problemas que se presentan en su jornada laboral?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica usted el clima laboral dentro de la Empresa?

a) Excelente \_\_\_\_\_ b) Bueno \_\_\_\_\_

c) Regular \_\_\_\_\_ d) Malo \_\_\_\_\_

11. ¿Se sentiría usted capaz de realizar o desempeñar otra actividad, ajena al cargo que actualmente desempeña en el trabajo?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

12. ¿Qué recomendaría para mejorar su desempeño como trabajador y mejorar la calidad de los procesos productivos de la Empresa?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

GUIA DE ENTREVISTA.

INDICACIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales el entrevistado deberá responder concretamente con un SI o un NO a la opción que considere conveniente o responder de acuerdo a su conocimiento sobre el método Coaching, dando una breve explicación del porque de su respuesta.

OBJETIVO: Evaluar la manera en que, el dueño, gerente, supervisor o capacitador, aplica la herramienta Administrativa del Método Coaching dentro de la empresa.

SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

1. ¿Aplica usted la herramienta del método Coaching dentro de la empresa?
  
2. ¿Cómo aplica usted el Método Coaching dentro de la empresa?
  
3. ¿Cómo califica usted el clima laboral de la empresa?
  
4. ¿Cómo describe usted la relación existente con sus empleados?
  
5. ¿Cuáles son las áreas en las que está dividida la empresa?
  
6. ¿En qué áreas de la empresa se ve más reflejada la aplicación del Método Coaching?

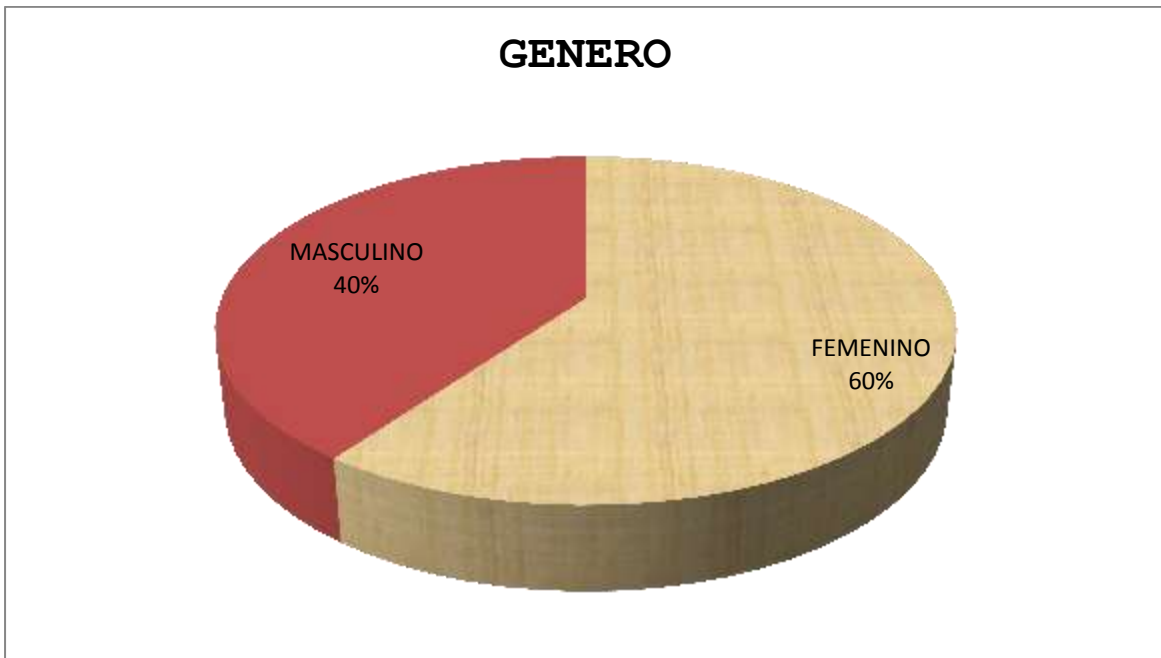
- 
7. ¿Según su punto de vista en que áreas cree se hace más necesario aplicar la herramienta administrativa del Método Coaching?
8. ¿Quién es el encargado de implementar el Método Coaching dentro de la empresa?
9. ¿Considera usted que está generando el método Coaching los beneficios esperados dentro de la empresa?
10. ¿Según su punto de vista en la aplicación del Método Coaching, podría existir alguna desventaja en el desempeño de los trabajadores?
11. ¿Considera usted que se está aplicando correctamente el Método Coaching dentro de la empresa?



12. ¿Existe algún tipo de manual dentro de la Empresa para la aplicación del método Coaching?

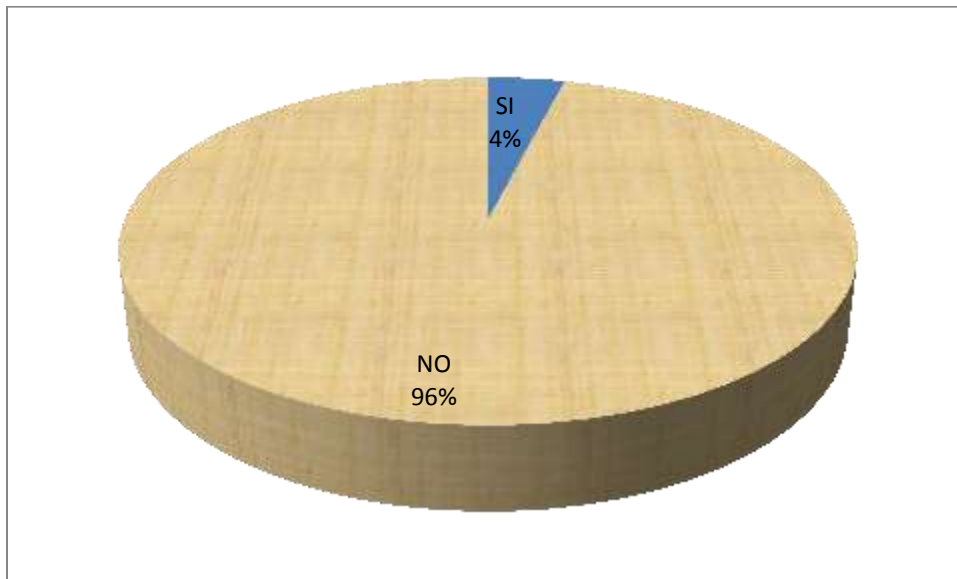
13. ¿Qué sugeriría para mejorar la aplicación del Método Coaching dentro de la empresa para obtener mayores beneficios y el cumplimiento de las metas?

GENERO	
FEMENINO	90
MASCULINO	60
TOTAL	150



1. ¿CONOCE USTED EN QUE CONSISTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO COACHING?

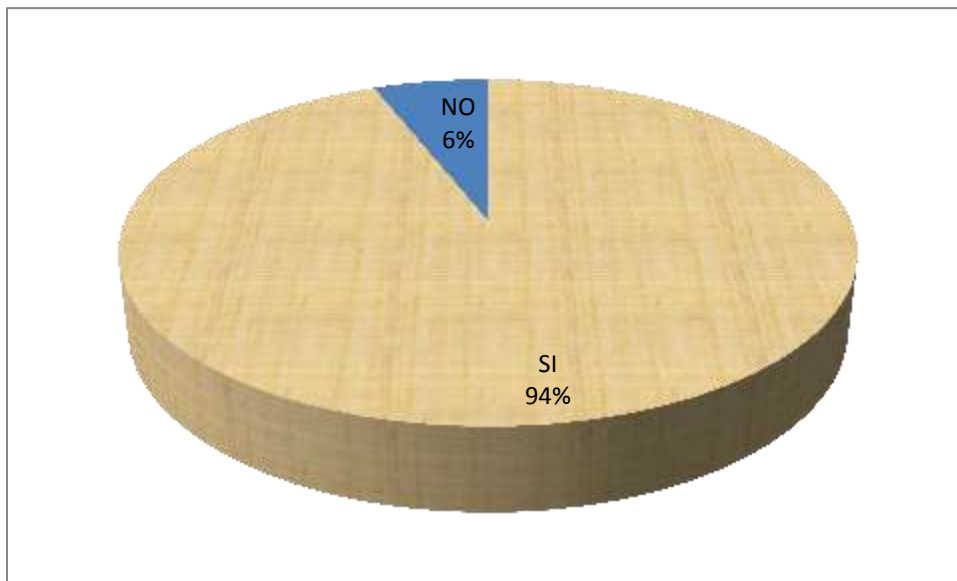
<b>SI</b>	<b>6</b>
<b>NO</b>	144
<b>TOTAL</b>	150



El reconocimiento del método Coaching por parte de las personas encuestadas es mínimo, por lo tanto no pueden definir y no tienen claro el término en estudio, es por ello que solo una pequeña parte manifiesta conocerlo.

2. ¿RECIBE USTED ALGÚN TIPO DE ENTRENAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA?

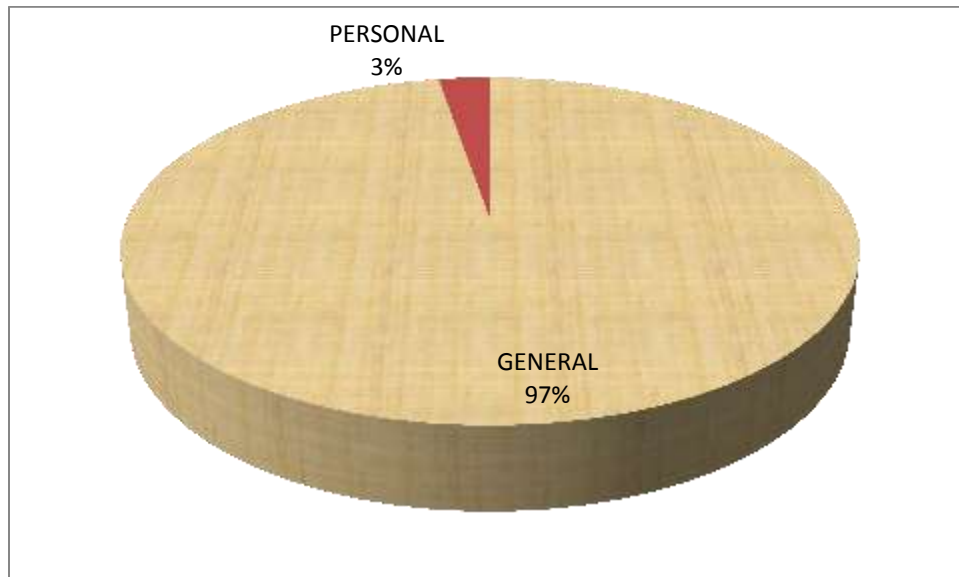
<b>SI</b>	<b>141</b>
<b>NO</b>	9
<b>TOTAL</b>	150



Sin duda la mayoría de los empleados de las organizaciones reconocen el entrenamiento proporcionado por la empresa, pero también expresan en su mayoría que dicho entrenamiento es con poca frecuencia.

## 3. ¿CÓMO ES LA FORMA DE ENTRENAMIENTO?

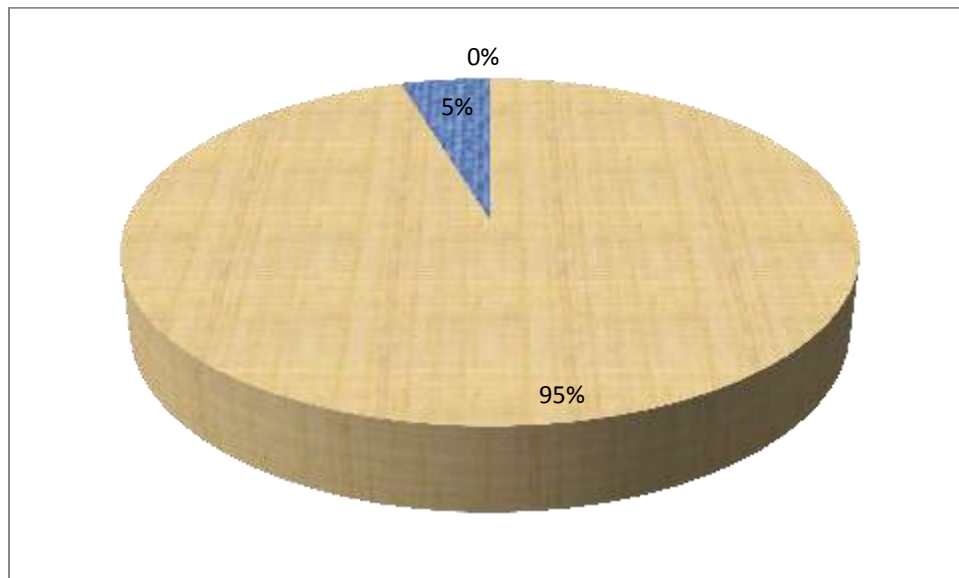
<b>GENERAL</b>	<b>145</b>
<b>PERSONAL</b>	4
<b>TOTAL</b>	150



El entrenamiento o capacitación proporcionada a los empleados de las organizaciones en estudio es de carácter general, por lo que se puede entender que dicho entrenamiento casi nunca se realiza personalmente.

## 4. ¿QUIÉN ESTÁ A CARGO DEL DESARROLLO DEL ENTRENAMIENTO?

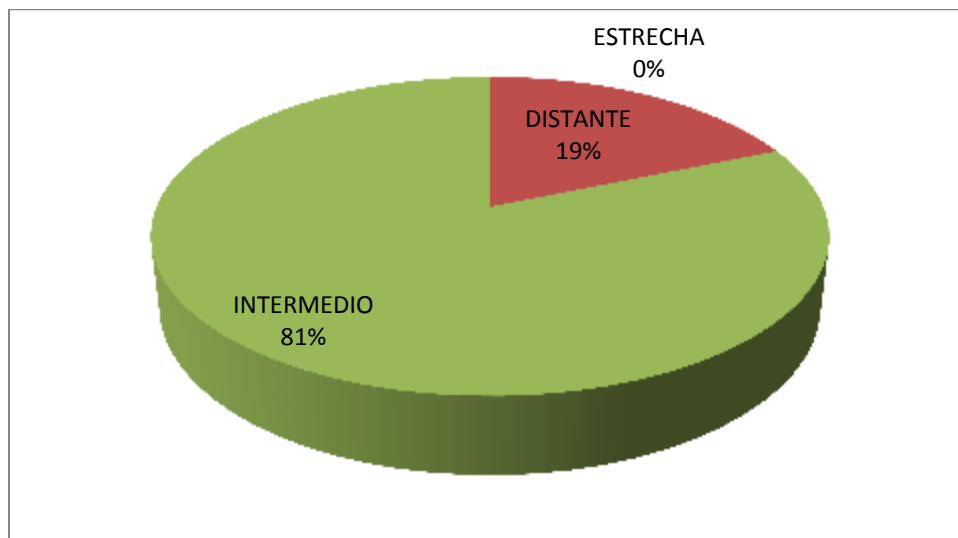
ESPECIALISTA	0
SUPERVISOR	143
GERENTE	7
TOTAL	150



La mayoría de los encuestados reconocen como figura de entrenador a los supervisores de las áreas que comprende la organización, esto podría depender de la estructura organizativa de las mismas, por otra parte la minoría expresa que es el gerente quien figura como encargado del entrenamiento.

5. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN ENTRE USTED Y SU CAPACITADOR?

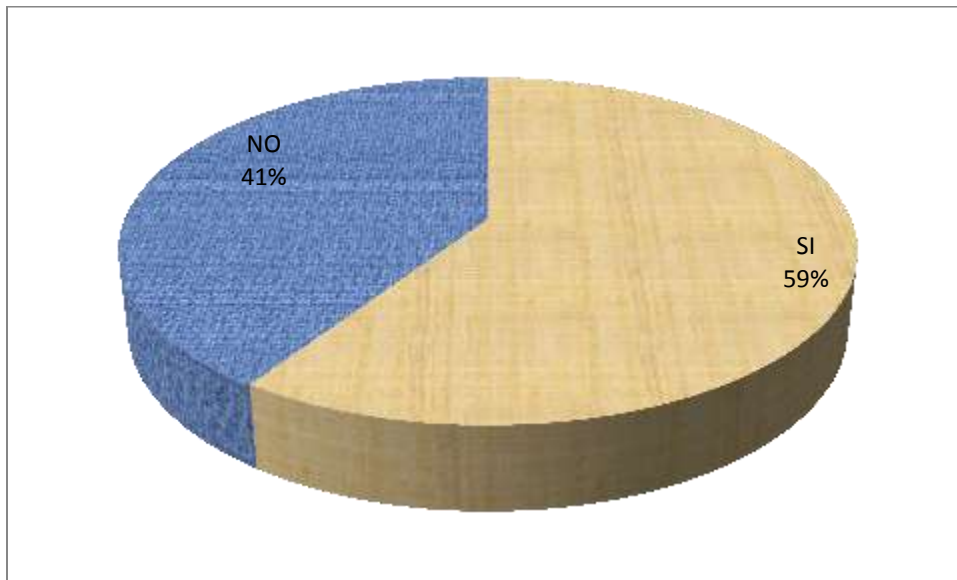
<b>ESTRECHA</b>	<b>0</b>
<b>DISTANTE</b>	<b>28</b>
<b>INTERMEDIO</b>	<b>122</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



El nivel de relación entre los empleados que reciben un entrenamiento y el encargado del este, es de carácter intermedio, por lo que se puede apreciar que no existe un vínculo de confianza y apoyo personal; mientras otros empleados manifiestan rotundamente una marcada lejanía con sus entrenadores.

6. ¿CREE USTED QUE EL ENTRENAMIENTO QUE RECIBE, ES EL ADECUADO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PERSONALES Y EMPRESARIALES?

<b>SI</b>	<b>89</b>
<b>NO</b>	61
<b>TOTAL</b>	150

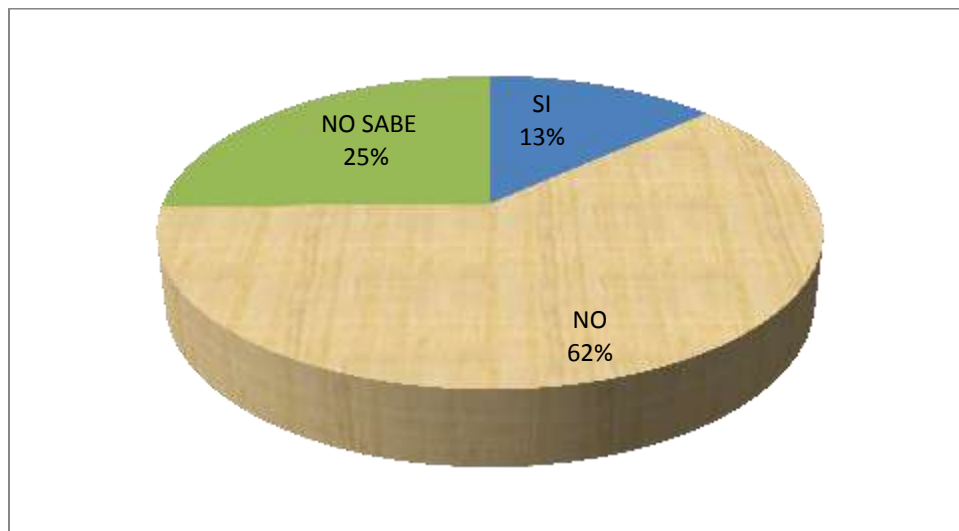


El logro de los objetivos representa el buen desempeño y aprovechamiento de los recursos por parte de los empleados de una organización, pero entra en juicio la satisfacción personal de los involucrados; pero de acuerdo a la mayoría el entrenamiento es el adecuado para el logro de los objetivos.



7. ¿CREE USTED QUE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO COACHING, ES UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA?

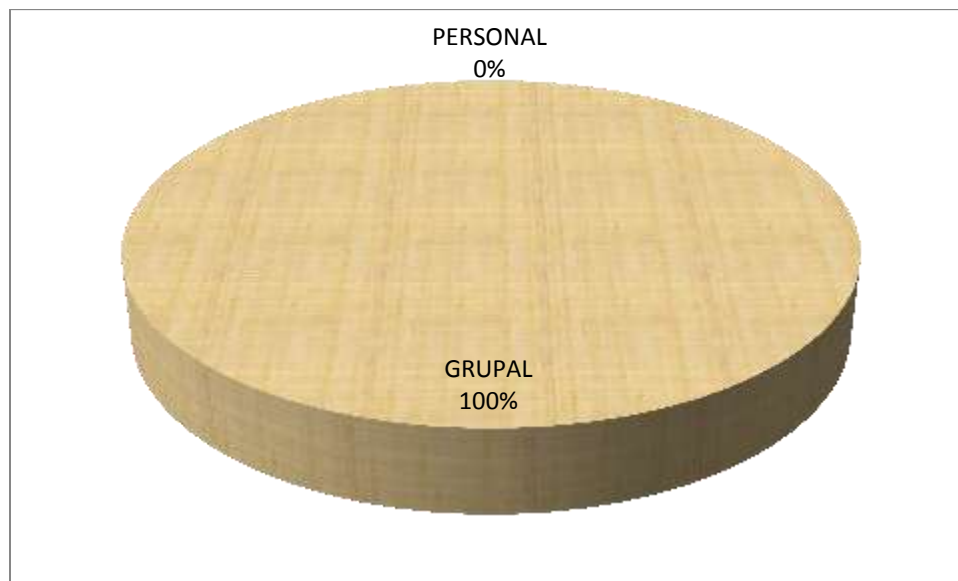
<b>SI</b>	<b>20</b>
<b>NO</b>	92
<b>NO SABE</b>	38
<b>TOTAL</b>	150



Según las empresas en estudio para la mayoría de los empleados el método Coaching no representaría ventaja competitiva, otros ignoran la relevancia del método y la menor parte piensa que la adopción de dicho método podría dar ventaja competitiva a la organización.

8. ¿DE QUÉ FORMA SON ALCANZADAS LAS METAS PRODUCTIVAS DENTRO DE LA EMPRESA?

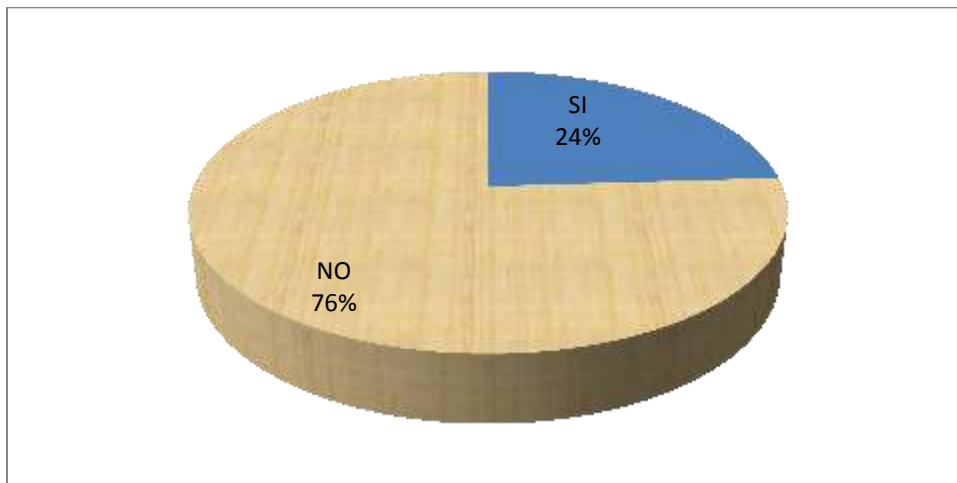
<b>GRUPAL</b>	<b>150</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



Al hablar de productividad y cumplimiento de metas dentro de la empresa, los encuestados en su totalidad expresan que estas solo pueden ser alcanzadas de manera grupal, lo que demuestra que todos adquieren un compromiso para el logro de las metas propuestas.

9. ¿CUENTA USTED CON LA MOTIVACIÓN SUFICIENTE PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN SU JORNADA LABORAL?

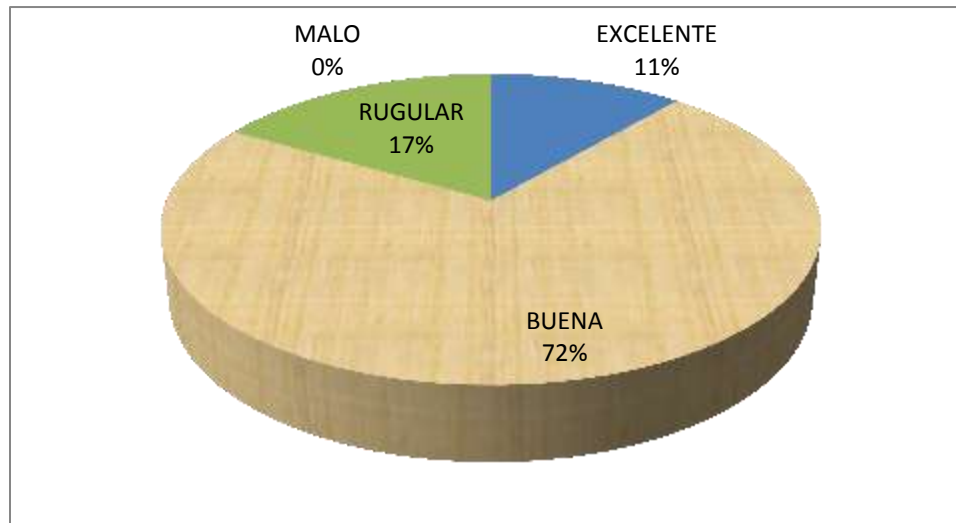
<b>SI</b>	<b>36</b>
<b>NO</b>	114
<b>TOTAL</b>	150



Sin duda la motivación que se ofrezca a los empleados en la jornada laboral es de gran ayuda para el desempeño y/o solución de problemas, es claro que gran parte de los trabajadores no se sienten apoyados, cuando una de las situaciones mencionadas se presentan en jornadas laborales.

10. ¿CÓMO CALIFICA USTED EL CLIMA LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA?

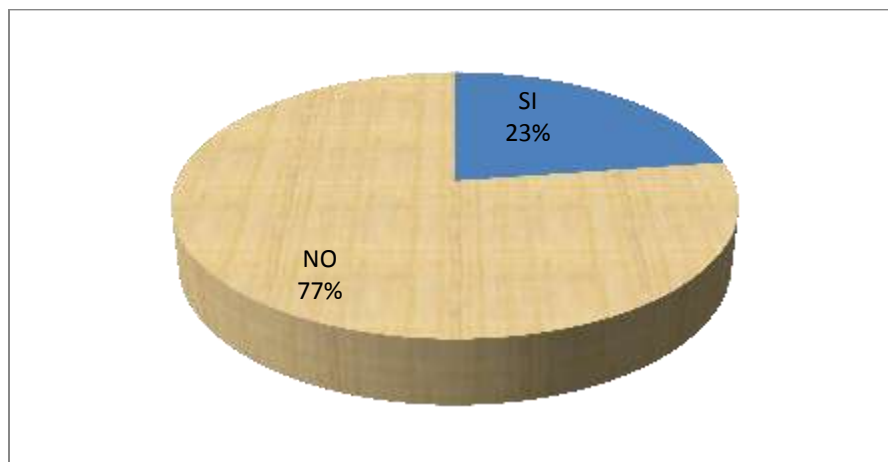
<b>EXCELENTE</b>	<b>17</b>
<b>BUENA</b>	108
<b>RUGULAR</b>	25
<b>MALO</b>	0
<b>TOTAL</b>	150



Para que los empleados muestren un nivel aceptable de desempeño debe existir un clima laboral agradable, tanto físico como de relaciones interpersonales, la mayoría manifiesta trabajar en un buen ambiente laboral, otros lo consideran excelente, y otros lo califican como regular.

11. ¿SE SENTIRÍA USTED CAPAZ DE REALIZAR O DESEMPEÑAR OTRA ACTIVIDAD, AJENA AL CARGO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA EN EL TRABAJO?

<b>SI</b>	<b>34</b>
<b>NO</b>	116
<b>TOTAL</b>	150



Los cambios dentro de la misma organización suelen no ser siempre vistos de buena manera por parte de los empleados, algunos por medio a equivocarse y otros por falta de entrenamiento, en este caso los empleados en su mayoría dicen no estar preparados para nuevos retos; pero la minoría expresan si estarlo.



