

UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS
FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CENTRO REGIONAL DE USULUTÁN



“EL *COACHING* EN EL PERSONAL DE ALMACENES TROPIGAS DE
LA CIUDAD DE USULUTÁN CONTRASTE TEÓRICO PRÁCTICO Y
PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

BR. VIVIAN RAQUEL LÓPEZ ALMÉNDAREZ

BR. SUNY ARELY CHÉVEZ CABALLERO

BR. SARAÍ BERSABÉ PINEDA TORRES

ASESOR:

LIC. MIGUEL ANTONIO PANIAGUA MÉNDEZ

USULUTÁN,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES

RECTOR

ING. RAÚL RIVAS QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

LIC. JOSÉ ANTONIO FUENTES LAZO

FISCAL GENERAL

LIC. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES

DECANO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. JOSÉ OLIVERIO HENRÍQUEZ VELÁSQUEZ

COMISIÓN EVALUADORA

PRESIDENTE

LICDA. ARMIDA CECILIA GRANILLO CÓRDOVA

SECRETARIO

ING. OSCAR RENE RENDÓN GONZÁLEZ

VOCAL

LIC. NÉSTOR ALEXANDER CORTÉS MONTOYA

AGRADECIMIENTOS

Después de haber culminado el proceso de investigación, agradecemos de forma especial y sincera a todas las personas que contribuyeron desde la concepción y definición clara del tema de investigación hasta convertirlo en un trabajo final, entre ellos:

A Dios todopoderoso: Por habernos formado como un equipo e iluminar nuestras mentes permitiendo que nuestros objetivos se hayan alcanzado. Además por las puertas que fueron abiertas para que nuestra investigación fuera posible.

Al Lic. Félix Osmin Aviles: Por su amistad sincera, sus conocimientos y experiencia, induciéndonos y motivándonos en la elección de nuestro tema de investigación.

Al asesor técnico: Lic. Miguel Antonio Paniagua Méndez: Por apoyarnos, guiarnos y estimular la confianza como equipo de trabajo durante el proceso de investigación brindando su experiencia y conocimientos en el campo laboral.

Al asesor metodológico: Lic. Ramona Victoria Padilla Canales por sus conocimientos metodológicos que fueron la base fundamental para la elaboración de nuestro trabajo.

Al gerente Sr. José Antonio Carranza y a todo el personal de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután: Por proporcionarnos la información necesaria para desarrollar el trabajo de tesis y brindarnos la oportunidad de realizarlo en su organización.

A todos aquellos que contribuyeron de una u otra forma en la elaboración del trabajo de investigación.

Equipo investigador.

Dedicatoria

Hoy que mi corazón esta lleno de profunda emoción por haber alcanzado una de las metas más importantes de mi vida, quiero compartir este logro con quienes me brindaron su afecto y me acompañaron en los momentos de sacrificios y esfuerzos, permitiéndome llegar a este momento tan especial en mi vida, especialmente a:

Dios todopoderoso: Por acompañarme en todo momento y haberme concedido la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

Mis padres: Carlos Napoleón López y Olinda Araceli Almendárez de López, con todo mi amor y agradecimiento por el sacrificio y apoyo incondicional que me brindaron en todo momento.

Mis hermanos: Carlos Antonio y José Cristian: Por el apoyo emocional, consejos y el amor que me brindaron siempre.

A mis demás familiares: Por el cariño que me han brindado y por la solidaridad demostrada en todo momento.

Mis compañeras de tesis: Sarai Bersabé Pineda Torres y Suny Arely Chévez Caballero: Por el cariño y el afecto sincero que me demostraron y por los momentos de felicidad y tristeza que compartimos juntas como grandes amigas.

Mi guía espiritual: Padre Santos Dionisio Sánchez: Por sus consejos y motivación para luchar y lograr mis ideales.

Mis amigos: Ángel Noel, Glenda Verónica, Silvia Verónica y José Misael: Por la amistad sincera que me brindaron.

Mis compañeros y demás amigos: Por los momentos agradables que compartimos.

Vivian Raquel López Almendárez

Dedicatoria

Hoy mi corazón brilla de felicidad por alcanzar uno de mis ideales más primordiales de mi vida que me costo sacrificio y esfuerzo pero con motivación, ayuda y comprensión de las personas que caminaron junto a mi ofreciéndome su apoyo en los momentos más difíciles, deseo compartirlo dedicándoles mis más profundos agradecimientos a:

Dios todopoderoso: Por caminar junto a mí en todo momento iluminando mi mente y permaneciendo a mi lado enseñándome el camino que debo seguir guiándome, protegiéndome y amándome desde el principio hasta hoy, escogiéndome desde el vientre de mi madre. “Tu eres la base de mi vida Señor y mis éxitos son tu bendición derramada en mi ¡Gracias Señor!”

Mis padres Cristóbal Chévez y Concepción Caballero de Chévez: Por su apoyo incondicional, sus consejos y la confianza que depositaron en mí; pero sobre todo por amarme y demostrarme que en la tierra somos sus mayores tesoros.

Mis hermanos Edgard Arnoldo, Rudy Audali y Raquel Chévez Caballero: Por su apoyo, amor y comprensión en las etapas difíciles de mi vida y como un estímulo para que sigan creyendo que todo esfuerzo tiene recompensa.

Al pequeño de la familia Asbel Alexi Chávez Guillen: Por ser nuestro tesoro y llenar de alegría y felicidad nuestros corazones.

A mi cuñada Nuvia Maricela Guillen: Por formar parte de la familia uniéndose al regocijo y felicidad que hoy nos envuelve.

A mis demás familiares: Por brindarme su cariño y alegría por el triunfo obtenido.

En especial a Ramón de Jesús Bonilla Torres: Por su apoyo, motivación y todo el amor que recibí de él desde el momento que lo encontré en mi camino formando parte de mi vida; por todas las veces que estuvo junto a mi ofreciéndome su ayuda y comprensión incondicional hasta alcanzar lo que anhelaba.

A la familia Bonilla Torres: Por ser una gran familia digna de admiración brindándome su apoyo y motivación fortaleciéndome en el camino.

A mis compañeras de tesis Saraí Bersabé Pineda Torres y Vivian Raquel López Almendárez: Por su esfuerzo y dedicación, pero más que todo por el amor que estrecha nuestra gran amistad viviendo juntas momentos que quedan en nuestros corazones como recuerdos inolvidables. Además, por la capacidad de mostrar un

equilibrio en los momentos de crisis que se presentaron durante el desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

A todos mis amigos y compañeros que he conocido durante mi vida y hemos pasado momentos alegres.

Suny Arely Chávez Caballero.

Dedicatoria

A Dios todopoderoso: Por haberme iluminado y darme mucha sabiduría en este tiempo de estudio.

A mi padre Esaúl Pineda Quinteros: Por sus consejos, apoyo económico espiritual y darme día con día motivación a seguir adelante.

A mis hermanos Saúl Quintanilla por su apoyo económico, moral y espiritual y Maria Antonia Quintanilla por sus consejos y motivación a continuar adelante.

A mi cuñada Milagro del Transito Montano: ¡Gracias por sus consejos y apoyo moral y espiritual!

A los miembros de mi iglesia: Por su apoyo y oraciones que día a día ofrecieron a Dios por mí.

A mis compañeras de tesis Vivian Raquel López Almendárez y Suny Arely Chévez Caballero: Por su comprensión y darme la oportunidad de poder convivir y compartir momentos que para mi son inolvidables e importantes.

En forma muy especial a José Misael Villafranco: Por su amistad sincera e incondicional.

A todos mis amigos por su apoyo moral y sincera.

Saraí Bersabé Pineda Torres.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xix
--------------	-----

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Análisis de la situación problemática	1
1.2 Enunciado del problema	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 Alcances y limitaciones	
1.5.1 Alcances	9
1.5.2 Limitaciones	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos	11
2.2 Elementos teóricos	16
2.3 Definición de términos básicos	75
2.4 Sistema de hipótesis	
2.4.1 Hipótesis general	79
2.4.2 Hipótesis específicas	80
2.4.3 Definición y operacionalización de variables	81

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método y Tipo de estudio	
3.1.1 Método	85
3.1.2 Tipo de estudio	86
3.2 Población y Muestra	
3.2.1 Población	86
3.2.2 Muestra	87
3.3 Técnicas e Instrumentos	
3.3.1 Técnicas	87
3.3.2 Instrumentos	88
3.3.3 Procedimiento	88

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnostico de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután	91
4.2 Presentación de los datos	95
4.3 Análisis e interpretación de los datos	97
4.4 Prueba de hipótesis	112

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	145
5.2 Recomendaciones	148

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE LA
APLICACIÓN DEL *COACHING* EN EL PERSONAL DE ALMACENES
TROPIGAS DE LA CIUDAD DE USULUTÁN.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En la investigación presente, se analizó la técnica del *Coaching* que consiste en un sistema integral acerca del “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos de trabajos, el cual se realizó en el personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután por medio de un contraste teórico práctico.

Hoy en día el *Coaching* es una profesión que crece rápidamente, y ocupa un sentido de honor en la escena de la administración, por el hecho que se esta considerando como el método de liderazgo del siglo XXI, por ser una de las experiencias más profundas y satisfactorias que puede tener una persona.

El cual esta estructurado de la siguiente manera:

Capitulo I: Planteamiento del problema, que comprende: El Análisis de la situación problemática en el cual se presenta la investigación a través de un proceso de lo general a lo particular, hasta ubicarlo en el momento actual.

Posteriormente se encuentra el enunciado del problema, transformado en pregunta que requiere una respuesta lógica desde el punto de vista científico.

Seguidamente se encuentra la justificación, que destaca la importancia que tiene la investigación y cuales serán los beneficios que de ella se derivan.

A continuación, le siguen los objetivos generales y específicos, los cuales definen el propósito por el que se desarrolla la investigación.

Al final del capítulo se presentan los alcances y limitaciones; donde el primero representa la cobertura de la investigación y el segundo los diferentes obstáculos durante la investigación.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, constituido por los antecedentes históricos y los elementos teóricos que sustentan la investigación, en seguida la definición de términos básicos.

Las hipótesis y variables que constan de la formulación de la hipótesis de trabajo por medio de la cual se pretende proporcionar una tentativa de solución al problema mediante un supuesto, destinado hacer probado estadísticamente.

En la operacionalización de variables se definen conceptual y operacionalmente para luego obtener los indicadores por medio de los cuales se elaboraron los instrumentos suministrados en la investigación.

Capítulo III: Esta formado por la metodología de la investigación que contiene el método que se empleó para desarrollar la investigación el cual fue el método científico con sus auxiliares, y el tipo de investigación que se utilizó para el caso del estudio fue de tipo descriptivo y propositivo.

En la población y muestra se presenta la totalidad de la población delimitada en el lugar y espacio para luego realizar la investigación.

La técnica fue la encuesta, la entrevista y la observación, y los instrumentos aplicados fueron el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación.

En cuanto al procedimiento utilizado consistió en validar el instrumento que se utilizó para recolectar la información, la cual fue vaciada en cuadros para ser clasificadas, tabulada, analizada e interpretada.

El capítulo IV. Contiene el análisis e interpretación de los resultados, en el cual se incluyen; El diagnóstico de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután, presentación de los datos, análisis e interpretación de los datos y la prueba de hipótesis.

El capítulo V se titula Conclusiones y Recomendaciones, en el cual se presenta el producto de la investigación, por medio de los juicios que los investigadores emiten como producto del resultado del tratamiento de las hipótesis de trabajo; así como las Alternativas de solución que el equipo investigador propone como resultado de la investigación.

El capítulo VI contiene la propuesta denominada: Propuesta de alternativas de solución de la aplicación del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután, que busca mejoras en la práctica de la técnica y sus herramientas, con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo organizacional.

Al final se encuentran las referencias, bibliografía y los respectivos anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Todas las empresas en diferentes países del mundo enfrentan frecuentemente cambios sustanciales y significativos, que a su vez contribuyen al desarrollo de la civilización y la mejora continua para alcanzar los objetivos de la organización.

Desde hace muchos años, las empresas se han visto en la necesidad de enfocarse a nuevos procesos de administración por la fuerte competencia del mercado. Anteriormente algunos empresarios consideraban que el trabajo eficiente de los empleados se dirigía a un mejor progreso mediante el desarrollo empírico de sus actividades y así podían alcanzar sus metas.

Además, en el área de administración se recurría a la violencia y al maltrato de los empleados quienes eran obligados y amenazados, dirigidos y controlados con castigos para que cumplieran sus actividades laborales para el alcance de los objetivos de la organización.

“Las personas adictas al trabajo usualmente no han aprendido las habilidades más amables que se necesitan para motivar a los demás a trabajar más allá de los límites. El cambio rápido y la absorción de muchas tareas

rutinarias por las computadoras han provocado que gran parte de la tarea de las personas en los centros de trabajo sea innovar, integrar, motivar y cuidar. Se necesitan desesperadamente líderes que puedan liberar y guiar a las personas. En vez de sentirse amenazados por sus subalternos, los líderes deben de ser modelos que los motiven para que lleven al máximo su compromiso y sus habilidades en un ambiente de trabajo de mayor colaboración y democracia.”¹

Por el bajo rendimiento que presenta la fuerza de trabajo en el desempeño de sus actividades, a causa de la mala aplicación del control que los gerentes ejercen sobre ellos y la falta de incentivos. En la actualidad ya no funciona la administración tradicional por el motivo que sólo consideraba el bienestar de la empresa.

En el ámbito empresarial moderno se requiere, facilita y exige nuevos procesos, estrategias, planes, políticas, tácticas y herramientas para que ayuden al mejoramiento continuo del empleado así como también de la empresa misma.

“Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine se obtendrá mayor o menor eficiencia resultante del tipo de maquinaria, del monto del capital disponible, etc. Ya que esa coordinación no sólo

^{1/} GOLDSMITH, Marshall. *Coaching* la última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial Prentice Hall 2001. Pág. 50.

aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, si no que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil o por lo menos insuficientemente aprovechada.”²

Si una empresa quiere alcanzar o mantenerse en el éxito debe salirse de lo tradicional y adoptar nuevas normas y políticas, que reforme las bases en donde serán fundamentadas a través del establecimiento de un enfoque de calidad, que permita visualizar y ejecutar el bienestar de los empleados, esto sólo se logra al reemplazar o abandonar viejos paradigmas y adoptar un nuevo enfoque que instruya a los empleados a desarrollar sus habilidades y así poder descubrir la potencialidad de cada individuo que por naturaleza posee; ello permitirá lograr con facilidad armónica los objetivos mejorando así la eficiencia de los empleados pues se les hace sentir más estable y como parte integral de la empresa.

“Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.”³

²/ REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editores Limusa Noriega 1996. Pág. 5.

³/ WERTHER, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 5ª Edición 2000. Pág. 9.

Hoy en día existen nuevos enfoques dentro de la administración moderna permitiendo a las empresas desarrollar las actividades y alcanzar sus metas de forma más eficiente sugiriendo que ha llegado el momento decisivo de adoptar una actitud firme y competitiva que garantice la aplicación de herramientas y técnicas gerenciales a la altura de las mejores del mundo, que se puedan utilizar cuando y donde se necesite, por lo tanto, es necesario que se adopten nuevas filosofías como el *Coaching* que según los expertos en la actualidad se encuentra en su más tierna infancia aunque es probable que el surgimiento se remonte a la prehistoria, pero más formalmente en la década de 1980.

Como uno de los procesos de post - guerra después de la firma de los acuerdos de paz en el año de 1992 en El Salvador y actualmente en un proceso de transición en el cambio de moneda; se ha dado paso al Tratado de Libre Comercio con diversos países tales como: México, República Dominicana, Chile, Panamá, Canadá, Estados Unidos y Centro América, todo implica para la empresa privada adaptarse a los cambios que permitirán sobrevivir y mantenerse en el mercado competitivo, esto lo puede lograr a través del *Coaching* que contribuye a mejorar el desarrollo y apoyar un entorno de aprendizaje de los miembros que forman parte de la organización, estableciendo objetivos y una visión más clara del camino a seguir para alcanzar las metas propuestas.

Por el hecho que el Gobierno de El Salvador, a través del Ministerio de Economía no influye directamente sobre las políticas y estrategias, la empresa privada aplica las que más le convengan.

Es por ello, que existen empresas en El Salvador como Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután que se preocupan por sobresalir y encontrarse en un nivel competitivo e involucrado en este mundo global, por lo que adoptó desde abril de 2002, una filosofía diferente de administrar a través de un modelo de *Coaching* donde permite mejorar continuamente el rendimiento del empleado y proyectarlo hacia un mayor éxito en el logro de las metas.

“En una era en la que el liderazgo está reemplazando a la administración y el aprendizaje a la introducción, el *Coaching* surge como el rostro accesible de la estrategia.”⁴

Se considera que Almacenes Tropigas aplica el modelo de *Coaching* como un instrumento de medición en el rendimiento de su fuerza de trabajo. Por lo tanto es necesario realizar un estudio que permita analizar que tan apegado es la práctica del *Coaching* que desarrolla Almacenes Tropigas en el personal con la teoría del nuevo enfoque; que identifica como uno de los recursos más importantes las ideas de los empleados acerca del modo como sus compañías podrían funcionar con mayor éxito, el gran problema radica en que el empleador presenta poco interés en conocer esas ideas, lo cual convierte este valioso recurso en un extremo desperdicio.

⁴ GOLDSMITH, Marshall. *Coaching* la última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial Prentice Hall.2000. Pág. 10.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿El análisis de la aplicación del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután por medio de un contraste teórico práctico permitirá la efectividad de la misma?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las empresas comerciales en el afán de vender se han olvidado de elementos importantes, tales como: La motivación y formación de sus equipos de trabajo y siguen realizando sus operaciones con métodos tradicionales y deficientes que impiden mejorar el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto les resulta cada vez más difícil conseguir y conservar una ventaja competitiva.

A medida que transcurre la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, adoptar una postura más orientada hacia el papel que desempeñan sus empleados.

Con la finalidad de lograr una mayor organización y mejor desarrollo en las funciones que desempeña el equipo de trabajo, Almacenes Tropigas ha implementado un nuevo modelo de administrar denominado *Coaching* el cual consiste en ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades y descubrir su potencial.

Por ser un modelo nuevo y observar pocas experiencias de organizaciones que lo aplican, fue necesario realizar un estudio que permitió analizar el grado de aplicación en la práctica de Almacenes Tropigas con la teoría existente.

El estudio que se realizó fue de mucha importancia pues los resultados beneficiaron a muchos sectores involucrados de la sociedad, tales como: Al equipo investigador, el personal de la empresa en estudio, los clientes, la universidad, la comunidad en general y todas las empresas que quieran adoptar el *Coaching* como un modelo de administrar.

Con esta investigación se beneficiaron los siguientes sectores:

- La Empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután: A través del estudio comparativo teórico práctico se identificó sus debilidades y fortalezas en la aplicación del *Coaching* permitiendo mejorar su competencia en el mercado.
- El Personal de Almacenes Tropigas: En la investigación se descubrió sus debilidades y fue la base para desarrollar las alternativas de solución que le permita desempeñar mejor sus actividades.
- Los Clientes: Por el hecho que los vendedores tendrán un cambio positivo y continuo del trato hacia ellos, les permitirá sentirse satisfechos y motivados a regresar.

- La Universidad Capitán General Gerardo Barrios: Tendrá una fuente de información, tanto para los estudiantes de los diferentes niveles educativos, y también como base para futuras investigaciones.
- El Equipo Investigador: Con la investigación se aplicaron los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso de estudio del plan de carrera y comprobar si la teoría se apega a la práctica que experimenta con las técnicas administrativas de las empresas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar la aplicación de la técnica del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropicigas de la Ciudad de Usulután por medio de un contraste teórico práctico en el periodo 2004.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach*, etc.
- Verificar el proceso de aplicación del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropicigas de la Ciudad de Usulután.

- Observar la satisfacción del personal de la empresa con relación al Gerente como *Coach* en Almacenes Tropigas.
- Elaborar una propuesta de alternativas de solución que fortalezca las debilidades existentes en la aplicación de la técnica.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 ALCANCES

- La investigación se realizó en la sucursal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.
- La investigación se realizó en el periodo de enero a diciembre de 2004.
- La investigación tomó en cuenta todos los departamentos que forman parte de Almacenes Tropigas.
- El estudio permitió analizar el grado de aplicación en relación a la teoría.
- Se establecieron los beneficios del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.

- La investigación permitió identificar las funciones básicas de un *Coach* efectivo.

1.5.2 LIMITACIONES

- La investigación no incluyó a otras empresas dedicadas a la compra y venta de electrodomésticos.
- La investigación no es válida para otras sucursales de Almacenes Tropigas por que la propuesta de alternativas de solución se elaboró en base a las deficiencias encontradas en la sucursal de Usulután.
- La investigación no incluyó elementos del *Coaching* tales como:
 - *Coaching* para ejecutivos.
 - *Coaching* de equipos virtuales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones en las que casi nunca se les ha dado la oportunidad de expresar sus ideas dedicándose únicamente a ejecutar ordenes, lo que no permite desarrollar iniciativas propias.

La ética que prevalecía en los empleados al realizar sus trabajos y las necesidades de las personas facilitó el establecimiento de una jerarquía burocrática. La inmigración masiva del campo a la ciudad, creó una oferta de trabajo aparentemente sin límite.

Los trabajadores dentro de las organizaciones les preocupaban la supervivencia y se mostraban muy contentos al conseguir un trabajo de planta, estaban dispuestos a soportar condiciones de trabajos estrictos y en algunas ocasiones hasta arbitrarios. A los obreros que desempeñaban algún oficio se les exigía que mantuvieran esa tradición de trabajo arduo, lealtad y dedicación al trabajo. En la mayoría de los casos, el trabajo constituía la actividad central de la vida del empleado y muchos trabajadores se comprometían de por vida con un sólo patrón.

“Taylor comprendió que las características de la organización de ese entonces, era todo lo contrario de lo que puede llamarse una administración eficiente. Los empresarios creían que el mejor indicio de una buena administración consistía en mantener la nómina de salarios lo más bajo posible con el fin de obtener buenas utilidades. El trabajo humano no se consideraba como una mercancía sometida a las leyes de la oferta y la demanda, lo cual generaba la competencia desleal entre los trabajadores”⁵

Una buena dirección administrativa es aquella que logra la armonía entre patrones y obreros. Las situaciones predominantes anteriormente eran todo lo contrario: Se habían desarrollado posiciones antagónicas; el obrero perseguía un mayor salario y el patrono mayores utilidades.

Para defenderse de la explotación y como respuestas al maltrato y bajos salarios. Los obreros formaban sindicatos y aumentaban las exigencias de mejores condiciones y salarios. En esta lucha hubo una sensible reducción del rendimiento del obrero impuesta por los sindicatos.

“Las condiciones económicas cambiantes, una tecnología radicalmente nueva y diferentes expectativas y puntos de vista tradicional de la estructura organizacional y

⁵/ VÁSQUEZ López, Luís. Principios, postulados, técnicas y teorías de Taylor y Fayol. Editorial Liz. Pág. 10.

de la función de personal resultaría inadecuado”⁶

Los cambios en la administración influyeron en los trabajadores para aumentar en una forma eficiente el desempeño de sus actividades, la administración empezó a reconocer la existencia de los empleados, mostrando cierta preocupación e interés por su trabajo, más que desear pertenecer a un proceso eficiente, predecible y bien acoplados, los trabajadores se mostraban satisfechos y, por tanto, desarrollaban adecuadamente sus labores cuando los supervisores los empezaron a tomar en cuenta, así como sus condiciones de trabajo, aún cuando tal interés fuera leve.

La moderna administración pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes. Pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como tal y no sólo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos, casi de la misma manera como si eran máquinas o equipos de trabajo, como meros agentes pasivos de la administración.

Sin embargo esta manera estándar y retrógrada de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de sus tareas en la organización.

^{6/} BARUCK, Elmer H. Administración de personal. Editorial Continental, 3ª edición 1987. Pág.27.

Todos estos sucesos marcaron la pauta para que se llegara a la conclusión que los sistemas que produjeron los mejores resultados en el pasado ya no podrían asegurar el éxito de las empresas en el presente y futuro, pues ya no son eficaces, se necesita de un sistema más moderno y amplio que cubra las expectativas.

Esto provocó el surgimiento de una actividad profesional totalmente nueva, llamada *Coaching* que nació del movimiento de capacitación para el liderazgo en la década de los 80's que compartía los punto de vista de los movimientos del potencial humano, en la que participa una persona llamada *Coach* es un instructor; pero su misión es el desarrollo de la persona en su totalidad y, a su vez, el desarrollo de todo el sistema.

Después de la 2ª guerra mundial los empresarios líderes decidieron orientarse al consumidor.

Desde el año de 1959 en El Salvador surge una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos con el nombre de Almacenes Tropigas, considerada como una de las organizaciones que han logrado sobrevivir a los cambios de la economía del país, pero fue hasta el año de 1990 que abre una sucursal en el departamento de Usulután contando con 13 empleados dispuestos a ofrecer a la población productos que contribuyan a facilitar sus actividades y obtener un ambiente más cómodo.

Almacenes Tropigas forma parte de las organizaciones triunfadoras que logran satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y ofrecer servicios de calidad, es por ello, que con el apoyo de capacitadores argentinos, expertos en el novedoso modelo y después de una preparación

dirigida hacia los gerentes de todas las sucursales de El Salvador, la organización adoptó en abril de 2002 la filosofía del *Coaching* que permite que sus empleados desarrollen las habilidades que poseen considerando este modelo como la mejor ruta para alcanzar el liderazgo. En la actualidad la sucursal de Usulután cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera: 8 vendedores, 1 analista, 1 cajera, 1 vendedor de ruta y el gerente de la sucursal, los cuales desarrollan sus actividades a través de *Coaching* como una nueva técnica de trabajo.

A pesar que el *Coaching* es una filosofía que según los expertos se encuentra en su más tierna infancia, aunque es probable que su linaje se remonte a la prehistoria, Almacenes Tropicgas lo aplica en el personal de su organización.

En su forma moderna, el *Coaching* es una disciplina joven y en evolución cuya definición todavía debe terminarse y la práctica adecuada esta en proceso de comprensión y desarrollo. Sin embargo, ha tomado elementos de muchos campos establecidos entre ellos: La consultoría y la asesoría. Además de ser integrado en el sentido teórico, el *Coach* (gerente) debe ser muy complaciente y adaptable en la práctica.

Las compañías con el mejor rendimiento brindan mayor apoyo al desarrollo integral de la persona. A medida que crece, se vuelve más creativa y esta mejor integrada; tiene más capacidad para apoyar el desarrollo de un mejor sitio de trabajo. Apoyar el desarrollo personal de los individuos al proporcionarles *Coaching* para que logren congruencia y creatividad, puede derivar en la salud financiera de la compañía.

La ventaja real de un programa de *Coaching*, aplicado correctamente, es que se vuelve autosostenible, proporcionando resultados por tiempo indefinido. El proceso de *Coaching* no tiene que terminar cuando se van los representantes de la empresa que lo proporciona. Un enfoque de *Coaching* estratégico brinda un contexto de trabajo de apoyo, que se acopla perfectamente a la aportación de resultados empresariales significativos valiosos y duraderos.

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS

¿Qué es el *Coaching*?

“Es un sistema integral acerca del “como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.”⁷

El *Coaching* se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, considerando los elementos y herramientas de dirección y movilización de talentos humanos que tengan un espíritu de trabajo en equipo y así conducirse a grandes y excelentes resultados en el mercado.

Este sistema busca la manera de transformar el entorno del sitio de trabajo involucrando a todas las personas en la acción y cambiando el concepto de trabajo como obligación de una subsistencia por uno de realización y crecimiento para todos.

⁷/ TRIVIÑO Salazar, Gilberto. *Coaching* en acción. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 22.

“El *Coaching*, como un sistema integral para el desarrollo de equipos de competitividad mundial, requiere la consolidación de unas profundas estructuras en lo que respecta al desarrollo del estilo de liderazgo del grupo directivo para que se comporte como *Coach*; precisa también una cultura de organización orientada a facilitar el proceso de aprendizaje organizacional, unos valores centrados en el crecimiento y desarrollo de talentos en la organización y la formación de directivos líderes, capacitadores - entrenadores de sus equipos de gestión; una estructura de operación que integre a las personas de la diferentes áreas operativas y que sirva de soporte a ventas, como integrantes de equipo y apoyo a la competitividad en el mercado.”⁸

ESTRUCTURAS PARA EL *COACHING*:

Las estructuras para el *Coaching* requieren del estilo de liderazgo de los grupos de directivos y los motiva a comportarse como entrenadores y capacitadores, que orienten al equipo en la formación de valores centrados en el crecimiento y desarrollo de los mismos, haciendo verdaderos talentos que hagan suyos los desafíos y las habilidades para conducirse a excelentes resultados y ser competentes en el mercado.

⁸/ *Ibíd.*, Pág. 28

¿Qué se obtiene con el *Coaching*?

“La tribuna aprueba un buen trabajo, sostiene el equipo, a su *Coach* y a todos sus jugadores. El marcador señala un título, el público lo valida. En últimas, se trabaja para el público, para el negocio espectáculo, para el entrenamiento y satisfacción de ese público.”⁹

El *Coaching* es un término amplio el cual permite el desarrollo de los grupos de trabajo y ofrece una visión de entrenamiento, alegría, responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo, también implica no sólo una transformación en la mentalidad del empleado con respecto al liderazgo si no un cambio de enfoque desde el punto de vista del trabajador disfrutando y desempeñando adecuadamente sus actividades.

LOS BENEFICIOS DEL *COACHING* EFECTIVO

Permite cambiar la actitud del empleado logrando que conozca las ventajas de su esfuerzo individual como en equipo. Sólo se alcanza con un *Coach* exitoso.

Beneficios:

1. Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados.
2. Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño.

⁹/ *Ibíd.*, Pág. 8

3. Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable.
4. Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento.

5. Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio o inaceptable.
6. Fomenta relaciones laborales productivas.
7. Centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas.
8. Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio.
9. Estimula comportamientos de *autocoaching*
10. Mejora el desempeño y la actitud.

1. Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados.

“Observe a un padre amoroso cuando inicia a su pequeño hijo en los misterios de montar en bicicleta. El padre primero instruye al niño y luego le demuestra como se hace. Pero en algún momento el niño tiene que subir a la bicicleta y conducirla solo.”¹⁰

El *Coach* como entrenador de sus empleados tiene en primer lugar que instruir y luego demostrar como se realizan cada una de las actividades laborales a desarrollar; de manera que el personal conozca cual es su rol dentro de la organización, pero, no es hasta allí su trabajo si no también animarlo mientras enseña y gradualmente lanzarlo al mundo que pertenece cada empleado de la organización, es decir, el desempeño óptimo, eficiente y como resultado el logro de las metas.

¹⁰/ COOK, Marshall J. *Coaching* efectivo. Editorial Mc Graw Hill 2001. Pág. 5.

En un principio el empleado se muestra aterrorizado y a la vez lleno de júbilo, centrando su atención en convencer a sus clientes a realizar una compra y pasado un tiempo se ha convertido en un buen vendedor.

2. Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño.

“Si los empleados no se desempeñan con eficacia óptima, usted tiene que averiguar la razón. Con frecuencia se pasa por alto obtener el aporte de las personas más cercanas al trabajo, los empleados mismos.”¹¹

Un buen *Coach* pide el aporte de sus *Coachees* para verificar la razón por la que están fallando, ellos son los que viven la realidad y que el *Coach* escuche le dará la pauta para hacer un diagnóstico correcto, además, es probable que obtenga la cooperación de sus empleados para mejorar o solucionar la dificultad en la que se encuentran.

3. Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable.

“Analice la situación con un grupo de empleados y permítales que le ayuden a evaluar acciones posibles.”¹²

Coaching es interactuar *Coach* y *Coachees*, es por ello, que juntos necesitan corregir situaciones insatisfactorias. No se trata que el líder o *Coach*

^{11/} *Ibíd.*, Pág. 6.

^{12/} *Ibíd.*, Pág. 6.

resolverá este problema, si no que se expondrán soluciones hasta llegar a una sola. De manera que el empleado perciba la participación en la solución de problemas.

4. Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento.

“En estas situaciones es todavía más importante usar los principios básicos del *Coaching* efectivo. Haga que los empleados a quienes les concierne el asunto se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño”¹³

Los problemas de comportamiento son demasiados complejos, por ser parte de la actitud y conducta de cada ser humano, evaluarla es aún más difícil. Pero, al *Coach* le compete tener la capacidad para observar la situación de cerca e involucrarse y, así conocer cual de todos los empleados es el que trae el problema y obstaculiza el trabajo en equipo, una vez identificado debe asesorarle y hacerle sentir que su actitud afecta el desarrollo de su trabajo y el de sus compañeros y sugerir posibles soluciones.

5. Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio o inaceptable.

“*Coach*, hay una mejor manera de hacerlo; reúnanse con los actores y analicen la situación.”¹⁴

¹³/ *Ibíd.*, Pág. 8.

¹⁴/ *Ibíd.*, Pág. 8.

En el personal de una empresa es difícil que haya satisfacción completa, por el simple hecho de pensar y actuar diferente.

Los problemas de ese tipo es difícil tener control sobre ello, por la razón que cada individuo tiene un comportamiento de conducta diferente.

6. Fomenta relaciones laborales productivas.

“En la oficina a las personas no se les califica con base a sus habilidades de interrelación social, por lo menos no de palabras. Aunque las compañías establecen objetivos de desempeño, continúan hablando de intangibles, como de “actitud” y de si un empleado es o no un “jugador de equipo”¹⁵

Al aplicar las técnicas de *Coaching* en un equipo de trabajo se notará un mejor desempeño laboral de parte de los empleados y sin darse cuenta existirá la colaboración y cooperación entre ellos mismos. Permitiendo desarrollar grados de desempeños mayores en el equipo de trabajo.

7. Centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas.

“Como *Coach* puede ser y debe ser un consejero para cualquier trabajador que busque o este abierto, a recibir sus consejos.”¹⁶

^{15/} *Ibíd.*, Pág. 8.

^{16/} *Ibíd.*, Pág. 9.

Una de las funciones muy importantes de un *Coach* es brindar asesoría y consejería apropiada para cada empleado que la necesite. Por el hecho de trabajar con seres humanos necesita animar a su equipo de trabajo para que haya un buen desempeño en las labores de trabajo, una de las maneras que puede hacer un *Coach* para animar a sus empleados es evaluando su desempeño al final de cada periodo (semanal, mensual, trimestral, etc.). Haciendo sentir al empleado que su aporte dentro de la organización es de mucha importancia.

8. Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio.

“El *Coaching* proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo decidido.”¹⁷

En ocasiones las empresas realizan eventos en los que permiten la estimulación del empleado, la mayoría son en fechas especiales como por ejemplo: El logro de una meta al final de año o el aniversario de la empresa, pero con la aplicación del *Coaching* se realiza no sólo en ocasiones formales, si no que el *Coach* felicita a su equipo cada vez que la oportunidad se presente. Quizás para muchos es una dificultad decir “gracias” o “¡que buen trabajo!” para un *Coach* esas palabras debe expresarlas cada vez que un empleado logre cada tarea específica por muy sencilla que parezca.

¹⁷/ *Ibíd.*, Pág. 9.

9. Estimula comportamientos de *autocoaching*.

“El papel de un *Coach* no se limita a lograr que se cumplan tareas específicas. Se trata de crear empleados competentes y más comprometidos, capaces de agregar cada vez más valor a la organización.”¹⁸

Un *Coach* efectivo estará reflejado en las buenas acciones de su equipo de trabajo, es decir, serán empleados más competentes y comprometidos.

El comportamiento de *autocoaching* se desarrolla a medida que el *Coach* brinda asesoría en alguna dificultad y lo orienta a como superarla, de manera que le enseña a como enfrentar problemas similares en el futuro y su trabajo será más eficiente. Por lo tanto la empresa se beneficia en tener un equipo cada vez más competente.

10. Mejora el desempeño y la actitud.

“La opinión que sus empleados tengan acerca de si mismos y de sus funciones en el lugar de trabajo produce una gran diferencia en su desempeño”¹⁹

^{18/} *Ibíd.*, Pág. 9.

^{19/} *Ibíd.*, Pág. 9.

Cada asesoría que el *Coach* brinda a sus empleados puede enfatizarle lo importante que es para la compañía y, así, el desarrollará autoconfianza asumiendo una actitud responsable en su trabajo.

A medida que utilice el *Coaching* tendrá un equipo de trabajo más efectivo, esto se traduce en el compromiso que ellos asumen y el entusiasmo que muestran ante su trabajo, y produce un desempeño mayor y una actitud positiva.

LECCIONES DEL *COACHING*

A partir de las siguientes once lecciones, el liderazgo de un *Coach* tendrá que involucrar en su estilo de gestión muchas pequeñas cosas que le ayudarán en su objetivo de desarrollar grupos exitosos:

1. “El punto de partida es la visión de su propio trabajo”²⁰

Tener la visión de ser el mejor equipo de trabajo, desarrollando a los mejores empleados, no solamente dedicarse al cumplimiento de algunas metas, si no tener en mente que el punto de partida es la visión de su propio trabajo, su sacrificio y esfuerzo por llegar al triunfo.

²⁰/ TRIVIÑO Salazar, Gilberto. *Coaching* en acción. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 125.

2. “El seguimiento continuo de corto plazo”²¹

El propósito del *Coaching* es el seguimiento de un trabajo continuo, día a día donde el líder debe unir esfuerzos por medio de las estrategias y tácticas con el fin de lograr metas a corto plazo, sin olvidar la existencia de la meta grande la cual es tener un liderazgo en el mercado, siendo competitivos.

3. “Liderazgo por el ejemplo”²²

El *Coach* debe motivar a sus seguidores al cumplimiento de las metas, para ello es necesario que exista un liderazgo por el ejemplo, el *Coach* tiene que ser para ellos un ejemplo el cual les permita desarrollarse en ese ambiente de trabajo por medio del entrenamiento en el área de trabajo.

4. “El liderazgo se ejerce en el terreno”²³

Para los empleados el terreno es el campo de trabajo el sitio en el cual se desarrollan, ya sea desde las oficinas hasta el momento en que están sirviendo al cliente a través de una venta, por lo tanto el liderazgo es necesario ejercerse en el sitio de trabajo o sea al momento de desarrollar sus labores.

5. “Otro elemento que surge del *Coaching* es la necesidad de conocer las

²¹/ *Ibíd.*, Pág. 125.

²²/ *Ibíd.*, Pág. 125.

²³/ *Ibíd.*, Pág. 126.

fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo; es la necesidad de que cada persona conozca, reconozca y acepte sus fortalezas y debilidades”²⁴

Conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de un equipo es necesario, por el motivo que al conocer y aceptar sus debilidades les permite desarrollarse en un ambiente más agradable. A la mayoría de personas les cuesta aceptar sus errores y debilidades, el conocerse así mismo es un elemento que el *Coaching* busca que se ponga en práctica.

6. “El entrenamiento y continuo seguimiento es uno de los conceptos más antiguos que practican los equipos ganadores”²⁵

Entrenar continuamente por medio del *Coaching* conduce a resultados positivos, por que tiene como objetivo garantizar que las habilidades y destrezas de los empleados crezcan día con día en el centro de trabajo, también al entrenar a las personas se descubren potenciales que permiten el crecimiento y desarrollo de los equipos.

7. “El *Coach* como entrenador”²⁶

Al igual que en el área de los deportes, en el área empresarial el *Coach* es el que debe conducir de manera directa el entrenamiento de su

²⁴/ *Ibíd.*, Pág. 126.

²⁵/ *Ibíd.*, Pág. 126.

²⁶/ *Ibíd.*, Pág. 127.

equipo, a través de esto se pueden conocer las fortalezas y las debilidades de los miembros del equipo.

8. “La selección y desarrollo de los mejores es otro principio importante: Sólo con los mejores se gana las grandes finales.”²⁷

En una empresa no es necesario que un empleado renuncie a su trabajo para contratar a otro, es necesario contar con un equipo completo, o sea tener personas suplentes que cuando suceda un caso de renuncia ya esté listo otro para formar parte del equipo. La buena selección del personal con un desarrollo de habilidades conduce a éxitos grandiosos, porque sólo con los mejores y dispuestos se llega a la final.

9. “Se cree, con mucho fundamento, que la mayor motivación de un vendedor proviene del dinero y por ello los sistemas motivacionales generalmente están centrados en aspectos económicos, los propios de la relación laboral y otros que resultan de concursos y premios por cumplimiento de planes”²⁸

Los empleados se sienten muy bien en una organización que se les motiva a través de premios, regalos o aspectos económicos cuando se les da cumplimiento a los planes, sin embargo se podría poner en práctica la motivación por medio del desarrollo y crecimiento personal, motivándolo a desarrollar estima propia con mecanismos de defensa ante las caídas,

²⁷/ *Ibíd.*, Pág. 128.

²⁸/ *Ibíd.*, Pág. 128.

transmitir fortalezas al equipo dándoles energía y generando confianza y lealtad para el *Coach* y el mismo.

10. “Otro elemento que observamos en el *Coaching* es que hay una sola disciplina que se aplica a todos, incluso el *Coach*”²⁹

Un elemento muy importante en el *Coaching* es que la disciplina es para todos iniciando por el *Coach*, dando el ejemplo y abstenerse de dar órdenes, si no acatar normas mutuas con el compromiso de cumplirlas ambos no solamente el empleado. La disciplina para el *Coach* se convierte en un estilo de vida, garantizando el crecimiento del equipo.

11. “Finalmente el trabajo en equipo”³⁰

Para que haya excelentes resultados en las ventas es necesario poner en práctica el trabajo en equipo en el cual todos participen en el proceso, generando compromiso en cada uno de los miembros al cumplimiento de metas y objetivos a alcanzar. El *Coaching* promueve el desarrollo del trabajo en equipo, en donde le permite al empleado descubrir su potencial y poner de manifiesto las destrezas y habilidades ante los retos que se pretenden.

²⁹/ *Ibíd.*, Pág. 128.

³⁰/ *Ibíd.*, Pág. 129

COACHING PARA FACILITAR EL CRECIMIENTO DE LOS MODELOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Al aplicar las técnicas del *Coaching*, se facilita el crecimiento de un nuevo modelo de organización, en el que la responsabilidad, el liderazgo y el aprendizaje tienen nuevos e interesantes significados y donde el poder siempre se utiliza para habilitar, nunca para limitar. El *Coaching* es la técnica para cambiar de una cultura de “poder sobre” las personas a otra en que se libera el “poder que esta dentro” de las personas. Constituye el vehículo para que ocurra el aprendizaje organizacional y para que individuos de toda la organización busquen activamente el logro de los intereses de todos los involucrados.

EL PODER

¿Qué es el poder?

Es el comportamiento ilegítimo encaminado a los intereses personales del gerente, y no a los objetivos de la organización.

No sorprende que el poder haya sido y todavía sea una fuerza muy negativa en numerosas organizaciones. Los empleados se sienten intimidados; que el poder tenga naturaleza constructiva o destructiva depende principalmente de que ocurra en situaciones cooperativas o competitivas.

Cuando las personas se sienten unidas en un esfuerzo común, unen su poder y lo usan para lograr los objetivos comunes.

LA RESPONSABILIDAD

¿Qué es la responsabilidad?

“Es nuestro sentido de preocupación por el bienestar del público en general y de nuestro ambiente”³¹

Las compañías no pueden esperar que sus operaciones tengan lugar bajo, una política dirigida por la responsabilidad, a menos que sus jefes prediquen con el ejemplo; lo cual refleja dos elementos claves de liderazgo: La buena práctica y la capacidad de comunicarla efectivamente.

Las compañías son parte de la sociedad y les corresponden comportarse responsablemente. Deben tomar en cuenta los puntos de vistas y contribuciones de sus empleados y clientes.

LIDERAZGO

¿Qué es el liderazgo?

“Es el uso de los dones y talentos por cuenta de los demás en una forma que

³¹ / GOLSMITH, Marshall. *Coaching* la última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial Prentice Hall. Pág. 152.

sirve como modelo de lo que podemos ser y nos habilita para intentarlo.”³²

El liderazgo implica poner en práctica aptitudes y actitudes encaminadas a la contribución de obtener mejores resultados por parte de los empleados; para lograr esto, el líder se compromete a alentar a su equipo, reconocer las habilidades y sobre todo demostrarles que cuentan con él para que juntos resuelvan los problemas que se presenten. Al actuar de esta manera los líderes son recordados con respeto y afecto debido a que son los que realmente pueden llevar una vida creativa y productiva.

APRENDIZAJE

¿Qué es el Aprendizaje?

“Es la nueva forma de mano de obra. No es ya una actividad separada que ocurre antes de entrar al trabajo o en remotos salones de clase... El aprendizaje esta en el centro de la actividad productiva.”³³

Para que una organización sobreviva, el ritmo de aprendizaje debe ser igual o mayor que los cambios que se presentan en el ambiente de mercado. Los individuos siempre buscan cosas novedosas dentro de las organizaciones. Es por ello que los nuevos enfoques administrativos están encaminados a obtener una mejora continua por medio de un aprendizaje

³²/ *Ibíd.*, Pág. 154.

³³/ *Ibíd.*, Pág. 158

continuo y dejando en el pasado las capacitaciones realizadas en periodos muy distantes.

HABILITACIÓN

¿Qué es Habilitación?

“La habilitación también requiere compartir con los empleados, información y conocimiento que les sirva para comprender y contribuir al rendimiento de la organización, recompensarlos con base en el rendimiento de la organización y brindarles autoridad para tomar decisiones que influyan en los resultados de la organización.”³⁴

Habilitar a los empleados para que sean capaces de poner en práctica sus habilidades con mayor libertad, y tomar decisiones que contribuyan al bienestar de la organización. El problema radica grandemente en que los gerentes toman actitudes de recelo y desconfianza, al delegar autoridad sobre su equipo, por la razón del temor que uno de ellos lo sustituya o por el contrario sean los empleados los que no estén dispuestos ha asumir responsabilidades mayores en la organización.

³⁴/ *Ibíd.*, Pág. 161.

LENGUAJE

¿Cómo funciona el lenguaje en la mente de los individuos?

“Las mentes están formadas por el carácter del lenguaje, no el lenguaje por las mentes de quienes lo hablan.”³⁵

La dinámica del lenguaje que usan los empleados para comunicarse entre si y con los gerentes es un componente clave para ayudar a que la compañía decida cuales conocimientos son legítimos, y así elegir al mejor; por que a través del lenguaje los empleados demuestran sus conocimientos y capacidades.

INTEGRACIÓN

¿En que áreas debe estar presente el proceso integrador?

A menos que se aplique el enfoque integrador a las relaciones entre la responsabilidad, liderazgo, aprendizaje y poder, las organizaciones serán cada vez menos exitosas y competitivas a largo plazo.

Dentro de las organizaciones todos los aspectos mencionados anteriormente deben estar reunidos en el proceso del *Coaching*, para lograr un desarrollo completo del equipo y así alcanzar las metas propuestas y lograr con ello un futuro muy prometedor para la organización.

³⁵/ *Ibíd.*, Pág. 162.

HERRAMIENTAS SUGERIDAS POR LA PSICOLOGÍA PARA LA PRÁCTICA DEL *COACHING*.

¿Cuáles son las herramientas sugeridas por la psicología para la práctica del *Coaching*?

Las ramificaciones progresistas de la psicoterapia han trabajado desde hace mucho tiempo con herramientas para que las personas en su totalidad, con su corazón, se integren a su vida y trabajo. Han pasado de corregir lo que esta mal a resaltar lo extraordinario.

La psicología es una ciencia muy relacionada con la técnica del *Coaching*. Ambas tienen el desafío de encontrar las más sorprendentes habilidades ocultas y reprimidas por el temor en la mente de las personas. Luego tratan de encontrar las mejores formas de inspirar el desarrollo personal y mejorar el rendimiento. Es por ello que las organizaciones deben considerar el *Coaching* como una de las técnicas innovadoras que les permitirá prolongar en el tiempo sus actividades dentro del mercado competitivo, no sólo para mantenerse o sobrevivir con un margen de utilidad bajo, si no lograr un desarrollo en todas las áreas que la integran.

LA CONTRIBUCIÓN DEL MODELO DE LA PSICOTERAPIA AL *COACHING*.

¿Cuál es la contribución del modelo de la psicoterapia al *Coaching*?

La contribución más importante del modelo de psicoterapia al *Coaching* radica en el hecho de que las personas son persuadidas a provocar

sus propios cambios positivos, tanto en su mundo interior como en el exterior.

La psicoterapia permite al *Coaching*, ser practicado y aplicado en las organizaciones con mayor facilidad, después de ciertas sesiones con los individuos; ellos son capaces de descubrir sus habilidades por si mismos y ponerlas en práctica con mayor facilidad y confianza, esto les permitirá tomar decisiones, aún con la ausencia del gerente pero cuidando siempre los intereses de la organización.

Los seis errores más frecuentes de los receptores del *Coaching* son:

- No comprometerse.
- Tener expectativas no apegadas a la realidad.
- Tener una actitud defensiva.
- Desempeñar una función pasiva en el proceso del *Coaching*.
- Jugar a la segura.
- No involucrar a los demás.

Error Uno: No comprometerse.

“Es indispensable que la relación de *Coaching* sea de compromiso. A falta de compromiso verdadero, el receptor del *Coaching* se esfuerza a medias. A su vez, el *Coach* pierde el interés y dedica sus energías a otras actividades, con lo que ambas partes pierden una gran oportunidad.”³⁶

^{36/} *Ibíd.*, Pág. 122.

Las dos partes, tanto el *Coach* como el receptor tienen que trabajar intensamente para lograr el objetivo de mejorar el rendimiento. Aunque son muchas las altas y bajas, el compromiso sostiene el esfuerzo cuando la situación se vuelve difícil.

Son varias las posibles razones de la falta de compromiso en el receptor del *Coaching*; entre las cuales se pueden mencionar:

- La persona no entiende la razón del *Coaching*.
- Se percibe el *Coaching* como un castigo, no como una oportunidad.
- La persona no confía en los motivos de su jefe o líder.

Error Dos: Tener expectativas no apegadas a la realidad.

“Es posible cambiar varios comportamientos a la vez. Algunas personas simplemente se tiran por la borda. Intentan mejorar muchos comportamientos al mismo tiempo. Esto es demasiado ambicioso. Toda habilidad e incluso la capacidad de comunicarse, puede mejorarse más fácilmente cuando es susceptible de dividirse en varios pasos discretos, que se dan uno a uno.”³⁷

El *Coaching* está encaminado a cambiar el comportamiento negativo de los individuos por uno positivo por medio de la motivación, esto implica un mejor desempeño de las actividades en su trabajo, pero las cosas no cambian de la noche a la mañana; los gerentes deben ser conscientes que

³⁷/ *Ibíd.*, Pág. 123.

sería muy ambicioso de su parte, tratar de obtener resultados muy apresurados. A fin de evitar esos problemas, es decisivo que el receptor del *Coaching* comente sus expectativas con el *Coach*. De tal manera, podrán modificarse de modo que estén apegadas a la realidad y sean alcanzables.

Error Tres: Tener una actitud defensiva.

“Nuestras defensas tienen una función: Protegernos. No obstante, nuestras defensas también pueden dañarnos al deformar nuestro punto de vista de la realidad, impedir que recibamos información útil y alejar a otras personas.”³⁸

A fin que el *Coaching* tenga éxito, el receptor del proceso conviene ser del todo sincero respecto de sus fortalezas y limitaciones. Debe abrirse al *Coach* y permitir que conozca sus objetivos, temores, preocupaciones, pensamientos y sentimientos. Las defensas pueden servir fácilmente como un bloqueo en el camino al impedir la introspección en si mismo y en otros.

Error Cuatro: Desempeñar una función pasiva en el proceso del *Coaching*.

“Algunos receptores del *Coaching* hacen poco por ayudarse así mismos, pero se muestran pasivos en el proceso del *Coaching*. Diversas razones explicarían tal actitud, como los siguientes: Resisten ser puestos en una posición de castigo y, en forma testaruda, hacen que el *Coach* realice todo el

³⁸/ *Ibíd.*, Pág. 124.

trabajo. Les avergüenza ser parte de un proceso de *Coaching* y quisieran acordarse de ello lo menos posible.”³⁹

Son actitudes muy comunes de las personas que desempeñan sus actividades laborales de una forma rutinaria, por que temen adaptarse a nuevos métodos que le permitirán realizar su trabajo con mayor facilidad y mejores resultados, por que no se sienten capaces de poder integrarse a los nuevos métodos, y ni siquiera lo intentan. Es por ello que los que poseen una autoridad superior, son responsables de concientizar a los empleados que la práctica activa de estos en el proceso de *Coaching* sirve para: Entender las expectativas que los directivos tienen de los resultados del *Coaching*, identificar áreas de mejoría, solicitar la participación de los demás, plantear preguntas y comentarlas con el *Coach*.

Error Cinco: Jugar a la segura.

“El receptor del *Coaching*, quizás por temor al fracaso y su determinación de dar la apariencia de éxito podría elegir mejoras fáciles de lograr.”⁴⁰

Muchas veces los empleados que son parte del proceso de *Coaching*, tratan de aparentar, que son capaces de resolver y superar con éxito sus problemas; y para asegurarse que así sea eligen los secundarios que no implican mayores esfuerzos para resolverlos.

³⁹/ *Ibíd.*, Pág. 125.

⁴⁰/ *Ibíd.*, Pág. 126.

Esta actitud representa un aspecto negativo que impide al empleado resolver situaciones que afectan de una forma representativa los intereses de la empresa.

Si los empleados están dispuestos a arriesgarse y salir de su zona de comodidad, realmente podrán mejorar su efectividad.

Error Seis: No involucrar a los demás.

“Las personas recomendadas por sus jefes para el *Coaching* suelen ver este último en forma negativa. El receptor del *Coaching* tiende a considerar la solicitud de su jefe como una forma de castigo. Puede sentirse avergonzado o creer que disminuye su valor a los ojos de sus colegas si se enteran de que se somete a este proceso. Como resultado de esos temores; intenta que los demás no se enteren de ello.”⁴¹

En los empleados, el ego es una conducta muy negativa que afecta la práctica del *Coaching*, los individuos se sienten humillados por el hecho de considerarse perfectos, consideran como un castigo de sus superiores ser parte de este equipo.

Guardar este secreto usualmente resulta desafortunado por el hecho que extingue las posibilidades que un empleado pase a ser nuevo miembro del equipo de *Coaching*; pero, si comentara con sus colegas que forman

^{41/} *Ibíd.*, Pág.126.

parte de dicho equipo, estos podrían ayudarle, con sus comentarios acerca de sus intentos de cambios exitosos y fracasados.

ALGUNOS OBSTÁCULOS PARA EL *COACHING*

- Ausencia de propósito genuino

“Tenga un propósito para todo lo que hace. Tenga presente lo que debe hacer y lo que espera lograr haciéndolo.”⁴²

Para que el *Coaching* funcione hay que tener siempre presente el propósito por el cual se trabaja. Al *Coach* principalmente le compete tener muy claro el propósito de su trabajo, nunca hacer su trabajo simplemente por hacerlo. Además el *Coach* debe influir sobre sus empleados y evitar que hagan de su trabajo una rutina, es decir sin ningún propósito.

Cabe mencionar que el *Coach* es el encargado que su equipo de trabajo realice las actividades con un propósito en mente y así, llegar a los resultados esperados en un periodo.

Es preciso recordar que los resultados se ven a medida se trabaje con un propósito al realizar las actividades. Por lo contrario sólo provocará alejarse de la meta que se han propuesto alcanzar. Si no existe un propósito por el cual se trabaja, se convierte en un obstáculo para el desarrollo efectivo del *Coaching*.

⁴²/ Cook, Marshall J. *Coaching* efectivo. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 120.

- El temor y la desconfianza de su equipo.

El temor puede revestirse con muchos disfraces, puede hacer que los empleados reaccionen a la defensiva, manteniendo una actitud de inseguridad en si mismo.

En las empresas casi siempre los empleados se sienten atemorizados por sus jefes. Es por ello que como *Coach* conviene conocer las reacciones de sus empleados porque el miedo se manifiesta de muchas maneras.

El *Coach* debe combatir ese temor y una vez haya eliminado cualquier comportamiento amenazante, ofrezca seguridad de manera que este obstáculo se supere y el *Coaching* sea más efectivo en el equipo de trabajo.

- Resistencia al cambio

Implica una actitud negativa de la gente que se resiste al cambio en sus rutinas y patrones, en su forma de pensar y en las suposiciones que sostienen.

En la mayoría de empresas la resistencia al cambio es común encontrar y difícil de enfrentar, por la razón que las personas ya crearon su rutina de trabajo, sus hábitos o sus patrones; cambiar todo implica introducirlos a una etapa totalmente extraña a la que muchos no están dispuestos a cambiar, pero cuando actúa como *Coach* de un equipo para lograr un desempeño óptimo, puede desafiar hábitos y patrones de pensamiento arraigados.

- Ausencia de habilidades de *Coaching*

A pesar de representar un obstáculo para el *Coaching*, es una técnica que posee una apertura muy amplia, permitiendo a las personas aprender a ser *Coach*, desarrollando sus habilidades por medio de la formación continua.

El *Coach* antes de ser *Coach* fue aprendiz del *Coaching*, ahora su función será desarrollar las habilidades y enseñarlas.

Como *Coach* debe aceptar y trabajar con sus debilidades, demostrando su avance a medida que continúa convirtiéndose en un *Coach* efectivo. Igualmente es importante nutrir sus fortalezas.

Es posible que los empleados no hayan tenido anteriormente un gerente que se interesara por los problemas y procedimientos de trabajo, por lo tanto es necesario que ambos (*Coach – Coachee*) tengan que trabajar juntos para aprender el proceso de cómo desarrollar *Coaching* de manera más efectiva.

- La barrera del lenguaje

“Esto sucede cuando ambos piensan que están hablando el mismo idioma pero no se comunican.”⁴³

Aprender a comunicarse en el trabajo en la relación jefe – empleado

⁴³/ *Ibíd.*, Pág. 126.

a veces no se supera. Pero como gerente o *Coach* debe hablar con el empleado con palabras que el conoce, es un error dirigirse con palabras técnicas que sólo el emisor conoce su significado. Además el mensaje tiene que ser claro y preciso, explicar lo que se desea del empleado es mejor que suponer que ya sabe lo que va a realizar de esa manera esta barrera se derriba y permite una buena comunicación.

EL *COACH* EN ALGUNAS FUNCIONES

- El *Coach* como entrenador

“Póngase al lado de su aprendiz. Solo entonces estará listo para enseñar, para dar entrenamiento y para aprender.”⁴⁴

La forma de enseñar según el *Coaching* sugiere que sea directa *Coach – Coachee* o jefe – empleado, de esta manera podrá obtenerse un personal altamente efectivo por la razón que los empleados no perderán el tiempo en descubrir como se realizan las tareas, si no que estarán preparados para desarrollar su trabajo.

El trabajo de un *Coach* es demostrar como se realiza mejor su trabajo, para ello, el primer requisito es el dominio de la tarea que debe enseñar, es decir, si puede hacerlo también puede enseñarlo, convirtiéndose en un buen entrenador.

⁴⁴/ *Ibíd.*, Pág. 86

Al *Coach* antes de dar entrenamiento le conviene ensayar la forma como lo va a explicar, a pesar, que lo conozca perfectamente, debe brindar lo necesario para que los empleados tengan todas las herramientas necesarias, en vez de lo que el desea enseñar.

ENSEÑE PARA ALCANZAR PEQUEÑOS LOGROS.

“Enseñe lo suficiente, no demasiado.”⁴⁵

El *Coach* para distribuir la información tiene que verificar cual es la capacidad promedio de aprendizaje de su equipo y así iniciar el proceso de entrenamiento, teniendo sumo cuidado de no dar más información si no sólo la necesaria; que no sea muy poca ni demasiada, lo primero implica que el personal tenga que recurrir al *Coach* cada vez que se necesite conocer el siguiente paso del proceso, esa actitud retarda el aprendizaje y frustra al equipo; lo segundo (demasiada información) puede provocar que fracasen al intentar realizar su tarea.

Además, tomar en cuenta que en un equipo hay personas más rápidas y otras lentas para aprender. Por lo tanto debe prepararse para estas situaciones; algo muy prudente que puede hacer es que divida al empleado más rápido del lento y así, evitará que el aprendiz rápido apresure al lento provocando obviar pasos importantes, ni el lento frustrate al aprendiz rápido.

⁴⁵/ *Ibíd.*, Pág. 89

- El *Coach* como consejero

Un *Coach* como consejero tiene el compromiso de ayudar a los empleados a comprender su trabajo antes de realizarlo y la importancia; reforzar la motivación de los mismos y ofrecer información precisa y honesta, así como directrices sobre las expectativas laborales. Para todo ello, es necesario que el *Coach* tenga tiempo, energía, buena voluntad e información suficiente para compartir con sus empleados.

Existen dos tipos de consejería:

1. Consejería dentro de la organización.
2. Consejería externa a la organización.

1. Consejería dentro de la organización.

“Es posible que las personas ni siquiera sepan por qué hacen las cosas en la forma en que las hacen.”⁴⁶

La función de un *Coach* no se limita sólo a entrenar, también tiene que dar a conocer por qué trabajan de la manera que les enseñan. Además ayudarlos a aprender a trabajar en equipo, que conozcan que juntos es como se obtienen mejores resultados.

⁴⁶/ *Ibíd.*, Pág. 98.

La consejería dentro de la organización se refiere a ayudar a los empleados a tener mejores relaciones personales con sus compañeros de trabajo.

2. Consejería externa a la organización.

“Su denominación formal es “consejería profesional” y significa ayudar al individuo a trazar metas a largo plazo”⁴⁷

Este tipo de consejería es dentro de la organización pero se llama externa a la organización por el hecho que trata de ayudar a los empleados como formación personal, es decir ayuda a las personas a escalar posiciones dentro de la organización incluso si es necesario ayudar a que el individuo se desarrolle ascendiéndolo.

REQUISITOS PARA SER UN CONSEJERO EFECTIVO

Los requisitos fundamentales:

- “Tiempo.
- Energía.
- Buena voluntad.
- Información precisa.”⁴⁸

⁴⁷/ *Ibíd.*, Pág. 98.

⁴⁸/ *Ibíd.*, Pág. 98.

CUALIDADES DE UN *COACH* EFECTIVO

- Positivo.
- Entusiasta.
- Comprensivo.
- Confiable.
- Directo.
- Orientado a la meta.
- Experto.
- Observador.
- Respetuoso.
- Paciente.
- Claro.
- Seguro.

Un *Coach* efectivo es positivo.

“Su función es alcanzar las metas de productividad brindando *Coaching* a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo”⁴⁹

Para que un equipo de trabajo funcione más eficiente debe existir cooperación entre *Coach* y empleados. Es necesario que un *Coach* mantenga una actitud positiva sobre sus empleados creer que son capaces de realizar muy bien su trabajo, aún cuando hallan fallado algunas veces, de otra manera sólo se origina resentimientos y excusas de parte del empleado lo que no ayudará a que exista una actitud cooperadora.

⁴⁹/ *Ibíd.*, Pág. 16.

Un *Coach* efectivo es entusiasta

“Como líder usted da la pauta. Su actitud es contagiosa.”⁵⁰

El líder es el que mueve al equipo de trabajo, es decir, sus empleados serán el reflejo de la actitud del líder. Por lo tanto es mejor que infunda energía positiva para obtener mayores resultados.

Un *Coach* efectivo es comprensivo

“Su función como *Coach* es proporcionar a sus empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente: Herramientas, tiempo, instrucciones, respuestas a preguntas y protección contra la interferencia externa.”⁵¹

Como *Coach* tiene que ser comprensivo con su personal y proporcionar todas las herramientas necesarias para que el empleado las utilice y se transformen en actividades más eficientes.

Ser comprensivo es mucho más que expresar una palabra de estímulo, significa armar al empleado en el momento que lo requiera o solicite.

⁵⁰/ *Ibíd.*, Pág. 17.

⁵¹/ *Ibíd.*, Pág. 17.

Un *Coach* efectivo es confiable

“Dígale que deben hacer, luego retírese y déjelos en libertad para hacerlo.”⁵²

Una de las características muy importantes del *Coach* es “confiar” en sus empleados, después que los ha instruido y les ha demostrado, tiene que mantener una actitud de confianza en ellos. Debe evitar que lo sorprendan observando a escondidas.

Un *Coach* efectivo es directo

“La comunicación efectiva es específica y concreta.”⁵³

Al *Coach* corresponde resolver todo tipo de problemas, pero, al hacerlo necesita abordar problemas de momento y decir con precisión y claridad la situación, sin olvidar que escuchando le dará la pauta para la solución.

Además, mostrarse con deseo de ayudar será mejor que imponer la solución y es probable que el empleado esté dispuesto a solucionar el problema actual.

⁵²/ *Ibíd.*, Pág. 18.

⁵³/ *Ibíd.*, Pág. 18.

Un *Coach* efectivo esta orientado a la meta

“Fundamente las labores que asigna a sus empleados en metas claras y definibles.”⁵⁴

Al *Coach* corresponde informar sobre las metas que la empresa se ha propuesto lograr, entre más clara y específica sean, los resultados que se esperan serán mejores, pero, no sólo necesita explicar, si no también como se van a ejecutar.

Un *Coach* efectivo es experto

“Usted atraerá respeto y lealtad porque conoce el trabajo mejor que nadie.”⁵⁵

El *Coach* es el que dirige a su equipo, es por ello, que conoce el terreno de juego, en este caso es el mercado competitivo de electrodomésticos, necesita conocer las barreras que allí se encuentran y, así, entrenar a sus empleados, darles todas las herramientas necesarias. Además no sólo se trata de ser experto en conocer su área de trabajo o de su equipo, si no también conocer muy bien a sus empleados, es indispensable saber cuales son sus fortalezas y debilidades, sus gustos y disgustos. Entre más se considere a los trabajadores como humanos, mejor será el trabajo de *Coach*.

⁵⁴/ *Ibíd.*, Pág. 18.

⁵⁵/ *Ibíd.*, Pág. 19.

Un *Coach* efectivo es observador

“Ser observador significa algo más que limitarse a mantener sus ojos y sus oídos abiertos. Debe ser consciente de lo que no se expresa con palabras, así como de lo que se expresa, debe darse cuenta de lo que expresa el lenguaje corporal y el tono de voz.”⁵⁶

Es indispensable involucrarse con el personal, para que el *Coach* se convierta en un buen observador, eso no significa tan solo escuchar lo que ellos expresan si no ir más allá, ver cada gesto, movimiento e incluso la manera como expresa las situaciones; tiene que percibir y aprender a decodificar que significa el lenguaje corporal de sus empleados. Y así, se dará cuenta desde su perspectiva cual es el problema o posible problema.

Un *Coach* efectivo es respetuoso

“Respete a todas las personas que lo rodean. Respete sus derechos como empleados y como seres humanos.”⁵⁷

El respeto es un valor fundamental que debe poseer cada persona, para, el *Coach* es esencial poseerlo por el hecho que le permite respetar a sus empleados y sentirlos como personas, de esa manera podrá entenderlos dándose cuenta que trabaja con seres humanos que poseen características idénticas a las de él.

⁵⁶/ *Ibíd.*, Pág. 20.

⁵⁷/ *Ibíd.*, Pág. 20.

Un *Coach* efectivo es paciente

“Más que una virtud, esta es una habilidad de supervivencia en el lugar de trabajo.”⁵⁸

Aprender a enseñar es algo difícil, el instructor conoce muy bien lo que procura enseñar, pero, hay que recordar que no todos tienen las mismas capacidades de aprendizaje y es allí donde el *Coach* necesita ser paciente y utilizar muchas técnicas para asegurarse que sus empleados entendieron como realizar su trabajo.

Una de las formas que un *Coach* puede asegurarse que su equipo de trabajo ha entendido es pidiéndole que le expliquen, como si él fuera un empleado nuevo de esa manera conocerá con exactitud como lo han percibido.

Cabe mencionar que un *Coach* no puede hablar a su equipo palabras irrespetuosas o groseras; si ellos no saben o no entendieron como realizar su trabajo es necesario retroalimentar, no importa cuantas veces.

Un *Coach* efectivo es claro

“Si ellos no lo escucharon con claridad, quizás se deba a que usted no lo expreso con claridad. Es posible que usted simplemente pensó que si lo hizo.”⁵⁹

⁵⁸/ *Ibíd.*, Pág. 21.

⁵⁹/ *Ibíd.*, Pág. 20.

El *Coach* es el instructor de su equipo de trabajo, si su entrenamiento es claro y preciso será más fácil para su equipo realizar un trabajo competente. Lo contrario, será un trabajo muy deficiente. Son las dos escenas a las que está expuesto un *Coach* variará de cómo exprese su información hacia su personal.

Es preciso señalar que el equipo de trabajo es el reflejo de quien y como los entrena.

Un *Coach* efectivo es seguro.

“Ser seguro significa mantener una presencia fuerte”⁶⁰

Una de las características importantes de un *Coach* es la seguridad y expresarla en todo momento, cuando está ofreciendo asesoría, demostrando o incluso cuando los observa. Con su seguridad también permite que su equipo se desarrolle de igual manera, por el hecho que está demostrando conocer lo que enseña.

Es necesario mencionar que la seguridad hace juego con la firmeza no así, con rasgos de ser agresivo.

⁶⁰/ *Ibíd.*, Pág. 21.

INTERESARSE EN LOS DEMÁS.

¿Cuándo se interesa realmente en las personas que dirige?

En el camino del desarrollo como líder – *Coach* ejemplar, existe una verdad que inevitablemente es una pregunta a lo que hay que hacer frente todos los días, cuando uno se interesa profundamente en los demás, las técnicas descritas constituyen expresiones de ese interés.

Los nuevos enfoques de la administración dentro de las organizaciones conviene estar encaminados hacia el interés de sus empleados, por el simple y deducible hecho que al sentir la presencia y el apoyo del gerente o de la persona que los dirige se sientan motivados a desarrollar sus actividades con mayor eficiencia.

ELEMENTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE UN *COACH*:

1. Visión inspiradora, ganadora y trascendental.
2. Sentido de planeación continua y semanal.
3. Liderazgo mediante el ejemplo.
4. Selección y desarrollo de talentos.
5. Entrenamiento diario.
6. Acompañamiento total en el terreno.
7. Motivación individualizada y de desarrollo personal.
8. Disciplina y compañerismo.
9. Sentido de trabajo en equipo.

1. Visión inspiradora, ganadora y trascendente:

“La primera característica de un *Coach* de grandes ligas es su visión de liderazgo ganadora y trascendente; quiere que su equipo sea campeón. Para lograrlo, él quiere que su equipo gane todos los partidos.”⁶¹

Uno de los anhelos de un entrenador (*Coach*) es la visión que el equipo utilice todas las estrategias y tácticas bien definidas y planificadas para llegar al triunfo y buenos resultados en las ventas y ser competitivos.

2. Sentido de planeación continua y semanal:

“Aunque siempre guarda su visión de largo plazo, el *Coach* trabaja día de cada semana, preparándose para ganar el partido de la semana y una vez lo logra, se concentra en el de la siguiente semana y así hasta la final. Esta forma de planificar su trabajo es lo que le da flexibilidad inmediata para cambiar de tácticas, para fijar metas de corto plazo, para adoptarse más rápido a los desafíos del momento.”⁶²

Así como en el deporte el *Coach* o entrenador se prepara cada día de cada semana para obtener buenos resultados en los partidos; lo mismo sucede con el *Coach* en el área empresarial tiene que planificar el trabajo que se hará durante la semana y esto le permitirá tener una buena disposición de trabajo fijando metas a corto plazo y mejorando las tácticas para poder

^{61/} TRIVIÑO Salazar, Gilberto. *Coaching* en acción. Editorial Mc Graw Hill 2000. Pág. 30.

^{62/} *Ibíd.*, Pág. 31.

adaptarse y hacerle frente a los desafíos que se presenten en ese momento, teniendo en cuenta que la visión está a largo plazo y el hacerlo semanal conlleva a la gran visión de llegar al cumplimiento de las metas propuestas.

3. Liderazgo mediante el ejemplo:

“En todas las cosas de éxito, *el Coach* en su vida personal se destaca por su disciplina, compromiso, amor por la “camiseta”, una cultura a la excelencia que prácticamente le definen un estilo de vida, y ese estilo de vida es el que transfiere a su equipo con el ejemplo de su vida diaria, como un modelo de comportamiento para los integrantes del equipo.”⁶³

El *Coach* tiene que constituirse una visión de liderazgo siendo el ejemplo; que inspire al equipo al cumplimiento de los objetivos ya sean ventas semanales o mensuales y comprometerse con los miembros de su equipo hacerlos sentir parte del proceso y motivarlos a tener más amor y compromiso por su trabajo siendo también líderes visionarios. El liderazgo del *Coach* es activo, dinámico y participativo.

4. Selección del desarrollo de talentos:

“Un *Coach* de grandes torneos quiere tener a los mejores jugadores dentro de su equipo, y la estrategia es hacer de sus jugadores los mejores; para ello requiere una estricta selección de personas con el potencial para

⁶³/ *Ibíd.*, Pág. 29.

desarrollarlas. Todos sus jugadores deben de ser “estrellas”. Cada uno, el mejor en su oficio, pero trabajando como unidad, como equipo.”⁶⁴

En el área de los negocios también se pretende tener los mejores vendedores, supervisores y en fin los mejores trabajadores en general, pero, para que esto suceda tiene que hacer una selección adecuada de personas dispuestas a desarrollar su potencial en las distintas áreas a desempeñarse pretendiendo ser estrellas sin descuidar que son un equipo, una unidad en la cual no se deben individualizar ni desprenderse del compromiso que se tiene de trabajar en conjunto con la misma finalidad y el amor a su trabajo.

5. Entrenamiento diario:

Una característica definitiva es el entrenamiento diario, en donde cada empleado desarrolle sus propias habilidades teniendo siempre prácticas para superar las debilidades que día con día se le presentan, buscando siempre la excelencia y el buen ánimo de salir adelante en sus actividades y trabajar en equipo.

6. Acompañamiento total en el terreno:

“Este estilo de acompañamiento en el terreno de juego permite al *Coach* conocer que pasa con cada uno de los jugadores y con el equipo en conjunto. De ahí emanar todas las instrucciones del entrenamiento individual, de

⁶⁴/ *Ibíd.*, Pág. 30.

seguimiento y motivación individual, las estrategias y tácticas de juego.”⁶⁵

En el área de deportes el campo es el sitio de trabajo para el *Coach*; en el área empresarial es la oficina de la empresa en donde se presenta día con día dirigiendo y practicando el entrenamiento individual teniendo en cuenta la comunicación y motivación dándole seguimiento a las estrategias y las tácticas que se utilizan para llegar al triunfo en las ventas. El acompañamiento al personal es un proceso en el cual el *Coach* puede observar el desarrollo del trabajo evaluando las habilidades, conocimientos, actitudes y crecimiento personal.

7. Motivación individualizada y de desarrollo personal:

“El *Coach* dirige a su equipo con un sistema de seguimiento y motivación persona a persona y le enseñan en primer término a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo, la de generar su auto motivación para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal.”⁶⁶

Las herramientas del *Coaching* deben estar centradas en la motivación individual para un mejor desarrollo personal, el cual permitirá al empleado conducirse por el camino del autoconocimiento, aceptación personal, el amor propio y la creación de autoestima, todo esto le ayudará a convertirse en una persona triunfadora. Un *Coach* cuando más motiva a su

⁶⁵/ *Ibíd.*, Pág. 33.

⁶⁶/ *Ibíd.*, Pág. 34.

equipo mejores resultados obtendrá, porque el empleado llega a desarrollar una estima propia tan alta que al final ellos mismos crean sus propios mecanismos de defensa ante las caídas de motivación que se les presente.

Cuando un *Coach* alcanza un alto grado de motivación en su equipo obtiene personas que cumplen con el plan anual o mensual de las metas llegando a superarlas.

8. Disciplina y compromiso:

“Los conceptos que se encuentran más arraigados en los equipo altamente competitivos son las disciplinas y el compromiso. El primero garantiza el crecimiento de los jugadores día a día, el segundo desarrolla esa pasión por el triunfo que les hace dar en cada minuto de juego lo mejor de si mismo; ambos conceptos desarrollan un profesionalismo especial en cada jugador.”⁶⁷

En las organizaciones la disciplina garantiza el crecimiento de los empleados a desempeñar adecuadamente sus actividades, el compromiso desarrolla la pasión por lograr las metas dando lo mejor de ellos y teniendo una convicción día con día, involucrándose en el proceso de toma de decisiones, desarrollando profesionalismo especial para cada uno de los empleados.

⁶⁷/ *Ibíd.*, Pág. 34.

9. Sentido de trabajo en equipo:

“El *Coach* como líder coordina ese trabajo en equipo, evita las preferencias para “estrellas” particulares, comparte sus ideales y metas - los cuales son de altísimo rendimiento -, crea una cultura de la disciplina y unidad, proporciona innovación y vida del trabajo rutinario, se comunica y participa con sus jugadores para crear el compromiso.”⁶⁸

Una empresa llega a tener éxito cuando hay participación en conjunto de cada uno de los miembros, cuando existe unidad y sentido de equipo dejando a un lado lo individual y trabajando con convicción clara de lo que se pretende y teniendo en mente que sumando esfuerzos los resultados se multiplicarán y se logrará la meta que se tiene en común.

FUNCIONES DEL *COACH*.

El *Coaching* como sistema integral tiene implícitas estas nuevas funciones:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenador de equipo
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Motivador y mentor del desarrollo de carrera.

⁶⁸/ *Ibíd.*, Pág. 35.

6. Gestor del trabajo en equipo.

7. Estratega innovador.

1. Liderazgo visionario inspirador.

“Todas estas son ideas trascendentales, lo que realmente debe ser compartida con los miembros de su equipo; hay que hacerlos sentir parte del proceso y construir cultura y valores que soporten esa visión del liderazgo, para que se convierta en una auto dirección para cada uno de ellos.”⁶⁹

El *Coach* tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo en el cumplimiento de los objetivos, y que este presente día a día volviéndose en un estilo de vida y trabajo. Pero también el *Coach* tendrá que confiar en el equipo y darles la oportunidad de participar en el proceso de formación de valores; el empleado que no desperdicia las oportunidades y trabaja en unión obtiene buenos resultados personales en las metas.

Esta visión compete ser compartida con todos los miembros del equipo todo ello permitirá desenvolverse adecuadamente en sus actividades y ofrecer una satisfacción total de los clientes.

2. Selección de talentos:

“La manera como un *Coach* selecciona a sus jugadores es una cuestión de mucho dinamismo. Él quiere personas con mucho carácter para la

⁶⁹/ *Ibíd.*, Pág. 45.

competencia y el triunfo, con energía, disciplina y con habilidades para jugar.”⁷⁰

En el ámbito empresarial cuando se hace la contratación se seleccionan personas con talentos en el área a desempeñar, energía, disciplina y habilidades sacando el máximo provecho del aprendizaje. En el área empresarial, el personal talentoso se compromete a creer en sí mismo y para él cada cliente nuevo, lo convierte en un reto por conocer algo distinto, asumiendo desafíos y poniendo a prueba sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Para la selección, al *Coach* conviene establecer el perfil del empleado talentoso considerando los siguientes elementos:

- Conocimientos
- Habilidades, destrezas.
- Aspectos de personalidad.
- Comportamiento ético.

CONOCIMIENTOS

“Los conocimientos tienen que ver con el saber son los datos que una persona adquiere a partir de su desarrollo académico y del estudio particular que haya realizado, así como de la profundización en temas de interés general de

⁷⁰/ *Ibíd.*, Pág. 48.

cada uno; por ejemplo en venta técnica, que tanto conoce un profesional de la venta del producto y sus aplicaciones, que conoce del mercado, de la competencia, etc.”⁷¹

El vendedor talentoso debe tener un conocimiento amplio de lo relacionado con el portafolio de clientes, políticas, filosofía de la empresa, competencia, características del mercado, territorio asignado y en principal conocimiento del cargo a desempeñar.

Los conocimientos tienen que estar actualizándose día a día y tratar temas de interés general que fortalezcan el profesionalismo de cada empleado en el área a desempeñar.

HABILIDADES Y DESTREZAS

“Las habilidades o destrezas tienen que ver con el poder hacer. Es lo que un vendedor puede hacer, y que ha desarrollado a lo largo de su experiencia de trabajo.”⁷²

Un vendedor talentoso presenta buenas habilidades para preguntar, escuchar y ofrecer a los clientes sus productos o servicios, teniendo habilidad para administrar el tiempo, desarrollar la creatividad, técnicas de ventas, comunicación interpersonal, pensamiento creativo para la solución de problemas; manejando adecuadamente los problemas, quejas y reclamos de

⁷¹/ *Ibíd.*, Pág. 50.

⁷²/ *Ibíd.*, Pág. 51.

los clientes permitiendo al vendedor obtener excelentes resultados poniendo en práctica cada una de las habilidades y destrezas necesaria en el momento oportuno.

ASPECTOS DE PERSONALIDAD

“Las actitudes o aspectos de la personalidad tienen que ver con el querer hacer, el deseo de hacer las cosas, la voluntad de la acción, y comprender aspectos más profundos como el carácter, la personalidad, el comportamiento cultural y los valores.”⁷³

El aspecto de personalidad es de mucha importancia para definir el perfil del vendedor con talento, los aspectos deben generar motivación hacia las ventas, iniciativa, persistencia y tenacidad al ofrecer el producto o servicio, pasión, amor por las ventas y una firme orientación al trabajo en equipo; todo requiere con el querer hacer, un deseo profundo de hacer las cosas teniendo la voluntad necesaria de cada persona.

COMPORTAMIENTO ÉTICO:

“Puede afirmarse que el comportamiento ético es algo que no se entrena, puesto que con respecto a los valores se es o no se es. Por lo tanto, en este aspecto, la función del *Coach* de ventas es la de establecer los valores de

⁷³/ *Ibíd.*, Pág. 51.

manera precisa y clara, compartirlos con sus vendedores, liderarlos mediante el ejemplo y velar por su cumplimiento.”⁷⁴

Una columna tan importante para una persona triunfadora es la ética la cual produce conducta y principios de honestidad, honradez, equidad y valores del ser humano. Al vendedor corresponde mostrar una actitud firme sobre los valores, integridad personal, confianza, ética profesional. Para el trato a cada miembro del grupo, el amor al trabajo, a la empresa, a su actividad y amor así mismo, el *Coach* velará por el cumplimiento de estos valores.

3. Entrenador del equipo:

“Para los miembros del equipo el sistema de entrenamiento toma la dinámica de centrarse en incrementar sus fortalezas y nivelar sus debilidades en todos los aspectos de conocimientos, habilidades y aspectos de personalidad. El entrenamiento es el medio por el cual se logra el crecimiento personal y la eficiencia.”⁷⁵

El propósito del entrenamiento para los miembros del equipo es incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, de manera que pueda lograr un mejor desempeño en su trabajo. El entrenamiento es el medio que permite el crecimiento, desarrollo y eficiencia del personal y llenar vacíos que existan en el empleado.

⁷⁴/ *Ibíd.*, Pág. 70.

⁷⁵/ *Ibíd.*, Pág. 63.

¿Cómo diseñar el entrenamiento en la empresa?

El diseño de un programa de entrenamiento se construye a partir del diagnóstico en la selección de personas, por lo tanto, tiene que ser coherente y poseer mucha claridad. Considerando los siguientes pasos:

- El aprendizaje es continuo, puede darse todos los días, el aprendizaje es algo que nunca termina, constantemente esta en crecimiento y que la persona se apropia de el para obtener un mejoramiento continuo de sus actividades.
- El entrenamiento debe tener dos niveles, el individual y el grupal, el primero estimula el crecimiento de las fortalezas de una persona y tomando en cuenta sus debilidades, el segundo tiene que poner en práctica la comunicación y la implementación de los valores principales.
- El entrenamiento tiene que poseer objetivos de resultados.
- El entrenamiento tiene que ser divertido y estar conectado a un sistema de reconocimiento y recompensas, evaluando esfuerzos.

¿Quién hace el entrenamiento?

“El entrenamiento requiere de una estructura de apoyo. Los grandes *Coaches* tienen a su lado sub. – *Coaches* que le ayudan en sus tareas. Aunque la

dirección del entrenamiento corresponde al *Coach* de ventas, este debe apoyarse en otras personas sin delegar su responsabilidad.”⁷⁶

El entrenamiento debe convertirse en una responsabilidad de los gerentes por ser ellos los únicos que están preparados para mejorar el desempeño de los empleados; si un sub. – entrenador asume responsabilidad de entrenamiento conviene que posea las habilidades propias de comunicación constante y demostrar positivismo y confianza en el equipo al cual esta entrenando.

El *Coach* sin delegar su responsabilidad puede apoyarse en otras personas que en conjunto logren darle cumplimiento a los objetivos trazados y a las metas establecidas.

4. Acompañamiento de vendedores en el campo:

“El trabajo de *Coaching* en el acompañamiento al vendedor es el proceso mediante el cual el *Coach* de ventas puede observar el desarrollo del trabajo del vendedor, puntualizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos éticos, para señalar sus fortalezas y debilidades, analizar el cumplimiento de las estrategias y tácticas y, en discusión conjunta, plantear los planes de acción para la efectividad del trabajo del vendedor y su crecimiento personal.”⁷⁷

⁷⁶/ *Ibíd.*, Pág. 72.

⁷⁷/ *Ibíd.*, Pág. 82.

El *Coaching* da la oportunidad al *Coach* poder observar el desempeño del empleado, el conjunto de fortalezas y debilidades con que cuenta y mostrar con el ejemplo técnicas de desarrollo en el trabajo, discutir con el los planes y motivarlo hacia el cambio, al *Coach* le conviene mostrar una actitud de amigo dispuesto a ser un colaborador para el vendedor.

5. Motivador y mentor del desarrollo de la carrera

“Todas las herramientas del *Coaching* que tienen que ver con los vendedores están centradas en las variables intrínsecas y extrínsecas de las personas; de ahí que los sistemas motivacionales que utiliza el *Coach* para generar actitudes ganadoras incluyen dos aspectos: La motivación intrínseca y los factores motivacionales extrínsecas.”⁷⁸

Las variables de motivación intrínsecas y extrínsecas son dos aspectos de mucha importancia por lo tanto se definirán a continuación:

- Factores motivacionales intrínsecas

“El trabajo de desarrollo personal le llevará por el camino del autoconocimiento, la creación de su concepto, los procesos de aceptación, el amor propio y la creación de autoestima.”⁷⁹

⁷⁸/ *Ibíd.*, Pág. 91.

⁷⁹/ *Ibíd.*, Pág. 91.

Un *Coach* para generar actitudes ganadoras tomará en consideración el desarrollo personal del empleado a través de la creación de autoestima, lo intrínseco tiene que ver con ello, con lo que viene de adentro del empleado el sacar a la luz los conocimientos, destrezas y actitudes que le permitan llegar al éxito.

- Factores motivacionales extrínsecas

“Son los más reconocidos y practicados por los gerentes tradicionales; comienzan por la compensación económica y se apoya en premios por el cumplimiento de metas, concursos de ventas, etc., que se le determinan a los grupos de vendedores desde afuera y como estímulo para que logren los resultados deseados por la empresa.”⁸⁰

Para los gerentes tradicionales los factores motivacionales extrínsecos son los más reconocidos en la manera que los ponen de manifiesto a través de compensaciones a los empleados por el cumplimiento de las metas establecidas, ya sea por ventas realizadas con buenos resultados o por tareas específicas asignadas, motivar a los empleados con premios y compensaciones económicas sirve como un estímulo para lograr los resultados esperados por la organización.

⁸⁰/ *Ibíd.*, Pág. 94.

6. Gestor del trabajo en equipo

El *Coach* desarrolla los siguientes conceptos para producir un sentido de trabajo en equipo con sus miembros:

- Visión de ganar.
- Objetivos y metas comunes de alto rendimiento.
- Estrategias y tácticas.
- Cultura del equipo basada en valores.
- Compromiso.
- Innovación.

VISIÓN DE GANAR

“Primero que, el trabajo del *Coach* se enfoca a que su visión sea la visión de todos. En estos equipos todos ponen su mirada en las grandes ligas o en los torneos de la final, siendo una visión muy alta que exigirá grandes esfuerzos.”⁸¹

Para que en el trabajo en equipo se de la visión de ganar tiene que ser inspiradora para todos los miembros, en la que todos fijen su mirada en las metas y objetivos y estar conscientes de lo esencial que es el cumplimiento de las metas propuesta.

⁸¹/ *Ibíd.*, Pág. 99.

OBJETIVOS Y METAS COMUNES DE ALTO RENDIMIENTO

“Para ser un equipo líder, las metas deben ser del más alto rendimiento y este es uno de los puntos clave que diferencia a un equipo de grandes competencias o de liderazgo en el mercado de los demás equipos.”⁸²

Hay que recordar que para lograr equipos competitivos es necesario que las metas fijadas tengan un alto rendimiento, permitiendo a la empresa y a los equipos diferenciarse de los demás y ser líderes en el mercado competitivo.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

“La administración tradicional ha planteado que una de las funciones y responsabilidades del líder es la de trazar estrategias y tácticas, y garantizar que el equipo las realice casi ceñido al libreto en su accionar diario.”⁸³

Estas estrategias y tácticas muchas veces son planteadas con poca participación de cada uno de los integrantes del equipo, que en algunas ocasiones están fijadas a un mediano plazo sin flexibilidad de poder cambiarlas en alguna situación que se les presente. Por lo tanto es necesaria la implementación de estrategias y tácticas a corto plazo utilizando el *empowerment* y que los integrantes del equipo estén dispuestos al cambio constante de dichas estrategias y tácticas.

⁸²/ *Ibíd.*, Pág. 100.

⁸³/ *Ibíd.*, Pág. 100.

CULTURA DEL EQUIPO BASADA EN VALORES

“De otra parte el *Coach* construye una cultura de equipo mediante reglamentos explícitos y gracias a su propio comportamiento. Les enseña normas de disciplina, técnicas de comunicación de grupo e incluso estilos de vida para la excelencia; refuerza o señala valores para coexistir como grupo”⁸⁴

Al *Coach* le corresponde compartir con su equipo normas que les permitan generar un ambiente más agradable, implementando cultura basada en valores sosteniendo los esfuerzos y permite guiar su conducta no solamente la de otros, si no la propia, compartiendo y logrando en común las metas organizacionales.

COMPROMISO

“Mediante la participación de todos en su proceso de desarrollo individual, con intervención continua día a día, el proceso de toma de decisiones abre posibilidades a la consulta participativa en temas como estrategias, tácticas, logísticas, etc., y este proceso de participación garantiza el compromiso en la acción para lograr las metas.”⁸⁵

Todo compromiso conviene llevar consigo pasión, entrega total a su trabajo e integra participación en las metas y en la toma de decisiones.

⁸⁴/ *Ibíd.*, Pág. 102.

⁸⁵/ *Ibíd.*, Pág. 102.

INNOVACIÓN

“La innovación otorga supervivencia y diferenciación al equipo.”⁸⁶

El espíritu innovador del *Coach* determina la estabilidad de buenos resultados en el equipo y dependiendo de los resultados que se tengan en el entrenamiento se implementa la innovación, pues permite la diferenciación y supervivencia de equipos o empresas.

7. Estrategia innovador

“Una estrategia más innovadora y que esta demostrando efectividad es la de organizar al grupo de vendedores por segmentos específicos y aún “nichos” del mercado, lo que les permite consolidar una mejor construcción de soluciones integrales para clientes específicos con necesidades específicas y con atención especializadas”⁸⁷

La innovación es algo fundamental que el *Coach* tenga presente, pues, le permitirá generar cambios nuevos, crear algo diferente constantemente; el estrategia innovador apoya al crecimiento de la competencia aportando de si lo mejor y ofreciendo una atención especializada a los clientes.

⁸⁶/ *Ibíd.*, Pág. 103.

⁸⁷/ *Ibíd.*, Pág. 107.

LA VIDA PRIVADA DE UN EMPLEADO

¿De que sirve la intromisión en la vida privada de un empleado?

“Si un vendedor reconoce que un problema personal afecta su desempeño en el trabajo. Un gerente eficiente tiene la oportunidad de ser su amigo y sugerirle a la persona que busque ayuda psicológica profesional.”⁸⁸

El desempeño de un empleado muchas veces se ve afectado radicalmente, por problemas personales que absorben el pensamiento y su energía de tal forma que no tiene tiempo para trabajar. El gerente en este caso, no tiene derecho a entrometerse en la vida privada de un miembro de su equipo, pero si tiene el derecho y la obligación de preguntar si algún aspecto de su vida a cambiado. Cuando surgen situaciones como estas; es mejor que el gerente transfiera al empleado con una persona más especializada que pueda aconsejarlo.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

APRENDIZAJE: Proceso por el que un cambio relativamente permanente en el comportamiento es consecuencia del comportamiento anterior.

COACH: Es la persona que dirige a su grupo con un sistema de seguimiento de motivación persona a persona y le enseña en primer término a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo.

⁸⁸/ GAROFALO, Gene. Sólo para gerentes de ventas. Editorial Prentice Hall 1997. Pág.292.

COACHEE: Es la persona que recibe el entrenamiento.

COACHING: Es un sistema integral acerca del “Como se hace” en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos de trabajo

COMUNICACIÓN: Transmisión de un mensaje desde un emisor hasta un receptor, enviada y recibida a través de diversos medios, los cuales pueden estar representados por una escritura, gestos, actitudes o palabras.

EFICACIA: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

EMPOWERMENT: Implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a los empleados.

ENTRENADOR: Persona que adiestra o prepara técnicamente a un equipo.

ENTRENAMIENTO: Es la adquisición de habilidades y desarrollo; es el incremento de conocimientos y habilidades y comportamiento a través del tiempo.

ESTRATEGIA: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

GERENTE: Responsable directo de las diversas acciones o negocios de la empresa que dirige.

HABILITACIÓN: Consiste en transferir la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones de los gerentes a los empleados.

HERRAMIENTAS: Conjunto de instrumento utilizados para el desarrollo efectivo del trabajo del empleado.

INTEGRACIÓN: Interacción de las partes diferenciadas por la departamentalización y la descentralización, mediante la comunicación, y la coordinación, para alcanzar los objetivos generales.

LENGUAJE CORPORAL: Parte importante de la comunicación no verbal, a veces inconsciente, que conlleva la transmisión de pensamiento, acciones y sentimientos por medio de movimientos corporales e interpretación de estos por otra persona.

LÍDER: Persona que en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denomina seguidores.

LIDERAZGO: Teoría del liderazgo que contempla la función del líder como guía de sus subordinados en la senda que lleva al logro de los objetivos de su trabajo y a incrementar las oportunidades para su satisfacción personal.

MENTOR: Consejero o guía de otros.

METAS: Son los objetivos que implementan los niveles menores de la escala jerárquica, con poder de decisión, establecidos a los efectos de cumplir con los objetivos superiores.

MOTIVACIÓN: Fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a su acción determinada.

PSICOTERAPIA: Proceso en el que una persona y un profesional intentan remediar dificultad.

RETROALIMENTACIÓN: Es la comunicación de los receptores a la fuente con referencia al significado que asignaron al mensaje y a como reaccionaron a el.

TÁCTICA: Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

TÉCNICAS: Herramientas para aumentar la creatividad de un grupo, facilitar la decisión, sugerir ideas que permitan definir problemas y buscar soluciones.

VENTAS: Transferencia de un bien o bienes o el compromiso de realizar un servicio a cambio de un pago efectivo actual o futuro.

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

H₁: El estudio teórico práctico contribuye al análisis en la aplicación de la técnica del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.

H₀: El estudio teórico práctico no contribuye al análisis en la aplicación de la técnica del *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

2.4.2.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS #1

H₁: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

H₀: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* no contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

2.4.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS #2

H₁: El proceso de aplicación del *Coaching* influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

H₀: El proceso de aplicación del *Coaching* no influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

2.4.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS #3

H₁: El gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

H₀: El gerente como *Coach* no contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO

3.1.1 MÉTODO

El método empleado en la investigación, es el método científico, por argumentar la serie de procedimientos y pasos lógicos, ordenados e indispensables a seguir, que permiten desarrollar de manera efectiva dicho estudio; también se han empleado los métodos auxiliares: Analítico, sintético, deductivo e inductivo.

- Analítico: El tema de investigación se divide en partes analizando cada una de ellas; en su conjunto forman un todo, el análisis facilita que el conocimiento se esclarezca y se profundice en el.
- Sintético: Porque las partes de la investigación forman un todo, puesto que la síntesis representa la totalidad, además establece parámetros para dominar el conocimiento adquirido, y así formar un panorama general del objeto de investigación.
- Deductivo: El estudio dio inicio con un análisis general sobre el *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigás de la Ciudad de

Usulután, contraste teórico práctico y propuesta de alternativas de solución.

- Inductivo: Se reflejó el proceso de relacionar las variables de investigación, para llevar esta aplicación a un todo.

3.1.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación corresponde a un estudio descriptivo y propositivo.

- Descriptivo: Por el hecho que se realizó una descripción exhaustiva sobre la teoría del *Coaching*, analizándola en la práctica que realiza Almacenes Tropigas.
- Propositivo: Por que se elaboró una propuesta que contiene las alternativas de solución que fortalezca las debilidades existentes en la aplicación de la técnica del *Coaching*.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La investigación se realizó en la empresa Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután, que cuenta con un total de 12 empleados distribuidos de la siguiente manera: Personal administrativo: 3 y personal de ventas: 9.

3.2.2 MUESTRA

En cuanto al personal de Almacenes Tropigas no se utilizó ningún procedimiento estadístico para determinar su muestra, si no que se realizó un censo debido a que se consideró tomar el 100% de la misma.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para obtener la información fueron: La encuesta, la entrevista y la observación.

- La encuesta: Es el acopio de datos referente a estados de opinión y se basó en la obtención de datos mediante una consulta o interrogatorio. Fue suministrada al personal de Almacenes Tropigas.
- La entrevista: Es un encuentro convenido entre dos o más personas para tratar de un asunto. Fue suministrada al gerente de Almacenes Tropigas.
- La observación: Es la facultad de observar el comportamiento de las personas ya sea de forma individual o grupal y consistió en prestar atención a la relación empleado - gerente con el objetivo de descubrir la satisfacción del personal de la empresa a fin de elaborar un informe sobre la misma.

3.3.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación para recolectar la información fueron: El cuestionario de preguntas cerradas, dirigido al personal de Almacenes Tropigas; la guía de entrevista con preguntas abiertas, dirigido al gerente de la sucursal y la guía de observación utilizada por el equipo para observar la satisfacción de empleado - gerente.

Se optó por estos instrumentos, porque constituye una de las formas más idóneas para la obtención de datos y para facilitar el análisis de las respuestas aportadas por la población en estudio.

3.4 PROCEDIMIENTO

Se elaboró un instrumento y luego se procedió a su validación a través de una prueba piloto, seleccionando a tres empleados que forman parte del personal de Almacenes Tropigas. Una vez validados y corregidos los instrumentos se procedió a recolectar la información.

Los instrumentos diseñados, consistieron en un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de acuerdo a los indicadores, el cual fue aplicado al personal que integran Almacenes Tropigas que conformó la población en estudio y una guía de entrevista estructurada formulada con preguntas abiertas dirigida al gerente y una guía de observación utilizada por el equipo para observar la satisfacción de empleado - gerente.

Se pasaron los cuestionarios a la población, y se diseñaron cuadros en las cuales se vació la información recolectada, la que posteriormente se sometió al proceso de clasificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos en forma porcentual.

Procediendo a la comprobación de hipótesis, por medio de la prueba estadísticas no paramétrica de la Q de Kendall, para medir el grado de asociación o correlación de las variables y la Chi - Cuadrada para determinar el grado de significación entre ambas.

Sus formulas respectivas son:

Q de Kendall:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Chi - cuadrada:

$$X^2 = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Σ = Sumatoria.

F_o = Frecuencia observada o real.

F_e = Frecuencia esperada.

Después de haber obtenido el análisis e interpretación de los resultados se procedió a la elaboración de las conclusiones y

recomendaciones, en las cuales se identificaron los puntos débiles que posee la empresa Almacenes Tropigas en la aplicación de la técnica del *Coaching* así como las alternativas de solución que puede adoptar para fortalecer las debilidades.

Seguidamente se procedió a la elaboración del informe final que contempla la propuesta de alternativas de solución estructurada de acuerdo a los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ALMACENES TROIPIGAS DE LA CIUDAD DE USULUTÁN

UN ENFOQUE SOBRE LOS RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO*

El diagnóstico describe la situación actual de la empresa Almacenes Tropigas desde un punto de vista sistemático, por el hecho que se tomó en cuenta las áreas administrativas y de ventas.

El estudio de campo permitió descubrir las fortalezas y debilidades que posee Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután desde una perspectiva del proceso de aplicación del *Coaching*.

Esta información se utilizó para diseñar una propuesta de alternativas de solución que permita alcanzar la efectividad de la aplicación de la técnica y mejorar el desempeño del recurso humano.

A continuación se detalla el conjunto de fortalezas y debilidades encontradas en Almacenes Tropicigas de la ciudad de Usulután:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada infraestructura. - Capacitación sobre la línea de producto por parte del proveedor. - Bonos y comisiones sobre ventas. - Trabajo en equipo. - Comunicación básica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de las habilidades del <i>Coaching</i>. - Mala aplicación del <i>Coaching</i> (como técnica de medición). - Proporcionar <i>Coaching</i> al final de un resultado. - Falta de capacitaciones sobre atención al cliente y técnicas de ventas. - Presión inadecuada para el logro de las metas. - Ausencia del respeto por parte de los subalternos hacia el gerente. - Falta de entrenamiento continuo. - Resistencia al cambio por parte del gerente. - El deseo de ser invulnerable.

	<ul style="list-style-type: none"> - Despido por falta de cumplimiento de metas. - Falta de observación directa sobre el desempeño laboral de los empleados. - Ausencia de una actitud positiva y entusiasta por parte del <i>Coach</i>. - Falta de liderazgo por medio del ejemplo. - Los directivos generales de la empresa no brindan <i>Coaching</i> para ejecutivos ni realizan auditoria sobre el desarrollo de <i>Coaching</i> en el personal de las sucursales.
--	--

*Fuente: Información extraída de la guía de entrevista y la guía de observación.

El diagnóstico presenta que de acuerdo a la tendencia de los resultados obtenidos por parte del personal de los departamentos de ventas y administrativo, la empresa Almacenes Tropicgas se encuentra en una situación desfavorable y decreciente por el hecho que sus ventas han decaído en un 70% en comparación al año anterior.

Por la falta de entrenamiento y continuo seguimiento sobre la técnica del *Coaching* para los gerentes de las sucursales (*Coaching* para ejecutivos), es por ello que en la sucursal de Usulután por la ausencia de objetividad y orientación haya incidido para que se inclinen a crear un pensamiento inadecuado sobre la aplicación de la técnica; inclinándose más al incremento de las ventas y descuidando el crecimiento y desarrollo del aprendizaje de los empleados siendo este último una herramienta valiosa para el logro de las metas. Lamentablemente el gerente considera que los empleados que tienen un periodo considerable de pertenecer a la organización (1 año) no necesitan de entrenamiento continuo para desarrollar sus habilidades, brindando únicamente el modelo clásico de capacitación a los empleados nuevos que dura solamente 10 días y es realizado por el departamento de capacitación de la central de Almacenes Tropigás.

El gerente no tiene definido con claridad el proceso de cómo identificar las habilidades de sus empleados por el hecho que observa el desempeño a través de los registros de los resultados en ventas de cada vendedor.

Para un mejor desarrollo de la técnica del *Coaching* el gerente tiene que consultar la opinión de sus empleados, solicitar sugerencias sobre como mejorar el proceso de aplicación si lo necesita. Las opiniones de los empleados de Almacenes Tropigás de la ciudad de Usulután que son tomadas en cuenta son las referidas únicamente a los temas de promoción y decoración. Además los empleados manifiestan que hay una carencia de los elementos que integran el *Coaching* en la empresa indicando que el gerente no cumple con las diferentes funciones como *Coach*, desde el punto de vista

de la técnica identifica como uno de los recursos más importantes las ideas de los empleados acerca de cómo sus compañías podrían funcionar con mayor éxito, pues son ellos quienes viven y conocen el trabajo que realizan y pueden sugerir como desarrollarlo más eficientemente, al final determinan si han sido cubiertas sus expectativas.

4.2 PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

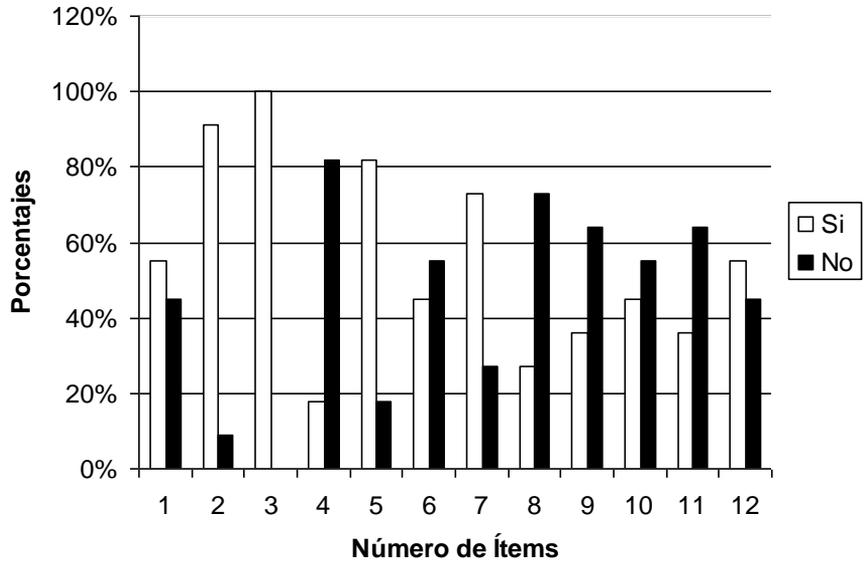
A continuación se presenta el cuadro estadístico que contiene los datos obtenidos de la administración de los cuestionarios al personal de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután. Los cuales sirvieron para medir las variables de la hipótesis n° 1, variable independiente: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* y la variable dependiente: Mejorar el desempeño del personal. La hipótesis n° 2, variable independiente: El proceso de aplicación del *Coaching* y la variable dependiente: El desempeño del personal y la hipótesis n° 3, variable independiente: El gerente como *Coach* y la variable dependiente: La satisfacción del personal.

CUADRO ESTADÍSTICO

Ítems	Si	No	Si %	No %	Total
1	6	5	55 %	45 %	100 %
2	10	1	91%	9 %	100 %
3	11	0	100 %	0 %	100 %
4	2	9	18 %	82 %	100 %
Promedio	7.25	3.75	66 %	34 %	100 %
5	9	2	82 %	18 %	100 %
6	5	6	45 %	55 %	100 %
7	8	3	73 %	27 %	100 %
8	3	8	27 %	73 %	100 %
Promedio	6.25	4.75	56.75 %	43.25 %	100 %
9	4	7	36 %	64 %	100 %
10	5	6	45 %	55 %	100 %
11	4	7	36 %	64 %	100 %
12	6	5	55 %	45 %	100 %
Promedio	4.75	6.25	43 %	57 %	100 %
Total	18.25	14.75	165.75 %	134.25 %	300 %
X	6.08	4.92	55.25 %	44.75 %	100 %

Fuente: Resultados de los cuestionarios.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE ALMACENES TROPICIGAS.



4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Ítem n° 1 ¿El gerente realiza una planeación continua sobre las actividades que desarrolla usted semanalmente?

Objetivo: Averiguar si el gerente de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután realiza una planeación continúa sobre las actividades que desarrolla el empleado semanalmente.

Ítem n° 1	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	6	5	11
Porcentaje	55 %	45 %	100 %

Análisis: Como refleja la tabla anterior el 55 % del personal encuestado opinan que el gerente realiza una planeación continua sobre las actividades que desarrolla los empleados semanalmente y el 45 % opinan que el gerente no realiza una planeación.

Interpretación: Según los datos originados la mayoría de las personas creen que el gerente realiza una planeación continua con respecto a las actividades que desempeñan, es necesario mencionar que esta opinión ha sido obtenida por personal nuevo que se encuentra en fase de inducción en la organización; mientras que la minoría dice que no realiza una planeación continua obstaculizando con ello el logro de un mejor desempeño al no contar con un plan de trabajo que cuente con las actividades que se desarrollaran en la semana, por la razón que se planifican de acuerdo al movimiento del

mercado, si es desfavorable para la organización se organizan inmediatamente eventos de promoción que permita alcanzar las metas.

Ítem n° 2 ¿Contribuye la motivación al desempeño de sus actividades y a tener pasión por su trabajo?

Objetivo: Identificar si la motivación que recibe el empleado por parte del gerente contribuye a mejorar el desempeño de sus actividades y a tener pasión por su trabajo.

Ítem n° 2	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	10	1	11
Porcentaje	91 %	9 %	100 %

Análisis: El 91 % de las personas encuestadas contestaron que la motivación contribuye al desempeño de sus actividades y a tener pasión por su trabajo y, un 9 % contesto que no contribuye la motivación en el desempeño de su trabajo.

Interpretación: La mayor parte de las personas están de acuerdo que la motivación es un elemento muy importante que les permita mantenerse en un ambiente cómodo, logrando con mayor facilidad un mejor desempeño de sus actividades y se sienten satisfechos con lo que hacen permitiéndoles amar su trabajo, mientras que la menor parte consideran que la motivación no es necesaria para lograr un mejor desempeño y tener pasión por su trabajo.

Ítem n° 3 ¿El trabajo en equipo contribuye al logro de sus metas personales?

Objetivo: Determinar si el trabajo en equipo contribuye al logro de las metas personales de los empleados.

Ítem n° 3	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	11	0	11
Porcentaje	100 %	0 %	100 %

Análisis: El 100 % de las personas encuestadas consideran que el trabajo en equipo contribuye al logro de sus metas personales.

Interpretación: La totalidad de las personas encuestadas manifiestan que el trabajo en equipo contribuye al logro de las metas personales, por el hecho que entre compañeros se apoyan para lograr actividades como: Realizar una venta con clientes difíciles, conocimiento sobre productos y como brindar información al cliente sobre ello.

Ítem n° 4 ¿Al momento de establecer contacto con el cliente se siente inseguro o nervioso?

Objetivo: Averiguar si el empleado al momento de establecer contacto con el cliente se siente inseguro o nervioso.

Ítem n° 4	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	2	9	11
Porcentaje	18 %	82 %	100 %

Análisis: Según los datos anteriores el 18 % de la población encuestada opinan que al momento de establecer contacto con el cliente se sienten inseguros o nerviosos y el 82 % opina lo contrario.

Interpretación: La mayoría de las personas contestaron que no se sienten inseguros ni nerviosos al establecer contacto con el cliente, opinando que el punto central de su trabajo es la comunicación con el cliente, y al mostrar una actitud insegura no lograra convencerlo de realizar una compra afectando el logro de las metas de ventas propuestas, mientras que la minoría contesto que se sienten inseguros y nerviosos por no contar con la información necesaria que les permita descubrir como reaccionara un cliente.

Ítem n° 5 ¿Recibe usted entrenamiento por parte de la empresa para desarrollar sus habilidades?

Objetivo: Verificar si los empleados reciben entrenamiento por parte de la empresa para desarrollar sus habilidades.

Ítem n° 5	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	9	2	11
Porcentaje	82 %	18 %	100 %

Análisis: El 82 % de los encuestados opinó que reciben entrenamiento por parte de la empresa para el desarrollo satisfactorio de sus habilidades y el 18% opinó que no reciben ningún tipo de entrenamiento por parte de la empresa.

Interpretación: Con los resultados obtenidos se puede observar que la mayor parte de los empleados considera que el entrenamiento ofrecido por parte de la empresa tales como: Conocimiento de líneas de productos, formas de pago, beneficios, etc. Contribuyen a desarrollar las actividades y poder desenvolverse muy bien, mientras que la minoría considera que la empresa no les esta ofreciendo ningún tipo de entrenamiento para desarrollar sus habilidades.

Ítem n° 6 ¿Existe algún tipo de seguimiento por parte del gerente sobre el desempeño de sus actividades?

Objetivo: Identificar si existe algún tipo de seguimiento por parte del gerente sobre el desempeño de los empleados en las respectivas actividades.

Ítem n° 6	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	5	6	11
Porcentaje	45 %	55 %	100 %

Análisis: El 55 % de los encuestados opinó que no existe ningún tipo de seguimiento por parte del gerente para el desempeño de sus actividades, mientras que el 45 % da a conocer que reciben seguimiento por parte del gerente para un mejor desempeño de sus actividades.

Interpretación: Como se desprende del análisis antepuesto la mayoría de las personas opinaron que el gerente no realiza un seguimiento o acompañamiento al empleado para brindar la información necesaria sobre como desarrollar mejor sus labores causando deficiencias en el desempeño de sus actividades; mientras que la minoría opina que el gerente realiza un seguimiento a los empleados.

Ítem n° 7 ¿Existen incentivos al momento de cumplir las metas?

Objetivo: Constatar si a los empleados se les proporcionan incentivos al momento de cumplir las metas.

Ítem n° 7	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	8	3	11
Porcentaje	73 %	27 %	100 %

Análisis: El 73 % de los encuestados considera que existen incentivos al momento de cumplir las metas propuestas, mientras que el 27 % opinó que no existen incentivos por el cumplimiento de metas.

Interpretación: Con los resultados obtenidos se observa que la mayoría considera que existen incentivos expresando que se entregan por el cumplimiento de metas que se fijan para alcanzar y que son parte de la motivación al momento de realizar sus actividades, por lo contrario la minoría opina que no reciben incentivos por lo tanto se sienten desmotivados.

Ítem n° 8 ¿Considera que el entrenamiento que le ofrece su gerente le ayuda a mejorar el trato hacia los clientes?

Objetivos: Indagar si el entrenamiento que los empleados reciben por parte del gerente contribuye a mejorar la atención hacia los clientes.

Ítem n° 8	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	3	8	11
Porcentaje	27 %	73 %	100 %

Análisis: El 27 % de los encuestados considera que el entrenamiento ofrecido por parte de su gerente les ayudara a mejorar el trato hacia los clientes, mientras que el 73 % cree que no.

Interpretación: Según los datos obtenidos casi la tercera parte de la población considera que el entrenamiento ofrecido por el gerente no contribuye a mejorar la atención hacia los clientes y ofrecerles un mejor servicio con amabilidad, respeto y dinamismo, por que después de pasar el periodo de prueba para ingresar a la empresa, no reciben ningún tipo de capacitación, la minoría por el contrario consideran que si, es necesario mencionar que es personal nuevo y el gerente si los esta entrenando.

Ítem n° 9 ¿Considera que los elementos y herramientas que le ofrece el gerente ha contribuido en usted para formular una visión personal que desee lograr?

Objetivo: Descubrir si los elementos y herramientas que le ofrece el gerente han contribuido en los empleados para formular una visión personal.

Ítem n° 9	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	4	7	11
Porcentaje	36 %	64 %	100 %

Análisis: El 36 % de la población encuestada considera que los elementos y herramientas que le ofrece el gerente han contribuido para formular una visión personal y el 64 % considera que no.

Interpretación: Del análisis precedente se observa que la menor parte de los empleados han formulado una visión personal permitiendo que se sientan motivados a desarrollar su trabajo en forma eficiente y comprometidos para alcanzar lo que desean, mientras que la mayor parte considera que los elementos y herramientas proporcionado por el gerente no contribuyen a formular una visión personal.

Ítem n° 10 ¿Considera usted que el gerente es la persona indicada para ser su *Coach* o entrenador?

Objetivo: Verificar si el gerente es la persona indicada para desarrollar la función de *Coach* del personal de Almacenes Tropicigas.

Ítem n° 10	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	5	6	11
Porcentaje	45 %	55 %	100 %

Análisis: Los resultados reflejan que el 45 % de la población encuestada considera que el gerente es la persona indicada para ser su *Coach* mientras que el 55 % indica que no.

Interpretación: Los resultados indican que el menor porcentaje de la población consideran que la persona adecuada para desempeñar la función de *Coach* o entrenador es el gerente; mientras que la mayoría dice que no es la persona adecuada, por las diferentes funciones administrativas que sólo a él le competen lo que conlleva a no brindarles la atención adecuada en el momento que necesitan su ayuda o apoyo para desarrollar eficientemente sus actividades.

Ítem n° 11 ¿Considera que el gerente como su entrenador, asesor y consejero le ha ayudado a desarrollar actitudes de compromiso, tenacidad y persistencia en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Determinar si el gerente como entrenador, asesor y consejero ha ayudado a los empleados a desarrollar actitudes de compromiso, tenacidad y persistencia en el desarrollo de su trabajo.

Ítem n° 11	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	4	7	11
Porcentaje	36 %	64 %	100 %

Análisis: Los resultados determinan que el 36 % de los encuestados consideran que el gerente como entrenador, asesor y consejero ha ayudado a desarrollar actitudes de compromiso, tenacidad y persistencia en el desarrollo del trabajo y el 64 % no lo cree así.

Interpretación: Del análisis anterior se infiere que la mayoría considera que el gerente como su entrenador, asesor y consejero no ha ayudado a desarrollar actitudes de compromiso, tenacidad y persistencia por la razón que no les brinda; las funciones antes mencionadas si no que ellos por iniciativa propia

y superación personal las han adquirido mientras que la minoría dijo que el gerente les ha ayudado a desarrollarlas.

Ítem n° 12 ¿Cree usted que el gerente como su *Coach* o entrenador valora su opinión y lo hace participe en la toma de decisiones?

Objetivo: Identificar si el gerente como *Coach* valora la opinión de los empleados y los hace participe en la toma de decisiones.

Ítem n° 12	Alternativas		Total
	Si	No	
Frecuencia	6	5	11
Porcentaje	55 %	45 %	100 %

Análisis: El 55 % de los encuestados dice que el gerente como su *Coach* valora la opinión y los hace participe en la toma de decisiones mientras que el 45 % considera que no.

Interpretación: Los datos anteriores muestran que la mayoría de la población considera que el gerente como su *Coach* valora su opinión,

atendiendo las sugerencias planteadas y reflejándolas en la práctica de sus labores; mientras que la minoría dice lo contrario.

Comprobación de las hipótesis específicas de acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios suministrados al personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS

Ítem	Si - Si	Si - No	No - Si	No - No
1 - 3	6	0	5	0
2 - 4	1	9	1	0
5 - 7	7	2	1	1
6 - 8	1	4	4	2
9 - 11	4	7	0	0
10 - 12	5	0	1	5

4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1

H₁: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

H₀: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* no contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Preguntas 1 y 3

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario realizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(6)(0) - (0)(5)}{(6)(0) + (0)(5)} = \frac{0 - 0}{0 + 0} = \frac{0}{0} = \infty$$

	Si		No	
Si	6	A B	0	
No	5	C D	0	

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una correlación infinita. En el caso de que $Q = \infty$, se puede concluir que no esta definida la relación entre las variables: Elementos teóricos que integran el *Coaching* y mejorar el desempeño del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si		No					
Si	A	6	6	B	0	0	6	n_1
No	C	5	5	D	0	0	5	n_2
	11		0		11			
	n_3		n_4					

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas las cuales se calculan así:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(6)(11)}{11} = \frac{66}{11} = 6$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(6)(0)}{11} = \frac{0}{11} = 0$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(5)(11)}{11} = \frac{55}{11} = 5$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(5)(0)}{11} = \frac{0}{11} = 0$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su formula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo = Frecuencia observada o real.

Fe = Frecuencia esperada.

\sum = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
6	6	0	0	0
0	0	0	0	0
5	5	0	0	0
0	0	0	0	0
Q = ∞			X ² Calculado = 0	

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X² teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 0$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 > X^2 \text{ Calculada} = 0$$

Interpretación: Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Esto indica: Que los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* no contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.

Pregunta 2 y 4

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario realizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(1)(0) - (9)(1)}{(1)(0) + (9)(1)} = \frac{0 - 9}{0 + 9} = \frac{-9}{9} = -1$$

	Si		No	
Si	1	A	B	9
No	1	C	D	0

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una disociación alta. En el caso de que $Q = -1$, se puede concluir que hay disociación completa entre las variables: Elementos teóricos que integran el *Coaching* y mejorar el desempeño del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si			No				
Si	A	1	1.82	B	9	8.18	10	n_1
No	C	1	0.18	D	0	0.82	1	n_2
	2			9			11	
	n_3			n_4				

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Las operaciones para calcular son las siguientes:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(10)(2)}{11} = \frac{20}{11} = 1.82$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(10)(9)}{11} = \frac{90}{11} = 8.18$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(1)(2)}{11} = \frac{2}{11} = 0.18$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(1)(9)}{11} = \frac{9}{11} = 0.82$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o = Frecuencia observada o real.

F_e = Frecuencia esperada.

\sum = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
1	1.82	-0.82	0.6724	0.37
9	8.18	0.82	0.6724	0.08
1	0.18	0.82	0.6724	3.74
0	0.82	-0.82	0.6724	0.82
Q = -1		X ² Calculado = 5.01		

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X^2 teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 5.01$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 < X^2 \text{ Calculada} = 5.01$$

Interpretación: Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Es decir: Los elementos teóricos que integran el *Coaching*, tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigigas.

$$Q \text{ total} = \frac{Q_1 + Q_2}{2} = \frac{0 + (-1)}{2} = \frac{0 - 1}{2} = \frac{-1}{2} = -0.5$$

El coeficiente “Q” de Kendall total indica que existe una correlación o asociación entre las variables, en este caso como el valor negativo se deduce que existe una disociación entre las variables: Elementos teóricos que integran el *Coaching* y mejorar el desempeño del personal.

$$X^2 \text{ Total} = \frac{X^2 \text{ Cal.}_1}{2} + \frac{X^2 \text{ Cal.}_2}{2} = \frac{0}{2} + \frac{5.01}{2} = \frac{5.01}{2} = 2.51$$

$$X^2 \text{ Total} = 2.51$$

$$X^2 \text{ Teórico} = 2.71 > X^2 \text{ total} = 2.51$$

Interpretación: Por lo tanto se rechaza la hipótesis alternativa H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Es decir los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* no contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

H_1 : El proceso de aplicación del *Coaching* influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

H_0 : El proceso de aplicación del *Coaching* no influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Preguntas 5 y 7

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario utilizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(7)(1) - (2)(1)}{(7)(1) + (2)(1)} = \frac{7 - 2}{7 + 2} = \frac{5}{9} = 0.56$$

	Si			No
Si	7	A	B	2
No	1	C	D	1

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una correlación media alta. En el caso de que $Q = 0.56$, se puede concluir que hay una relación media entre las variables: El proceso de aplicación del *Coaching* y el desempeño del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si		No					
Si	A	7	6.55	B	2	2.45	9	n ₁
No	C	1	1.45	D	1	0.55	2	n ₂
	8		3		11			
	n ₃		n ₄					

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Los cuales se calculan así:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(9)(8)}{11} = \frac{72}{11} = 6.55$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(9)(3)}{11} = \frac{27}{11} = 2.45$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(2)(8)}{11} = \frac{16}{11} = 1.45$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(2)(3)}{11} = \frac{6}{11} = 0.55$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo = Frecuencia observada o real.

Fe = Frecuencia esperada.

\sum = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
7	6.55	0.45	0.2025	0.03
2	2.45	- 0.45	0.2025	0.08
1	1.45	- 0.45	0.2025	0.14
1	0.55	0.45	0.2025	0.37
Q = 0.56		X ² Calculado = 0.62		

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X^2 teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 0.62$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 > X^2 \text{ Calculada} = 0.62$$

Interpretación: Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Es decir que el proceso de aplicación del *Coaching* no influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Pregunta 6 y 8

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario utilizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(1)(2) - (4)(4)}{(1)(2) + (4)(4)} = \frac{2 - 16}{2 + 16} = \frac{-14}{18} = -0.78$$

	Si		No	
Si	1	A	B	4
No	4	C	D	2

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una disociación. En el caso de que $Q = -0.78$, se puede concluir que hay una disociación alta entre las variables: El proceso de aplicación del *Coaching* y el desempeño del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si			No				
Si	A	1	2.27	B	4	2.73	5	n_1
No	C	4	2.73	D	2	3.27	6	n_2
	5			6			11	
	n_3			n_4				

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Los cuales se calculan así:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(5)(5)}{11} = \frac{25}{11} = 2.27$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(5)(6)}{11} = \frac{30}{11} = 2.73$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(6)(5)}{11} = \frac{30}{11} = 2.73$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(6)(6)}{11} = \frac{36}{11} = 3.27$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su formula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo = Frecuencia observada o real.

Fe = Frecuencia esperada.

Σ = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
1	2.27	- 1.27	1.6129	0.71
4	2.73	1.27	1.6129	0.59
4	2.73	1.27	1.6129	0.59
2	3.27	- 1.27	1.6129	0.49
Q = - 0.78			X ² Calculado = 2.38	

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X^2 teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 2.38$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 > X^2 \text{ Calculada} = 2.38$$

Interpretación: Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Es decir que el proceso de aplicación del *Coaching* no influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

$$Q \text{ Total} = \frac{Q_1 + Q_2}{2} = \frac{0.56 + (-0.78)}{2} = \frac{-0.22}{2} = -0.11$$

El coeficiente “Q” de Kendall total indica que existe una disociación baja entre las variables: El proceso de aplicación del *Coaching* y el desempeño del personal.

$$X^2 \text{ Total} = \frac{X^2 \text{ Cal.}_1 + X^2 \text{ Cal.}_2}{2} = \frac{0.62 + 2.38}{2} = \frac{3}{2} = 1.5$$

$$X^2 \text{ Total} = 1.5$$

$$X^2 \text{ Teórico} = 2.71 > X^2 \text{ total} = 1.5$$

Interpretación: Por lo tanto se acepta la hipótesis nula H_0 y se rechaza la hipótesis alternativa H_1 .

Es decir que el proceso de aplicación del *Coaching* no influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

H_1 : El gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

H_0 : El gerente como *Coach* no contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

Pregunta 9 y 11

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario utilizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(4)(0) - (7)(0)}{(4)(0) + (7)(0)} = \frac{0 - 0}{0 + 0} = \frac{0}{0} = \infty$$

	Si		No	
Si	4	A	B	7
No	0	C	D	0

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una correlación infinita. En el caso de que $Q = \infty$, se puede concluir que no esta definida la relación entre las variables: El gerente como *Coach* y la satisfacción del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si		No					
Si	A	4	4	B	7	7	11	n_1
No	C	0	0	D	0	0	0	n_2
	4		7		11			
	n_3		n_4					

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Las operaciones se calculan así:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(11)(4)}{11} = \frac{44}{11} = 4$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(11)(7)}{11} = \frac{77}{11} = 7$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(0)(4)}{11} = \frac{0}{11} = 0$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(0)(7)}{11} = \frac{0}{11} = 0$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o = Frecuencia observada o real.

F_e = Frecuencia esperada.

\sum = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
4	4	0	0	0
7	7	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
Q = ∞		X ² Calculado = 0		

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X² teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 0$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 < X^2 \text{ Calculada} = 0$$

Interpretación: Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Es decir que el gerente como *Coach* no contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropicigas.

Pregunta 10 y 12

Para aplicar la “Q” de Kendall es necesario utilizar la formula siguiente:

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Sustituyendo:

$$Q = \frac{(5)(5) - (0)(1)}{(5)(5) + (0)(1)} = \frac{25 - 0}{25 + 0} = \frac{25}{25} = 1$$

	Si			No
Si	5	A	B	0
No	1	C	D	5

El coeficiente “Q” de Kendall indica que existe una correlación alta. En el caso de que $Q = 1$, se puede concluir que hay una relación completa entre las variables: El gerente como *Coach* y la satisfacción del personal.

Elaboración del cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

	Si		No					
Si	A	5	2.73	B	0	2.27	5	n_1
No	C	1	3.27	D	5	2.73	6	n_2
	6		5		11			
	n_3		n_4					

Los valores que aparecen en los recuadros representan las frecuencias esperadas. Las operaciones se calculan así:

$$A = \frac{(n_1)(n_3)}{N} = \frac{(5)(6)}{11} = \frac{30}{11} = 2.73$$

$$B = \frac{(n_1)(n_4)}{N} = \frac{(5)(5)}{11} = \frac{25}{11} = 2.27$$

$$C = \frac{(n_2)(n_3)}{N} = \frac{(6)(6)}{11} = \frac{36}{11} = 3.27$$

$$D = \frac{(n_2)(n_4)}{N} = \frac{(6)(5)}{11} = \frac{30}{11} = 2.73$$

Para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar, es necesario emplear la prueba de significación SHI cuadrada (X^2), en la cual su fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o = Frecuencia observada o real.

F_e = Frecuencia esperada.

\sum = Sumatoria.

Desarrollando la formula de SHI cuadrada se tiene:

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
5	2.73	2.27	5.1529	1.89
0	2.27	- 2.27	5.1529	2.27
1	3.27	- 2.27	5.1529	1.58
5	2.73	2.27	5.1529	1.89
Q = 1			X ² Calculado = 7.63	

Calculando los grados de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Calculando la X^2 teórica con un nivel de significación de 0.10 tenemos:

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71$$

$$X^2 \text{ Calculada} = 7.63$$

$$X^2 \text{ Teórica} = 2.71 < X^2 \text{ Calculada} = 7.63$$

Interpretación: Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Es decir que el gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

$$Q \text{ Total} = \frac{Q_1 + Q_2}{2} = \frac{0 + 1}{2} = \frac{1}{2} = 0.5$$

El coeficiente “Q” de Kendall total indica que existe una correlación o asociación baja entre las variables, en este caso como el valor es igual a 0.5 indica una baja asociación entre las variables: El gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

$$X^2 \text{ Total} = \frac{X^2 \text{ Cal.}_1 + X^2 \text{ Cal.}_2}{2} = \frac{0 + 7.63}{2} = \frac{7.63}{2} = 3.82$$

$$X^2 \text{ Total} = 3.82$$

$$X^2 \text{ Teórico} = 2.71 < X^2 \text{ total} = 3.82$$

Interpretación: Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Es decir que el gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas.

ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS

Por medio de las pruebas estadísticas no paramétricas de la “Q” de Kendall y la Chi cuadrada se logró comprobar las hipótesis planteadas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los resultados obtenidos en el análisis porcentual y estadístico de la hipótesis # 1. Las tablas muestran que un porcentaje de un 66 % de los encuestados contestaron afirmativamente y el 34 % contestó lo contrario. Es así como en los resultados estadísticos la hipótesis alterna (H_1) se rechaza y se acepta la nula (H_0) en los ítems 1 y 3, 2 y 4.

Lo cual significa que tal versión no es del todo cierta, la objetividad y sinceridad de la información de los encuestados pudo haber incidido en los resultados de la investigación.

- En la hipótesis específica # 2: El proceso de aplicación del *Coaching* influye a mejorar el desempeño del personal Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután. La aplicación inadecuada de dicho proceso es

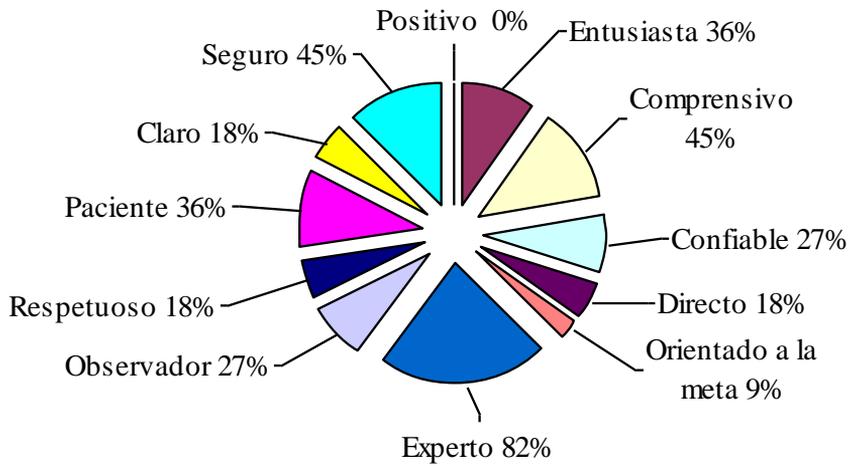
sin duda alguna lo que ha provocado una actitud pasiva en el desarrollo de su trabajo, lo cual ocasiona que el nivel de eficacia y eficiencia del personal disminuya reflejándose en el logro de las metas personales. Se ha demostrado a través de los resultados porcentuales, que un porcentaje del 56.75% del personal de Almacenes Tropigas contestaron afirmativamente, y el 43.25% restante manifestó lo contrario, indicando la aplicación inapropiada del *Coaching*. Es así como en los resultados estadísticos la hipótesis alterna (H_1) se rechaza y se acepta la hipótesis nula (H_0). Es necesario mencionar que tal versión no es del todo cierta, la objetividad y sinceridad de la información proporcionada por los encuestados pudo incidir en los resultados de la investigación.

- En la hipótesis específica # 3, según los datos recopilados se obtuvo porcentualmente un promedio del 43%, contestaron afirmativamente a los ítems; mientras que el 57 % restante opinó negativamente. Es así como en los resultados estadísticos se acepta la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula.

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE CUALIDADES QUE POSEE EL
COACH SEGÚN LOS EMPLEADOS DE ALMACENES TROPICIGAS
DE LA CIUDAD DE USULUTÁN**

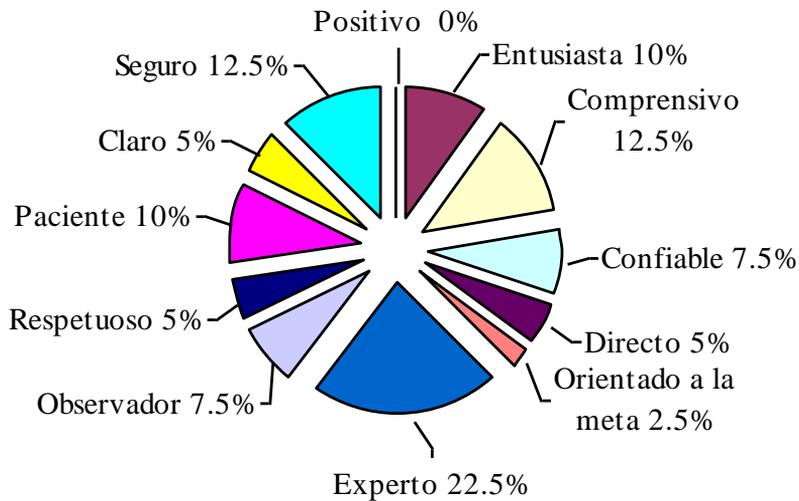
Frecuencia	Cualidades	Opinión % de empleados (en base a 11)	Opinión % de cualidades (en base a 40)
0	Positivo	0 %	0 %
4	Entusiasta	36 %	10 %
5	Comprensivo	45 %	12.5 %
3	Confiable	27 %	7.5 %
2	Directo	18 %	5 %
1	Orientado a la meta	9 %	2.5 %
9	Experto	82 %	22.5 %
3	Observador	27 %	7.5 %
2	Respetuoso	18 %	5 %
4	Paciente	36 %	10 %
2	Claro	18 %	5 %
5	Seguro	45 %	12.5 %
40			100 %

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE OPINIÓN EN FUNCIÓN DE ONCE EMPLEADOS



Interpretación: La opinión de los once empleados que están a cargo del gerente reflejan en la gráfica antes expuesta que las cualidades que tiene en función de *Coach*, las posee en niveles muy bajos demostrando poca capacidad en desarrollar dicha función.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA EN FUNCIÓN DEL TOTAL (40) DE CUALIDADES



Interpretación: Del 100% de las cualidades de un *Coach* efectivo, la gráfica muestra el grado de aplicación de cada una, identificando así que sólo una está siendo aplicada de forma eficiente “Experto en ventas”, por el hecho que anteriormente fue un vendedor exitoso, pero no practica las demás cualidades que se utilizan para transmitir sus conocimientos y habilidades que a logrado a través de la experiencia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber culminado el proceso de investigación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y luego de haber comprobado estadísticamente los datos, descubriendo con mayor exactitud la realidad de la sucursal Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután en cuanto a la necesidad de realizar un análisis del *Coaching* en el personal, una vez aplicado el método científico se concluye que:

- La investigación sobre el *Coaching* en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután fue realizada en base a un estudio que permitió analizar la teoría existente que indica la aplicación efectiva de la técnica y compararla en el campo de trabajo que desarrolla Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.
- Las alternativas de solución para lograr una mayor eficiencia en la aplicación de la técnica del *Coaching* contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades del personal del departamento de ventas y administrativo de la sucursal Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután. Esto se comprobó mediante los resultados obtenidos porcentual y estadísticamente, los cuales reflejaron que la mayoría de los encuestados están concientes de la problemática actual:

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

- La propuesta de alternativas de solución de la aplicación de la técnica del *Coaching* en el personal de la sucursal Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután, fue elaborada de acuerdo a la información obtenida de los encuestados con un enfoque sistemático y sencillo de aplicar. Esto contribuirá en alguna medida a mejorar la calidad en el desempeño del personal, así como les orientara a edificar una cultura organizacional más fuerte, con un mejor flujo de comunicación, con personal más motivado y comprometido hacia el logro de las metas.

- En la hipótesis específica # 1: Los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* contribuyen a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután, fue rechazada debido a que la información obtenida de los empleados indica que no poseen conocimientos sobre la teoría de la técnica del *Coaching*.

- Hipótesis específica # 2: El proceso de aplicación del *Coaching* influye a mejorar el desempeño del personal de Almacenes Tropigas

de la Ciudad de Usulután. También fue rechazada por que la opinión del personal refleja que no reciben elementos esenciales que requiere la aplicación efectiva del *Coaching*; manifestando que el gerente aplica procesos inadecuados para lograr un mejor desempeño que desde el punto de vista de la teoría de la técnica considera inapropiados e integra del método tradicional de administración.

- Hipótesis específica # 3: El gerente como *Coach* contribuye a lograr la satisfacción del personal de Almacenes Tropigas. Fue aceptada, por la razón que el gerente posee una estrecha relación con sus empleados brindándoles confianza y flexibilidad.

- La hipótesis # 1 y la hipótesis # 2 han sido rechazadas por la razón que el gerente de la empresa Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután no esta aplicando eficazmente la técnica del *Coaching*, debido a que la opinión de los empleados indica que el gerente no desempeña ninguna de las funciones esenciales que requiere la aplicación efectiva del *Coaching*.

- El gerente de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután presenta niveles muy bajos en la aplicación de las cualidades que debe desempeñar en función de *Coach* demostrando poca capacidad y eficiencia en el desarrollo efectivo de la técnica.

- La sucursal Almacenes Tropigas puede ser afectada en un mediano o largo plazo, si el *Coach* no proporciona:
 - a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y en equipo.
 - b) Asesoría en cierre de ventas, solución de problemas y trato hacia el cliente.
 - c) Motivación adecuada. Los empleados en su mayoría opinan que les afecta la ausencia de estas actividades que son funciones directamente del *Coach* que permitirá obtener una ventaja competitiva e incrementar la calidad laboral.
- Según el equipo investigador y lo que manifiesta el personal de Almacenes Tropigas se considera que el gerente por las múltiples funciones y responsabilidades administrativas que solamente a él corresponden; ha descuidado el conocimiento y enriquecimiento de la aplicación adecuada del *Coaching*.

5.2 RECOMENDACIONES

- Que el gerente de Almacenes Tropigas realice un estudio profundo sobre la teoría e innove sus conocimientos de la técnica del *Coaching* que permita la aplicación efectiva de la misma.

- Que la dirección y administración de la sucursal Almacenes Tropigas haga uso de la propuesta de las alternativas de solución, sobre la aplicación efectiva del *Coaching* en el personal.

- Definir y comunicar con claridad todos los elementos que integran la técnica del *Coaching*, entre los que se encuentran: Motivación, trabajo en equipo, asesoría y consejería, entrenamiento continuo y correcciones en el comportamiento insatisfactorio. De la manera descrita en la presente propuesta, para que el personal tenga una mayor participación en el proceso y adquieran un mayor compromiso en el cumplimiento de dichos elementos y los consideren como parte fundamental e importante de sus labores, y de esta manera se sientan más motivados y tengan claro sus aspiraciones y metas propuestas, lo cual les permitirá orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

- Que el gerente conozca los elementos teóricos que integran el *Coaching* tales como: Beneficios del *Coaching*, cualidades y funciones del *Coach* logrando con ello un conocimiento más amplio sobre la técnica y un mejor desempeño de su personal.

- Que el gerente de Almacenes Tropigas a través de un adecuado proceso de aplicación del *Coaching* pueda mejorar el desempeño laboral de sus empleados logrando desarrollar la eficacia y la eficiencia en el desempeño de sus actividades.

- Que el gerente no solamente practique la confianza que ha brindado a su personal si no que fortalezca las debilidades en su función de *Coach* para lograr mayor satisfacción del personal.
- Que el gerente de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután fortalezca sus cualidades a través de la practica continua para lograr formar un personal motivado en el desarrollo de sus labores.
- Que el gerente en función de *Coach* proporcione:
 - a) Entrenamiento continuo y desarrollo de las habilidades individuales y de equipos.
 - b) Asesoría en: El cierre de ventas, solución de problemas, trato hacia los clientes, etc.
 - c) Motivación adecuada, logrando con ello obtener empleados más competentes y comprometidos con si mismos y con la empresa; para sobresalir ante la competencia por medio de la efectividad en la aplicación de los elementos que forman parte de la técnica del *Coaching*.
- Que los directivos de los Almacenes Tropigas proporcionen continuamente *Coaching* para ejecutivos a todos sus *Coaches* (gerente de las sucursales) que les permita innovar y fortalecer los conocimientos en la aplicación de la técnica. Además que deleguen o contraten a un sub. *Coach* que apoye y refuerce al *Coach* cuando no pueda desempeñar dichas funciones.

2.4.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional
<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H₁: El estudio <u>teórico</u> <u>práctico</u> contribuye al análisis en la aplicación de la técnica del <i>Coaching</i> en el personal de Almacenes Tropigas de la ciudad de Usulután.</p>	<p>VI: El estudio teórico práctico.</p>	<p>Es la contraposición de la experiencia en el campo laboral y el conocimiento de la teoría</p>	<p>Es la diferencia que existe entre la filosofía que integra el <i>Coaching</i> con la forma en que Almacenes Tropigas lo aplica al personal.</p>
	<p>VD: Aplicación de la técnica del <i>Coaching</i> en el personal.</p>	<p>Es el empleo de un sistema integral de liderazgo y dirección de equipo hacia el triunfo.</p>	<p>Es el modo o forma de ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades y talentos.</p>

ANEXOS

ANEXO #1

UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS

Cuestionario dirigido al personal de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Objetivo:

- Obtener información que permita analizar como el *Coaching* ha sido aplicado al personal que forma parte de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Indicación:

Marque con una “x” en el espacio correspondiente de acuerdo con la respuesta que crea conveniente.

1. ¿El gerente realiza una planeación continua sobre las actividades que desarrolla usted semanalmente?

Si _____ No _____

Como _____

2. ¿Contribuye la motivación al desempeño de sus actividades y a tener pasión por su trabajo?

Si _____ No _____

Por que _____

3. ¿El trabajo en equipo contribuye al logro de sus metas personales?

Si _____ No _____

Como _____

4. ¿Al momento de establecer contacto con el cliente se siente inseguro o nervioso?

Si _____ No _____

Porque _____

5. ¿Recibe usted entrenamiento por parte de la empresa para desarrollar sus habilidades?

Si _____ No _____

Como _____

6. ¿Existe algún tipo de seguimiento por parte del gerente sobre el desempeño de sus actividades?

Si _____ No _____

Cuales _____

7. ¿Existen incentivos al momento de cumplir las metas?

Si _____ No _____

Cuales _____

8. ¿Considera que el entrenamiento que le ofrece su gerente le ayuda a mejorar el trato hacia los clientes?

Si _____ No _____

Cuales _____

9. ¿Considera que los elementos y herramientas que le ofrece el gerente ha contribuido en usted para formular una visión personal que desee lograr?

Si _____ No _____

Como _____

10. ¿Considera usted que el gerente es la persona indicada para ser su *Coach* o entrenador?

Si _____ No _____

Porque _____

11. ¿Considera que el gerente como su entrenador, asesor y consejero le ha ayudado a desarrollar actitudes de compromiso, tenacidad y persistencia en el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

Como _____

12. ¿Cree usted que el gerente como su *Coach* o entrenador valora su opinión y lo hace participe en la toma de decisiones?

Si _____ No _____

Como _____

Gracias por su colaboración

ANEXO #2

UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS

Entrevista dirigida al gerente de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

Objetivo:

- Obtener información que permita analizar como el *Coaching* ha sido aplicado al personal que forma parte de Almacenes Tropigas de la Ciudad de Usulután.

1. Tiene una visión inspiradora para su equipo de ventas.

¿Cuál es la visión inspiradora?

2. ¿Ha identificado el nivel de conocimiento de su equipo en relación a las actividades que realiza?

3. ¿Ha identificado las habilidades de sus vendedores?

4. ¿Entrena usted a su equipo de ventas?

5. ¿Cuántos acompañamientos a vendedores realiza por semana?

6. ¿Verifica con su empleado su plan antes de tomar una decisión que afecta el trabajo?
7. ¿Escucha las sugerencias de sus empleados y valora esa opinión?
8. ¿Considera que los empleados le tienen la suficiente confianza para comunicarle las dudas o problemas que se le presentan en la Empresa?
9. ¿Qué beneficios se han obtenido de la aplicación del *Coaching*?
10. ¿Qué características debe reunir un perfil del *Coach*?

ANEXO # 3

UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS FACULTAD CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS

Guía de observación utilizada por el equipo de investigación.

Objetivo:

- Observar la satisfacción del personal de la empresa con relación al Gerente como *Coach* en Almacenes Tropigas.

Indicación:

- Observar discretamente la relación gerente - empleado con el fin de identificar la satisfacción del personal.

	Gerente		Empleado	
	Bueno	Malo	Bueno	Malo
Comunicación con el gerente – empleado				
Gestos o ademanes	—	—	—	—
Tono de voz	—	—	—	—
Confianza	—	—	—	—
Motivación en el desempeño de sus actividades.				
Buen humor	—	—	—	—
Entusiasta o dinámico	—	—	—	—
Positivo	—	—	—	—
Muestra de aprecio	—	—	—	—

ANEXO # 5

CUADRO RESUMEN DE LOS CARGOS DESEMPEÑADOS
POR EL PERSONAL DE ALMACENES TROPIGAS DE LA CIUDAD DE
USULUTÁN.

CARGO	Nº DE PERSONAL
Gerente	1
Asistente	1
Analista	1
Cajera	1
Vendedores	8

ANEXO # 6

COEFICIENTE "Q" DE KENDALL.

Este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal o clasificatorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que pueden alcanzar oscilan entre -1 y +1, cuando es igual a -1 indican una completa disociación (y sus cercanos indican la medición clasificada en su función) entre las variables, y si es igual a +1 mostrarán una asociación total.

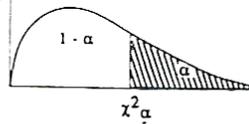
En caso que el valor sea igual a 0, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente de que exista una disociación completa.

Para los demás valores pueden aplicarse las siguientes reglas:

Valor del Coeficiente	Magnitud de Asociación o Correlación.
Menos de 0.25	Baja
De 0.26 a 0.45	Media Baja
De 0.46 a 0.55	Media
De 0.56 a 0.75	Media Alta
De 0.76 en adelante.	Alta

ANEXO # 8

DISTRIBUCIÓN CHI - CUADRADA



ν	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2_{.90}$	$\chi^2_{.75}$	$\chi^2_{.50}$	$\chi^2_{.25}$	$\chi^2_{.10}$	$\chi^2_{.05}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.01}$	$\chi^2_{.005}$	$\chi^2_{.001}$
1	.0000	.0002	.0010	.0039	.0158	.102	.455	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88	10.8
2	.0100	.0201	.0506	.103	.211	.575	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.6	13.8
3	.0717	.115	.216	.352	.584	1.21	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.3	12.8	16.3
4	.207	.297	.484	.711	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.1	13.3	14.9	18.5
5	.412	.554	.831	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.1	12.8	15.1	16.7	20.5
6	.676	.872	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.6	12.6	14.4	16.8	18.5	22.5
7	.989	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.0	14.1	16.0	18.5	20.3	24.3
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.2	13.4	15.5	17.5	20.1	22.0	26.1
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.4	14.7	16.9	19.0	21.7	23.6	27.9
10	2.16	2.50	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.5	16.0	18.3	20.5	23.2	25.2	29.6
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.3	13.7	17.3	19.7	21.9	24.7	26.8	31.3
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.3	14.8	18.5	21.0	23.3	26.2	28.3	32.0
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.3	16.0	19.8	22.4	24.7	27.7	29.8	34.5
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.2	13.3	17.1	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3	36.1
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.0	14.3	18.2	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8	37.7
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.9	15.3	19.4	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3	39.3
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.1	12.8	16.3	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7	40.8
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.9	13.7	17.3	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2	42.3
19	6.84	7.63	8.91	10.1	11.7	14.6	18.3	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6	43.8
20	7.43	8.26	9.59	10.9	12.4	15.5	19.3	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0	45.3
21	8.03	8.90	10.3	11.6	13.2	16.3	20.3	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4	46.8
22	8.64	9.54	11.0	12.3	14.0	17.2	21.3	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8	48.3
23	9.26	10.2	11.7	13.1	14.8	18.1	22.3	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2	49.7
24	9.89	10.9	12.4	13.8	15.7	19.0	23.3	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6	51.2
25	10.5	11.5	13.1	14.6	16.5	19.9	24.3	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9	52.6
26	11.2	12.2	13.8	15.4	17.3	20.8	25.3	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3	54.1
27	11.8	12.9	14.6	16.2	18.1	21.7	26.3	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6	55.5
28	12.5	13.6	15.3	16.9	18.9	22.7	27.3	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0	56.9
29	13.1	14.3	16.0	17.7	19.8	23.6	28.3	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3	58.3
30	13.8	15.0	16.8	18.5	20.6	24.5	29.3	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7	59.7
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	30.3	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8	73.4
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.3	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5	86.7
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.3	67.0	74.4	79.1	83.3	88.3	92.0	99.5
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.3	77.6	85.5	90.5	95.0	100	104	112
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.3	88.1	96.6	102	107	112	116	125
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.3	98.6	108	113	118	124	128	137
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.3	109	118	124	130	136	140	149

PRESUPUESTO

Recurso	Detalle	unidades	Costo	
			Unitario	Total
Humano	Pago de Asesor	1	\$514.29	\$514.29
	Investigadores	3	\$457.14	\$1371.42
Materiales	Digitación	46	\$0.35	\$16.10
	Anillado	1	\$3.00	\$3.00
	Impresiones	46	\$0.17	\$7.82
	Papel Bond	1	3.20	\$3.20
	Lapicero, lápiz, borrador, etc.	1	\$1.00	\$1.00
	Fotocopias	500	\$0.03	\$15.00
	Viáticos	36	\$1.71	61.56
	Compra de Bibliografía	2	\$15	\$30
	Otros Gastos		\$10.00	\$10.00
	Total			\$990.89