

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A
CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


POR

OLGA GABRIELA VALENZUELA ALVAREZ

**PREVIO OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012



**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs

Reg. 45-2012

DIR. 2000-2012

De orden de Impresión Final de Investigación

18 de octubre de 2012

Estudiante

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL DOCE (1989-2012), que literalmente dice:

"UN MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y NUEVE: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA,"** de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

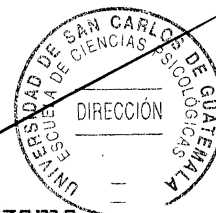
CARNÉ No. 2006-16940

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Edgar Raúl Santiago y revisado por Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO





Escuela de Ciencias Psicológicas
 Recepción e Información
 CUM/USAC

RECIBIDO

FIRMA: *[Signature]* HORA: 14:30 Registro: 45-12

CIEPs 1763-2012
 REG: 045-2012
 REG: 045-2012

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
 9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
 Tel. 24187530 Telefax 24187543
 e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 10 de octubre 2012

SEÑORES
 CONSEJO DIRECTIVO
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA.”

ESTUDIANTE: **Olga Gabriela Valenzuela Alvarez** CARNÉ No. 2006-16940

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 08 de octubre 2012 y se recibieron documentos originales completos el 09 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
 Licenciado Marco Antonio García Enríquez
 COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: uacopsic@usac.edu.gt

CIEPs. 1764-2012

REG: 045-2012

REG: 045-2012

Guatemala, 10 de octubre 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO
INGRESO A CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA."**

ESTUDIANTE:
Olga Gabriela Valenzuela Alvarez

CARNÉ No.
2006-16940

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 03 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mariana Carcamo Duarte
DOCENTE REVISOR



Areliis./archivo

Guatemala, agosto de 2012

Licenciado
Marco Antonio García, Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEP'S "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimado Licenciado García:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del **Informe Final**, titulado:

"IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACION ACEROS DE GUATEMALA".

ESTUDIANTES

CARNÉ No.

Olga Gabriela Valenzuela Álvarez

2006-16940

CARRERA: **Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Edgar Raúl Santiago
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo No. 2219

c.c.: Archivo
Docente Revisor/a



ACEROS DE GUATEMALA, S. A.

Guatemala 30 de agosto de 2012

Licenciado

Marco Antonio García, Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEP 'S "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

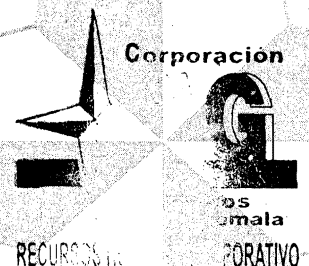
Deseándole éxito en todas las actividades, por este medio le informo que la estudiante Olga Gabriela Valenzuela Álvarez, carné 200616940, realizó en esta institución la investigación del proyecto de tesis, en el periodo comprendido del 27 al 29 de agosto del presente año, en horario laboral de 8:00 a 13:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación titulado: **"IMPORTANCIA COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACION ACEROS DE GUATEMALA"**. Por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,




Sara Letona
Gerente de Recursos Humanos



PADRINOS

Víctor Hugo Valenzuela Velásquez

Licenciado en Artes Visuales

Colegiado No. 15084

Edgar Raúl Santiago Chiu

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 2219

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por darme la vida y llenarla de bendiciones, guiar mi camino hacia el éxito y cumplir uno de mis sueños.

A MIS PADRES

Olga Leticia Álvarez Raymundo y Víctor Hugo Valenzuela Velásquez, porque siempre meacompañaron con esas inefables muestras de amor, que se convirtieron en factor determinante para estimularme a seguir hasta el final de mi carrera. Su presencia incondicional, forma hoy parte de la esencia de mi logro profesional.

A MIS HERMANOS

Por su apoyo incondicional en todo momento ya sea bueno o malo y por estar siempre a mi lado.

A MI FAMILIA

Por creer en mí, como persona capaz de alcanzar un logro profesional

A MIS AMIGOS

Por su sincera amistad y por la solidaridad manifestada en todos los momentos compartidos, porque hoy se han convertido en un tributo especial para mi vida.

A MI REVISORA

Licenciada Meli Cárcamo
Por su guía, apoyo y amistad.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por los conocimientos adquiridos para el ejercicio profesional de la carrera.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por brindarme el conocimiento para la realización de la presente investigación.

AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA

Por permitirme evaluarlos y con ello adquirir el conocimiento sobre cómo ha sido su adaptación.

Licda. Meli Cárcamo

Por su dedicación, paciencia, confianza e instrucción a mi persona en la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	4
PRÓLOGO	5
CAPÍTULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	7
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1.2 MARCO TEÓRICO	9
1.1.2.1 ANTECEDENTES DEL COACHING	9
1.1.2.2 DEFINICIÓN DE COACHING	9
1.1.2.2.1 ¿CUÁNDO DAR COACHING?	11
1.1.2.3 ¿CÓMO FUNCIONA EL COACHING?	12
1.1.2.4 COACHING EN LAS ORGANIZACIONES	13
1.1.2.5 ¿QUÉ ES EL COACH?	14
1.1.2.5.1 VALORES SOBRE LA IMPORTANCIA DEL COACHING	16
1.1.2.6 ¿POR QUÉ UN COACH?	19
1.1.2.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	22
1.1.2.7 COACHING... EL NUEVO LIDERAZGO	24
1.1.2.8 COACHING Y EL ARTE DEL MANAGEMENT	26
1.1.2.9 DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES	29
CAPÍTULO II	
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 TÉCNICAS	33
2.1.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	33
2.1.2 OBSERVACIÓN	33

2.2 INSTRUMENTO	34
2.2.1 CUESTIONARIO CERRADO	34
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN	36
3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR	36
3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	36
3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	37
3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA OBSERVACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO	37
3.3 ANÁLISIS GLOBAL	40
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
4.1 CONCLUSIONES	42
4.2 RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	45

RESUMEN

“IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA”.

Por: Olga Gabriela Valenzuela Álvarez

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Esto es brindado por un proceso llamado *Coaching*, el cual puede entenderse como complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera implementar para lograr el liderazgo dentro de su campo. El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo.

Todo esto es dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta (impresión, huella o marca dejada por un objeto en otro) de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas. A lo largo de este trabajo se desarrolló de una forma más teórica lo antes expuesto, se da una definición más sencilla de la palabra coaching, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicarán los elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc. Por lo cual el coaching es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

La investigación se realizó por medio de la observación, entrevista y cuestionario a pregunta cerrada, que fue efectuado en el mes de julio del año 2012 en INDETA que es un anexo de Aceros de Guatemala, la cual se encarga del proceso de reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso para esta corporación, esta se encuentra ubicada en 14 calle "B" 2-22 de la zona 7 de Mixco, Guatemala, colonia San Ignacio, en donde se utilizó el área de Recursos Humanos para las evaluaciones que a su vez se encargó de la evaluación, análisis e interpretación de los datos obtenidos con el fin de comprender los alcances del coaching dentro de Aceros de Guatemala.

PRÓLOGO

El concepto de coaching se originó en el deporte, de ahí la palabra coach o entrenador. En la práctica mucha gente lo asimila a entrenamiento pero, en este caso, el coach tiene más un papel de acompañante.

La tarea del coach no es resolver problemas, enseñar, asesorar, instruir o transmitir conocimientos; consiste en ser una caja de resonancia, un facilitador, un catalizador de la conciencia.

Por todo ello se dice, que el Coaching es un proceso de cambio, de mejora, en el que un cliente, busca un coach para que le acompañe en ese proceso a modo de espejo, de facilitador pero en ningún caso dándole consejos o soluciones. Es el propio cliente el que busca las soluciones dentro de sí mismo.

Si se quieren resolver problemas se buscará a un terapeuta o un consultor en lo profesional, o bien que alguien enseñe su maestría se buscará un mentor.

El término “coaching” en principio se asocia al tema deportivo y muchas personas equipararan un “Coach” con un “entrenador (deportivo)”. Sin embargo, entrenarse es practicar y desarrollar hábitos apropiados; esto es fundamental en el deporte y en la mayoría de las funciones profesionales; Ahora bien, lo que hace falta para progresar, no son solamente más hábitos y mera variabilidad, sino más habilidad, flexibilidad y capacidad de elección. En términos sencillos, el coaching sirve para “ayudarte a conseguir lo mejor de lo que haces” o de lo que deseas hacer, utilizando todas tus habilidades y recursos para ello.

Para avanzar en la vida, sea profesional o personalmente, no es lo que se sabe lo que cuenta, sino lo que se hace con lo que se sabe y aquí es donde la figura de un Coach puede aportar muchísimo, pues, en lugar de centrarse en lo que no se sabe, él trabajará con la persona para que aplique lo que ya sabe, lo

ponga en acción e identifique que más le hace falta para alcanzar sus objetivos o mejorar en algún aspecto"

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach «entrenador», mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee, cliente que será la que adquirirá el nuevo conocimiento o bien habilidades necesarias para desarrollar de mejor forma su labor.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente Corporación Aceros de Guatemala no cuenta con proceso de Coaching, esto ha sido evidente al momento de ser punto de comparación con otras entidades que han implementado este sistema. Se hace manifiesto que este proceso es necesario debido a que aumentaría la productividad y eficacia, ya que algunas de las personas al momento de posicionarse en su nueva área de trabajo carecen de algunas competencias vitales para el desarrollo del puesto. Regularmente estas competencias se identifican como planificación, negociación, orientación al cliente desarrollo de equipos, empowerment, relaciones públicas, aprendizaje continuo.

Se sabe que en la actualidad las personas no son medidas/evaluadas únicamente en base a sus conocimientos técnicos sino en base a sus competencias/habilidades genéricas, por lo que es importante que cada uno de los representantes de la corporación cuente con todos los elementos adecuados en cuanto a conocimiento de cada área con el fin de poder realizar este tipo de evaluación o medición.

Este proceso es importante más que una inducción debido a que es un proceso que requiere una explicación más detallada de atribuciones como las demás actividades que convergen, es un proceso que desarrolla, incrementa productividad, facilita aprendizaje en diversas áreas de la persona, crea líderes; mientras que la inducción es un proceso corto en el cual cada una de las actividades se ven de una manera ambigua en la cual su fin único y principal es la adquisición del conocimiento generalizado.

En Aceros de Guatemala la inducción es generalizada contrastando con lo que es el Coaching ya que esta es una actividad personalizada la cual sirve como andamiaje en la diversidad de actividades que la persona realizará.

Se ha logrado evidenciar la efectividad del proceso a todo nivel dentro de la estructura empresarial, es una herramienta adaptable que permite desarrollar a las personas en diversas áreas con el fin de lograr objetivos conjuntos tanto en el área personal como la laboral.

Esto radica básicamente en formar a la persona en lo que se necesita que sepa, en explotar sus destrezas y desarrollar sus competencias. Para la corporación Aceros de Guatemala es importante la implementación del Coaching de esta manera se podrá cumplir con los dos objetivos principales: Calidad de Vida y Productividad, aumentando la eficacia, debido a que se perderá menos tiempo en el proceso de adaptación y se facilitará el desarrollo en base al acompañamiento que se recibirá.

En la actualidad no se cuenta con este proceso por lo que es importante mencionar las oportunidades que se presentan en el desarrollo del mismo, al observar que una persona de nuevo ingreso en su mayoría se encuentra ansiosa por aprender y desea manifestar todas las cualidades que posee y por qué fue el mejor candidato para ese puesto. En las personas que ya laboran dentro de la corporación porque se podrán cerrar brechas de oportunidades de mejora. En personal con planes de carrera ya que permite formar / capacitar a la persona con todas aquellas cualidades o temas que se necesitan pulir.

1.1.2 MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 ANTECEDENTES DEL COACHING

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas.

Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches. En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.¹

1.1.2.2 DEFINICIÓN DE COACHING

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo” que es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción en ese grupo”, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que

¹Idalberto Chiavenato, 2007: Administración de Recursos Humanos, Parte II, pág. 100.

involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo. ²

²Idalberto Chiavenato, 2005: Gestión de Talento Humano, Capítulo 4 Reclutamiento de Personal, pág. 124.

1.1.2.2.1 ¿CUÁNDO DAR COACHING?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.
- Cuando se pretende desarrollar un plan de carrera con el candidato
- Cuando se hará un ascenso o traslado
- Adaptación a al puesto (Nuevo Ingreso)
- Adaptación a una nueva tarea

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación y se logra identificar a través de la demostración de las competencias laborales, las cuales pueden ser evaluadas y medidas a través de un sistema de evaluación del desempeño. El coaching es una valiosa herramienta que puede solucionar resultados alarmantes en la evaluación del desempeño. Es una herramienta en la cual su principal inversión es el tiempo, que a su vez fomenta relaciones efectivas y creativas³.

Es importante saber que se pretende alcanzar con el mismo y a su vez establecer cuáles son las competencias que se quieren desarrollar, y para ello la persona que sea nombrada como coach debe de ser portador de las mismas competencias y ejemplificar, debe ser un líder heroico, emprendedor, que pretende ser un agente multiplicador y desarrollador.

³Idalberto Chiavenato, 2005: Gestión de Talento Humano, Capítulo 4 Reclutamiento de Personal, pág. 125.

1.1.2.3 ¿CÓMO FUNCIONA EL COACHING?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo⁴. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados. A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan. Esto quiere decir que se debe de contar con un buen humor, un humor equilibrado.

El coach encara cada resultado extraordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande⁵. Así como no se podría imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, cuesta imaginar a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach. Sin embargo, todos pueden entender que no se podría ver a uno mismo en acción.

Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach. ¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos

⁴Idalberto Chiavenato, 2007: Administración de Recursos Humanos, Parte II pág.99.

⁵Idalberto Chiavenato, 2007: Administración de Recursos Humanos, Parte II pág. 100.

nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes? Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

1.1.2.4 COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables⁶.

En el mundo de hoy no se tienen límites técnicos, sino que se tienen límites paradigmáticos. Se está ciego respecto de muchas de las grandes cosas que limitan, por lo que no se es capaz de observar por qué se tienen los mismos

⁶Harold Koontz, 1997: *Administración Una Perspectiva Global*, Capítulo 5, pág. 163.

problemas en forma recurrente. En las compañías en las que se trabaja el tema del cambio, no se busca sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados. El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

1.1.2.5 ¿QUÉ ES EL COACH?

Definición: El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio⁷. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Su rol: Valores Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- La competencia humana.
- El desempeño superior.
- Valores sobre la importancia del coaching.

⁷Idalberto Chiavenato, 2007: Administración de Recursos Humanos, Parte II, pág. 105.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes. Describiendo los valores anteriormente mencionados se tiene: Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño optimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:
 - Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
 - Las personas tienen las competencias para desempeñar sus trabajos y tareas que se esperan de ellos.
 - Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
 - Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
 - Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores⁸.

⁸Harold Koontz, 1997: Administración Una Perspectiva Global, Capítulo 5, pág. 165 – 170.

1.1.2.5.1 VALORES SOBRE LA IMPORTANCIA DEL COACHING

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar. En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar. Características del coach: Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son⁹:

- **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero. Adapta el vocabulario individual para cada miembro de su equipo.
- **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

⁹Idalberto Chiavenato, 2007: Administración de Recursos Humanos, Parte III, pág. 195.

- **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
- **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca

disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas, estas son las PRINCIPALES y prioritarias: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones el coach:

Entre las principales se tienen:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.

- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador¹⁰.

1.1.2.6 ¿POR QUÉ UN COACH?

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo. Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, se le agrega a lo que se oye, y en automático, toda una interpretación. Cuando se escucha un ruido, no se dice "hizo un ruido", se dice "se cayó un plato". "sonó un tiro". Muchas veces se acierta, otras muchas, la interpretación no fue lo que exactamente sucedió. Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces se cree haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro "escuchó lo que quiso a propósito", se piensa que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar. Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás. Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto. Imagínese a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente? El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que

¹⁰ Jaime A. Grados Espinosa, 1988: Inducción, Reclutamiento y Selección, Capítulo 6, pág. 145

el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir". Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "Cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómos", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

Conducta Del Coach Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

- **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

- **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que pueden ser resueltos.

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

2. **AFIRMAR:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquella que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

3. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es ésta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach¹¹.

¹¹Jaime A. Grados Espinosa, 1988: Inducción, Reclutamiento y Selección, Capítulo 6, pág. 150.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

- Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
- Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo. La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

1.1.2.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Las esenciales son cinco, y estas son:

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

- **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching¹².

Elementos Del Coaching Son los siguientes:

- **VALORES:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente

¹²EberhardTodt, 1982: La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones, pág. 225.

disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

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

1.1.2.7 COACHING... EL NUEVO LIDERAZGO

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”¹³. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo. Para todo esto existen tres lecciones que son:

- Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
- Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
- Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

A continuación se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo motivación y el liderazgo coaching:

¹³ Eberhard Todt, 1982: La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones, pág. 200.

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISIÓN DEL LÍDER	“La cuota de ventas”.	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
MOTIVACIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. “Ganar todos los partidos”.
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCIÓN DE PERSONAL	Motivación y/o delegado.	Dirigido y ejecutado _otivación_te con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.

ACOMPANAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo

1.1.2.8 COACHING Y EL ARTE DEL MANAGEMENT

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Se pide ver al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching. Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma se entiende una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control. Se ve el coachingno

como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que se propone que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario. La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No se puede explicar después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos. El presupuesto de que se puede saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que pueden controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente el arte de "lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas"¹⁴. Pensar en el management como en un arte más que como en una serie de técnicas es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento. Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, se puede ver con claridad que un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción, los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales¹⁵. El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente. La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados. Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilite a la gente el

¹⁴ Eberhard Todt, 1982: *La Motivación: Problemas, Resultados y Aplicaciones*, pág. 203.

¹⁵ R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, 1994: *Administración de Recursos Humanos*, pág. 317

logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados. Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante.

Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo. Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management. Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras.

Se está pegado a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management¹⁶. El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional. El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

1.1.2.9 DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering¹⁷ y la creación del futuro que queremos. A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser". Aunque

¹⁶ Idalberto Chiavenato, 2005: *Gestión del Talento Humano*, pág. 135

¹⁷ Harold Koontz y Heinz Wihrich, 1997: *Administración: Una Perspectiva Global*. Pág.225.

muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales. La economía global y la competencia han "cambiado el juego"¹⁸. Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales. Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional. Por lo tanto las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, 2005: Gestión del Talento Humano, pág. 135

- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y

observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.

- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

1.2 DELIMITACIÓN

La Corporación Aceros de Guatemala cuenta con 3 plantas productivas que son: SIDEGUA, ubicada en Masagua, Escuintla, en el Km. 65.5, INTUPERSA, ubicada en la zona 2 de Mixco, Guatemala, INDETA, que es en la que se encuentra el área de Recursos Humanos, ubicada en 14 calle “B” 2-22 de la zona 7 de Mixco, Guatemala, colonia San Ignacio, las oficinas administrativas se encuentran en Avenida Las Américas 18-81 zona 14, edificio Columbus Center nivel 14. Actualmente cuenta con una fuerza laboral aproximada de 1,500 colaboradores entre operarios y administrativos. La población es variada en esta corporación, en la cual se cuenta con personas que van desde 3ro primaria hasta profesionales, los colaboradores oscilan en el rango etéreo de 18 a 65 años de edad, ubicados en el área socioeconómica de clase baja a alta baja. Durante el proceso investigativo no se encontraron obstáculos o limitantes que influyeran en el desarrollo del mismo, debido a que fue de total comprensión y agrado a las personas, por el tipo de información que se obtendría, a su vez se trabajó con personas que se encuentran tanto en el área administrativa como operativa, que fue una muestra de 35 personas.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan las personas evaluadas.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

2.1.2 Observación

La observación en términos filosóficos es el proceso de filtrar información sensorial a través del proceso de pensamiento. La entrada es recibida o percibida por alguno de los sentidos: auditivo, vista, olfato, gusto, o tacto para después ser analizada ya sea a través del pensamiento racional o irracional. Por ejemplo: individuo X "ve" a un padre golpear a su hijo, entonces individuo X "observa" y califica tal acción como buena o mala. Deducciones acerca de que las conductas

son buenas o malas pueden basarse solo en preferencias y no necesariamente en la construcción de relaciones, o estudios de las consecuencias derivadas de la conducta observada. Con el paso del tiempo las impresiones almacenadas en la conciencia relativa a las observaciones, junto con las consiguientes relaciones y consecuencias, permitirán al individuo X construir un concepto acerca de las implicaciones morales de un comportamiento.

La característica definitoria de la observación es que trata de extraer conclusiones, así como construir puntos de vista personales acerca de cómo manejar o calificar situaciones similares en el futuro, en lugar de simplemente registrar algo que ha sucedido. Sin embargo, la observación no implica la elaboración de conclusiones y la creación de puntos de vista personales. Haciendo hincapié en la no acumulación de conocimientos. Esta observación, afirma, permite que la mente sea libre.

2.2 Instrumento:

2.2.1 Cuestionario Cerrado

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se realizaron preguntas cerradas que contenían categorías u opciones de respuesta que fueron previamente delimitadas. Este se pasó en grupo a las personas de nuevo ingreso en Aceros de Guatemala, sobre su opinión personal en cuanto a lo que se refiere si conocían, manejaban y habían recibido coaching al momento de ingresar, y con ellas se pudo medir las variables que se investigaron, como son los efectos que tiene este tipo de acciones para un mejor acomodamiento, se llevó a cabo en un salón asignado, y se realizó en grupo. Para su análisis se tomaron los ítems, sumándolos.

La muestra fue tomada de 35 personas de forma aleatoria, contando con personal de nuevo ingreso dentro de esta organización y se llevó a cabo en el

área de Recursos Humanos de Aceros de Guatemala ubicada en 14 calle “B” 2-22 zona 7 de Mixco Colonia San Ignacio, utilizando un salón, escritorios, sillas, material didáctico, lapiceros, computadora, impresora, en esta área se tomarán apuntes y a su vez el listado de participantes.

Contiene una parte de datos generales al inicio, consta de diez preguntas cerradas, las primeras dos preguntas identifican el conocimiento que se tiene sobre coaching, de la pregunta tres a la pregunta cinco se identifica si la persona recibió un proceso de coaching adecuado durante tiempo de acomodamiento, de la pregunta seis a la pregunta diez se identifica desde el conocimiento general sobre el coach hasta la temporalidad que duró el proceso. Este cuestionario tiene una duración de 3 minutos aproximadamente. ^(Ver anexo 1)

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

Aceros de Guatemala inicia en 1963 sus operaciones como empresa individual. Dedicándose a la fabricación de clavos que arranca con varias máquinas de tecnología alemana marca WAFIOS.2010 nace Corporación Centroamericana del Acero que surge de una alianza estratégica entre Corporación Aceros de Guatemala y Grupo Gerdau de Brasil, con el fin de fortalecer su competitividad en el mercado y ampliar su representación en toda América.

Actualmente su visión es: “Mantener el liderazgo en Guatemala y el resto de Centro América, en la fabricación y distribución de productos de acero para la construcción y otros sectores; identificados y comprometidos con los altos estándares de la siderurgia a nivel internacional”. El área de Recursos Humanos de la Corporación Aceros de Guatemala se encuentra ubicada en 14 calle “B” 2-22 de la zona 7 de Mixco, Guatemala, colonia San Ignacio.

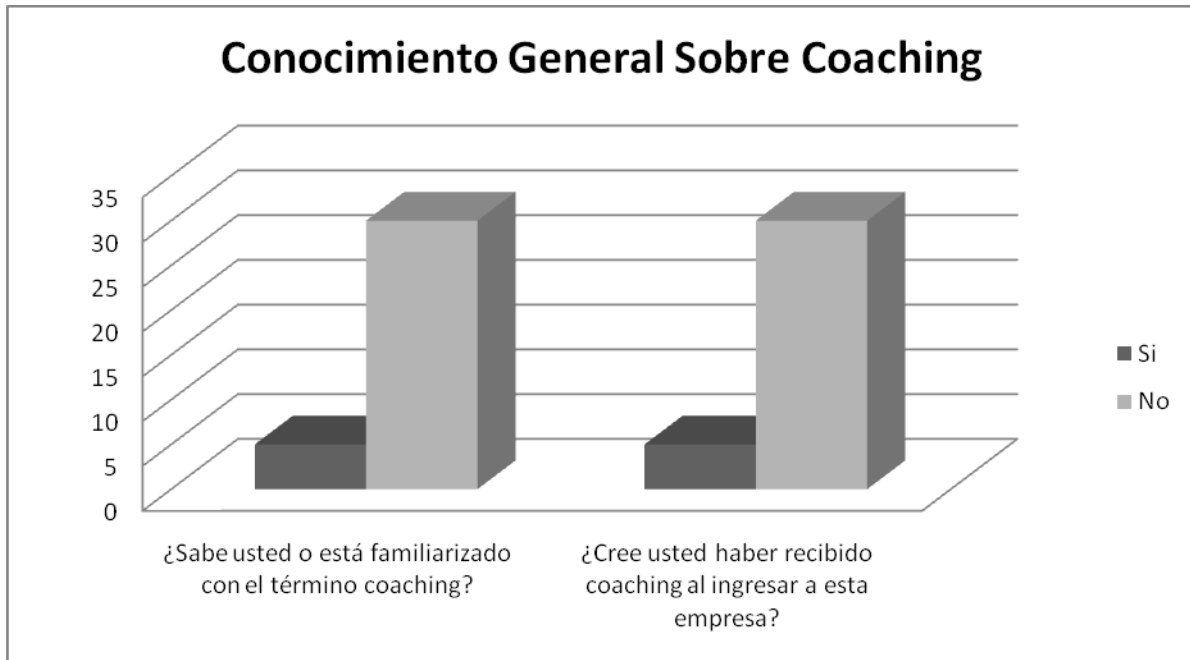
3.1.2 Características de la población

La población es variada en esta corporación, en la cual se cuenta con personas desde 3ro primaria hasta profesionales, los colaboradores oscilan en el rango etéreo de 18 a 65 años de edad, ubicados en el área socioeconómica de clase baja a alta baja. A su vez se trabajó con personas que se encuentran tanto en el área administrativa como operativa, que fue una muestra de 35 personas.

3.2 Presentación de resultados

3.2.1 Resultados obtenidos durante la observación en el trabajo de campo.

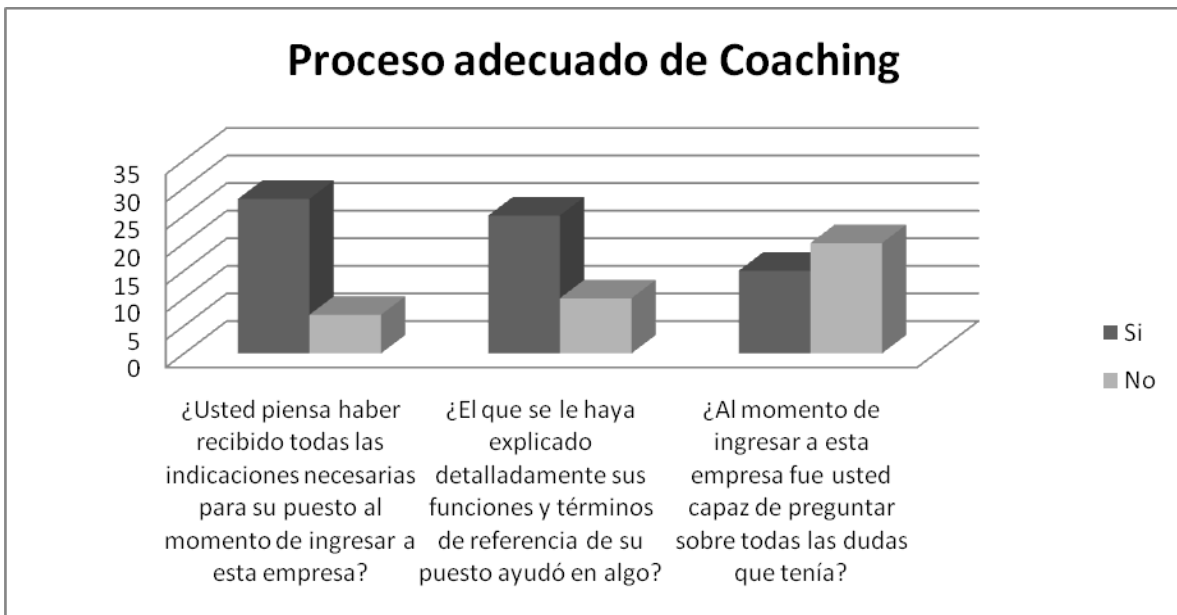
GRÁFICA 1



Fuente: Cuestionario aplicado a personal de nuevo ingreso en Corporación Aceros de Guatemala durante el mes de agosto del año 2012.

Interpretación: En esta gráfica se muestra que la mayoría de personas evaluadas de los 35 que participaron, no tuvieron conocimiento previo sobre lo que es el Coaching así como tampoco haberlo recibido de una forma adecuada. En la pregunta ¿Sabe usted o está familiarizado con el término coaching? 5 personas respondieron si y 30 respondieron no, en la pregunta ¿Cree usted haber recibido coaching al ingresar a esta empresa? 5 personas respondieron si y 30 respondieron no. Esto indica que el 85% de las personas no están familiarizadas con el término coaching así como tampoco creen haberlo recibido al ingresar a la corporación, el 15% restante tiene algún grado de conocimiento y considera haber recibido el coaching durante el periodo de acomodamiento.

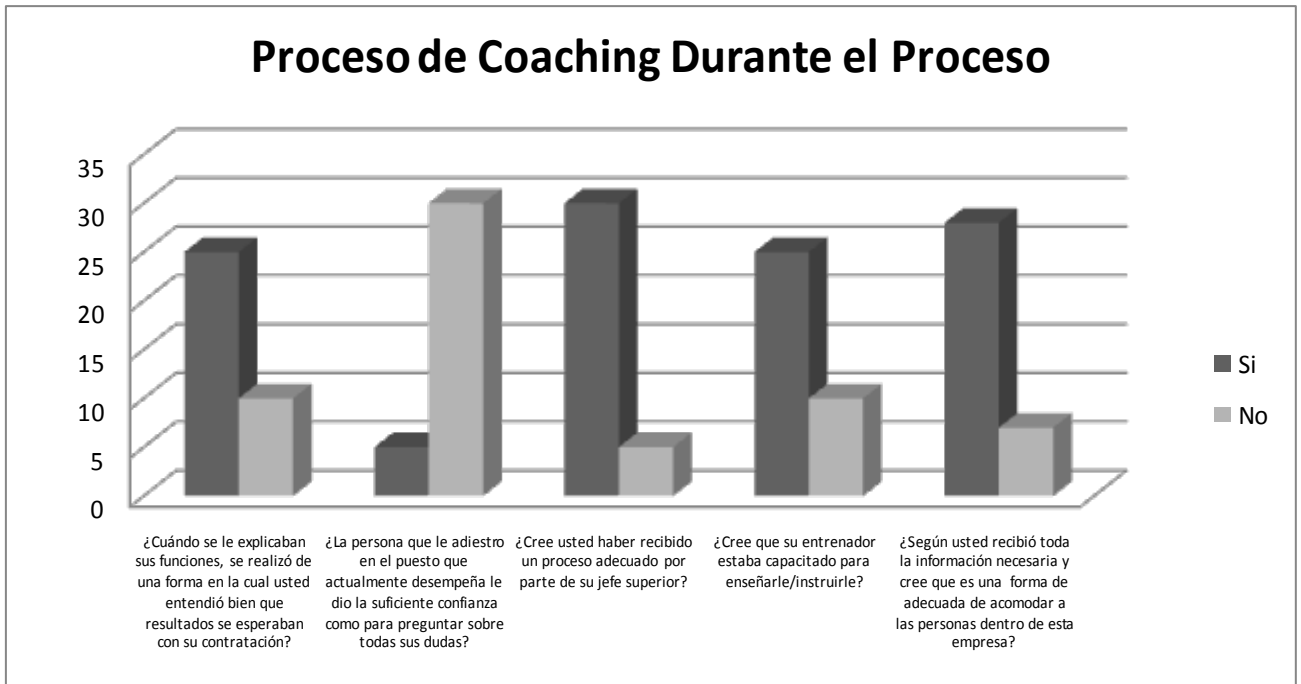
GRÁFICA 2



Fuente: Cuestionario aplicado a personal de nuevo ingreso en Corporación Aceros de Guatemala durante el mes de agosto del año 2012.

Interpretación: En la pregunta ¿Usted piensa haber recibido todas las indicaciones necesarias para su puesto al momento de ingresar a la empresa? 80% de personas respondieron Si y 20% personas respondieron No, en la pregunta ¿El que se le haya explicado detalladamente sus funciones y términos de referencia de su puesto ayudó en algo? El 71% de personas respondieron Si y el 29% de personas respondieron No, en la pregunta ¿Al momento de ingresar a esta empresa fue usted capaz de preguntar sobre todas las dudas que tenía? El 43% personas respondieron Si y el 57% respondieron que No, por lo que se infiere que el proceso de coaching por el que pasaron no siempre fue el adecuado aunque en la última pregunta, se puede deducir que no todas las personas fueron capaces o se sintieron cómodas al realizar todos los cuestionamientos que debían.

GRÁFICA 3



Fuente: Cuestionario aplicado a personal de nuevo ingreso en Corporación Aceros de Guatemala durante el mes de agosto del año 2012.

Interpretación: En la pregunta ¿Cuándo se le explicaban sus funciones, se realizó de una forma en la cual usted entendió bien que resultados se esperaban con su contratación? El 71% de personas respondieron Si y 29% No, en ¿La persona que le adiestro en el puesto que actualmente desempeña le dio la suficiente confianza como para preguntar sobre todas sus dudas? El 14% de personas respondieron Si y el 86% No, en la pregunta ¿Cree usted haber recibido un proceso adecuado por parte de su jefe superior? El 86% de personas respondieron Si y 14% restante respondió que No, en la pregunta ¿Cree que su entrenador estaba capacitado para enseñarle/instruirle? En donde 71% de personas respondieron Si y 29% respondieron que No, en ¿Según usted recibió toda la información necesaria y cree que es una forma de adecuada de acomodar a las personas dentro de esta empresa? Donde el 80% de personas respondieron Si y 20% de personas respondieron No, por esto se puede inferir que en su mayoría las personas fueron instruidas sobre lo que se esperaba de ellos, aunque a su vez la persona que les adiestro no infundió suficiente confianza para sentirse seguros de realizar cualquier cuestionamiento que en ese momento tuvieran.

3.3 Análisis Global

En los datos obtenidos durante la presente investigación se puede observar que un nuevo proceso de adaptación en este caso el Coaching para la corporación Aceros de Guatemala sería de mayor utilidad media vez sea de una forma adecuada y sistematizada con el fin de evitar la rotación y en casos más extremos despido de personal.

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo "que es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción en ese grupo", una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en este caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo.

Este proceso es importante más que una inducción debido a que es un proceso que requiere una explicación más detallada de atribuciones como las demás actividades que convergen, es un proceso que desarrolla, incrementa productividad, facilita aprendizaje en diversas áreas de la persona, crea líderes; mientras que la inducción es un proceso corto en el cual cada una de las

actividades se ven de una manera ambigua en la cual su fin único y principal es la adquisición del conocimiento generalizado.

En Aceros de Guatemala la inducción es generalizada contrastando con lo que es el Coaching ya que ésta es una actividad personalizada la cual sirve como andamiaje en la diversidad de actividades que la persona realizará.

Se ha logrado evidenciar la efectividad del proceso a todo nivel dentro de la estructura empresarial, es una herramienta adaptable que permite desarrollar a las personas en diversas áreas con el fin de lograr objetivos conjuntos a la personal como la laboral.

Esto radica básicamente en formar a la persona en lo que se necesita que sepa, en explotar sus destrezas y desarrollar sus competencias. Para la corporación Aceros de Guatemala es importante la implementación del Coaching de esta manera se podrá cumplir con los dos objetivos principales: Calidad de Vida y Productividad, aumentando la eficacia, debido a que se perderá menos tiempo en el proceso de adaptación y se facilitará el desarrollo en base al acompañamiento que se recibirá.

En la actualidad no se cuenta con este proceso por lo que es importante mencionar las oportunidades que se presentan en el desarrollo del mismo, al observar que una persona de nuevo ingreso en su mayoría se encuentra ansiosa por aprender y desea manifestar todas las cualidades que posee y por qué fue el mejor candidato para ese puesto.

Se pudo comprobar que el personal de nuevo ingreso no pasa por el proceso de coaching por lo que en un futuro debe de ser adaptado con el fin de mejorar la estabilidad laboral de todo este personal.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Es evidente que un proceso de coachings de mejor utilización para la empresa, por su funcionabilidad y que la sociedad se encuentra en constante cambio así como también las normas por las cuales se rigen estas organizaciones
- La mayoría de colaboradores mostraron mayor interés al nuevo proceso planteado, esto se debe a que es adecuado para todas las áreas de trabajo.
- De los nuevos colaboradores no existió ningún tipo de resistencia al ser evaluados y al momento de explicárseles de lo que se trataba tanto el cuestionario como el proceso de coaching se mostraron interesados.
- El coaching como un nuevo proceso es beneficioso y más práctico para la empresa, por su sencillez y que éste abarca la mayoría de aspectos mencionados durante las inducciones.
- Este proceso es por mucho más funcional debido a su forma detallada y en todo caso más personalizada.

4.2 RECOMENDACIONES

- Introducir y aplicar el coaching a todas las personas de nuevo ingreso en la empresa, para que se habitúen lo más pronto posible, y sea de mayor utilidad a la brevedad.
- Realizar un plan de información sobre el procedimiento a todo el personal que realiza la reinducción dentro de la empresa con el fin de solventar todas las dudas que se encuentren pendientes dentro del personal.
- Es de utilidad para los colaboradores antiguos que sean capacitados en este proceso para poder ponerlo en práctica.
- Orientar a los colaboradores de nuevo ingreso sobre la utilización y manejo de este proceso para que conozcan, manejen y comprendan sus derechos y obligaciones.

• BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, 2007: Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, Octava edición. Traducción, Pilar Sacristán y María del Carmen Hano, 598 páginas.
- Chiavenato, Idalberto, 2005: Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición, Traducción Pilar Mascaro Sacristán, 171 páginas.
- Furnham, Adrian, 2006: Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones, Segunda impresión México, Traducción: Gustavo Pelcastre Ortega. 748 páginas.
- Grados Espinosa, Jaime A. 1988: Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial El Manual, Moderno, S.A. de C.V. 363 páginas.
- Hernández Sampieri, Roberto, 2006: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 1er edición, 850 páginas.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, 1997: Administración, una perspectiva global. Cuarta Edición, Traducción. Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martíne 362 páginas.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. 1994: Administración de Recursos Humanos. Tercera edición, Traducción: Adolfo Deras Quiñones, 224 páginas.
- Palladino, Leandro Enrique, 1998: Administración Organizacional. Capacitación, evaluación, calidad. Editorial Espacio, Argentina, 156 pp.
- Todt, Eberdard, Barcelona 1982: La Motivación, Problemas, resultados y aplicaciones. Editorial Herder. 323 páginas.
- Zepeda Herrera, Fernando, 1997: Psicología Organizacional, Editorial Pearson, Tercer edición, 358 páginas.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, marque la respuesta que le parezca más conveniente con la finalidad de analizar sus resultados y obtener datos para la elaboración de la presente investigación titulada "IMPORTANCIA DEL COACHING PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CORPORACIÓN ACEROS DE GUATEMALA".

Iniciales: _____ Puesto en el que labora: _____

Fecha de Ingreso: __/__/____ Fecha de la presente evaluación: __/__/____

1. ¿Sabe usted o está familiarizado con el término coaching?

Si

No

2. ¿Cree usted haber recibido coaching al ingresar a esta empresa?

Si

No

3. ¿Usted piensa haber recibido todas las indicaciones necesarias para su puesto al momento de ingresar a esta empresa?

Si

No

4. ¿El que se le haya explicado detalladamente sus funciones y términos de referencia de su puesto ayudó en algo?

Si

No

5. ¿Al momento de ingresar a esta empresa fue usted capaz de preguntar sobre todas las dudas que tenía?

Si

No

6. ¿Cuándo se le explicaban sus funciones, se realizó de una forma en la cual usted entendió bien que resultados se esperaban con su contratación?

Si

No

7. ¿La persona que le adiestro en el puesto que actualmente desempeña le dio la suficiente confianza como para preguntar sobre todas sus dudas?

Si

No

8. ¿Cree usted haber recibido un proceso adecuado por parte de su jefe superior?

Si

No

9. ¿Cree que su entrenador estaba capacitado para enseñarle/instruirle?

Si

No

10. ¿Según usted recibió toda la información necesaria y cree que es una forma de adecuada de acomodar a las personas dentro de esta empresa?

Si

No