

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS:**

**“COACHING: COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL
PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

THANIA PAOLA CASTRO CANJURA	L10804
CINDY ESTEFANY COREAS JOVEL	L10804
STEFANY MARCELA GÓMEZ CÓRDOVA	L10804

JUNIO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas: Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de Procesos de graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director de la Escuela de Administración: Msc. Abraham Vásquez Sánchez
**Coordinador de Procesos de Graduación
de la Escuela de Administración de Empresas:** Lic. David Mauricio Lima Jaco
Tribunal Evaluador: Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Alfonso López Ortiz
Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente asesora)

JUNIO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA.

AGRADECIMIENTOS.

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios por permitirme terminar mi carrera universitaria, reconociendo su bondad y amor infinitos. También quiero agradecer profundamente a mis padres, Ana Emilia Canjura y Douglas Castro, por su constante apoyo, valiosos consejos y los valores que me han inspirado a seguir adelante. Agradezco a mi hermano, Vladimir Castro, por sus palabras de aliento, y a mi amiga Sarah por compartir momentos inolvidables conmigo a lo largo de este camino igualmente quiero expresar mi gratitud a nuestra asesora de especialización, Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres, por su valioso conocimiento compartido durante el proceso de investigación.

Thania Paola Castro Canjura

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de poder culminar mi carrera universitaria, a mis padres Oscar Díaz y Yazmín Jovel por su apoyo incondicional, a mi hermano Oscar Coreas por ser ejemplo de perseverancia, a mi esposo Amílcar Peña por darme criterio y aliento ,a mi hijo James Coreas por ser mi mayor motivación para culminar y a la Licenciada Ruth del Milagro Rodríguez de Torres quien ha sido fundamental por compartirnos sus conocimientos y apoyo para llegar hasta esta etapa, Agradezco también a mi grupo de trabajo por todo el compromiso para poder culminar con éxito el trabajo de graduación.

Cindy Estefany Coreas Jovel

Agradezco primeramente a mi Dios quien me ha dado la sabiduría y oportunidad para poder dar por culminada mi carrera universitaria, a mis padres quienes han sido parte fundamental e importante para llegar hasta este momento, mi madre Laura Córdova quien me ha brindado su apoyo incondicional y ánimo para seguir adelante a pesar de las adversidades y mi querido difunto padre Jaime Escobar quien me brindó en todo momento consejos, palabras de aliento y sabiduría que me permitieron avanzar a lo largo de mi carrera a quien llevo en mi corazón, y sé que estará orgulloso cuando reciba mi título universitario. A mis amados hermanos Sofia y Matthew Córdova. De manera general a cada catedrático, compañero, amigo y familia quienes en su momento han agregado valor a mi formación profesional. A mi grupo de trabajo y nuestra asesora Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres por todo su apoyo para finalizar con éxito el trabajo de graduación.

Stefany Marcela Gómez Córdova.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCION	II
CAPÍTULO I: GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1. ANTECEDENTES.	1
1.1. Caracterización del problema.	2
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	3
B. MARCO TEÓRICO.	3
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL.	3
1.1. Datos empresariales.	3
1.2. Misión.	4
1.3. Visión.	4
1.4. Productos.	4
1.5. Valores.	5
1.6. Objetivos Organizacionales.	5
1.7. Organigrama.	6
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.	7
3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	9
3.1. Coaching.	9
3.1.1 Definición de coaching.	9
3.2. Origen y evolución de coaching.	10
3.3. Componentes del coaching.	12
3.4. Objetivos de coaching.	13
3.5. Clases de coaching.	14
3.5.1 Vital:	14
3.5.2 Ejecutivo:	14
3.5.3 Empresarial:	14
3.5.4 Deportivo:	14
4. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING.	15
5. DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL.	16
5.1 Importancia del coaching empresarial.	16

5.2 Beneficios del coaching empresarial.	17
6. DESEMPEÑO LABORAL.	18
6.1. Definición de Desempeño laboral.	18
6.2. Factores del desempeño laboral.	19
6.2.1 Motivación.	19
6.2.2 Liderazgo	22
6.2.3 Trabajo en equipo.	23
6.2.4 Formación y crecimiento profesional.	23
6.2.5 Responsabilidad.	23
7. RELACIÓN ENTRE COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL.	24
8. MODELO GROW.	25
9. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS:	27
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE APLICACIÓN DE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	
	29
1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	29
2. OBJETIVOS.	29
2.1 General:	29
2.2 Específicos:	30
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	30
1. MÉTODO.	30
1.1. Método científico.	30
2. AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO.	31
2.1. Análisis	31
2.2. Síntesis	31
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	31
3.1 Explicativo:	31
3.2 Según la clase de datos:	32
3.3 Diseño de la investigación:	32
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	32
4.1 Técnicas.	33
4.2 Instrumentos.	33
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.	34
5.1 Primarias:	34
5.2 Secundarias	34
6. UNIDADES DE ANÁLISIS UNIVERSO Y MUESTRA.	34

6.1 Objeto de estudio	34
6.2 Unidades de análisis.	34
6.3 Universo y Muestra.	35
7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	36
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
8.1 CONCLUSIONES	47
8.2 RECOMENDACIONES	48
CAPÍTULO III. PROPUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHELL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	49
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHELL.	49
1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.	49
2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	50
2.1. Alcance.	52
3. JUSTIFICACIÓN.	53
4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.	53
4.1 Objetivo General:	53
4.2 Objetivos Específicos:	54
5. GUIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING.	54
6 PROPUESTAS.	57
6.1 Propuesta de activación de unidad de recursos humanos e incorporación de unidad de mercadeo en estructura organizativa.	57
6.2 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de ventas.	60
6.3 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de bodega/logística.	69
6.4 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de administración.	78
7. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA PUESTA EN MARCHA.	88
8. CRONOGRAMA.	91
9. BIBLIOGRAFIA.	92

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Leyes que deben regir el actuar de la empresa Peletería Mitchell.	7
Tabla 2 Detalle del plan de incentivos monetarios	67
Tabla 3 Detalle del plan de incentivos no monetarios.	68
Tabla 4 Detalle de programa de capacitación unidad de Bodega y Logística.	76
Tabla 5 Detalle de Programa de capacitación para Unidad de Administración.	85
Tabla 6 Presupuesto de Gastos de Plan de Incentivos.	88
Tabla 7 Presupuesto de Gastos de Programas de Capacitaciones.	89
Tabla 8 Presupuesto total de gastos para la puesta en marcha.	90
Tabla 9 Cronograma de actividades.	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama actual	6
Ilustración 2 Diagrama del Modelo Grow	56
Ilustración 3 Organigrama de empresa Peletería Mitchell	57
Ilustración 4 Objetivo SMART para unidad organizativa de ventas.	62
Ilustración 5 Análisis FODA de unidad organizativa de ventas	63
Ilustración 6 Mapa mental para unidad organizativa de ventas	65
Ilustración 7 Objetivo SMART para la unidad de Bodega y logística.	70
Ilustración 8 Análisis FODA de la unidad de Bodega y logística.	71
Ilustración 9 Diagrama de árbol para la unidad de Bodega y logística.	73
Ilustración 10 Objetivo SMART para la unidad de Administración.	79
Ilustración 11 Análisis FODA de la unidad de Administración	81
Ilustración 12 Mapa mental arbóreo para la unidad de administración.	83

ANEXO.

ANEXO N°1 Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Peletería Mitchell.	
ANEXO N°2 Presentación y análisis de resultados del cuestionario.	
ANEXO N°3 Guía de preguntas dirigida a gerente general de la empresa Peletería Mitchell.	
ANEXO N°4 Presentación y análisis de resultados de la guía de preguntas	
ANEXO N°5 Formularios de capacitaciones presenciales y online.	
ANEXO N°6 Evaluación de los programas de capacitación propuestos en el Modelo GROW como herramienta de coaching.	
ANEXO N°7 Decreto sobre creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).	
ANEXO N°8 Fotografías de la recolección de datos.	

RESUMEN

La presente investigación, surge de la necesidad identificada en la empresa Peletería Mitchell, tras contactarse previamente con el Gerente General de la empresa y programar una reunión presencial donde se obtuvo exposición directa de la problemática existente, se pudo concluir que los colaboradores están mostrando un desempeño inferior al deseado. Por ello se presentó a la empresa una carta firmada por el grupo de investigación en la que se propone la implementación de Coaching como herramienta empresarial para lograr mejorar el desempeño laboral.

Al analizar la problemática, se tuvo como objetivo principal identificar los factores que influyen en el desempeño, para proponer una solución que ayude a los colaboradores a alcanzar un máximo potencial y mejorar el rendimiento.

La investigación se llevó a cabo empleando el método científico, respaldado por métodos auxiliares de análisis y síntesis. Se clasifica como tipo explicativa y, según la clase de datos, es cuantitativa. El diseño de la investigación es no experimental e involucra el uso de técnicas y sus correspondientes instrumentos, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias. La información se obtuvo de las unidades de análisis, que comprenden tanto el universo como la muestra.

Luego de completar la recolección de datos y realizar un diagnóstico general y por áreas se obtuvieron las principales conclusiones:

1. Los empleados de la empresa Peletería Mitchell presentan un bajo desempeño debido a la ausencia de aplicación de coaching como herramienta estratégica empresarial lo cual tiene un impacto negativo en los colaboradores.

2. La empresa carece de capacitaciones para los colaboradores, esta deficiencia no solo repercute en el desempeño eficiente de tareas y uso óptimo de recursos, sino que también limita el crecimiento laboral.
3. Se ha identificado que la empresa no dispone de planes de incentivos que motiven a los empleados a mejorar el desempeño laboral.
4. Se ha determinado que la empresa cuenta con un organigrama compuesto por diferentes cargos funcionales sin embargo carece de personal en la coordinación de recursos humanos.
5. La ausencia de la unidad de mercadeo en la empresa repercute en la atracción de clientes potenciales y por ende en la rentabilidad.

Con base a las conclusiones se derivan las siguientes recomendaciones:

1. Los empleados de la empresa peletería Mitchell presentan bajo desempeño laboral por ello debe implementarse el coaching como herramienta estratégica empresarial.
2. La empresa carece de capacitaciones destinadas a los colaboradores que les permita desarrollar conocimientos y habilidades, por ello se propone un programa de capacitación.
3. La empresa no realiza actividades que motiven al personal por lo tanto se propone diseñar un plan de incentivos.
4. Activación de la unidad de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con personal en la unidad de recursos humanos por esa razón es necesario dicha activación
5. La ausencia de la unidad de mercadeo afecta la rentabilidad de la empresa por ello se recomienda la incorporación en la estructura organizativa.

INTRODUCCIÓN

El coaching es una herramienta estratégica para impulsar el desarrollo y mejorar el desempeño de los empleados. Al brindar orientación, apoyo y retroalimentación, el coaching ayuda a los individuos a identificar y superar obstáculos, alcanzar metas y maximizar el potencial. Por tal razón surge la propuesta de la implementación del Coaching como herramienta estratégica empresarial que contribuya a mejorar el desempeño en los empleados de la empresa Peletería Mitchell, ubicada en el municipio de San Salvador.

La presente investigación está integrada de tres capítulos que se describen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta toda la información bibliográfica para estructurar el contenido teórico que incluye: antecedentes y generalidades como son nombre comercial, razón social, cantidad de empleados, ubicación, visión, misión, valores, los productos que distribuye la empresa, los objetivos organizacionales, la estructura organizativa y el marco legal e institucional que deben regir el actuar de la empresa. Asimismo, se presenta información generalizada sobre el coaching como: definición, origen y evolución, componentes, objetivos, tipos, características, hasta abordar el desempeño laboral y sus factores, finalizando con la relación entre el coaching y desempeño laboral.

El capítulo dos consta de la descripción de la metodología utilizada en la investigación, abarcando aspectos como: diseño metodológico, métodos, auxiliares del método, tipo de investigación, También se presentan las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de información, esto posibilita llevar a cabo un análisis de

los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, como la encuesta y la entrevista. Dichos resultados son fundamentales para diagnosticar la problemática actual que enfrenta la empresa debido a la falta de implementación del coaching como herramienta empresarial, fuentes de información, objeto de estudio, unidades de análisis: universo y muestra, finalmente se hace una descripción del diagnóstico por cada indicador de análisis en estudio; con ello se determinan las conclusiones y recomendaciones a llevar a cabo para poder mejorar el desempeño laboral.

El capítulo tres está conformado principalmente por la propuesta final y generalidades: importancia del capítulo, breve descripción de propuesta, justificación y elaboración de la propuesta, así como también la guía de aplicación y propuestas de solución.

Seguidamente se presenta el presupuesto y cronograma de actividades, y finalmente se detalla la referencia bibliográfica consultada para elaborar dicha investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. ANTECEDENTES.

La empresa Peletería Mitchell inició operaciones un 26 de marzo del año 2007, contando con un mínimo de cinco personas y comercializando productos del sector peletero, bajo la dirección del señor José Miguel Álvarez Hernández, un pequeño empresario salvadoreño, quien en esa época contrataba personal operativo y administrativo recomendado por familiares, amigos, clientes, entre otros, a lo largo de dieciséis años ha centrado sus esfuerzos por formalizar la empresa, realizando cambios en la estructura organizativa y mejoras en la infraestructura, en el año 2017, se empieza a utilizar medios de reclutamiento masivo a través de páginas web, con el fin de atraer candidatos del mercado laboral, sin embargo, no cuentan con procedimientos establecidos en la gestión del talento humano.

Su principal objetivo es dar a conocer su negocio ubicado en el centro de San Salvador, donde comercializa diferentes tipos y variedad de: suelas, pieles sintéticas, pegamento, cueros, cintas, tacones, herrajes, entre otros, los cuales son adquiridos por

medio de artesanos y empresas nacionales, para la fabricación de calzado, carteras, mochilas, entre otros. Actualmente la empresa cuenta con 16 empleados, su giro es la venta de productos de peletería y talabartería, por lo que forma parte del sector comercial actualmente cuenta con personal distribuido entre 5 personas en el área administrativa, 4 operativos y 7 en el área de ventas.

Además, se han identificado dos aspectos claves en la empresa primeramente es que la empresa carece de la implementación de coaching como herramienta empresarial y además no cuenta con personal en la unidad de recursos humanos.

1.1. Caracterización del problema.

Teniendo en cuenta los antecedentes y la situación actual de la empresa, se ha detectado la siguiente problemática:

En la actualidad la mayoría de empresas carecen de una herramienta crucial que contribuya a mejorar el desempeño en los empleados, como es el Coaching como herramienta estratégica empresarial que potencie el desarrollo del personal y la mejora continua. La ausencia de esta práctica limita el potencial de los empleados, genera desmotivación, obstaculiza su crecimiento laboral y afecta negativamente la eficiencia operativa.

En segundo lugar, la empresa Peletería Mitchell desde sus inicios ha presentado deficiencias en la gestión del talento humano debido a la ausencia de una unidad organizativa de Recursos Humanos esto genera fallas en los procesos de contratación, capacitación, gestión del desempeño y la resolución de conflictos que afectan a los empleados.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Teniendo en cuenta la problemática se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera impacta la aplicación del coaching como herramienta estratégica empresarial para optimizar el desempeño de los empleados de la empresa Peletería Mitchell de la ciudad de San Salvador?

B. MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL.

Peletería Mitchell inició sus labores en El Salvador el 26 de marzo de 2007 en una esquina del centro capitalino bajo la dirección del empresario salvadoreño José Miguel Álvarez Hernández comercializando una variedad de suelas, pieles sintéticas, pegamento, cueros, cintas, tacones, herrajes, etc. utilizados para la elaboración de mochilas calzado, cinchos, carteras entre otros. Con el pasar de los años fue creciendo y su distribución se amplió en diferentes áreas del país entre ellas la sucursal de Santa Ana y Santiago Texacuangos, aunque actualmente se mantienen cerradas y solo se encuentra en funcionamiento la sede ubicada en el centro capitalino de San Salvador por el mercado Ex-cuartel. (Peletería Mitchell, 2022).

1.1. Datos empresariales.

Nombre comercial: Peletería Mitchell.

Razón social: José Miguel Álvarez Hernández (Persona Natural).

Cantidad de empleados: 16 empleados.

Dirección: 10 Av. Norte Local 216 Bo Concepción, Por el Mercado Ex Cuartel,
San Salvador.

Teléfono: 2241-1018 WhatsApp: 7840-6270.

Correo electrónico: ventaselsalvador@peleteriamitchell.com.

Facebook: Peletería Mitchell.

1.2. Misión.

Somos una empresa comercializadora de materia prima para elaborar calzado, talabartería, marroquinería y tapicería con el propósito de brindar a nuestros clientes el mejor producto del mercado y con un personal altamente calificado.

1.3. Visión.

Ser una de las empresas líder en el mercado nacional en el ramo de la peletería y reconocida por su excelente servicio y atención a los clientes con la mejor calidad de nuestros productos.

1.4. Productos.

- **Cuero natural:** Piel de animal tratada mediante curtido, para tapicería y calzado.
- **Suelas:** Suelas para calzado de todo tipo.
- **Sintético:** Cuero o piel artificial de gran variedad y colores.
- **Pegamentos:** Variedad en pegamentos para calzado, ventanas, pizarras y otros.
- **Cartones:** Variedad de tipos de cartones para elaboración de plantillas de calzado.
- **Herrajes:** Variedad de accesorios para calzado y carteras.

1.5. Valores.

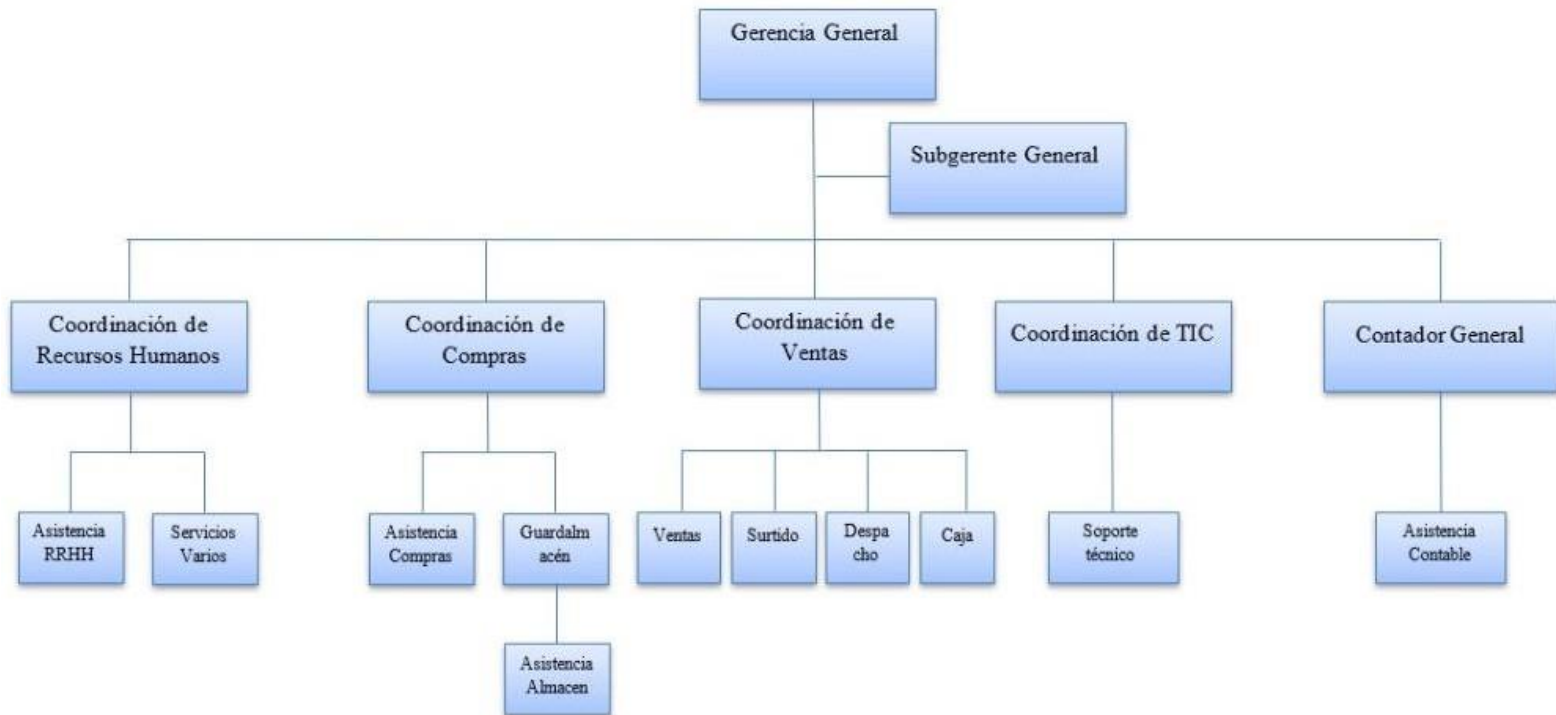
- **Cooperación:** Actuar de manera conjunta con los empleados para alcanzar un propósito común.
- **Trabajo en equipo:** Promover la unificación de esfuerzos destinados a la satisfacción de los clientes.
- **Compromiso:** Realizar las acciones correspondientes a fin de satisfacer las expectativas de los clientes y empleados.
- **Responsabilidad:** Brindar excelente atención al cliente que cumplan con las expectativas de los mismos.
- **Honestidad:** Impulsar acciones éticas y profesionales con responsabilidad social.

1.6. Objetivos Organizacionales.

- **Crecimiento Empresarial:** Aumentar la presencia y participación en el mercado con el fin de alcanzar resultados financieros sostenibles.
- **Calidad del Producto y servicios:** Ofrecer productos y servicios de buena calidad.
- **Satisfacción del Cliente:** Garantizar la satisfacción y fidelidad del cliente.
- **Eficiencia Operativa:** Optimizar procesos y recursos para buen uso del tiempo.
- **Satisfacción laboral:** Promover un entorno laboral saludable y satisfactorio donde los empleados estén comprometidos y motivados al realizar su trabajo.

1.7. Organigrama.

Ilustración 1 Organigrama actual



Fuente: Proporcionado por contacto de empresa Peletería Mitchell.

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

Tabla 1 Leyes que deben regir el actuar de la empresa Peletería Mitchell.

Nombre	Publicación y vigencia	Institución que vela por su cumplimiento
Constitución de la República de El Salvador	Publicación; Diario Oficial N°234, tomo N°281, del 16 de diciembre de 1983. Última reforma: Decreto legislativo N° 707, 12 de junio de 2014, Diario Oficial N°112, tomo 403, 19 de junio de 2014.	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Publicación: Decreto legislativo N°. 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972. Última reforma: Decreto Legislativo N°244, del 14 de febrero 2019, publicado en el Diario Oficial N° 46, Tomo 422, del 07 de marzo 2019.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Código Tributario	Publicación: El decreto entra en vigencia a partir del uno de enero de año 2001, Publicado en el Diario oficial N°241, Tomo N°349, fecha: 22 de diciembre de 2000. Ultima reforma: Decreto legislativo N° 958, del 14 de diciembre de 2011, Publicado en el Diario Oficial N°235. Tomo 393, del 15 de diciembre de 2011.	Ministerio de Hacienda
Código de Comercio de El Salvador	Publicación: El presente código entra en vigencia el primero de abril de mil novecientos setenta y uno. Publicado en Diario oficial N.º 140 Tomo N.º 228 Fecha: 31 de julio de 1970.	Ministerio de Economía
Código de Salud	Publicación: Decreto Legislativo N° 955 del 28 de abril del 1988, publicado en Diario Oficial N°86, Tomo N°299, del 11 de mayo de 1988. Última reforma: Decreto Legislativo N°89, del 06 julio de 2021; Diario Oficial N°138, Tomo N°432, del 20 de julio del 2021.	Ministerio de Salud (MINSAL)
Ley del Seguro Social (ISSS)	Publicación: Decreto legislativo N°. 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972. Última reforma: Decreto Legislativo N°244, del 14 de febrero 2019, publicado en el Diario Oficial N° 46, Tomo 422, del 07 de marzo 2019.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley integral del sistema de pensiones. (Nueva reforma):	Publicación: Decreto legislativo N 614, publicado en el Diario oficial N 241, Tomo N 437 con fecha 21 de diciembre de 2022. Decreto entro en vigencia ocho días después de su publicación en el diario oficial.	Superintendencia del sistema financiero
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Publicación: La presente ley entra en vigencia el uno de septiembre de mil novecientos noventa y dos, previa publicación en el Diario Oficial N.º 143, TOMO N.º 316.	Ministerio de Hacienda
Ley de formación profesional con nueva reforma: Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF)	Publicación: Decreto Legislativo N° 554, del 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial número 143, Tomo 320, del 29 de julio de 1993. Reformado según Decreto Legislativo N°455, del 21 de septiembre de 1995, publicado en el Diario Oficial número 189, Tomo 329, del 13 de octubre de 1995. Última reforma según decreto legislativo N° 893 del 01 de diciembre de 2023: Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF), publicado en el Diario Oficial número 226, Tomo 441 de la página 24 a la 38.	Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación del talento humano.

Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.	Publicación: Decreto Legislativo N°254, del 21 de enero del 2010, publicado en el Diario Oficial N°82, Tomo 387 del 05 de mayo de 2010.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Ley de Impuesto sobre la Renta	Publicación: Diario Oficial N°242, Tomo N°313, del 21 de diciembre de 1991. Última reforma: Decreto Legislativo N°762, del 31 de julio de 2014; Diario Oficial N°142, tomo N°404, de la misma fecha.	Ministerio de Hacienda
Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social	Publicación: Decreto Legislativo N°682, del 19 de abril de 1996; publicado en Diario Oficial N°81, Tomo N°331, del 03 de mayo del 1996.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Ley de Medio Ambiente	Publicación: Decreto Legislativo No. 233 del 02 de marzo del 1998; publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N°339, del 04 de mayo de 1998. Última reforma: Decreto Legislativo N°1045, del 12 de abril de 2012; publicado en Diario Oficial N°83, Tomo N°395, del 16 de mayo del 2012.	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Ley de Promoción, protección y apoyo a la lactancia materna.	Publicación: Decreto Legislativo N°404, del 09 de agosto del 2013, Publicado en el Diario Oficial N°145, Tomo 400, del 12 de agosto de 2013. Última reforma: El 28 de septiembre de 2022 se aprueba Ley “Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna”.	Ministerio de Salud (MINSAL) Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres	Publicación: Decreto Legislativo N°520 del 14 de diciembre de 2010, Publicado en el Diario Oficial N°2, Tomo 390, del 04 de enero de 2011.	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)
Ley especial de inclusión de las personas con Discapacidad	Publicación: Decreto Legislativo N.º 672 del 03 de septiembre del 2020, Publicado en el Diario Oficial N° 178, Tomo N°428.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social	Publicación: Decreto Legislativo N°1263, del 3 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N° 226 Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953. Última reforma: Decreto Legislativo N°45 del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 148, Tomo 324, el 15 de agosto de 1994.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Reglamento de prestaciones y beneficios del sistema de ahorro para pensiones	Publicación: Decreto Legislativo N°15, del 02 de febrero de 1999, Publicado en el Diario Oficial N°48, Tomo 342, del 10 de marzo de 1999. Última reforma: Decreto Legislativo N° 64, del 14 de mayo de 2010, Publicado en el Diario Oficial N° 121, Tomo 387, del 29 de junio del 2010.	Superintendencia del sistema financiero
Reglamento de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios	Publicación: De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 166 del decreto legislativo número 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial N.º 143 tomo 316 del 31 del mismo mes y año. Decreto N°8.	Ministerio de Hacienda

Fuente: Elaboración propia, bibliografía con base en las leyes correspondientes.

3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

3.1. Coaching.

3.1.1 Definición de coaching.

La interpretación literal de la palabra "coach" como referente a un carruaje y, por interpretación, a un medio de transporte. En términos de su origen, la palabra "coach" se vincula con la figura encargada de llevar a alguien de un lugar a otro, lo que se traduce, al concepto de entrenador, especialmente en el ámbito deportivo. En otras palabras, el entrenador es quien guía a un atleta o equipo para que alcance el potencial máximo mediante un desarrollo integral. Este principio original ha llevado a una ampliación del uso del término de manera que no existe un sinónimo preciso en su lengua de origen, ni algo apenas similar que sea tan comprensivo en otros idiomas. Por esta razón, el español ha adoptado la palabra como un préstamo lingüístico. (muradep, 2009).

Por tal razón se considera al coaching como una herramienta importante para eliminar barreras y superar los límites además se generan hábitos, creencias y valores a fin de facilitar sistemas de cambio que ayuden a capacitar al entrenado para la toma de decisiones que le permitan mejorar como persona. Es una técnica útil de retroalimentación constante mediante la cual se puede proyectar un mejor futuro en cuanto a términos personales como organizacionales.

Según (Joseph O'Connor, 2004) lo define como una herramienta capaz de ayudar a los demás de forma eficaz, pero también se puede aplicar en uno mismo por ello: el coaching es un conjunto de habilidades y una profesión sumamente gratificante en expansión creciente.

De acuerdo a (Ulloa, G, 2012) es el arte de trabajar con las demás personas para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Es decir, explora las propias aptitudes, destrezas y talentos de cada individuo, para que pueda implementar innovadoras ideas y beneficiarse profesionalmente. Finalmente (John, 2018) lo define como: liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo.

Basado en los conceptos anteriores se puede definir coaching como: una herramienta estratégica que implica trabajar con otras personas para ayudarlas a alcanzar resultados excepcionales y mejorar su desempeño. En esencia, el coaching implica explorar aptitudes, destrezas y talentos individuales liberando el potencial de las personas, permitiéndoles llevar el rendimiento al máximo y beneficiarse tanto laboral como personalmente.

3.2. Origen y evolución de coaching.

Para la creación del concepto coaching, han intervenido diferentes filósofos, neurólogos, psicólogos, etc. Desde las enseñanzas de Sócrates, el renombrado filósofo y pensador griego que nació en el año 470 A.C y falleció en el año 399 A.C. Fue maestro

de platón, quien a la vez tuvo como discípulo a Aristóteles. Sócrates aplicaba la mayéutica, como un método educativo que se basaba en formular preguntas para guiar a sus discípulos hacia el descubrimiento de sus propias respuestas y la comprensión de sus ideas, Sócrates definió mayéutica como: El arte de alumbrar las mentes de las personas.

Aunque el término coaching no existía en la antigua Grecia, la aproximación de Sócrates al diálogo, la autorreflexión y la búsqueda de soluciones internas presenta similitudes con la filosofía contemporánea de coaching, además de diferentes aportes de Nietzsche, Freud, la escuela humanista de Rogers, la Gestalt y otros más.

Siendo hasta mediados de los años 70 dentro del ámbito deportivo cuando Timothy Gallwey (profesor de literatura y capitán en la Universidad de Harvard del equipo de tenis) se dio cuenta de que el principal freno de un deportista no está en su cuerpo, si no en su mente, y escribió un libro titulado: El Juego Interior, basado en la idea de que: En cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el externo y el interno. El juego exterior se lleva a cabo en un escenario externo para superar los obstáculos para alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se enfrenta contra varios obstáculos como el miedo, la duda para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial. Es el juego contra los obstáculos del miedo y la desconfianza de uno mismo (Gallwey, 2017). Este método mostró resultados sorprendentes, y a la vez, se transformó en fuente de inspiración para John Whitmore quien comenta en su libro: Coaching el Método para mejorar el rendimiento de las personas, que fue en busca de Timothy Gallwey para que le enseñara la metodología del juego interior, basándose en las ideas de este fundó la escuela de entrenamiento deportivo en el Reino Unido donde aplicaba las técnicas del

libro de Timothy Gallwey, formando un pequeño equipo de coaches que organizaban cursos de tenis y esquí, sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que sus clientes deportistas preguntaran si podían aplicar estos métodos a sus empresas y fue así como empezaron a aplicar el coaching empresarial, es así como John Whitmore fundó a principios de la década de los 80's Performance consultants (Consultores de rendimiento) aplicando de esta manera este método en el mundo empresarial. (Carabantes, 2021).

De esta forma fue uno de los pioneros en aplicar el coaching al mundo de las empresas, el planteaba que es una manera de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y ayudar a las personas a encontrar un camino hacia adelante que sea de provecho en su trabajo, con el pasar de los años fue adquiriendo experiencia y desarrollando métodos para el entorno empresarial, siendo uno de sus frutos el famoso: Modelo GROW.

3.3. Componentes del coaching.

(Juan Pablo Villa Casal, 2010) definen que el coaching está conformado por dos componentes los cuales son el coachee y su coach:

El Coach: El coach o entrenador es aquel que guía a individuos o equipos en su aprendizaje para que alcancen sus metas y mejoren sus habilidades. El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de una metodología valida y fiable al coachee de manera que se comprometa a un plan de acción.

El Coachee: El coachee es la persona a la que se le aplica esta práctica.

En la actualidad, la palabra Coaching es una palabra inglesa que puede traducirse como: entrenamiento, pues procede del verbo inglés to coach que viene a significar entrenar. Por tanto, el coach es quien entrena y el coachee es quien es entrenado.

3.4. Objetivos de coaching.

El coaching se caracteriza por ayudar a las personas a alcanzar metas, superar obstáculos y desarrollar potencial, en ese sentido sus objetivos son:

- Favorecer y propiciar la comprensión de nuevos patrones que influyen en los procesos de transformación a nivel personal, así como facilitar las transiciones tanto en el ámbito personal como profesional.
- Desarrollar nuevos valores y creencias con el objetivo de fomentar la adaptación al cambio y estimular el crecimiento personal.
- Fomentar el desarrollo de habilidades y competencias.
- Lograr mejoras significativas en el desempeño y rendimiento, tanto a nivel individual como organizativo.
- Proporcionar herramientas para fortalecer la colaboración dentro de un equipo y facilita el logro de los objetivos.
- Promueve la planificación con el fin de maximizar la eficiencia de manera constante y optimizar el uso de recursos.
- Facilitar el aprendizaje e implementación rápida de las nuevas competencias adquiridas.
- Brindar retroalimentación constructiva y reconocimiento positivo.
- Contribuir al cumplimiento de metas y objetivos, así como a la realización de la visión a largo plazo. (Chate, et al, 2019).

3.5. Clases de coaching.

Actualmente se cuenta con diferentes clases de coaching, cada uno se enfoca en atender un ámbito de la vida de las personas, las clases más conocidas son:

3.5.1 Vital: Se enfoca en potenciar y desarrollar capacidades que permitan a la persona construir relaciones saludables. Comienza fortaleciendo la imagen personal, mejorando la autoestima y la autoconfianza para luego proyectarla hacia un plan de acción que le permita alcanzar sus metas.

3.5.2 Ejecutivo: Se centra en promover el desarrollo de habilidades en profesionales y líderes de la organización. Esto se alcanza a través de la creación de planes estratégicos que busca conciliar las necesidades personales con respecto a las metas de la organización, potenciando las habilidades de liderazgo, desarrollo profesional y toma de decisiones.

3.5.3 Empresarial: El coaching empresarial se aplica a nivel organizacional y ayuda a los empleados en su trabajo en aspectos relacionados con mejorar su desempeño laboral. El coaching se centra en las personas como individuos, no en la empresa como sistema, pero sin duda tiene un impacto indirecto en el sistema empresarial. (Vega & Casal, 2010).

3.5.4 Deportivo: Se centra en el ámbito deportivo, y se describe como un proceso destinado a asistir al deportista en conectar con el máximo potencial, superando desafíos y alcanzando su pleno desarrollo. El coaching deportivo facilita descubrir tanto el potencial como talento, permitiendo lograr al máximo los objetivos propuestos. (Campillo, 2021).

4. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING.

Las principales características que definen al coaching como herramienta de desarrollo de equipos y talento humano, según señala (Vidaurre, 2015) se presentan a continuación:

- a) **Se enfoca en objetivos:** Busca obtener una comprensión clara acerca de cómo, cuándo y por qué alcanzar los resultados deseados.
- b) **Es flexible:** Ofrece opciones dentro de un entorno que fomente la creatividad, permitiendo explorar diversas y variadas estrategias para alcanzar los objetivos.
- c) **Facilita el cambio:** Proporciona a los líderes o gerentes las herramientas necesarias para liderar el cambio de forma voluntaria, evitando la imposición y fomentando la participación.
- d) **Fomenta relaciones:** Promueve relaciones humanas de calidad, con el objetivo de mejorar el desempeño.
- e) **Promueve una cultura de comunicación:** Fomenta la comunicación abierta y transparente al crear un entorno de trabajo en el que las personas se sientan seguras para expresar sus ideas y opiniones.

5. DEFINICIÓN DE COACHING EMPRESARIAL.

Definición de coaching empresarial de acuerdo a (Whitmore, 2018) enfatiza el concepto de coaching empresarial como el eje para el progreso de los talentos del grupo que tiene a su cargo, para alcanzar una espléndida gestión.

Según (Batanero) tiene como finalidad incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudara a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos. (Useche, 2004). Lo define como una herramienta diseñada para optimizar los procesos internos de la organización, con el objetivo de elevar tanto la satisfacción de los empleados como el rendimiento, así como: un procedimiento técnico de capacitación y progreso, fundamentado en los objetivos de la organización, orienta al personal hacia el aumento de la motivación y satisfacción. Este enfoque tiene como finalidad cumplir con las expectativas del mercado, satisfacer a los clientes y lograr mayores beneficios económicos.

5.1 Importancia del coaching empresarial.

La importancia del coaching en el contexto organizacional radica principalmente en la capacidad para promover cambios de conducta, emociones y de conocimiento en las personas y equipos de una organización, lo que contribuye al logro de objetivos y al desarrollo de habilidades individuales y grupales que favorezcan a optimizar el desempeño (Villarreal, 2012).

5.2 Beneficios del coaching empresarial.

Beneficios de implementar coaching en las organizaciones son los siguientes:

- a) Mejora la productividad al generar en las personas y equipos un verdadero sentido de pertenencia y valoración dentro de la empresa y los hace sentir que son valorados ayudando a desarrollar capacidades, fortalezas y confianza en ellos mismos, lo que permite desempeñarse mejor.
- b) Optimiza el uso de los recursos: Se consigue un mejor aprovechamiento de los recursos existentes y el surgimiento de nuevas ideas, incentivando la creatividad entre los equipos de trabajo. Esto permite identificar recursos que antes pasaban desapercibidos, logrando encontrar soluciones prácticas para las necesidades de la organización con mayor rapidez y eficiencia.
- c) Genera motivación: Motiva a los empleados a realizar mejor el trabajo debido al deseo de retribuir a la empresa que los trata bien y los valora. Esto los impulsa a desempeñarse con mayor eficiencia, no sólo por la obligación sino por un sentimiento de reconocimiento y aprecio de la organización hacia ellos.
- d) Propicia un entorno laboral favorable: El clima de cordialidad y apoyo dentro de la empresa, promueve un buen entorno organizacional.
- e) Adaptabilidad al cambio y respuestas ágiles: Genera en los colaboradores la capacidad de adaptarse a cambios imprevistos. Esto se refleja en la disposición para resolver problemas de forma rápida y eficaz.
- f) Potencia los objetivos empresariales: Es una inversión beneficiosa tanto para los empleados como para las organizaciones. Al mejorar el desempeño individual del

empleado, la empresa experimenta un incremento en resultados a largo plazo. (Vilallonga & Fernández Aguado, 2005).

6. DESEMPEÑO LABORAL.

6.1. Definición de Desempeño laboral.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones., 2011) Indica que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; dependiendo de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado, definiéndose como la capacidad de cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas, llevadas a cabo con total dedicación.

(Montejo, 2009) Lo define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa.

(Werther & Davis, 1995) Es el proceso de medición del rendimiento general de un trabajador. Es una actividad observable, medible y dinámica. Se manifiesta a través de una serie de comportamientos que puede ser observado y que son la expresión coherente de ciertas actitudes humanas necesarias para alcanzar un resultado. Es decir, es la acción de realizar un trabajo o una tarea para alcanzar un objetivo establecido por las organizaciones, ya sea físico o intelectual.

En este aspecto se define como: La capacidad de un trabajador para aplicar sus habilidades y conocimientos en el cumplimiento de las funciones, roles, obligaciones y responsabilidades, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

6.2. Factores del desempeño laboral.

Está directamente relacionado con las habilidades y conocimientos que necesita el empleado para realizar sus tareas y alcanzar los objetivos de la empresa, como lo plantea (Bittel, 2000) . Influenciado en la mayoría por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía, por tanto, es la fortaleza más relevante de una organización ya que permite alcanzar objetivos.

Es por ello que las empresas para volverse más rentables deben considerar aquellos factores que influyen directamente en el desempeño laboral, siendo estos los siguientes:

6.2.1 Motivación.

Es una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguirlo, se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo (Sanchez & Solorio, 2010).

De acuerdo a (Steven Lattimore McShane, 2010) se define como la fuerza interna que influyen en la orientación, el nivel de esfuerzo y la constancia de una persona. Implica el impulso para lograr una meta, con un grado particular de dedicación, durante un período determinado.

Es decir, es un conjunto de factores que incluyen experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas. Comprender qué es lo que motiva a los empleados de una organización puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar el desempeño laboral, permitiendo así que colaborador contribuya de manera más significativa al éxito de la organización.

6.2.1.1 Teorías de la motivación.

Las teorías descritas a continuación destacan la importancia de las necesidades humanas y motivacionales en el desarrollo personal y el desempeño. En el coaching el enfoque de estas teorías es buscar identificar las áreas claves de mejora que promuevan un mejor desempeño dentro de la organización.

1. Teoría de Abraham Maslow.

La teoría de Maslow ofrece una perspectiva única sobre lo que impulsa a las personas. En esta jerarquía, se identifican cinco categorías de necesidades que se organizan en un orden ascendente, teniendo en cuenta la importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo con este modelo, a medida que una persona satisface sus necesidades, emergen otras que influyen o modifican el comportamiento. La teoría sostiene que solo cuando una necesidad está satisfecha razonablemente, surge una nueva necesidad, marcando así un ciclo continuo en la motivación humana. (Colvin, 2008).

La jerarquía de necesidades de Maslow se representa como una pirámide conformada por cinco niveles:

- **Necesidades fisiológicas:** Incluyen todo lo que se necesita para sobrevivir, como oxígeno, agua, comida, vitaminas y minerales.
- **Necesidades de seguridad:** Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. En el ambiente laboral se vincula con la probabilidad de ser despedido o si es riesgoso en sí mismo el trabajo que realiza.

- **Necesidades sociales:** Las necesidades sociales abarcan la amistad, la participación en grupos, el sentido de pertenencia, el amor y el afecto. Estas necesidades están estrechamente ligadas a la vida social de la persona, implicando relaciones con otros individuos y el deseo de dar y recibir afecto. En el contexto laboral, la interacción con superiores, compañeros y subordinados adquiere una gran relevancia para la mayoría, ya que el contacto social y las relaciones interpersonales positivas satisfacen necesidades sociales fundamentales.
- **Necesidades de estima:** Se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en sí mismo o auto confianza. Ya que en una organización se deben promover los reconocimientos; y las posibilidades de ascenso deben ser claras y reales.
- **Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de aptitudes y capacidades. Estas son las aspiraciones situadas en la cima de la pirámide y simbolizan el compromiso individual de alcanzar un máximo potencial y evolucionar constantemente a lo largo de la vida. Aunque en un entorno organizacional se presume que estas necesidades solo se colman con ascensos, algunos empleados encuentran satisfacción al desempeñar tareas variadas, asumir responsabilidades importantes.

2. Teoría de McClelland.

Según (McClelland, 2014) la motivación puede explicarse a través de la búsqueda de satisfacción de tres necesidades primordiales: logro, poder y afiliación.

- 1. La necesidad de logro:** Explica el nivel de deseo que una persona tiene por abordar tareas difíciles y desafiantes.
- 2. La necesidad de afiliación:** Las personas buscan establecer relaciones interpersonales positivas y gratificantes con los demás.
- 3. La necesidad de poder:** Se manifiesta en aquellos individuos que encuentran satisfacción al asumir roles de liderazgo y responsabilidad.

6.2.2 Liderazgo

De acuerdo a (Robbins & Jugde, 2009) Va más allá de la simple delegación de tareas; implica la capacidad de inspirar y motivar a través del ejemplo personal del líder. Esta inspiración se traduce en el establecimiento de una visión común que actúa como el marco guía, coordinando los esfuerzos individuales hacia un propósito colectivo.

En su perspectiva (Drucker, 2002) Lo define un proceso estratégico a través del cual un líder ejerce influencia en otros para alcanzar resultados significativos. Este enfoque se distingue por la habilidad para inspirar y motivar con el ejemplo, comunicando de forma clara la visión y metas organizacionales donde la relevancia de un liderazgo va enfocada en el desempeño. Teniendo claro que el líder no solo fija objetivos, sino que también se involucra activamente en medir y evaluar resultados de manera constante ya que la clave es el compromiso de guiar a otros para lograr un impacto positivo.

6.2.3 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de habilidades individuales, sino la creación de una armonía positiva donde la confianza, la gestión de conflictos y el compromiso mutuo se combinan para lograr un desempeño colectivo que cumpla o supere los objetivos establecidos. Su enfoque destaca la importancia de los aspectos emocionales y relacionales en la construcción de equipos de alto rendimiento. (Guido Cattaneo).

6.2.4 Formación y crecimiento profesional.

Para (M.Senge, 2010) Se manifiesta en la construcción de organizaciones de aprendizaje. En este aspecto los empleados no solo se esfuerzan por perfeccionar habilidades, sino que también colaboran para lograr una mejora continua. Este enfoque implica un intercambio constante de conocimientos esto fomenta la creación de un entorno organizacional que valore la contribución de cada empleado. Bajo esta perspectiva la formación efectiva se transforma en un proceso en el cual la impulsa el desarrollo de habilidades y conocimientos, que fortalece tanto al colaborador como a la organización.

6.2.5 Responsabilidad.

Según (Piñeres, 2018) Se percibe como una cualidad humana, destacándose por la habilidad de una persona para comportarse de manera apropiada (o conforme a las expectativas) y comprometerse con objetivos establecidos. Esto incluye: el cumplimiento de las asignaciones laborales, el respeto por los demás, asumir las consecuencias de sus actos y actuar de manera ética y moral.

7. RELACIÓN ENTRE COACHING Y DESEMPEÑO LABORAL.

Según (Whitmore, John, 2017), la relación entre coaching y desempeño laboral se enfoca en el desarrollo y la mejora de habilidades y competencias, por tanto, aplicarse puede tener un impacto positivo en el desempeño y el éxito general de la organización de acuerdo a como se describe a continuación:

1. **Definición de objetivos y metas:** La importancia de establecer metas y objetivos claros tanto para el empleado como para la empresa. Se enfoca en ayudar a las personas a identificar sus metas y alinearlas con los objetivos de la organización.
2. **Desarrollo de habilidades y competencias:** Se centra en el desarrollo de habilidades y competencias. A través de la identificación y mejora de estas habilidades, los empleados pueden potenciar la capacidad para abordar desafíos laborales y contribuir de manera más significativa al éxito de la organización.
3. **Responsabilidad:** Se destaca la importancia de la responsabilidad individual y la autogestión. El coaching busca empoderar a los empleados para que asuman la responsabilidad, fomentando así la toma de decisiones.
4. **Comunicación Efectiva:** El desarrollo de habilidades de comunicación tanto en términos de expresión como de escucha, es esencial para mejorar las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en general.
5. **Balance entre Proceso y Resultado:** Un enfoque equilibrado entre el proceso y el resultado. Mientras se trabaja hacia metas específicas, el coaching presta atención al desarrollo continuo del individuo a lo largo del proceso. Este enfoque integral contribuye a un desempeño sostenible y a largo plazo.

6. **Cambio de mentalidad y superación de obstáculos:** Aborda las creencias limitantes y fomenta un cambio positivo en la mentalidad. Al superar barreras que pueden estar generando impactos negativos, los colaboradores pueden adoptar una mentalidad de crecimiento que facilita la adaptabilidad y la resolución de problemas.
7. **Retroalimentación:** La retroalimentación se presenta como un componente clave del coaching ya que permite a los individuos comprender sus fortalezas y áreas de mejora, facilitando así el proceso de desarrollo y la mejora del desempeño.

8. MODELO GROW.

(Carril, 2008) Describe el modelo GROW como uno de los enfoques más reconocidos y exitosos para el desarrollo personal y profesional dentro de la industria del coaching, el modelo GROW se considera como herramienta empresarial que identifica, aprovecha y potencia las habilidades. Este modelo ha demostrado buenos resultados tanto en la resolución de problemas como en contribuir significativamente a la mejora del rendimiento laboral.

El Modelo GROW fue desarrollado en la década de 1980 por John Whitmore y se considera como una técnica que permite dar soluciones a diversos problemas que se presentan en el ambiente laboral. Establecer objetivos que permitan crecer a las organizaciones y ser más competitivas. Este se basa en diseñar un plan de trabajo con diferentes procesos, que conducen al logro de un objetivo previamente trazado.

El acrónimo GROW representa cuatro fases claves del proceso de coaching según (Whitmore, John, 2017) siendo las siguientes:

- 1- **Goal:** En la primera fase se establecen metas claras y específicas: este proceso implica la identificación de objetivos tanto a corto como a largo plazo, alineados con los propósitos individuales y organizacionales. La clarificación de metas proporciona una dirección clara hacia la mejora del desempeño.

¿Cuál es el objetivo/meta que se desea alcanzar?

- 2- **Reality:** Evaluación objetiva de la situación actual: Implica una evaluación honesta y objetiva de la situación actual donde se identifican obstáculos y desafíos. Este análisis de la realidad sirve como base para entender el punto de partida.

¿Qué está ocurriendo actualmente?

- 3- **Options:** Generación de posibles opciones: La fase de opciones se centra en explorar diversas soluciones para avanzar hacia las metas establecidas y posteriormente decidir cuáles son las más adecuadas.

¿Qué opciones se tienen para lograr la meta?

- 4- **Will:** Establecer un plan de acción con plazos definidos: Se establece el compromiso para implementar las acciones acordadas. Aquí el coachee se compromete a seguir un plan de acción específico y el coach brinda el apoyo en la creación de un plan de acción realista para alcanzar la meta.

¿Cuál será el plan de acción a realizar?

9. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS:

1. **Coach:** Persona que guía a individuos o equipos para que alcancen las metas y mejoren sus habilidades. (Mariné, 2014).
2. **Coachee:** Persona que recibe el proceso o entrenamiento del coaching. (Campos, 2012).
3. **Coaching empresarial:** Es un instrumento que consiste en mejorar los procesos dentro de la organización, de tal manera que se aumente la satisfacción de los empleados como el rendimiento de los mismos. (Hérmendez, 2019).
4. **Coaching:** Arte de facilitar el desarrollo, el aprendizaje y la mejora del rendimiento de otra persona. (John, 2018).
5. **Desarrollo de habilidades:** Transforman la manera de pensar y de actuar, tanto en el ámbito empresarial como en la vida cotidiana. (positivo., 2019).
6. **Desempeño laboral:** Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. (Montejo, 2009).
7. **Liderazgo:** Un proceso estratégico a través del cual un líder ejerce influencia en otros para alcanzar resultados significativos. (Drucker, 2002).
8. **Metas SMART:** Método para fijar objetivos de manera efectiva y alcanzar el éxito en su consecución. (Scott, 2014).
9. **Modelo GROW:** Es un proceso mediante el cual ayuda a los colaboradores a mejorar el nivel de desempeño, donde se fijan objetivos y le permite al personal tener una mejor orientación de sus actividades. (Gioya & Rivera, 2008).

- 10. Objetivos organizacionales:** Metas específicas y cuantificables que una organización se propone lograr en un período determinado. (Kotter, 1996).
- 11. Resolución de problemas:** La habilidad para manejar y resolver conflictos implica la capacidad de lograr un resultado positivo o beneficioso para todas las partes afectadas. (Orta, 2012).
- 12. Satisfacción laboral:** Actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. (Abrajan, 2009).

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE APLICACIÓN DE COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERÍA MITCHELL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de la presente investigación y el análisis de los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio radican en la obtención de la información haciendo uso de técnicas como la entrevista y la encuesta, así como los instrumentos: guía de preguntas y cuestionario. Además, se tabuló la información obtenida para la interpretación de resultados, esto permitió elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación a la ausencia de implementar coaching como herramienta empresarial; asimismo se identificaron los factores que están causando un bajo desempeño laboral en la empresa Peletería Mitchell.

2. OBJETIVOS.

2.1 General:

Realizar un diagnóstico para identificar si en la empresa se utiliza el coaching como herramienta estratégica empresarial analizando su relación con los factores que influyen en el desempeño laboral.

2.2 Específicos:

- a) Recolectar datos por medio de técnicas e instrumentos de investigación que permitan identificar la problemática que afectan a la empresa.
- b) Analizar la situación actual sobre la falta de aplicación del coaching como herramienta estratégica empresarial en relación con el desempeño laboral.
- c) Interpretar los resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos aplicados para el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Fue necesario llevar a cabo una serie de pasos metodológicos que facilitaron la recopilación de información, contribuyendo así al análisis relacionado con la ausencia de la aplicación del coaching como herramienta estratégica empresarial para optimizar el desempeño de los empleados dentro de la empresa Peletería Mitchell ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

1. MÉTODO.

1.1. Método científico.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico, el cual se caracteriza por estudiar los problemas de manera objetiva, siguiendo una serie de procedimientos que permiten obtener una comprensión más clara y profunda de la problemática específica, en este caso permitió explicar los factores del desempeño laboral que mejoran en los colaboradores de la empresa Peletería Mitchell con la aplicación del coaching como herramienta empresarial.

El grupo de investigación se centró en identificar las causas principales que impactan el desempeño laboral en los empleados de la empresa, para obtener conclusiones significativas, las cuales fueron de utilidad para la formulación de la propuesta.

2. AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO.

2.1. Análisis: En la investigación se implementó el método de análisis ya que fue necesario dividir la información y sus elementos donde se observaron las causas y efectos relacionados con el tema investigado, esto se ve reflejado en la interpretación de resultados de los indicadores tanto en la encuesta y entrevista separando cada uno de ellos revelando aspectos específicos del bajo desempeño al separar los resultados, se hizo un análisis más detallado y preciso de cómo cada indicador impacta en el tema de investigación.

2.2. Síntesis: En la investigación se utilizó el método de síntesis, cuyo objetivo principal fue resumir los aspectos más relevantes por ello se utilizó para realizar el diagnóstico por áreas, así como en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.1 Explicativo:

Requirió contar con el conocimiento y comprensión teórica correspondiente al coaching, además fue necesario comprender el proceso de implementación del método científico así como los métodos auxiliares de análisis, síntesis y el uso de los instrumentos de guía de entrevista y cuestionario, pertenecientes a técnicas de investigación como la

entrevista y encuesta respectivamente que fueron fundamentales para obtener información que permitió comprender la relación de causa y efecto en la investigación. En ese sentido, se buscó comprender cómo el coaching influye en el desempeño laboral.

3.2 Según la clase de datos:

Investigación cuantitativa: La investigación estuvo conformada por la recolección, procesamiento de información de datos estadísticos y análisis de los mismos, empleando un enfoque cuantitativo ya que se logró evidenciar y delimitar un problema de estudio concreto que permitió generar preguntas claramente definidas con el fin de obtener respuestas a través de los datos recopilados.

3.3 Diseño de la investigación:

La presente investigación se elaboró a partir del diseño no experimental, centrándose en los eventos pasados sin manipular ni influir en las variables y sus efectos, para posteriormente llevar a cabo el análisis pertinente.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizó como técnicas la encuesta y la entrevista y como instrumentos se utilizó el cuestionario y la guía de entrevista a continuación se detalla cada uno de ellos:

4.1 Técnicas.

4.1.1 Entrevista: Esta técnica fue utilizada para obtener información de manera verbal y directa por parte del Gerente general de la empresa: Peletería Mitchell acerca de la situación actual, dicha técnica se llevó a cabo de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

4.1.2 Encuesta: Esta técnica se aplicó a todos los empleados de la empresa Peletería Mitchell con el fin de recopilar datos referentes al tema de investigación y se realizó de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

4.2 Instrumentos.

4.2.1 Guía de preguntas: Se empleó una guía de preguntas para recopilar información y captar la opinión del gerente general de la empresa como persona responsable de tomar decisiones gerenciales. A través de un orden secuencial se estructuraron interrogantes, las cuales fueron de tipo abiertas y cerradas, fue realizada de manera presencial con previa programación para ser atendidos en las instalaciones de la empresa.

4.2.2 Cuestionario: Se utilizó el cuestionario como instrumento para la recopilación de información necesaria. Estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple, dirigida a los empleados de la empresa Peletería Mitchell, con el objetivo de conocer las opiniones y perspectivas de los empleados, así al momento de procesar la información fuese más objetiva para la investigación.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Dentro de la investigación se utiliza tanto fuentes primarias como secundarios: los datos de fuente primaria se recolectaron para responder a las necesidades inmediatas de la investigación mientras que en las fuentes secundarias se obtuvieron datos e información que ya había sido publicada.

5.1 Primarias: Para este caso la información recolectada fue la obtenida de los mismos usuarios y beneficiarios de la investigación los cuales son la jefatura y los empleados de la empresa, para lo cual se tuvo acercamiento físico y contacto directo con ellos. La obtención de datos se realizó mediante la utilización de una entrevista dirigida al gerente general: José Miguel Álvarez y una encuesta al personal administrativo, operativo y de ventas de la Peletería Mitchell.

5.2 Secundarias: Las fuentes secundarias fueron aquellos que brindaron datos y documentos bibliográficos relacionados con el tema como lo son: libros, tesis, sitios web de Internet u otros documentos relacionados a la aplicación de coaching como herramienta empresarial.

6. UNIDADES DE ANÁLISIS UNIVERSO Y MUESTRA.

6.1 Objeto de estudio: Peletería Mitchell

6.2 Unidades de análisis.

Las unidades de análisis de las cuales se obtuvo información fueron las siguientes: Personal administrativo, operativo y de ventas y gerente general de la empresa Peletería Mitchell.

6.3 Universo y Muestra.

Se hizo uso del censo ya que la población fue pequeña y fue necesario analizar todos los elementos de esta donde los datos obtenidos fueron parámetros más exactos y precisos del tema investigado.

Universo: El universo de la investigación estuvo formado por 16 empleados y la alta dirección de la empresa Peletería Mitchell siendo este un total de 17 colaboradores.

Muestra: La muestra utilizada es igual al universo por ser este pequeño, dado que la población es de 5 personas en área administrativa, 7 destacados en el área de ventas y 4 en personal operativo y el gerente general, por lo cual se aplicó censo a la totalidad de miembros que conforman a la empresa.

7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

La empresa Peletería Mitchell ubicada en el centro de San Salvador está compuesta por 16 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas: ventas, operativos, administrativo y el gerente general. Haciendo un total de 17 personas, tomando en cuenta a todos los colaboradores para obtener información relevante en relación a la problemática del bajo desempeño laboral.

De acuerdo a la información obtenida de las unidades de análisis, mediante las técnicas e instrumentos se recopilaron datos que posteriormente fueron tabulados e interpretados y se utilizaron para la elaboración del diagnóstico siguiente:

Información general de los colaboradores de la empresa Peletería Mitchell: Al

analizar los datos recolectados sobre las generalidades de los empleados de la empresa Peletería Mitchell, se determinaron algunos aspectos importantes, los cuales son los siguientes:

- **Sexo:** La distribución de género en la empresa, está representada de forma equitativa donde el 50% está representado por el sexo femenino y el resto por el sexo masculino. Esto indica que en la empresa existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres destacando que ambos tienen la posibilidad de ser partícipes al implementar el Coaching como herramienta estratégica empresarial dentro de la organización. (ver Anexo N° 2, romano I, numeral 2).
- **Edad:** Las edades promedio de los colaboradores se encuentran entre los 20 y 30 años. Esto se debe a que, para el año 2017, la empresa inició procesos de reclutamiento masivo, atrayendo a personas jóvenes, lo cual se refleja en un 88% del personal. Esta situación representa una ventaja para la empresa, ya que estos jóvenes

aportan nuevas ideas y se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno laboral. Además, al recibir capacitaciones o planes de formación, aprenden con rapidez. Sin embargo, también hay adultos con edades de 36 a 45 años que poseen experiencia laboral y aportan conocimientos valiosos a la empresa. (ver Anexo N° 2, romano, numeral 3).

- **Cargo que desempeña en la empresa:** La empresa cuenta con un total de 16 empleados desempeñándose en diferentes cargos: El área administrativa está compuesta por 5 colaboradores, el área operativa cuenta con 4 colaboradores y el área de ventas cuenta con un total de 7 colaboradores.

La importancia de dicha generalidad radica en afirmar que el organigrama de la empresa cuenta con la unidad organizativa de recursos humanos sin embargo en la realidad no hay personal que cumplan con las funciones dedicadas a gestionar aspectos relacionados con los colaboradores, como contratación, capacitación, bienestar y desarrollo profesional. Esto afecta la implementación del coaching, ya que dicha unidad será la encargada de dar seguimiento oportuno a su aplicación. (ver Anexo N° 2, Sección I, punto 1).

Una vez obtenida información general de parte del personal que fue participe para la obtención de respuestas por medio de la encuesta, se denota lo siguiente:

1. **Participación en programas de coaching:** Los resultados de la encuesta realizada a los empleados proporcionaron información valiosa para evaluar la realidad actual en la que se encuentra la empresa revelando que no se utiliza el coaching, ya que ninguno de los empleados ha participado previamente en programas ni capacitaciones de coaching. Este factor indica que la empresa no está al tanto de las oportunidades de

mejora que podrían ayudar a los empleados a alcanzar mayor potencial y a aprovechar las oportunidades disponibles. (Ver Anexo N° 2 romano II, pregunta 1 y 3).

- 2. Comunicación asertiva:** La mayoría de los empleados se sienten cómodos comunicando ideas, sentimientos y opiniones ante la jefatura, lo cual es positivo pero estas opiniones no son consideradas en el proceso de toma de decisiones, ya que solo el gerente las evalúa desde su propia perspectiva. En este sentido, el coaching desempeña un papel crucial para mejorar el proceso de toma de decisiones en la empresa fomentando un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo, ayudando a garantizar que las opiniones y aportaciones de los empleados sean valoradas y consideradas en el proceso de toma de decisiones. Esto promueve una mayor motivación, compromiso y rendimiento en el equipo (ver Anexo N° 2, Romano II, pregunta 4).
- 3. Productividad:** Se determinó que la falta de conocimiento de la mayoría de los empleados acerca de las actividades que la empresa lleva a cabo para mejorar el rendimiento laboral tiene un impacto negativo en la gestión de tiempo y recursos, esto provoca un clima organizacional en el que los empleados se sienten desconectados de los esfuerzos de la empresa por mejorar la productividad. Al brindar únicamente retroalimentación de tareas y cronogramas de las actividades, se limita el aumento en la productividad del personal. (Ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 5).
- 4. Motivación laboral:** La falta de incentivos, tanto monetarios como no monetarios, ha llevado a una disminución significativa en la motivación de los empleados, afectando negativamente el desempeño. Sin recompensas económicas, los empleados pueden sentirse infravalorados, esto reduce el entusiasmo y compromiso. La ausencia

de incentivos no monetarios, como el reconocimiento ha traído consecuencias en la satisfacción laboral, esta falta de motivación identificada se traduce en una menor productividad, una calidad de trabajo inferior perjudicando el desempeño ya que la mayoría indicó que la empresa no ofrece ningún tipo de incentivo para motivarlos a mejorar el desempeño en el trabajo. (Ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 6).

5. **Trabajo en equipo:** Es notable que existe una fuerte colaboración entre los empleados, ya que se apoyan mutuamente para alcanzar los objetivos. Todos los empleados han expresado que el trabajo en equipo tiene un impacto positivo al fortalecer y mejorar las relaciones laborales. Esto refleja la importancia de este indicador para desempeñar sus funciones de manera más efectiva al trabajar en equipo y brindarse apoyo mutuo (ver Anexo N° 2, romano II, Pregunta 7).
6. **Enfoque del coaching:** El coaching dentro de las empresas ayuda a descubrir y aprovechar el potencial de los empleados por ello es importante conocer qué enfoque de coaching genera más beneficios en el desarrollo laboral, por este motivo se les brindó a los colaboradores una breve descripción de los enfoques de coaching que existen ,teniendo claro dichas definiciones, la mayoría de empleados consideró que practicar el coaching coactivo dentro de la organización conllevaría a mayores beneficios ya que está enfocado en la relación entre coach y empleado, cuyo objetivo es acompañarlos en el crecimiento y desarrollo laboral y personal.(ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 12).
7. **Clima laboral:** El clima laboral que se identificó es paternalista, donde existe una relación formal, pero con escasa comunicación y falta de confianza entre jefatura y personal según los resultados de la pregunta 13 del Anexo N° 2 (sección romana II),

juega un papel crucial en el desempeño de los empleados. Esta dinámica puede afectar negativamente el compromiso laboral, elementos fundamentales para alcanzar las metas establecidas. La falta de una comunicación abierta y de confianza mutua dificulta la claridad en las expectativas, la colaboración efectiva y la retroalimentación constructiva, factores esenciales para un rendimiento óptimo en el trabajo

- 8. Crecimiento laboral:** Las rotaciones por puestos de trabajo, como forma de aprendizaje tienen implicaciones directas en el desempeño del personal limita el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para adquirir nuevas oportunidades de crecimiento laboral esto puede afectar especialmente al personal joven en la empresa, quienes podrían enfrentar desventajas como la falta de estabilidad en roles específicos y la dificultad para adquirir experiencia lo cual podría impactar el desarrollo laboral a largo plazo y la capacidad para alcanzar metas laborales significativas, además los colaboradores manifestaron que no reciben capacitaciones que los potencien a desarrollar habilidades y capacidades para ser más productivos. (ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 14)
- 9. Apoyo empresarial:** Una amplia mayoría de los encuestados expresó que jefatura realiza acciones que promueven la colaboración y el apoyo entre los miembros del equipo de trabajo. Indicando que si hay reconocimiento por parte de los empleados de las actividades que realiza el jefe y que contribuyen al apoyo dentro de la organización lo que proporciona una base sólida para mantener un ambiente positivo y satisfacción en los empleados. (Ver Anexo N° 2, sección romana II, Pregunta 16).

10. Autoestima: El desempeño que tengan los empleados dentro de la empresa influye mucho con el nivel de autoestima que tenga cada uno de ellos, ya que entre mejor se sientan consigo mismo y más alta sea su autoestima, más probable será que sean capaces de superar obstáculos incluso tras enfrentar fracasos. La autoestima está muy asociada con la autoconfianza, y la confianza es la capacidad de creer en sí mismo lo que ayuda a alcanzar las metas. Por ello la autoestima es un indicador importante, presente en el anexo N° 2, romano II, pregunta 17 donde se obtuvo que la mayoría presenta niveles positivos de autoestima y aceptación personal, lo que refleja un elevado bienestar emocional en los empleados.

11. Resolución de conflictos: Se logró identificar que la jefatura si aplica técnicas que ayuden a resolver los conflictos (ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 18) y en cuanto al indicador de confianza organizacional la mayoría expresó que si pueden hablar libremente con sus compañeros ante las dificultades que se presentan en el trabajo es decir que si existe confianza dentro de las relaciones laborales, evidenciando la capacidad de los empleados para hablar libremente sobre las dificultades con los compañeros esto no solo promueve la transparencia y la resolución de problemas, sino que al mismo tiempo fortalece las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia dentro del equipo.(ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 19).

12. Superación de obstáculos: La mayoría de los encuestados señaló que brinda ayuda a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en la realización de las labores (ver Anexo N° 2, Sección II, Pregunta 20). Esto evidencia que si existe compañerismo en mayor proporción lo que es fundamental para superar obstáculos y alcanzar metas organizacionales y existe disposición para brindar ayuda a los compañeros.

Entrevista a Gerente General: Después de recopilar las respuestas de los colaboradores a través de la encuesta se llevó a cabo una entrevista con el gerente general de la empresa, de la cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

- 1. Conocimiento de Coaching.** El gerente no cuenta con conocimiento del concepto de coaching lo que resalta la necesidad de presentar una propuesta para su aplicación, con el fin de potenciar el rendimiento de los empleados. Además, se identificó la ausencia de personal en la unidad de recursos humanos, lo que conlleva a no contar con personal capacitado que se dedique a fomentar la práctica de dicha herramienta empresarial. Esto se ve reflejado en la falta de proporcionar capacitaciones y planes destinados a impulsar el desarrollo de habilidades y conocimientos, así como a incrementar la motivación en los empleados. En vista de esto la implementación del coaching se presenta como una solución estratégica para mejorar el desempeño laboral. (Ver Anexo N° 4, pregunta 1,2 ,3 y 4).
- 2. Comunicación asertiva:** Se consultó al gerente general si considera que los empleados pueden comunicar sus ideas u opiniones de manera libre a lo que respondió que sí, totalmente de acuerdo. No obstante, la encuesta dirigida a los empleados, en la pregunta 4, reveló que sus opiniones no son completamente consideradas. Esto indicó que, aunque tienen la capacidad de expresar sus ideas, estas no se toman en cuenta al momento de tomar decisiones. (Ver Anexo N° 4, pregunta 5).
- 3. Ambiente laboral:** El ambiente laboral percibido por los empleados influye significativamente en su rendimiento ya que trabajar en un entorno negativo afecta su desempeño. Con base en ello, es importante mencionar que este es uno de los

factores que afectan el desempeño laboral, ya que el gerente señaló que los empleados no consideran que el ambiente de trabajo sea positivo. (ver Anexo N° 4, pregunta 6).

4. **Productividad:** Por otra parte, el gerente mencionó que las actividades que realiza para garantizar la productividad son la retroalimentación de las tareas y control de labores asignados por medio de cronograma de actividades, detectando que en las respuestas obtenidas en la encuesta la mayoría de colaboradores respondió que no se realizan actividades que mejoren la productividad (ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 5), concluyendo que existe discrepancia entre las respuesta del gerente y la opinión de los empleados (Anexo N° 4, pregunta 8 y 9).
5. **Motivación:** El gerente mencionó que no otorga ningún tipo de incentivos solamente charlas motivacionales, las cuales, si ayudan a mantener buenas relaciones, motivando e inspirando a los empleados en diferentes aspectos, pero no utiliza otras opciones que podrían ser más efectivas y que contribuyan a mejorar el rendimiento en los empleados. (Ver Anexo N° 4, pregunta 10).
6. **Liderazgo:** Este indicador muestra que el jefe se considera un líder democrático es decir que los empleados tienen la oportunidad de participación (ver Anexo N° 4, pregunta 12), aunque este liderazgo no se cumple a totalidad ya que en la encuesta los empleados respondieron que sus opiniones e ideas no se tomaban en cuenta al momento de tomar decisiones. (Ver Anexo N° 2, romano II, pregunta 8).
7. **Crecimiento laboral** Es importante mencionar que la jefatura no realiza actividades que contribuyan a que los empleados puedan crecer laboralmente, mencionando que no realiza capacitaciones ni planes de desarrollo y aprendizaje, únicamente rotaciones en los puestos de trabajo que les permite aprender de las diferentes áreas, aunque la

adaptación frecuente a nuevos puestos puede ser estresante, lo que impacta en el compromiso y lealtad hacia la empresa lo que traería consigo que estos busquen afuera otras oportunidades laborales, además la falta de capacitaciones que contribuyan a mejorar las habilidades y conocimientos repercuten negativamente en su rendimiento. (ver Anexo N° 4, pregunta 18). Además, en la entrevista realizada al gerente destacó la importancia de realizar capacitaciones en los siguientes temas Word, Excel y Access, destacando que la falta de personal en la unidad de recursos humanos afecta en diferentes aspectos ya que sería el área encargada de gestionar la impartición de capacitaciones y planes que contribuyan a brindar oportunidades de crecimiento laboral (ver Anexo N° 4, pregunta 23).

- 8. Confianza/ Resolución de conflictos** En la entrevista con el gerente, se destacó que no existe confianza entre los empleados y la jefatura, identificando claramente que este factor influye en las relaciones laborales. Es crucial reconocer que la confianza desempeña un papel fundamental para tener un entorno laboral positivo además facilita la resolución de problemas y contribuye a mejorar los resultados cuando se trabaja en equipo (ver Anexo N° 4, pregunta 22). A pesar de que el jefe manifiesta su disposición a abordar y resolver conflictos entre los empleados (ver Anexo N° 4, pregunta 21), la falta de confianza puede obstaculizar la capacidad de encontrar soluciones inmediatas, generando un impacto negativo en la productividad y la satisfacción de los empleados.
- 9. Aplicación del coaching:** Es importante mencionar que se brindó información al gerente general sobre los beneficios de implementar el coaching como herramienta empresarial, donde no solo reconoció, sino que también comprendió que la

implementación del coaching contribuiría significativamente a elevar el rendimiento de los empleados (ver Anexo N° 4, pregunta 19).

En última instancia, es importante mencionar que se han detallado los indicadores que poseen una mayor representatividad para evaluar la aplicación de coaching como herramienta empresarial, con el objetivo de potenciar y optimizar el desempeño de los empleados en la empresa Peletería Mitchell.

- **Diagnostico por áreas:**

Se resalta la importancia de realizar un diagnóstico por cada una de las áreas que conforman la empresa, ya que la aplicación de la propuesta de coaching como herramienta empresarial resulta más significativa cuando se aborda de manera específica con el objetivo de generar un impacto más relevante al enfocarse en la problemática identificada. A continuación, se describe la situación actual reconocida en cada una de ellas:

- 1. Área Operativa.**

Respecto al diagnóstico anterior se logró identificar que el indicador que represento mayor importancia para el personal operativo es la productividad ya que se descubrió en (ver Anexo N° 2, pregunta 5) que la jefatura únicamente hace uso de cronogramas de actividades y retroalimentación de tareas asignadas, demostrando que no se llevan a cabo actividades que mejoren los niveles de productividad, afectando el desempeño de los empleados.

2. Área De Ventas.

En relación con el diagnóstico previo, es importante señalar que el indicador de más relevancia para el personal de ventas es la motivación. Esto se evidencia en la respuesta a la pregunta 6 del Anexo N° 2, donde se observó que la dirección no implementa planes de incentivos tanto monetarios como no monetarios. Esta carencia tiene un impacto negativo en el rendimiento del equipo, generando una disminución en el compromiso y, por ende, una falta de motivación que afecta directamente en los niveles de ventas de la empresa.

3. Área Administrativa.

En relación con el diagnóstico previo, es relevante resaltar que el indicador de mayor representatividad para el personal administrativo se enfocó en las oportunidades de crecimiento laboral, tal como se evidencia en el Anexo N° 2, pregunta 14. Es crucial señalar que la falta de estas oportunidades constituye un obstáculo significativo para el desarrollo de las habilidades laborales de los empleados, limitando así la capacidad de progreso. Superar este desafío resulta fundamental para potenciar el desempeño del personal, permitiéndoles mejorar habilidades y ampliar conocimientos. Este proceso, a su vez, les facultaría para avanzar y crecer dentro de la estructura organizacional de la empresa.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones presentadas a continuación surgen como resultado de la investigación realizada:

1. Los empleados de la empresa Peletería Mitchell presentan un bajo desempeño debido a la ausencia de aplicación coaching como herramienta estratégica empresarial lo cual tiene un impacto negativo en los colaboradores.
2. La empresa carece de capacitaciones para los colaboradores, esta deficiencia no solo repercute en el desempeño eficiente de tareas y uso óptimo de recursos, sino que también limita el crecimiento laboral. Sin las oportunidades adecuadas de desarrollo, los empleados se encuentran en desventaja para acceder a mejores oportunidades laborales y adquirir conocimientos y habilidades necesarias para mejorar el rendimiento laboral.
3. Se ha identificado que la empresa no dispone de planes de incentivos que motiven a los empleados a mejorar el desempeño laboral.
4. Se ha determinado que la empresa cuenta con un organigrama compuesto por diferentes cargos funcionales sin embargo no cuenta con personal en la coordinación de recursos humanos, como consecuencia no dispone de colaboradores capacitados para dirigir al talento humano e implementar el coaching como herramienta empresarial.
5. La ausencia de la unidad de mercadeo en la empresa repercute en la efectividad de la planificación y ejecución de estrategias de mercado, la promoción de productos y la atracción de clientes potenciales.

8.2 RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones que se derivan las siguientes recomendaciones:

1. **Implementación del coaching como herramienta estratégica empresarial:**

Los empleados de la empresa Peletería Mitchell presentan bajo desempeño laboral por ello debe implementarse el coaching como herramienta estratégica empresarial que permita mejorar el rendimiento del talento humano.

2. **Implementación de programas de capacitación:** La empresa carece de capacitaciones destinadas a los colaboradores que les permita desarrollar conocimientos y habilidades, por ello se propone un programa de capacitación con el propósito de hacer uso eficiente de tiempo y recursos, así como temas de ofimática que les permita acceder a mejores oportunidades laborales.

3. **Diseño de un Plan de Incentivos:** La empresa no brinda incentivos que motiven al personal por lo tanto se propone diseñar un plan que incorpore incentivos monetarios como no monetarios con el objetivo de motivar y fortalecer el compromiso, recompensando el esfuerzo, dedicación y logros de los empleados.

4. **Activación de la unidad de Recursos Humanos:** La empresa no cuenta con personal en la unidad de recursos humanos por esa razón es necesario la activación de dicha unidad, esto facilitará la dirección del talento humano, así como la implementación y seguimiento del coaching como una herramienta estratégica empresarial para optimizar el desempeño laboral.

5. **Incorporación de la unidad de Mercadeo:** La ausencia de dicha unidad afecta la rentabilidad de la empresa por ello se recomienda su incorporación en la estructura organizativa.

CAPÍTULO III. PROPUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHELL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHELL.

1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La importancia de la siguiente propuesta radica en el reconocimiento por parte de la empresa Peletería Mitchell de la problemática que enfrenta, la cual se atribuye al bajo desempeño debido a la falta de aplicación de coaching que permita a los empleados a alcanzar los objetivos empresariales.

Por ello se propone la implementación del Modelo GROW como una herramienta de coaching, donde se puede alcanzar el máximo desempeño de los empleados, así como fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades. Esto, a su vez, conlleva a un aumento en la motivación, la productividad y la creación de oportunidades de crecimiento laboral para cada uno de los empleados, todo ello con el propósito de abordar y superar las deficiencias identificadas en la organización.

2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta de implementación de coaching como herramienta estratégica empresarial está dirigida a los colaboradores de la empresa Peletería Mitchell, con el fin de optimizar el desempeño laboral.

Esta se encuentra planteada con base a los problemas más relevantes tomando en cuenta el resultado del diagnóstico de la situación actual analizada previamente. A continuación, se muestra una breve descripción de las propuestas realizadas:

1. La activación de la unidad de recursos humanos es fundamental para asegurar la gestión eficaz del talento y el desarrollo organizacional, además estará a cargo de dar seguimiento a la aplicación del modelo GROW como herramienta de coaching, así mismo se plantea la incorporación de la unidad de mercadeo que tendrá la responsabilidad de realizar investigaciones, análisis de mercado además de la elaboración de planes anuales de ventas y la aportación de ideas innovadoras para maximizar la rentabilidad en la empresa.
2. Implementación del modelo GROW como herramienta de coaching: La implementación de dicho modelo contribuirá a optimizar el desempeño en los empleados, donde el coach son los miembros del equipo de investigación quienes ofrecerán a la empresa la propuesta de implementación del modelo GROW para asegurar que el plan sea de utilidad para la organización, por otro lado, el coachee serán los empleados de la empresa que participen y se beneficien de la implementación de dicho modelo.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se propone plantear un objetivo bajo el método SMART, es decir será específico, medible, alcanzable, realista y tener un tiempo

determinado para su cumplimiento.

En lo que respecta al análisis de la realidad se describirá la situación actual en la que se encuentra la empresa, identificando la problemática que debe superarse para alcanzar las metas en esta se identificó un bajo desempeño que se ve influenciado por la falta de motivación, baja productividad por la ausencia de capacitaciones al personal y la carencia de oportunidades de crecimiento laboral.

Posterior al análisis de la realidad de la empresa, se brindarán opciones, presentadas a continuación:

- Implementar un plan de incentivos con el propósito de potenciar el desempeño de los empleados y, de esta manera, aumentar la motivación. Estos incentivos se estructurarán en dos categorías: incentivos monetarios, que consistirán en bonificaciones financieras, y no monetarios, que comprenderán el reconocimiento público y por trabajo.
- Establecer un programa de capacitaciones destinado para la unidad de bodega y logística este consiste en desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, con el propósito de aumentar la productividad y mantener al día los conocimientos en una amplia variedad de temas, entre las cuales se incluirán: Kaizen: la mejora continua y Administración de bodega y logística.
- Implementar un programa de capacitación destinado a la unidad de administración diseñado para fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar destrezas,

con el fin de impulsar el crecimiento laboral, este abordará como opciones programas de la paquetería de Microsoft Office.

Finalmente, cumpliendo con la última fase de Decisión/Voluntad el jefe elegirá la opción que más se ajuste a las necesidades de la empresa basándose en los siguientes parámetros:

- **Winning Decision (Decisión Ganadora):** Esta opción indica que el gerente general tomará la decisión que resulte en el mayor beneficio o ventaja para la organización.
- **Well-considered Option (Opción Bien Considerada):** Enfatiza que el gerente general analizará todas las opciones y elegirá la más adecuada basado en las necesidades de la empresa.

De acuerdo a los parámetros anteriores se establecerá el plan de acción que será necesario para alcanzar el objetivo establecido en la primera fase, las cuales serán llevadas a cabo por la unidad de capacitaciones bajo la supervisión y dirección de la unidad de Recursos Humanos.

2.1. Alcance.

La propuesta abarcará el desarrollo e implementación del modelo GROW como herramienta de coaching para motivar al personal mediante un plan de incentivos y desarrollar habilidades y conocimientos mediante programas de capacitación con el objetivo de mejorar la productividad y generar oportunidades de crecimiento laboral. La aplicación de este modelo permitirá establecer metas claras (Goal), analizar la situación actual (Reality), explorar opciones (Options) y definir los pasos a seguir (Will).

3. JUSTIFICACIÓN.

En respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico de la situación actual, el propósito de la propuesta es abordar las deficiencias en el rendimiento de los empleados. Para lograrlo, se empleará el modelo GROW como una herramienta de coaching destinada a fomentar un cambio en la mentalidad de los trabajadores, con el fin de obtener resultados superiores.

Además, se pretende que, fundamentándose en las teorías y conceptos esenciales del Modelo GROW, se ofrecerán soluciones concretas a los problemas identificados en el desempeño laboral, contribuyendo de esta manera a mejorar constantemente. Asimismo, se anticipa que esta propuesta servirá para impulsar la motivación, incrementar la productividad, fomentar el crecimiento laboral, contrarrestando así los problemas que generan un bajo rendimiento.

4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

4.1 Objetivo General:

Mejorar el desempeño de los empleados de la empresa Peletería Mitchell, mediante la implementación del modelo GROW como herramienta de coaching enfocada en la optimización del desempeño laboral con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

4.2 Objetivos Específicos:

- Aplicar el modelo GROW para fortalecer la motivación laboral de los empleados, identificando metas específicas, evaluando la situación actual, generando opciones y estableciendo un plan de acción.
- Mejorar los procesos operativos implementando el modelo GROW, estableciendo metas, analizando el contexto actual, evaluando opciones y proporcionando un plan de acción que promuevan un entorno de aprendizaje continuo en los empleados.
- Incrementar las oportunidades de crecimiento laboral promoviendo el aprendizaje continuo, estableciendo metas, describiendo la realidad, la evaluación de opciones disponibles y la creación de un plan de acción a través del modelo GROW.

5. GUIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GROW COMO HERRAMIENTA DE COACHING.

5.1 Objetivo del modelo GROW como herramienta de coaching.

El propósito de este modelo será definir con claridad los objetivos que se buscan alcanzar, evaluar la situación actual, proponer alternativas como soluciones viables y, finalmente llevar a cabo un plan de acción. Todo ello con el propósito de mejorar el desempeño de los empleados en las unidades objeto de estudio.

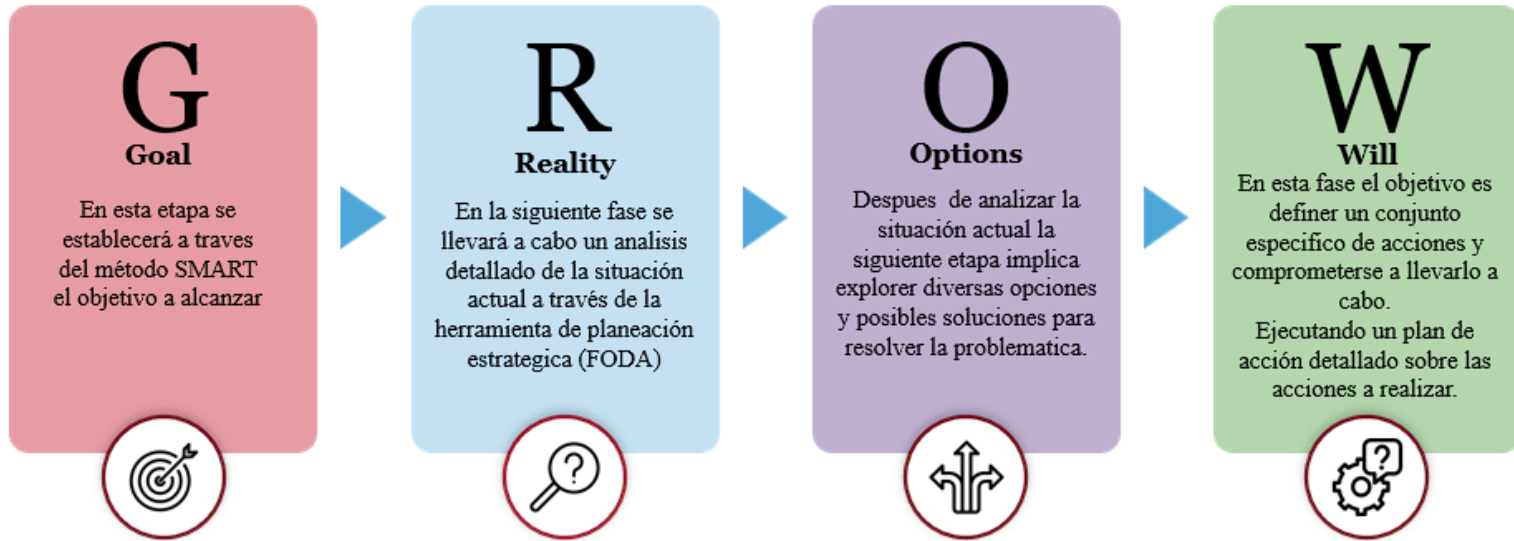
5.2 Público objetivo:

El modelo se aplicará a las unidades organizativas de: ventas, bodega/logística y administración.

5.3 Estructura del modelo:

A continuación, se presenta el diagrama de un proceso escalonado que describe la implementación del modelo GROW en las diversas unidades organizativas que fueron objeto de análisis. (Ver Ilustración 2 Diagrama del proceso del MODELO GROW página 56)

Ilustración 2 Diagrama del Modelo GROW

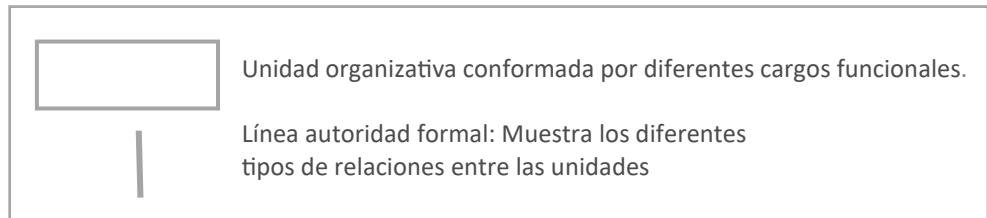
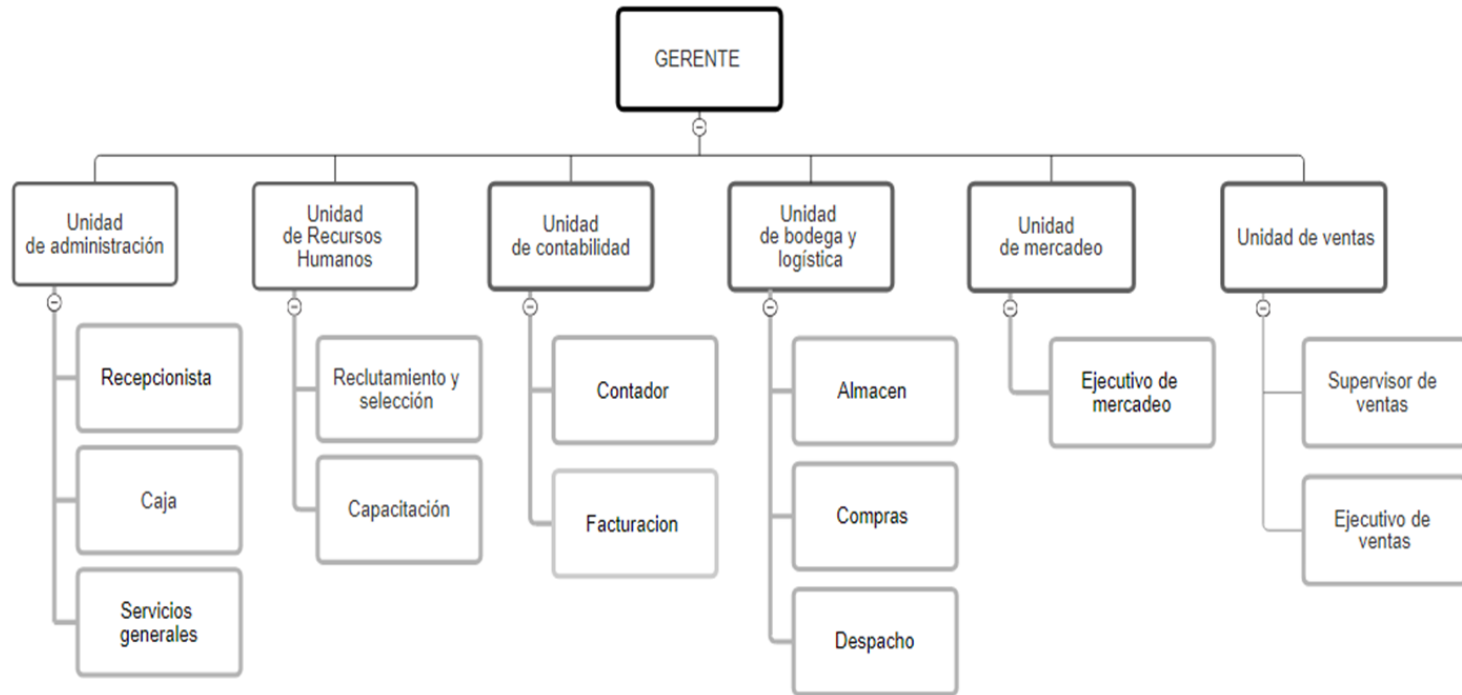


Fuente: Elaboración propia.

6 PROPUESTAS.

6.1 Propuesta de activación de unidad de recursos humanos e incorporación de unidad de mercadeo en estructura organizativa.

Ilustración 3 Organigrama de empresa Peletería Mitchell



Descripción del organigrama propuesto acorde a las principales funciones

- **Gerente General:** Es la persona que se encarga de representar a la empresa además está a cargo de la toma de decisiones administrativas tales como: planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar las actividades de la empresa.
- **Unidad de administración:** La función principal es gestionar los recursos que tiene disponibles, tanto humanos como técnicos, financieros y/o tecnológicos, conformado por un grupo de personas encargadas de recibir, clasificar y enviar toda la correspondencia y dar seguimiento a la agenda del gerente general, además de apoyar en el proceso de cobranza y gestionar el archivo de documentación vinculada a las transacciones comerciales, asimismo brindando asistencia en tareas administrativas según lo necesiten otras unidades organizativas, así mismo se incluyen los servicios generales que se encargan del mantenimiento y limpieza de la empresa.
- **Unidad de Recursos humanos:** Las actividades principales que tendrá a cargo es el reclutamiento y selección del talento humano mediante la identificación de postulantes en el mercado laboral, que busca consolidar un grupo de posibles candidatos calificados, seguido de la selección de aquellos que cumplen con las competencias necesarias para el puesto vacante, además de planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal, gestionar las relaciones laborales, y establecer políticas y prácticas dentro de la empresa. A la vez estará encargada de dar seguimiento a las propuestas planteadas para implementar el coaching como herramienta empresarial.

- Unidad de contabilidad: Conformado por el contador general y el personal de facturación, dentro de las principales funciones se encuentran: supervisar y validar de manera sistemática y eficiente los registros contables, coordinando todas las actividades para realizar los registros contables directos durante el proceso administrativo financiero y realizar los cierres mensuales y anuales de forma puntual para preparar los estados financieros. Además de proporcionar información oportuna sobre el rendimiento de los recursos y las obligaciones institucionales.
- Unidad de bodega y logística: Las responsabilidades que se llevan a cabo en las áreas de almacén y despacho son las siguientes: registrar las entradas y salidas de mercancía, mantener un control detallado del inventario y organizarlo de manera que se optimice el espacio disponible en el almacén, asegurarse de que el área de almacén esté limpia y ordenada para recibir, preparar y despachar los productos solicitados por los clientes, garantizando la seguridad de la mercancía además de realizar un conteo físico del inventario periódicamente.
- Unidad de mercadeo: Entre las funciones principales se encuentran la creación y desarrollo de estrategias de mercadeo, la realización de investigaciones y análisis de mercado además de la elaboración de planes anuales de ventas, la aportación de ideas innovadoras para maximizar la rentabilidad, la estimación de las ventas para el próximo período y la promoción de los diversos productos que distribuye la empresa.

- Unidad de Ventas: Compuesto por el supervisor de la unidad que será el responsable de liderar y gestionar el equipo de ventas, y los ejecutivos de ventas quienes estarán involucrados directamente en el proceso de venta desde su inicio hasta su cierre, vendiendo y asesorando a los clientes de manera eficiente en los diferentes productos que brinda la empresa.

6.2 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de ventas.

Respecto al diagnóstico efectuado a los empleados de la unidad de ventas, resulta relevante destacar que el factor más crucial para el personal de ventas es la motivación. Este aspecto quedo evidenciado en la respuesta proporcionada en la pregunta 6 del Anexo N° 2, donde se observa que la dirección no implementa planes que incorporen incentivos, tanto económicos como no económicos. Esta carencia repercute de manera negativa en el desempeño del equipo, dando lugar a una disminución en el compromiso y, como consecuencia, a una falta de motivación que incide directamente en los niveles de ventas de la empresa.

Es por ello que se propone la implementación del modelo GROW como herramienta de coaching para mejorar el desempeño de los empleados de ventas considerando la problemática descrita en el párrafo anterior.

Modelo GROW.

- **Goal (meta):** Primero se establece la meta clara y específica a partir del método SMART (Ver **Ilustración 4 Objetivo SMART para unidad organizativa ventas página 62**).

Se establece a partir del método SMART **¿Cuál es el objetivo/meta que se desea alcanzar?** Siendo este: Fortalecer la motivación de los empleados logrando un incremento en las ventas en comparación con el año anterior, a través de un plan de incentivos que incluya tanto incentivos monetarios como no monetarios dentro de los próximos 12 meses.

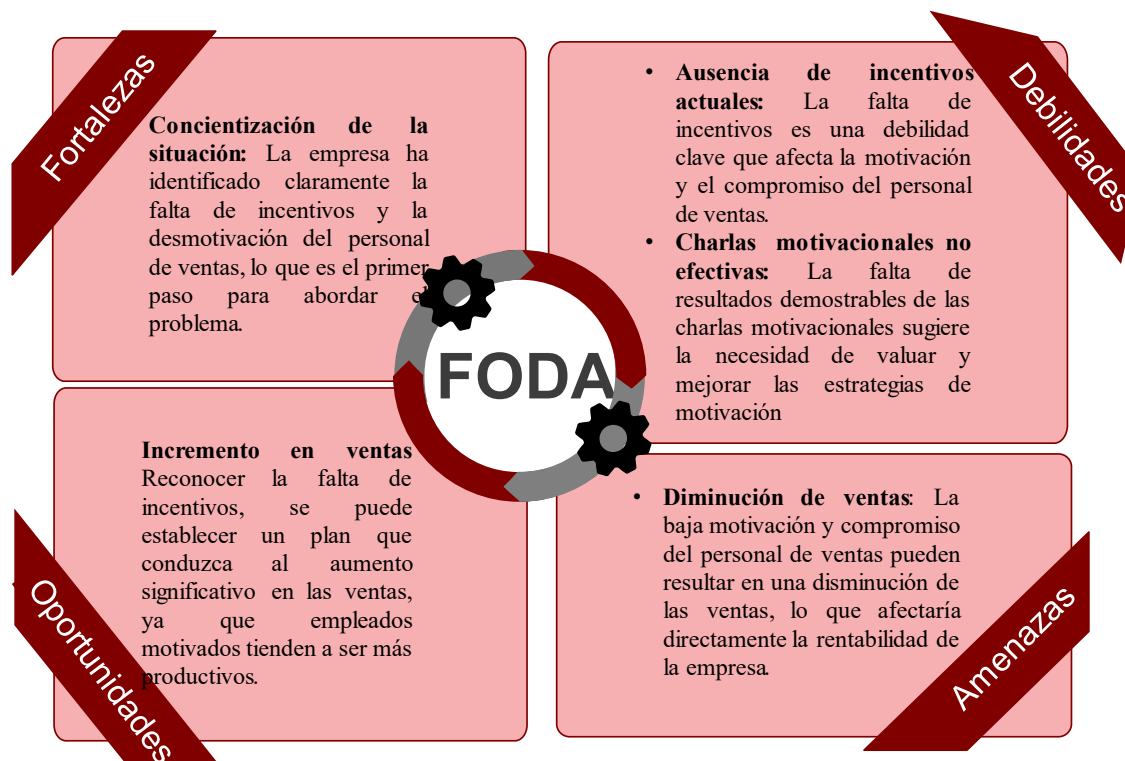
- **Reality (realidad):** Seguidamente se realiza la evaluación objetiva de la situación actual mediante un análisis FODA. (Ver **Ilustración 5 Análisis FODA de unidad organizativa de ventas página 63**).

Ilustración 4 Objetivo SMART para unidad organizativa de ventas.



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Análisis FODA de unidad organizativa de ventas



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado el análisis FODA se descubre: **¿Qué está ocurriendo actualmente?** Indicando que la empresa no brinda incentivos de ningún tipo que motiven al personal de ventas, solamente charlas motivacionales que no han demostrado ser efectivas. Por ello es importante destacar que al no contar con un plan de incentivos que los recompense por el desempeño sobresaliente y motive de manera continua tiene un impacto negativo en el aumento de las ventas de la empresa.

- **Option (opciones):** Posteriormente se generan dos opciones de incentivos plasmadas en un mapa mental. (Ver **Ilustración 6 Mapa mental para unidad de ventas página 65**)

En el mapa mental anterior se describen **¿Qué opciones se tienen para lograr la meta?** Identificando que para motivar al equipo de ventas es importante que la empresa ofrezca los incentivos adecuados, por lo que se proponen dos planes de incentivos como opciones para implementar dentro de la empresa que describa la forma que se implementará para motivar al equipo de ventas y así alcanzar los objetivos empresariales, los cuales serán incentivos monetarios y no monetarios:

Ilustración 6 Mapa mental para unidad organizativa de ventas



Fuente: Elaboración Propia

- Incentivos Monetarios: Contar con un plan de incentivos monetarios dentro de la empresa es fundamental para motivar y mejorar de manera continua y progresiva el nivel de productividad y calidad de trabajo de los empleados retribuyéndolos en forma de efectivo..
- Incentivos No monetarios: Las recompensas no monetarias son las que no incluyen dinero si no elogios, agradecimientos, reconocimientos estos ayudan a que los empleados se sientan valorados y motivados.
- **Will: (decisión /voluntad):** Finalmente se establece un plan de acción con plazos definidos.

A través del plan de incentivos monetarios se describe **¿Cuál será el plan de acción a realizar?** En base a las opciones propuestas en la fase anterior se propone el plan de incentivos a implementar para motivar al equipo de ventas, donde la jefatura tiene el poder de decisión para elegir que opción se implementara en la empresa, ya sea el plan de incentivos monetarios, no monetarios o ambos.

A continuación, se detallará el plan de incentivos que se llevará a la acción para lograr la meta establecida por medio de la revisión sobre los fundamentos teóricos encontrados en la lectura de (Ivancevich, 2006), en relación a los incentivos monetarios y no monetarios.

Tabla 2 Detalle del plan de incentivos monetarios

PLAN DE INCENTIVOS MONETARIOS						
INCENTIVOS	ASPECTOS A CONSIDERAR	DETALLES DEL PLAN	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	OBJETIVO
Bonos de dinero	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Horas extras • Cumplimiento de metas 	<p>Se propone la aplicación de una nueva forma de retribución siendo un enfoque estratégico esfuerzo/beneficio con el objetivo de motivar al equipo de ventas</p> <p>Las remuneraciones serán establecidas con base a la puntualidad, horas extras y cumplimiento de ventas.</p> <p>Dichos beneficios estarán directamente relacionados a los resultados obtenidos de forma cuatrimestral, en la cual se sumará el cumplimiento de los aspectos a considerar brindando un primer, segundo y tercer lugar.</p> <p>Las bonificaciones que se recomiendan ofrecer son las siguientes: -Bono de supermercado (\$20.00) -Bono de salón de belleza (20.00) -Bono en efectivo (\$20.00) (El primer lugar podrá elegir la bonificación que prefiera).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de marcación entrada y salida. • Registro de horas extras • Métricas de ventas 	El plan de incentivos monetarios se ejecutará cada 4 meses.	Unidad organizativa de Recursos humanos con aprobación de la unidad de contabilidad a través de información compartida por el supervisor de la unidad de ventas.	Mantener la motivación y satisfacción individual y grupal del equipo de ventas, con el fin de incrementar las ventas en comparación al año anterior

Tabla 3 Detalle del plan de incentivos no monetarios.

PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS						
INCENTIVOS	ASPECTOS A CONSIDERAR	DETALLES DEL PLAN	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	OBJETIVO
Reconocimiento Público	Rendimiento	Es importante reconocer el trabajo bien hecho por parte de los empleados es por ello que se proponen las siguientes formas de reconocimiento: -Reconocimiento en público: Realizar reuniones mensuales donde el supervisor de la unidad de ventas exprese opiniones sinceras sobre el desempeño y cumplimiento de metas que han sido establecidas con el fin de reconocer públicamente el buen rendimiento obtenido para el empleado del mes.	Métricas de ventas	Se reconocerá públicamente al mejor vendedor en la reunión mensual que lleve a cabo jefatura.	Supervisor de la unidad organizativa de ventas	Mantener la motivación y satisfacción individual y grupal de del equipo de ventas, con el fin de incrementar las ventas en comparación al año anterior
		-Nombramiento del mejor vendedor del semestre; colocando un mural en un lugar estratégico donde pueda ser visto por todos con la foto del empleado reconociendo el buen rendimiento.		Luego de obtener los resultados del rendimiento de los empleados durante el semestre anterior.	Unidad organizativa de Recursos humanos con aprobación de la unidad de contabilidad a través de información compartida por el supervisor de la unidad de ventas.	
Reconocimiento por trabajo	Rendimiento	Diploma de reconocimiento: Se evaluará el desempeño obtenido durante el año de los vendedores con el fin de reconocer su trabajo y dedicación dicho Diploma se entregará a los tres primeros lugares por los logros alcanzados.		Los Diplomas de reconocimiento se entregarán al final del año.		

Fuente: Elaboración propia basada en los fundamentos teóricos de (Ivancevich, 2006)

6.3 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de bodega/logística.

Respecto al diagnóstico realizado a los empleados del área operativa ahora denominado: bodega y logística se destaca que el indicador de mayor importancia para el personal es la productividad. Esto se evidencia en Anexo N° 2, pregunta 5, donde se constata que la jefatura solo utiliza métodos de evaluación de productividad basados en cronogramas de actividades y retroalimentación de tareas asignadas, demostrando que no se llevan a cabo actividades que potencien mejorar los niveles de productividad, lo que impacta negativamente el desempeño de los empleados.

Es por ello que se propone la implementación del modelo GROW como herramienta de coaching para mejorar el desempeño de los empleados considerando la problemática descrita en el párrafo anterior.

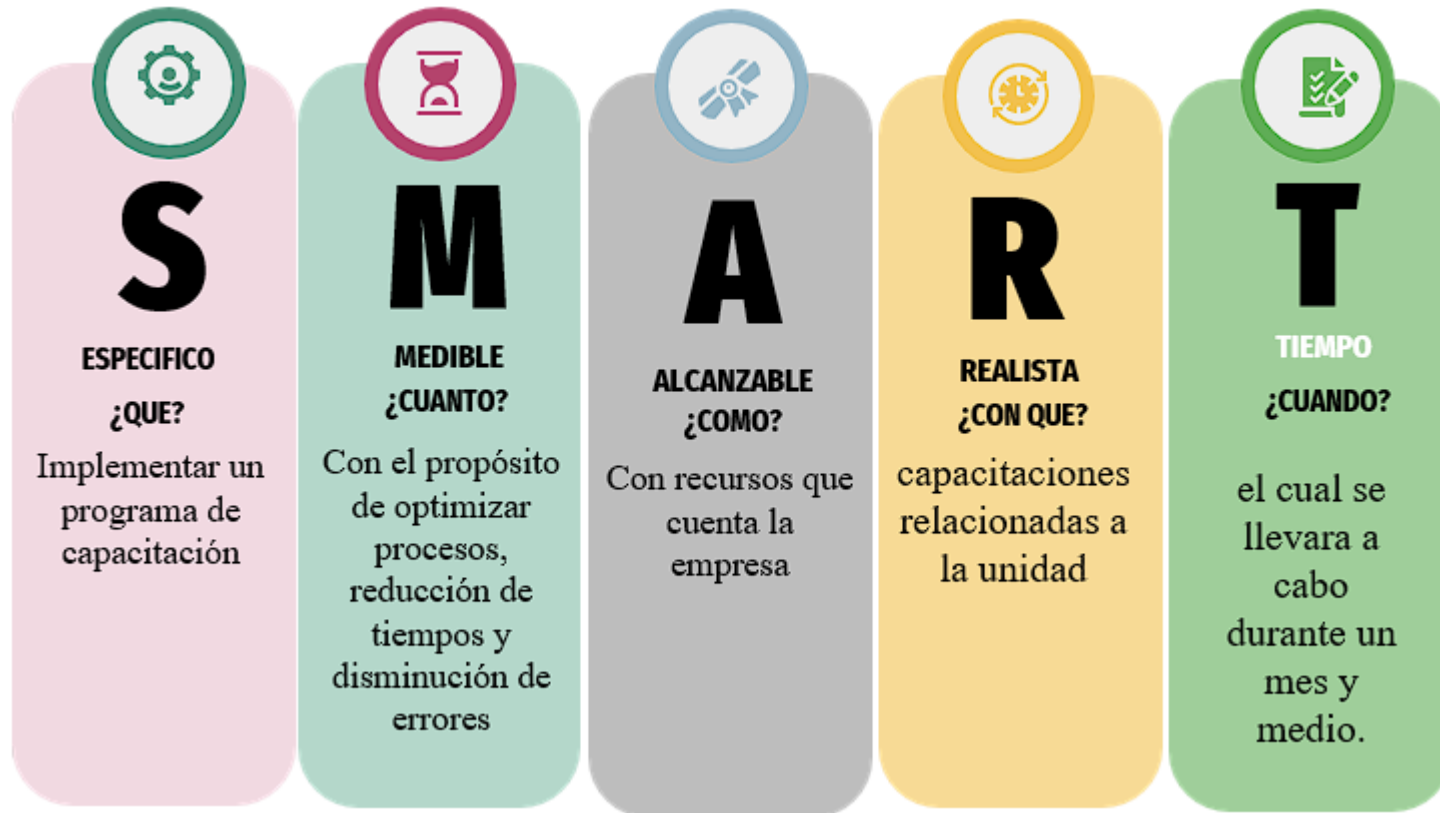
Modelo GROW.

- **Goal (meta):** Primero se establece la meta clara y específica a partir del método SMART (Ver Ilustración 7 Objetivo SMART para unidad organizativa de Bodega y logística página 70)

Se establece a partir del método SMART **¿Cuál es el objetivo/meta que se desea alcanzar?** En este caso será: Implementar un programa de capacitación con los recursos que dispone la empresa para el personal operativo con el propósito de optimizar procesos, reducir tiempos y disminuir errores el cual se llevará a cabo durante un mes y medio.

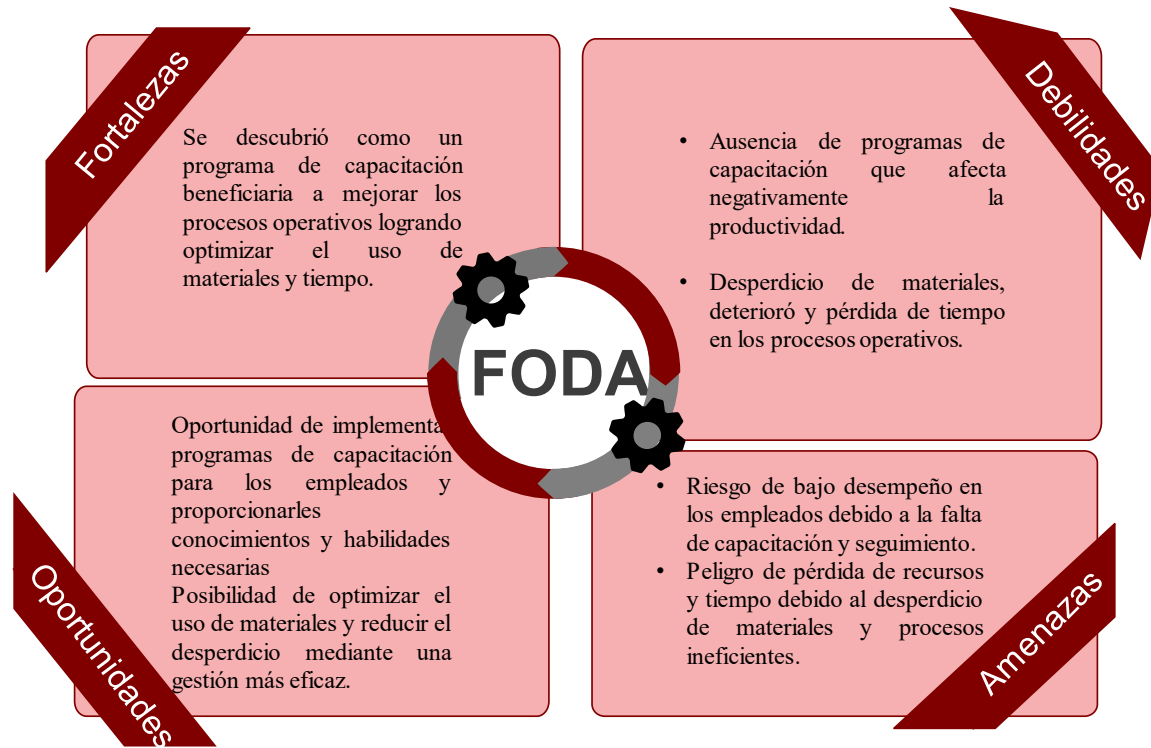
- **Reality (realidad):** Seguidamente se realiza la evaluación objetiva de la situación actual mediante un análisis FODA (Ver Ilustración 8 Análisis FODA de la unidad de Bodega y logística página 71)

Ilustración 7 Objetivo SMART para la unidad de Bodega y logística.



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 8 Análisis FODA de la unidad de Bodega y logística.

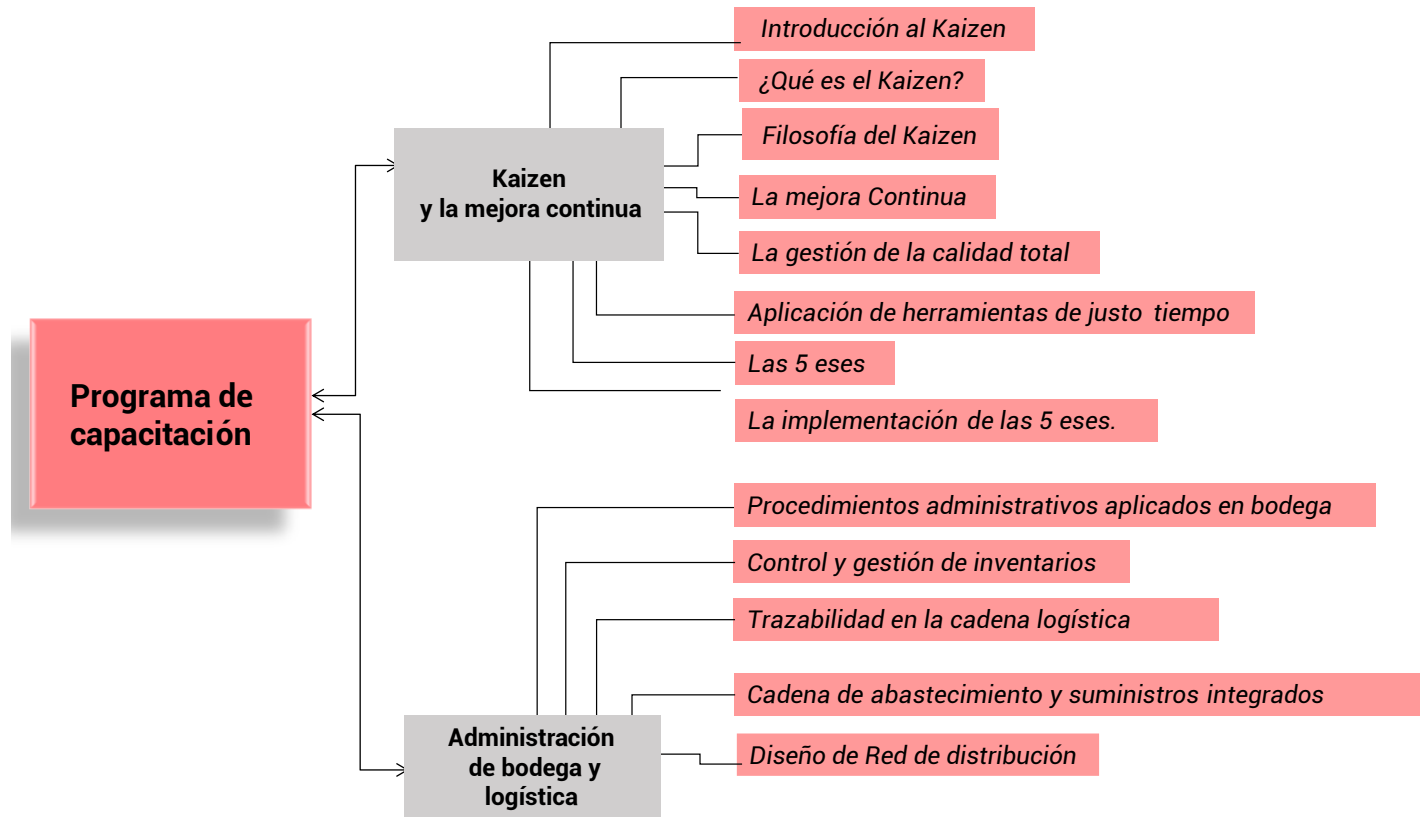


Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado el análisis FODA se descubre: **¿Qué está ocurriendo actualmente?** evidenciando que la empresa no implementa prácticas que aseguren la mejora continua e incremento en la productividad, ya que no proporciona capacitación para dotar a los empleados del conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de manera eficiente y en menos tiempo. En cambio, se limita a asignar tareas según cronogramas sin un seguimiento adecuado, lo que conduce al desperdicio de materiales, deterioro y pérdida de tiempo en los procesos operativos.

- **Option (opciones):** Posteriormente se plantean dos opciones de capacitaciones representadas en un diagrama de árbol. **(Ver Ilustración 9 Diagrama de árbol para la unidad de Bodega y logística página 73).**

Ilustración 9 Diagrama de árbol para la unidad de Bodega y logística.



Fuente: Elaboración Propia.

En el anterior diagrama de árbol se describen ¿Qué opciones se tienen para lograr la meta? Basándonos en la situación previamente descrita, resulta evidente que la empresa requiere implementar un programa de capacitación cuyo propósito general sea preparar y desarrollar a los trabajadores dotándolos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño en sus cargos actuales y futuros a fin de que puedan adaptarse a las cambiantes demandas del entorno.

Para ello se han planteado que el programa de capacitaciones aborde las siguientes opciones:

- Kaizen y la mejora continua: Es un término japonés que se compone de dos partes: "Kai", que significa cambio, y "Zen", que significa bueno o para mejorar. En conjunto se traduce como mejora continua. Esta filosofía enfatiza la realización de pequeños cambios positivos de manera constante en los procesos y prácticas existentes dentro de una organización. Al involucrar a todos los niveles de la empresa en la identificación de problemas, eliminación de desperdicios y optimización de procedimientos, esta filosofía como propuesta de tema de capacitación promueve una cultura de mejora continua que incrementa la productividad al tiempo que fomenta la eficiencia y la calidad en el trabajo realizado.
- Administración de bodega y logística: Brindará a los colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios, para mejorar el desempeño y la productividad dentro de la empresa. Al recibir las capacitaciones con las temáticas sobre la gestión eficaz de procesos administrativos, el control de inventarios y la optimización de la distribución de productos, los empleados desempeñaran el trabajo de manera

más eficiente y precisa. Esto no solo reduce errores y pérdidas, sino que también mejora la coordinación y la sincronización de las operaciones logísticas, lo cual es fundamental para cumplir con los plazos


Las cuales se representaron anteriormente mediante un diagrama de árbol donde se identifican las partes necesarias para alcanzar el objetivo final, en este aspecto se describen los temas que abordaran la problemática los cuales permitirían alcanzar la meta u objetivo.

- **Will: (decisión /voluntad):** Finalmente se establece un plan de acción con plazos definidos.

A partir de las opciones de capacitación propuestas, se plantea el programa de capacitación a seguir, detallando: **¿Cuál será el plan de acción a realizar?** Donde el gerente general elegirá las capacitaciones a impartir.

A continuación, se presenta el programa de capacitación que se llevara a la acción para lograr la meta establecida:

Tabla 4 Detalle de programa de capacitación unidad de Bodega y Logística.

 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA UNIDAD DE BODEGA Y LOGÍSTICA										
Título de la capacitación	Objetivo	Jornada	Tiempo	Contenido	Costo	Participantes	Metodología	Recursos	Responsable	
Kaizen y la mejora continua	Proporcionar herramientas para la mejora continua y lograr un incremento en la productividad.	La capacitación de Kaizen y la mejora continua constara de los siguientes temas:			Bienvenida e introducción 1.Introduccion al Kaizen RECESO 2. ¿Qué es el Kaizen? 3. Filosofía del Kaizen Bienvenida e introducción 4.La mejora Continua RECESO 5. La gestión de la calidad total 6. Aplicación de herramientas de justo tiempo. Bienvenida e introducción 7. Las 5 eses RECESO 8. la implementación de las 5 eses.	El costo de la capacitación es de \$69.00 Aportación del 1% al INCAF	Empleados del área operativa 4 empleados	Presencial	-Proyector y computadora del instructor -Material didáctico (guías, folletos, diapositivas) -Lapicero y cuaderno por participante	Unidad organizativa de RR. HH a través de la unidad de capacitación es respaldada por Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) Con el apoyo de INCAF
		Jornada 1 De 8: 00 am a 10:30 md	10 minutos							
			40 minutos							
			20 minutos							
			40 minutos							
		Jornada 2 De 8: 00 am a 12:00 am	20 minutos							
			60 minutos							
			40 minutos							
			60 minutos							
		Jornada 3 De 8: 00 am a 10:00 am	10 minutos							
			45 minutos							
			20 minutos							
			45 minutos							

Fuente: Elaboración propia con información obtenida por el responsable de la capacitación

NOTA: DURACIÓN DEL CURSO 8 HORAS 30 MINUTOS

- La capacitación se impartirá por el proveedor Gestión, innovación y desarrollo empresarial GIDEM bajo contrato de INCAF por medio del contacto: Dinora Hernández al correo: dinorahernandez@gidem.net
- Capacitador se presenta a las instalaciones de la empresa de manera presencial.
- Proveedor de capacitación sujeto a cambios debido a la reforma en decreto N°893 relacionado a la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA UNIDAD DE BODEGA Y LOGÍSTICA

Título de la capacitación	Objetivo	Jornada	Tiempo	Contenido	Costo	Participantes	Metodología	Recursos	Responsable
Administración de bodega y logística	Mejorar el adecuado control recepción distribución y entrega de materiales	La capacitación constara de los siguientes temas:			El costo de la capacitación es de \$64.50 Aportación del 1% al INCAF	Empleados del área operativa 4 empleados	Presencial	-Proyector y computadora del instructor -Material didáctico (guías, folletos, diapositivas) -Lapicero y cuaderno por participante	Unidad organizativa de RR. HH a través de la unidad de capacitaciones respaldada por Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) Con el apoyo de INCAF
		Jornada 1 De 8: 00 am a 10:30 am	10 minutos	Bienvenida e introducción					
			50 minutos	1.Procedimientos administrativos aplicados en bodega					
			20 minutos	RECESO					
		Jornada 2 De 8: 00 am a 11:00 am	50 minutos	2.Control y gestión de inventarios					
			10 minutos	Bienvenida e introducción					
			50 minutos	3. Cadena de abastecimiento y suministros integrados					
			10 minutos	RECESO					
			50 minutos	4. Trazabilidad en la cadena logística					
			10 minutos	RECESO					
50 minutos	5. Diseño de Red de distribución								

Fuente: Elaboración propia con información obtenida por el responsable de la capacitación.

NOTA: DURACIÓN DEL CURSO 5 HORAS 30 MINUTOS.

- La capacitación se impartirá por el proveedor Gestión, innovación y desarrollo empresarial GIDEM bajo contrato de INCAF por medio del contacto: Dinora Hernández al correo: dinorahernandez@gidem.net
- Capacitador se presenta a las instalaciones de la empresa de manera presencial.
- Proveedor de capacitación sujeto a cambios debido a la reforma en decreto N°893 relacionado a la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).

6.4 Propuesta del modelo GROW para los empleados de la unidad organizativa de administración.

Respecto al diagnóstico efectuado a los empleados del personal administrativo, resulta relevante destacar que el indicador más significativo para dicha unidad se visualiza en las oportunidades de crecimiento laboral, tal como se evidencia en el anexo N° 2, pregunta 14. Es crucial señalar que la falta de estas oportunidades constituye un obstáculo significativo para el desarrollo de las habilidades laborales de los empleados, restringiendo así la capacidad de progreso. Superar este desafío resulta fundamental para potenciar el desempeño del personal, permitiéndoles mejorar habilidades y ampliar conocimientos. Este proceso, a su vez, les facilitaría avanzar y crecer dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Es por ello que se propone la implementación del modelo GROW como herramienta de coaching para mejorar el desempeño de los empleados, considerando la problemática descrita en el párrafo anterior.

Modelo GROW

- **Goal (meta):** Primero se establece la meta clara y específica a partir del método SMART (Ver Ilustración 10 Objetivo SMART para la unidad de Administración página 79)

Se establece a partir del método SMART: ¿Cuál es el objetivo/meta que se desea alcanzar? en este caso será: Fomentar el crecimiento laboral del personal administrativo mediante un programa de capacitaciones diseñado para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en un plazo de 4 meses, con el propósito de impulsar el progreso en el entorno laboral, generando mejoras en el desempeño de los empleados.

Ilustración 10 Objetivo SMART para la unidad de Administración.



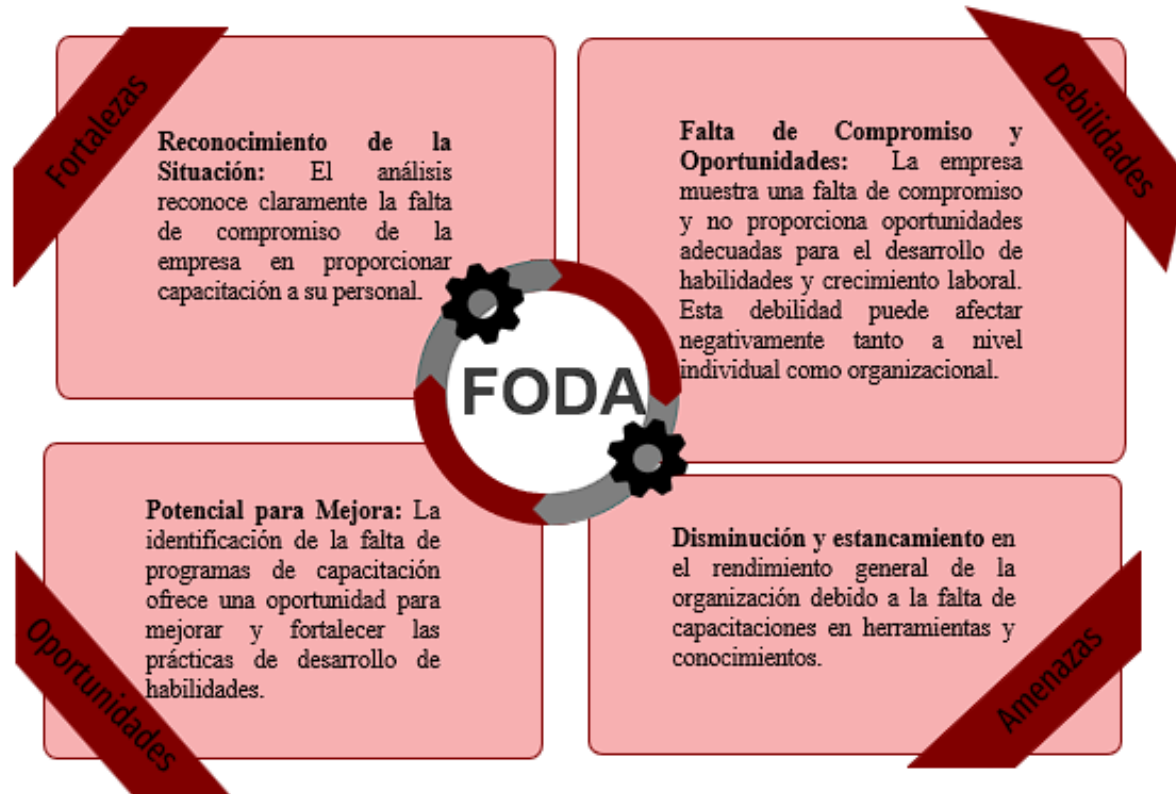
Fuente: Elaboración Propia.

- **Reality (realidad):** Seguidamente se realiza la evaluación objetiva de la situación actual mediante un análisis FODA (Ver **Ilustración 11 Análisis FODA de la unidad de Administración Página 81**).

Una vez realizado el análisis FODA se descubre: **¿Qué está ocurriendo actualmente?** evidenciando que la empresa ha mostrado una notable falta de compromiso en lo que respecta a proporcionar capacitaciones al personal, ya que no se brindan oportunidades adecuadas para el desarrollo de habilidades y el crecimiento laboral, limitando el progreso individual de los empleados impactando negativamente en la capacidad de la empresa para mantenerse actualizada en un entorno empresarial en constante evolución.

La falta de programas de capacitación ha dejado a los empleados sin recursos necesarios que aporten para mejorar habilidades y conocimientos, lo que resulta en una disminución y un estancamiento en el rendimiento general de la organización además podría tener consecuencias a largo plazo para la empresa en términos de competitividad.

Ilustración 11 Análisis FODA de la unidad de Administración



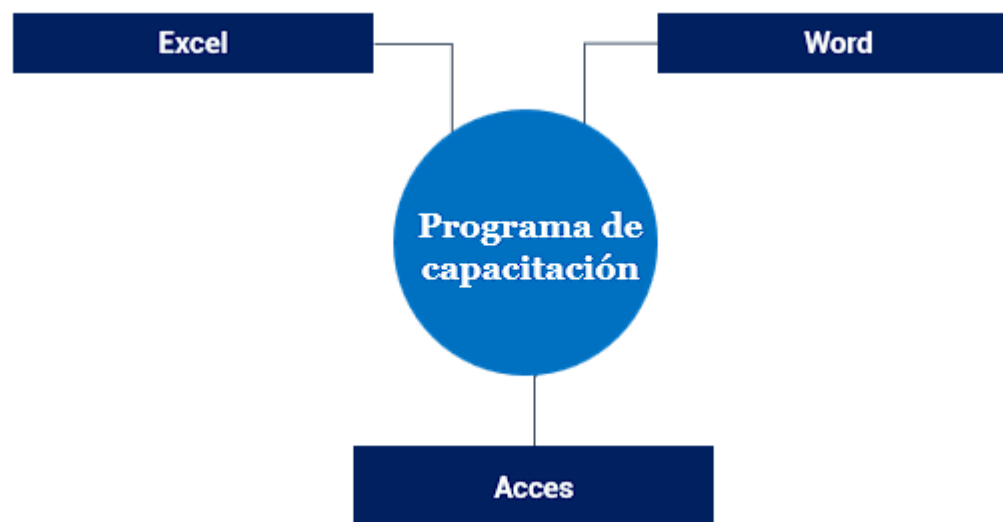
Fuente: Elaboración Propia.

- **Option (opciones):** Posteriormente se plantean una serie de opciones de capacitaciones representadas en un mapa mental arbóreo (**Ver Ilustración 12 Mapa mental arbóreo para la unidad de administración Página 83**).

En el mapa mental arbóreo se describe la idea central para luego asignar ramas, es decir la idea central se ubica en el centro y a partir de ella se derivan las ideas secundarias indicando: **¿Qué opciones se tienen para lograr la meta?** considerando la situación que se ha descrito anteriormente, se plantea llevar a cabo un programa de capacitación que permita a los empleados adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, brindándoles la oportunidad de crecer laboralmente.

Con el fin de lograrlo se han propuesto diversas opciones para que el programa de capacitaciones aborde, siendo estos programas de ofimática.

Ilustración 12 Mapa mental arbóreo para la unidad de administración.





Fuente: Elaboración Propia.

- **Will: (decisión /voluntad):** Finalmente se establece un plan de acción con plazos definidos.

A partir de las opciones propuestas en la fase anterior, se plantea el programa de capacitación a seguir, detallando: **¿Cuál será el plan de acción a realizar?** Donde el gerente general elegirá los cursos a impartir.

A continuación, se presenta el programa de capacitación que se implementará para alcanzar la meta establecida:

Tabla 5 Detalle de Programa de capacitación para Unidad de Administración.

 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA								
Título de la capacitación	Objetivo	Tiempo	Contenido	Costo	Participantes	Metodología	Recursos	Responsable
1. Excel 	Gestionar y analizar datos de manera eficiente y precisa para tomar decisiones informadas.	La plataforma está habilitada 24/7 para completar el curso cuya duración es de 20 horas	Módulo 1: Fundamentos de Excel	El costo de la capacitación es de \$149.82 Aportación del 1% al INCAF	Empleados del área administrativa	Virtual	Dispositivo de conexión a internet por participante Material didáctico del curso; Guías, folletos y diapositivas Lapicero y cuaderno por participante	Unidad organizativa de Recursos humanos a través de la unidad de capacitaciones respaldada por Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) Con el apoyo de INCAF
			Introducción a la interfaz					
			Conceptos básicos de las hojas de cálculo					
			Módulo 2: Funciones y herramientas avanzadas					
			Funciones matemáticas, estadísticas y de búsqueda					
Funciones y herramientas avanzadas								


Fuente: Elaboración propia con información obtenida por el responsable de la capacitación.

Nota:

- La capacitación se impartirá por: Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) por medio del contacto: Dinora Hernández con correo: dinorahernandez@gidem.net
- Proveedor de capacitación sujeto a cambios debido a la reforma en decreto N°893 relacionado a la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EMPLEADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Título de la capacitación	Objetivo	Tiempo	Contenido	Costo	Participantes	Metodología	Recursos	Responsable
1. Word 	Proporcionar a los empleados conocimientos sobre la herramienta de Word para la creación, edición de documentos de texto.	La plataforma está habilitada 24/7 para completar el curso cuya duración es de 20 horas	Módulo 1: Fundamentos de Word Introducción a la interfaz Creación y edición de documentos Corrección y revisión de documentos Módulo 2: Diseño avanzado de documentos Estilos y formatos personalizados Numeración y referencias	El costo de la capacitación es de \$149.82 Aportación del 1% al INCAF	Empleados del área administrativa	Virtual	Dispositivo de conexión a internet por participante Material didáctico del curso; Guías, folletos y diapositivas Lapicero y cuaderno por participante	Unidad organizativa de Recursos humanos a través de la unidad de capacitaciones respaldada por Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) Con el apoyo de INCAF


Fuente: Elaboración propia con información obtenida por el responsable de la capacitación.

Nota:

- La capacitación se impartirá por: Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) por medio del contacto: Dinora Hernández con correo: dinorahernandez@gidem.net
- Proveedor de capacitación sujeto a cambios debido a la reforma del decreto N°893 relacionado a la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Título de la capacitación	Objetivo	Tiempo	Contenido	Costo	Participantes	Metodología	Recursos	Responsable
Acces 	Facilitar la gestión y organización de bases de datos para optimizar el número de registros, permitiendo la presentación de datos medibles a través de tablas, formularios e informes.	La plataforma está habilitada 24/7 para completar el curso cuya duración es de 20 horas	Módulo 1: Introducción a Access: Introducción a las bases de datos Creación de una base de datos simple Módulo 2: Consultas e informes Creación de consultas e informes Formularios y macros	El costo de la capacitación es de \$300.00 Aportación del 1% al INCAF	Empleados de la unidad administrativa	Virtual	Dispositivo de conexión a internet por participante Material didáctico del curso; Guías, folletos y diapositivas Lapicero y cuaderno por participante	Unidad organizativa de Recursos humanos a través de la unidad de capacitaciones respaldada por Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) Con el apoyo de INCAF

Fuente: Elaboración propia con información obtenida por el responsable de la capacitación.

Nota:

- La capacitación se impartirá por: Gestión, innovación y desarrollo empresarial (GIDEM) por medio del contacto Dinora Hernández con correo: dinorahernandez@gidem.net
- Proveedor de capacitación sujeto a cambios debido a la reforma del decreto N°893 relacionado a la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF).

7. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA PUESTA EN MARCHA.

A continuación, se presenta el presupuesto para la puesta en marcha del plan de incentivos donde incluye los costos asociados para la implementación:

Tabla 6 Presupuesto de Gastos de Plan de Incentivos.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PLAN DE INCENTIVOS						
Plan de incentivos monetarios						
Tipo de Incentivo		Costo cuatrimestral	Costo total Cuatrimestral		Costo anual	
Bonos de dinero	1. Bono de supermercado	\$20.00	\$60.00		\$120.00	
	2. Bono para salón de belleza	\$20.00				
	3. Bono en efectivo	\$20.00				
Plan de incentivos no monetarios						
Tipo de Incentivo		Refrigerio mensual	Costo refrigerio por participantes		Costo anual	
Reconocimiento público	1.Reunión mensual	\$2.00	\$14		\$ 28.00	
	2. Mural del mejor vendedor	Materiales		Costo unitario	Costo total	\$ 11.50
		2 costo de impresión por fotografía		\$0.50	\$1.00	
		2 pliego de papel crespón		\$0.30	\$0.60	
		1 pliegos Fomix brillante		\$2.40	\$2.40	
		1 bote de pega		\$1.75	\$1.75	
	Tota semestral			\$5.75		
Reconocimiento por trabajo	1. Diploma de reconocimiento	Materiales		Costo unitario	Costo total	
		3 costo de impresión		\$0.60	\$1.80	
		3 hojas de papel Kimberly		\$0.65	\$1.95	
Total					\$ 163.25	

Fuente: Elaboración Propia.

Seguidamente se detalla el presupuesto para la puesta en marcha del programa de capacitación con la respectiva estimación de los recursos financieros necesarios para su implementación:

Tabla 7 Presupuesto de Gastos de Programas de Capacitaciones.

PRESUPUESTO DE GASTOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
UNIDAD DE BODEGA Y LOGÍSTICA				
Temáticas	Nº de participantes	Costo por capacitación durante 3 meses	Apoyo de INCAF	Monto cubierto por INCAF
Kaizen y la mejora continua	4	\$ 69.00	1%	\$ 69.00
Administración de bodega y logística		\$ 64.50	1%	\$ 64.50
Total de Costo de capacitaciones				\$ 133.50
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN				
Temáticas	Nº de participantes	Costo por capacitación durante 3 meses	Apoyo de INCAF	Monto cubierto por INCAF
Word	5	\$ 149.82	1%	\$ 149.82
Excel		\$ 149.82	1%	\$ 149.82
Acces		\$ 300.00	1%	\$ 300.00
Total de Costo de capacitaciones				\$ 599.64
COSTO DE MATERIALES				
Número de personas en capacitación presencial	Costo de refrigerio por persona	Total		
5	\$2.00	\$10.00		
Materiales	Costo unitario			
Material de referencia	\$1.00	\$9.00		
Lapicero	\$0.20	\$1.80		
Cuaderno de apuntes	\$0.90	\$8.10		
Saldo para tres meses (Capacitación online 5 empleados)	\$6.00	\$90.00		
Total de Costo de materiales		\$118.90		
TOTAL				\$ 852.04

Fuente: Elaboración Propia.

NOTA:

- El costo de total de capacitación para ambas unidades se cubrirá con las aportaciones del 1% recaudado al INCAF.
- **Refrigerio:** Será entregado al momento del respectivo receso que se dará durante el desarrollo de la capacitación presencial (el costo puede ser variante).

Finalmente se presenta el presupuesto del total de gastos para la puesta en marcha.

Tabla 8 Presupuesto total de gastos para la puesta en marcha.

PRESUPUESTO TOTAL	
Plan de Incentivos	
Total plan de incentivos	\$ 163.25
Programa de capacitaciones	
Unidad organizativa	Monto total para capacitaciones
Bodega y logística	\$ 133.50
Administración	\$ 599.64
Costo de Materiales	\$ 118.90
Total programa de capacitaciones	\$ 852.04
Total del plan de incentivos más Programa de capacitaciones	\$ 1,015.29

Fuente: Elaboración Propia.

- Nota: El costo de total de capacitación para ambas unidades se cubrirá con las aportaciones del 1% recaudado al INCAF.

8. CRONOGRAMA.

A continuación, se presenta el cronograma para la puesta en marcha de la propuesta el cual ha sido diseñado con el fin de establecer una secuencia de actividades y plazos de ejecución que permitan llevar a cabo la propuesta:

Tabla 9 Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MESES											
			MES 1				MES 2				MES 3			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de propuesta a la empresa	Equipo de investigación	■											
2	Presentación de la propuesta por el equipo de investigación	Equipo de investigación		■										
3	Revisión y valoración de la propuesta para su implementación	Gerente General			■									
4	Aprobación de Propuesta	Gerente General				■								
5	Planificación de la puesta en marcha del plan de incentivos	Unidad organizativa de Recursos Humanos					■							
6	Llenado de solicitud de Insaforp (INCAF) y contacto con proveedores	Unidad organizativa de Recursos Humanos						■						
7	Coordinación de protocolo de capacitación	Unidad organizativa de Recursos Humanos							■					
8	Implementación y seguimiento de la propuesta	Unidad organizativa de Recursos Humanos								■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

9. BIBLIOGRAFIA.

LIBROS.

1. Armstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa. (Legis, Ed.
2. Bittel, L. (2000). Administración de Personal . México D.F: México: Continental.
3. Campos. (2012). Manual del participante Taller Coaching directivo como estrategia para el logro de metas. México: Editorial Excelencia educativa S.A.
4. Carril, J. (2008). Zen coaching. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
5. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. México, D.F: McGraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
6. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
7. Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mcgraw-hill.
8. Drucker, p. (2002). el ejecutivo eficaz. norma.
9. Gallwey, T. (2017). El juego interior del trabajo. Sirio.
10. Gioya, P., & Rivera, J. (2008). Menos líderes, más liderazgo. Madrid: Ediciones LID
11. Ivancevich, J. M. (2006). Comportamiento Organizacional. Mexico : McGraw-hill interamericana.
12. Joseph O'Connor, A. L. (2004). Coaching con NLP. Barcelona: Ediciones Urano 5.A.
13. Juan Pablo Villa Casal, J. Á. (2010). Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona : Profit.
14. Kotter, J. P. (1996). Al frente del cambio. Harvard Business School Press, editorial.
15. M.Senge, P. (2010). La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
16. Mariné, F. B. (2014). Coaching Hoy Teoria General del Coaching. Madrid: Universitaria Ramón Areces
17. McClelland, D. C. (1967). Achieving Society. New York: Mcmillan Publishing
18. Muradep, L. (2009). Coaching para la transformación personal. Buenos aires, argentina: ediciones Granica S.A
19. Robbins, S. P., & Jugde, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.

20. Scott, S. J. (2014). Metas "smart" En Palabras Simples (Spanish Edition).
21. Steven Lattimore McShane, S. D. (2010). Liderazgo y recursos humanos análisis del comportamiento organizacional. Barcelona: Profit Editorial.
22. Vega, J. A., & Casal, J. P. (2010). Manual de coaching. Barcelona: Bresca editorial.
23. Vilallonga, M., & Fernández Aguado, J. (2005). empresarial, Progreso directivo y coaching. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias. Eiunsa.
24. Werther, W. B., & Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.
25. Whitmore, J. (2018). Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Paidos .
26. Whitmore, J. (2018). Coaching el rendimiento para mejorar el rendimiento de las personas . España, barcelona: Espasa Libros, S. L. U.
27. Whitmore, John. (2017). Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidos.

LEYES Y REGLAMENTOS

1. Constitución de la república de El Salvador ,1983, (El Salvador).
2. Código de Trabajo,1972, (El Salvador).
3. Código Tributario,2001, (El Salvador).
4. Código de Comercio de El Salvador, 1971, (El Salvador). Código de Salud, 1988, (El Salvador).
5. Ley del Seguro Social,1972, (El Salvador).
6. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones,1996, (El Salvador).
7. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios,1992, (El Salvador).
8. Ley del Instituto de Formación y Capacitación,2023, (El Salvador).
9. Ley de Equiparación de Oportunidades para las personas con discapacidad,2000, (El Salvador).
10. Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo,2010, (El Salvador).
11. Ley de Impuesto sobre la Renta,1991, (El Salvador).
12. Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social,1996, (El Salvador).

13. Ley de Medio Ambiente,1998, (El Salvador).
14. Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la lactancia materna,2013, (El Salvador).
15. Ley Especial Integral para una vida libre de violencia para las mujeres,2010, (El Salvador).
16. Ley Especial de Inclusión de las personas con discapacidad,2020, (El Salvador).
17. Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social,1953, (El Salvador).
18. Reglamento de prestaciones y beneficios del sistema de ahorro para pensiones,1999, (El Salvador).
19. Reglamento de la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios,1992, (El Salvador).

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

1. Batanero, Y. J. (s.f.). Recuperado el 20 de mayo de 2023, de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3359/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf>
2. Caperan. (2020). Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17265/LinaresMurciaAuraCatalina2017.pdf>
3. Empresarial en el desempeño laboral. Recuperado el 28 de Mayo de 2023, de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe>
4. Hernández, A. N. (Febrero de 2019). El coaching para potenciar el éxito en las organizaciones. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7266/1/452422-2019-I-GTH.pdf>
5. Ulloa, G. (2012). Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal administrativo. Venezuela: Universidad Rafael María Baralt.
6. Vidaurre, J. M. (2015). Influencia del coaching en la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías LTDA. Recuperado el 28 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle>
7. Villarreal, L. G. (16 de Abril de 2012). Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6893/AndradeVillarreal>

DOCUMENTOS DE SITIOS WEB

1. Guido Cattaneo. (s.f.). Recuperado el 10 de junio de 2023, de <https://www.guidocattaneo.com/wp-content/uploads/2019/02/Resumen-Las-cinco-disfunciones-de-un-equipo-Guido-Cattaneo.pdf>
2. Montejo, A. P. (2009). Evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-libre.pdf>
3. Nieto, S. K. (17 de 09 de 2020). Comunicación asertiva para la atención a estudiantes con. Recuperado el 01 de 06 de 2023, de <http://www.cienciayeducacion.com>
4. Sanchez, H. R., & Solorio, R. M. (2010). Clima organizacional su relacion con el factor humano. Recuperado el 2023 de abril de 01, de <https://www.academia.edu>
5. Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/download/54420/55112/237003>

SITIOS WEB

1. Alonso, E. (2018). Equilibrio y desarrollo via coaching. Obtenido de <https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/>
2. Arias, P. S. (01 de marzo de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
3. Bernal, R. (28 de marzo de 2022). La importancia del coaching en las empresas. Obtenido de <https://www.international-coaching-institute.com>
4. Bertran, J. (06 de noviembre de 2018). Deusto Salud . Obtenido de <https://www.deustosalud.com/blog/mente-sana/abordar-creencias-limitantes-traves-coaching>
5. Campillo, J. C. (2021). Que es coaching deportivo. Recuperado el 28 de Mayo de 2023, de <https://juancarloscampillo.com/que-es-el-coaching-deportivo/>
6. Carabantes. (2021). Obtenido de <https://coachingmiradaconsciente.com/coaching/>
7. Chate, et al. (Mayo de 2019). Aplicación de un programa de coaching
8. Finandida, B. (28 de febrero de 2020). Finablog. Obtenido de

<https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2020/02/28/que-es-coaching-empresarial/>

9. Galvan, T. (20 de septiembre de 2018). Cursos Femxa. Obtenido de <https://www.cursosfemxa.es/blog/coaching-herramientas>

10. Garzamont, R. (2018). Obtenido de <https://coachricardogarza.com/cuales-los-principales-objetivos-del-coaching-empresarial/>

11. Henric-Coll. (s.f.). Cerem, Internationa bussines school. . Obtenido de Henric-Coll, <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

12. Peleteria Mitchell. (2022). Obtenido de www.peleteriamitchell.com

13. Positivo., I. C. (29 de Diciembre de 2019). Unir los puntos. Recuperado el 01 de Junio de 2023, de <https://ilab.net/desarrollo-de-habilidades/>

14. Rodriguez, J. (21 de agosto de 2021). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-coaching-empresarial>

15. Torres, A. (20 de julio de 2017). Psicología y mente. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

16. Urbano, J. (s.f.). Recuperado el 2022 de noviembre de 25, de <https://javierurbanocoach.es/caracteristicas-coaching-empresarial>

ANEXO

ANEXO N° 1. Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Peletería Mitchell.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



CUESTIONARIO

TEMA: COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHEL UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Determinar la práctica del coaching como herramienta estratégica empresarial para optimizar el desempeño de los empleados en la empresa Peletería Mitchell.

Dirigido a: Empleados de la empresa Peletería Mitchell.

Nota: La información recopilada en la presente encuesta es con fines académicos por lo que sus comentarios y respuestas serán confidenciales y brindarán información importante a la investigación que se está llevando a cabo. Agradecemos mucho su participación.

Indicaciones: Responda de forma objetiva y verídica las preguntas que se le presentan a continuación, marcando con una “X” donde corresponda.

I. Datos generales

a. Cargo: _____

b. Sexo:

Femenino

Masculino

a. Edad: _____

II. Encabezado

1. ¿Ha participado en programas de coaching anteriormente?

Si No

(Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 3)

2. Si su respuesta es afirmativa, puede detallar en que áreas de la empresa el coaching genera mayor impacto

Relaciones laborales Productividad laboral
 Crecimiento profesión Liderazgo

3. ¿Has recibido alguna capacitación o formación relacionada con el coaching dentro de la empresa?

Si No

Desarrollo:

4. ¿Considera que puede expresar sus ideas, sentimientos, opiniones delante de sus jefes sin sentir rechazo o miedo a su reacción?

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. ¿Seleccione qué actividades realiza la jefatura para mejorar la productividad en la empresa?

Establece cronograma de actividades que deben cumplir diariamente.

Realiza mediciones cuantitativas por productos o piezas que un empleado produce en un tiempo establecido.

Recibe retroalimentación de las tareas asignadas para detectar mejoras y dar sugerencias.

Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios ofrece la jefatura para motivarlo en su puesto de trabajo?

Incentivos monetarios: (Puede seleccionar más de una opción)

- Comisiones Bonificaciones Gift cards Aumento de sueldo
 Ninguna

Incentivos no monetarios: (Puede seleccionar más de una opción)

- Felicitaciones/reconocimientos Cursos/talleres dirigidos al aprendizaje laboral
 Días libres Ninguna

7. ¿De qué manera considera usted que influye el trabajo en equipo para alcanzar las metas de la organización?

- Positivamente, el trabajo en equipo fortalece y mejora las relaciones laborales.
 Negativamente, el trabajo en equipo retrasa procesos y genera conflictos laborales.

8. ¿Considera usted que su jefe escucha sus ideas u opiniones antes de tomar una decisión dentro de la empresa?

- Siempre A veces Nunca

9. ¿Considera que las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y compañerismo?

- Siempre A veces Nunca

10. ¿La cooperación se fomenta como valor empresarial, para lograr las metas organizacionales?

- Siempre A veces Nunca

11. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

- Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

12. De los siguientes enfoques del coaching ¿cuál considera que debería aplicarse en la empresa?

Coaching coactivo: Se enfoca en la relación entre coach y empleado, cuyo objetivo es acompañar a las personas en su desarrollo profesional y personal.

Coaching sistemático: Considera a la empresa como un sistema relacionado por elementos que interactúan entre sí y están interconectados, donde cada acción que tome cada miembro repercute en los demás.

Coaching ontológico: Busca detectar y eliminar los obstáculos que impiden a las personas crecer y abrirse nuevos caminos, ayudándoles a decidir quién quiere ser y adonde quiere llegar.

Coaching PNL (Programación Neurolingüística): Ayuda a las personas a descubrir por ellas mismas opciones de decisiones y comportamientos y así facilitar conducirse hacia un mejor futuro.

13. ¿Qué palabras logran describir para usted el clima organizacional de la empresa?
Seleccione solo una opción:

Clima Laboral autoritario: Lo que el jefe dice, eso se hace no se escuchan ni toman en cuenta opiniones de nadie más.

Clima laboral Paternalista: Relación formal entre altos cargos y colaboradores. Pero débil comunicación y poca confianza.

Clima laboral Consultivo: Existe confianza entre altos cargos y empleados. Brindan oportunidades de crecimiento laboral y consideran opiniones.

Clima laboral Participativo: Existe confianza mutua, buena comunicación. Los empleados están muy motivados en alcanzar los objetivos y comprometidos con la empresa.

14. ¿Qué tipo de oportunidades brinda la empresa para contribuir en su crecimiento laboral?

Capacitaciones por puesto de trabajo

Planes de desarrollo y aprendizaje

Rotación en puestos de trabajo

Ninguna

15. ¿Qué actividades realiza la jefatura para garantizar la eficiencia en los empleados?
(Puede seleccionar más de una opción)

Planifica el día: Realiza listas de tareas que se deben completar al final del día.

Prioriza tareas importantes: Revisa las tareas pendientes y da prioridad a las más importantes y urgentes.

Delega tareas: Delega tareas a los empleados para garantizar la realización de diferentes actividades en menor tiempo.

Utiliza tecnología a favor: Automatiza los procesos con equipo tecnológico e industrial para sacar mayor provecho en menos tiempo.

Ninguna

¿Qué conductas del jefe sustentan el apoyo en el área laboral?

- Colabora con los empleados en procesos de aprendizaje en nuevos proyectos.
- Ayuda al desarrollo de habilidades que puedan aplicarse en los puestos de trabajo.
- Crea y promueve un clima de apoyo y colaboración entre los empleados.

16. ¿Me siento satisfecho conmigo mismo? en una escala del 1 al 5. (siendo 1 lo mínimo y 5 máximo)

1	2	3	4	5

17. ¿Cuáles son las formas que usted considera que el jefe utiliza para resolver los conflictos?

- Establece comunicación con las partes involucradas y pregunta a lo demás sobre lo sucedido.
- Se reúne con las partes involucradas y propicia que exista dialogo, espacio y tiempo necesario para que puedan resolver el problema.
- Se comunica de manera respetuosa y pacífica, logrando que se llegue a un acuerdo que resuelva el conflicto.
- Fomenta un ambiente donde las personas involucradas en el problema se entiendan hasta resolver el conflicto.
- No interviene, deja que un tercero proponga una solución al conflicto.

18. ¿Podemos hablar libremente sobre dificultades que tenemos en el trabajo con nuestros compañeros?

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

19. ¿Proporciona ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que se presenta en la realización de su trabajo?

- Siempre A veces Nunca

Agradeciendo mucho su participación.

ANEXO N° 2. Presentación y análisis de resultados del cuestionario

CUESTIONARIO.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a cada uno de los empleados de la empresa Peletería Mitchell.

I. Generalidades:

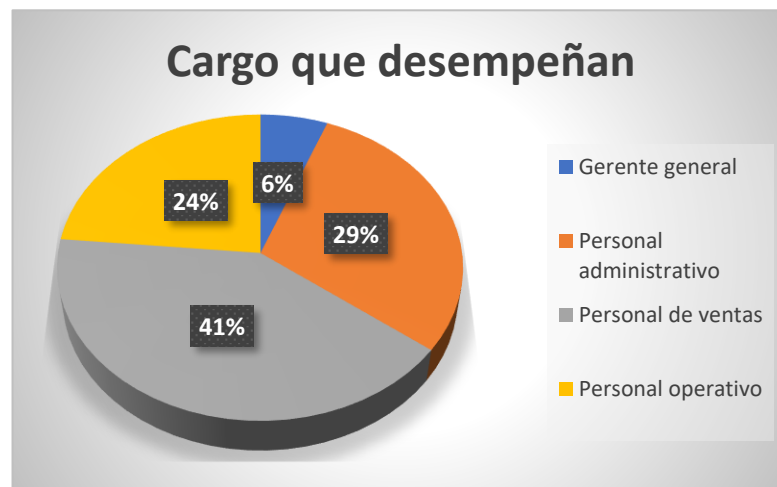
1. Cargo que desempeñan los empleados.

Objetivo: Verificar el cargo desempeñado por los empleados que forman parte de la empresa Peletería Mitchell.

Tabla 1: Cargo que desempeña.

Cargo que desempeña	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Gerente general	1	6%
Personal administrativo	5	29%
Personal de ventas	7	41%
Personal operativo	4	24%
Total	17	100%

Gráfico 1:



Interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 41% confirmaron que se desempeñan en el área de ventas, el 29% se desempeñan en el área administrativa, mientras que el 24% ocupa el cargo operativo. Estos datos comprobaron que las personas que fueron objeto de estudio forman parte de la empresa y brinda conocimiento de cómo está conformado el organigrama de la empresa.

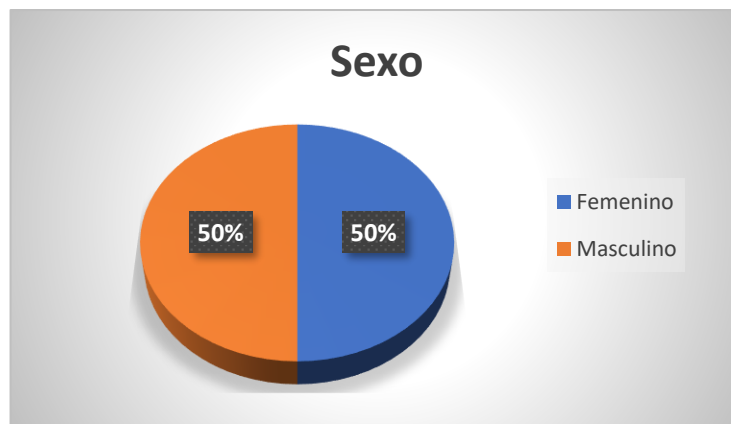
2. Sexo:

Objetivo: Conocer cuál es el género que prevalece entre los empleados de la empresa Peletería Mitchell.

Tabla 2: Sexo.

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	8	50%
Masculino	8	50%
Total	16	100%

Gráfico 2:



Interpretación: Con los datos recopilados respecto al género que prevalece en la empresa se observa que hay igual proporción de hombres como mujeres representando el 50% de sexo femenino como el 50% de sexo masculino lo que indica que la empresa hay igualdad de oportunidades tanto para hombres como para las mujeres destacando que ambos tienen la posibilidad de ser partícipes al implementar el coaching como herramienta estratégica empresarial dentro de la organización.

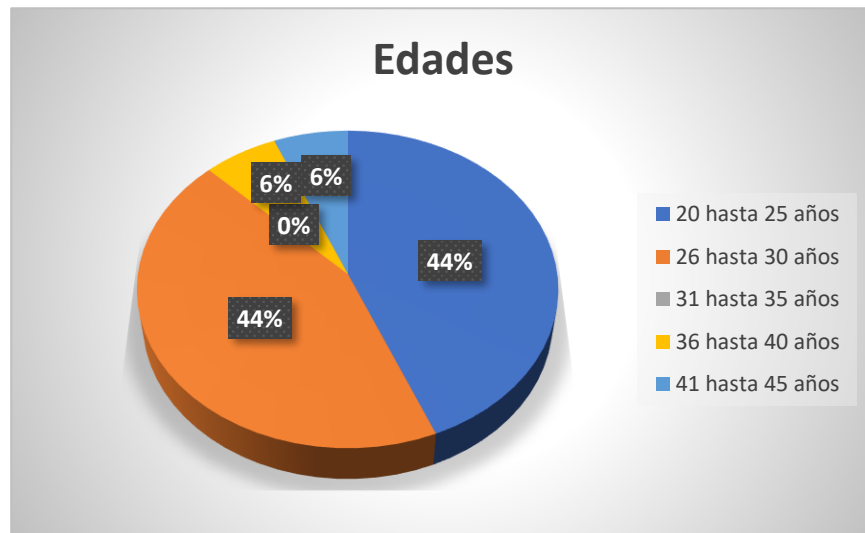
3. Edad.

Objetivo: Identificar cual es el rango de edad en la que se encuentran los empleados de la empresa.

Tabla 3: Edad:

Edades	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
20 hasta 25 años	7	44%
26 hasta 30 años	7	44%
31 hasta 35 años	0	0%
36 hasta 40 años	1	6%
41 hasta 45 años	1	6%
Total	16	100%

Gráfico 3:



Interpretación: Del total del personal encuestado se logró observar que gran parte de estos se encuentran entre dos rangos de edad los cuales son entre 20 a 25 años y de 26 a 30 años representando el 44% y entre 36 a 40 años y 41 a 45 años en un 6%, identificando que la mayoría de empleados de la empresa son de edades jóvenes, lo que indica que al proporcionarles capacitaciones e implementar planes, es probable que asimilen la información de manera más receptiva. Esta cualidad constituye una ventaja significativa para la empresa.

II. Desarrollo:

Pregunta 1: ¿Ha participado en programas de coaching anteriormente?

Objetivo: Verificar si la empresa Peletería Mitchell ha aplicado la herramienta de coaching con el fin de mejorar el desempeño de cada uno de sus empleados.

Tabla 4:

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Gráfico 4:



Interpretación: Al momento de realizar esta pregunta fue necesario brindar una definición del Coaching, obteniendo como resultado a la pregunta proporcionada que en un 100% de los trabajadores de Peletería Mitchell ninguno ha participado en programas de coaching, lo que demuestra que en la organización no se ha llevado a la práctica, ni hablado de esta herramienta en ningún momento.

Pregunta 2: Si su respuesta es afirmativa, puede detallar en qué áreas de la empresa el coaching genera mayor impacto.

De acuerdo a las respuestas de la pregunta anterior el personal respondió en un 100% que no ha participado en ningún programa de coaching anteriormente por lo que se procede pasar al interrogante número tres.

Pregunta 3: ¿Ha recibido alguna capacitación o formación relacionada con el coaching dentro de la empresa?

Tabla 5:

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Gráfico 5:



Interpretación: Con un 100% el personal respondió que no ha recibido alguna capacitación o formación relacionada al coaching dentro de la empresa. En ese aspecto se considera que el coaching no se implementa para optimizar el desempeño en los empleados dicha situación revela la oportunidad de implementar el coaching como una herramienta efectiva para mejorar su rendimiento.

Pregunta 4: ¿Considera que puede expresar sus ideas, sentimientos, opiniones delante de sus jefes sin sentir rechazo o miedo a su reacción?

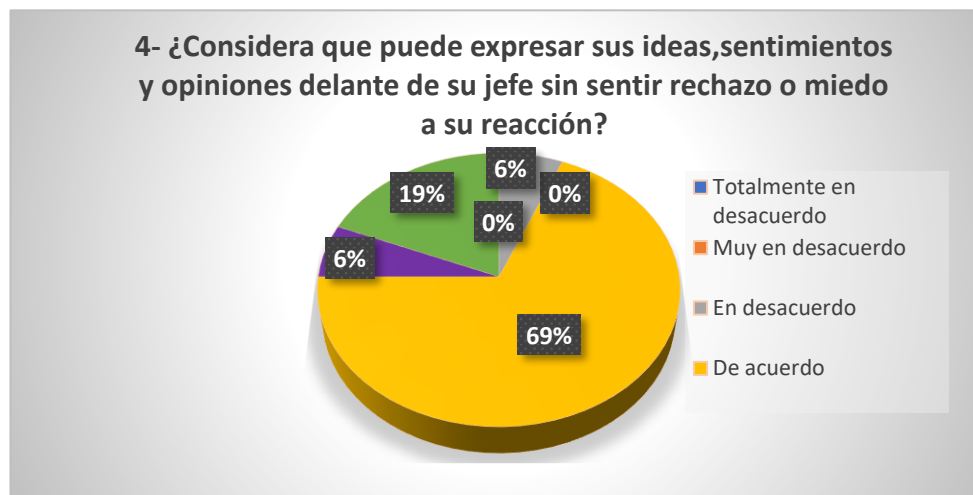
INDICADOR: Comunicación asertiva.

OBJETIVO: Identificar si existe comunicación asertiva entre la jefatura y empleados.

Tabla 6:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
De acuerdo	11	69%
Muy de acuerdo	1	6%
Totalmente de acuerdo	3	19%
Total	16	100%

Gráfico 6:



Interpretación: Respecto a las respuestas brindadas el 69% de los empleados está de acuerdo en que puede expresar sus ideas, sentimientos y opiniones delante de su jefe sin sentir rechazo o miedo a su reacción mientras que el 19% está totalmente de acuerdo, seguido del 6% del total están muy de acuerdo y solo el 6% de ellos se encuentra en desacuerdo. Conforme a lo antes expuesto, indica que la comunicación asertiva es una realidad dentro de la empresa según la mayoría de los empleados ya que este aspecto representa un ambiente laboral donde se valora la expresión de ideas y opiniones.

Pregunta 5: ¿Seleccione qué actividades realiza la jefatura para mejorar la productividad en la empresa?

INDICADOR: Productividad.

OBJETIVO: Determinar si la jefatura utiliza métodos para evaluar la productividad en el equipo de trabajo.

Tabla 7:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Establece cronograma de actividades que deben cumplir diariamente	1	6%
Realiza mediciones cuantitativas por productos o piezas asignados a los empleados en un tiempo establecido	1	6%
Recibe retroalimentación de las tareas asignadas para detectar mejoras y dar sugerencias	4	25%
Ninguna de las anteriores	10	63%
Total	16	100%

Gráfico 7:



Interpretación: En relación a las actividades que realiza la empresa para mejorar la productividad con las respuestas obtenidas se puede observar que un 63% de los empleados desconoce cómo la empresa evalúa su productividad. El 25% recibe una retroalimentación de las tareas a realizar, mientras que el 6% restante indica que la empresa establece cronogramas de actividades y realiza mediciones cuantitativas por productos o piezas asignados a los empleados en un tiempo establecido. Indicando que la mayoría de los empleados desconoce las actividades que realiza la empresa para mejorar la productividad lo que ocasiona que no se garantice buena gestión de tiempo y recursos.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de incentivos monetarios ofrece la jefatura para motivarlo en su puesto de trabajo?

INDICADOR: Motivación laboral.

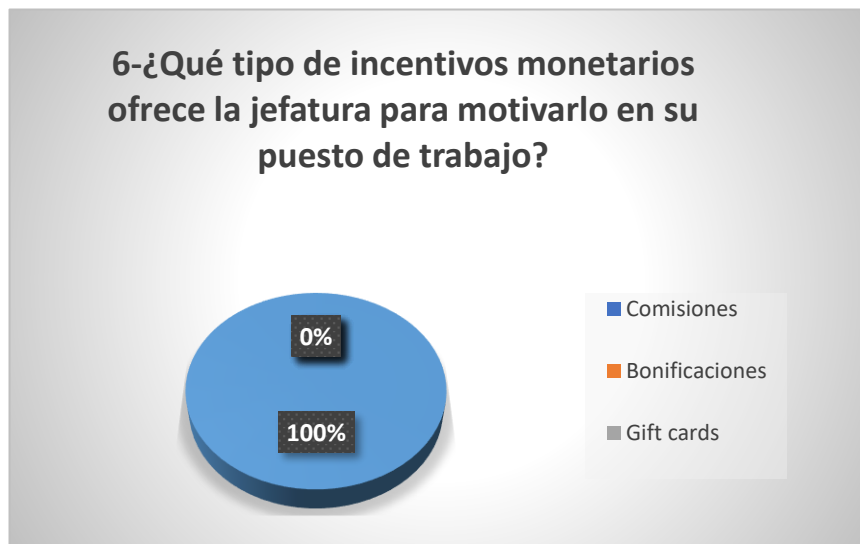
OBJETIVO: Descubrir si los empleados reciben incentivos que los motiven a realizar mejor sus actividades laborales.

Incentivos monetarios

Tabla 8:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Comisiones	0	0%
Bonificaciones	0	0%
Gift cards	0	0%
Aumento de sueldo	0	0%
Ninguna	16	100%
Total	16	100%

Gráfico 8:



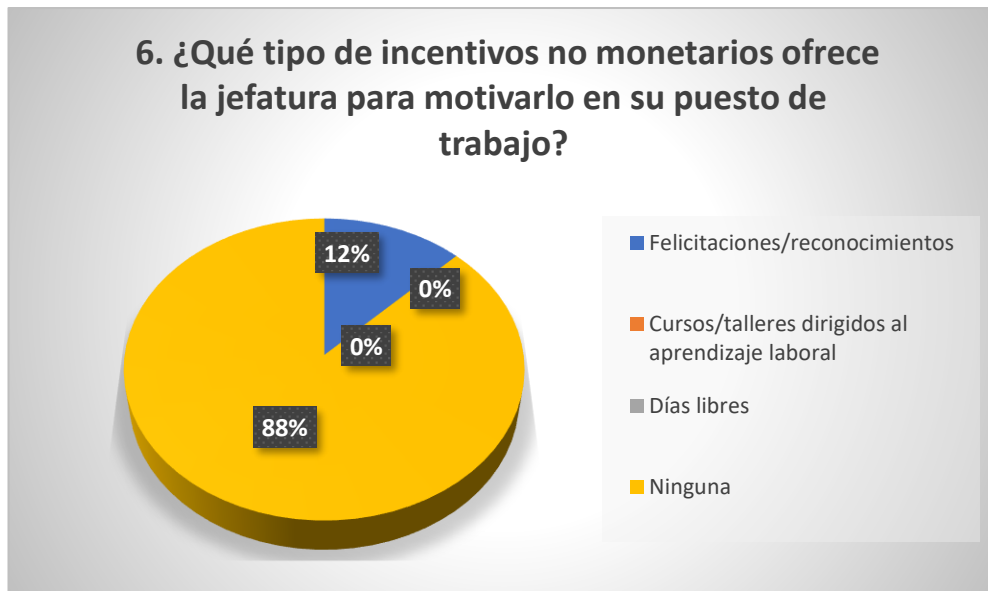
Interpretación: De acuerdo a los incentivos monetarios que ofrece la jefatura para motivar a los empleados en su puesto de trabajo el 100% de empleados indico que no reciben ningún incentivo económico, identificando desinterés por parte de la jefatura en implementar incentivos económicos que motiven al personal al realizar las tareas que le son asignadas, reconociendo que la falta de estos tienen un impacto negativo en la motivación de los empleados y en su compromiso para cumplir con su trabajo.

Incentivos no monetarios.

Tabla 9:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Felicitaciones/reconocimientos	2	13%
Cursos/talleres dirigidos al aprendizaje laboral	0	0%
Días libres	0	0%
Ninguna	14	88%
Total	16	100%

Gráfico 9:



Interpretación: En cuanto al personal encuestado la mayoría de trabajadores opino en un 88% que la empresa no ofrece ningún incentivo no monetario para motivarlos en sus puestos de trabajo mientras que el 12% indico que recibe felicitaciones y reconocimiento por parte de la jefatura. En este sentido resalta que la mayor parte de los trabajadores no recibe ningún incentivo no monetario que lo motive a realizar sus actividades laborales o esforzarse a desempeñarlas de una mejor manera generando descontento y desmotivación por ende una disminución en la calidad del trabajo que se realiza.

Pregunta 7: ¿De qué manera considera que influye el trabajo en equipo para alcanzar las metas de la organización?

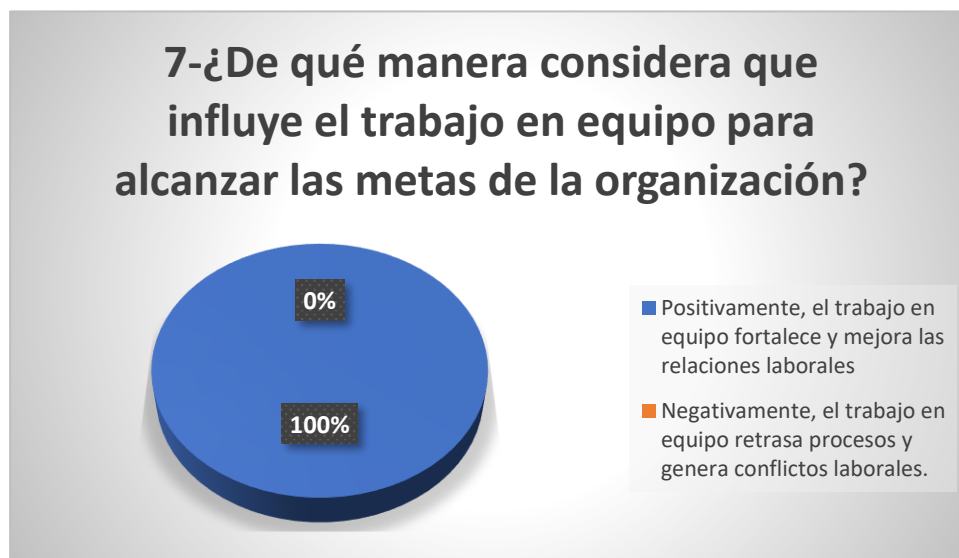
INDICADOR: Trabajo en equipo.

OBJETIVO: Demostrar cómo influye en los empleados el trabajo en equipo.

Tabla 10:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Positivamente, el trabajo en equipo fortalece y mejora las relaciones laborales	16	100%
Negativamente, el trabajo en equipo retrasa procesos y genera conflictos laborales.	0	0%
Total	16	100%

Gráfico 10:



Interpretación: El trabajo en equipo es un factor clave para alcanzar las metas de la organización, una prueba de ello es que el 100% de los trabajadores respondió que el trabajo en equipo influye positivamente ya que fortalece y mejora las relaciones laborales. Indicando que el logro de las metas organizacionales es posible cuando existe trabajo en equipo, además resalta la importancia de cultivar un ambiente donde se fomente la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para el crecimiento y éxito de la empresa.

Pregunta 8: ¿Considera que su jefe escucha sus ideas u opiniones antes de tomar una decisión dentro de la empresa?

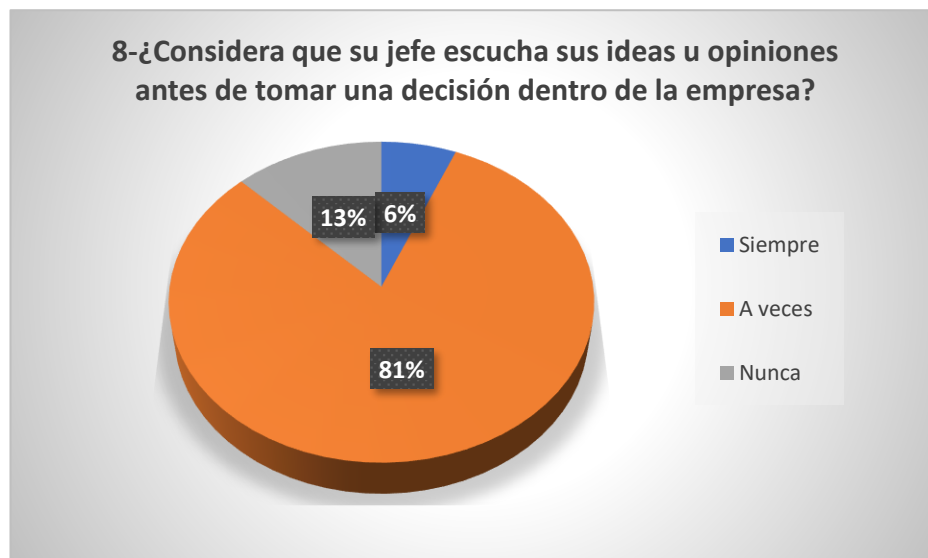
INDICADOR: Toma de decisiones.

OBJETIVO: Descubrir si la jefatura toma decisiones acertadas para el equipo de trabajo.

Tabla 11:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	1	6%
A veces	13	81%
Nunca	2	13%
total	16	100%

Gráfico 11:



Interpretación: Para las empresas la toma de decisiones es un proceso que involucra a las diferentes partes interesadas la cual requiere poner en práctica la comunicación asertiva para lograr mejores resultados, en ese aspecto el 81% de los encuestados responde que solo a veces su jefe escucha sus ideas u opiniones antes de tomar decisiones empresariales y solo el 13% del total contestó que nunca sus opiniones e ideas son escuchadas. Conforme a lo antes expuesto la mayoría de empleados percibe que jefatura casi siempre está tomando decisiones que beneficie al equipo.

Pregunta 9: ¿Considera que las relaciones laborales están basadas en el respeto y compañerismo?

INDICADOR: Relaciones laborales.

OBJETIVO: Descubrir si las relaciones laborales están basadas en respeto y compañerismo.

Tabla 12:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	12	75%
A veces	4	25%
Nunca	0	0%
total	16	100%

Gráfico 12:



Interpretación: En esta pregunta se identificó que un 75% considera que las relaciones laborales siempre están basadas en el respeto y compañerismo y solo un 25% respondió que solo a veces se practican el respeto y compañerismo dentro de la empresa. En este sentido se indica que las relaciones están basadas respeto mutuo y compañerismo siendo un aspecto positivo ya que dichos valores son de mucha importancia para que el personal se sienta motivado al desempeñar su cargo, promoviendo un ambiente positivo.

Pregunta 10: ¿La cooperación se fomenta como valor empresarial para lograr las metas organizacionales?

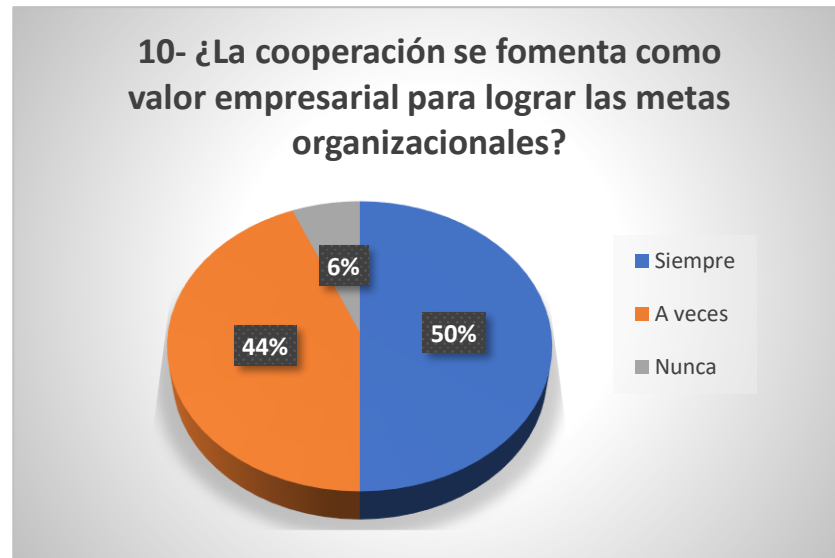
INDICADOR: Cooperación.

OBJETIVO: Mostrar si la empresa fomenta la cooperación en los equipos de trabajo que conlleve a mejorar las relaciones laborales.

Tabla 13:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	8	50%
A veces	7	44%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Gráfico 13:



Interpretación: Dentro de la empresa, la cooperación es un elemento clave para el éxito de la organización y el logro de las metas organizacionales, en virtud de esto el 50% de los empleados encuestados indicó que la cooperación se fomenta como valor empresarial, en contraste con esto el 44% respondió que solo a veces la cooperación se considera como valor empresarial. Los resultados obtenidos demuestran que los empleados perciben que la cooperación es fundamental en la dinámica de trabajo de la empresa reconociendo que la empresa hace esfuerzos por promover un ambiente de trabajo cooperativo.

Pregunta 11: ¿Se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

INDICADOR: Satisfacción laboral.

OBJETIVO: Descubrir el grado de satisfacción que tienen los empleados con las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo.

Tabla 14:

Respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Satisfecho	11	69%
Poco satisfecho	5	31%
Nada satisfecho	0	0%
Total	16	100%

Gráfico 14:



Interpretación: Se puede identificar que el 69 % de los empleados se encuentran satisfechos con las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo, mientras que el 31% se encuentra poco satisfecho. Es importante destacar que la empresa cuenta con un alto nivel de satisfacción laboral demostrando que se está logrando en gran medida satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados en cuanto a las actividades que desarrollan en sus puestos de trabajo garantizando con ello un buen desempeño.

Pregunta 12: ¿Cuál de los enfoques de coaching crees que resulta más beneficioso en su desarrollo laboral?

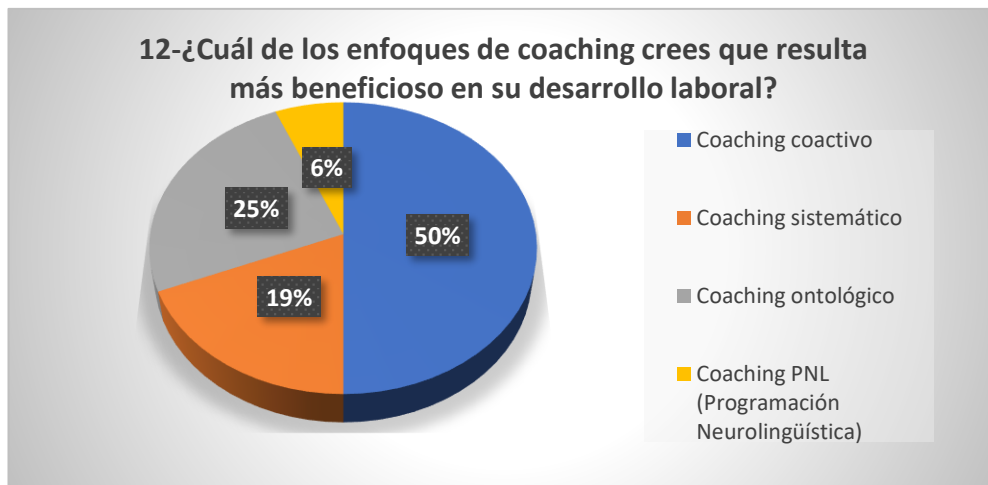
INDICADOR: Enfoque del coaching.

OBJETIVO: Descubrir el enfoque del coaching que generaría mayor beneficio en los empleados de la empresa.

Tabla 15:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Coaching coactivo	8	50%
Coaching sistemático	3	19%
Coaching ontológico	4	25%
Coaching PNL (Programación Neurolingüística)	1	6%
Total	16	100%

Gráfico 15:



Interpretación: El coaching dentro de las empresas ayuda a aprovechar el potencial de los empleados incrementando su desempeño para alcanzar los objetivos empresariales, por ello es importante conocer que enfoques del coaching resulta más beneficioso para los empleados. En ese aspecto se puede identificar que los empleados en un 50% consideran que el coaching coactivo resultaría más beneficioso, en un 25% el coaching ontológico, en un 19% el coaching sistemático y en menor porcentaje se consideró el coaching PNL con un 6%. Descubriendo que los empleados consideran más beneficioso la aplicación del coaching coactivo ya que este logra acompañar a las personas en su crecimiento y desarrollo laboral y personal.

Pregunta 13. ¿Qué concepto logra describir el clima laboral de la empresa?

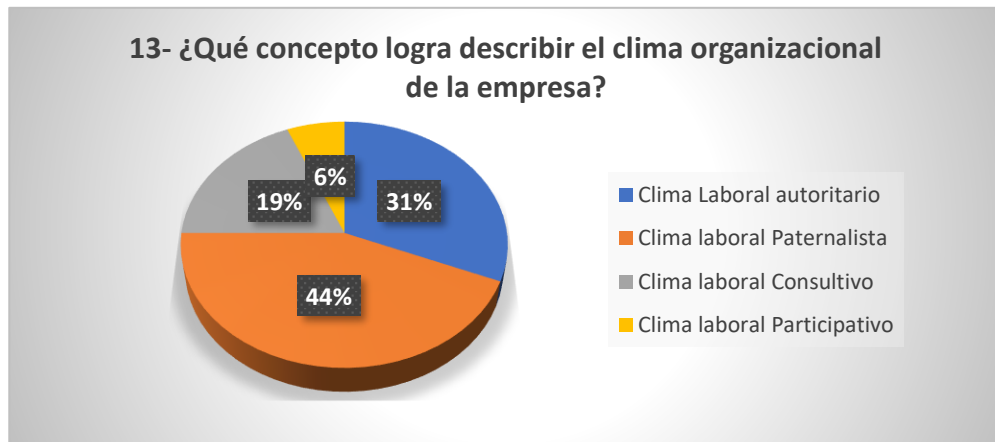
INDICADOR: Clima laboral.

OBJETIVO: Demostrar la percepción que tienen los empleados del clima organizacional.

Tabla 16:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Clima Laboral autoritario	5	31%
Clima laboral Paternalista	7	44%
Clima laboral Consultivo	3	19%
Clima laboral Participativo	1	6%
Total	16	100%

Gráfico 16:



Interpretación: Para una organización el clima organizacional que rodea a los empleados influye en su desempeño laboral, por ello es importante descubrir que clima organizacional perciben los empleados. Conforme a lo antes descrito la mayoría respondió que en un 44% el clima laboral paternalista es el que se percibe en la empresa, en segundo lugar, el clima laboral autoritario en un 31%, seguido de un 19% el clima laboral consultivo, mientras que el 6% del total en un menor porcentaje el clima laboral participativo. Concluyendo que la relación entre jefaturas y empleados es formal pero débil en la comunicación y confianza es por ello que la jefatura debe de fomentar un clima organizacional donde la comunicación sea abierta y transparente, promoviendo la participación activa de los empleados en la toma de decisiones ya que esto fortalece la confianza y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de oportunidades brinda la empresa para contribuir en su crecimiento laboral?

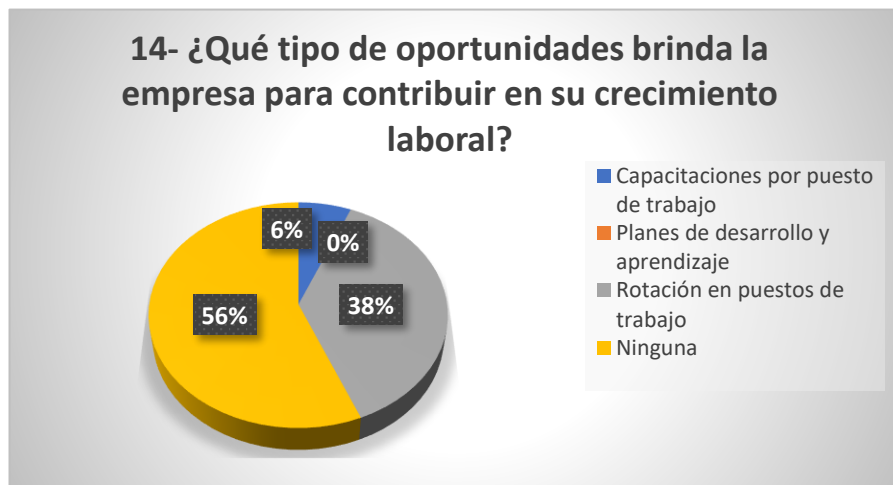
INDICADOR: Crecimiento laboral.

OBJETIVO: Identificar si la empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral.

Tabla 17:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Capacitaciones por puesto de trabajo	1	6%
Planes de desarrollo y aprendizaje	0	0%
Rotación en puestos de trabajo	6	38%
Ninguna	9	56%
Total	16	100%

Gráfico 17:



Interpretación: Las oportunidades de crecimiento laboral es un factor muy importante dentro de la empresa que motiva a mejorar el desempeño en los empleados, en este aspecto se consultó con los empleados que oportunidades brinda la empresa que contribuya a que ellos crezcan laboralmente donde la mayoría con un 56% respondió que la empresa no brinda ningún tipo de oportunidad de crecimiento laboral, seguido de un 38% que opina que la empresa realiza rotaciones por puesto de trabajo y en menor porcentaje con un 6% las capacitaciones por puesto de trabajo, lo que sin duda demuestra que los empleados no tienen claridad en las oportunidades que brinda la empresa para que puedan crecer laboralmente y en mayor porcentaje no detectan que la empresa les esté brindando

oportunidades para crecer dentro de la empresa demostrando que los resultados obtenidos evidencian que existe una brecha entre la percepción de los empleados y las oportunidades de crecimiento laboral proporcionadas por la empresa.

Pregunta 15: ¿Qué actividades realiza la jefatura para garantizar la eficiencia en los empleados?

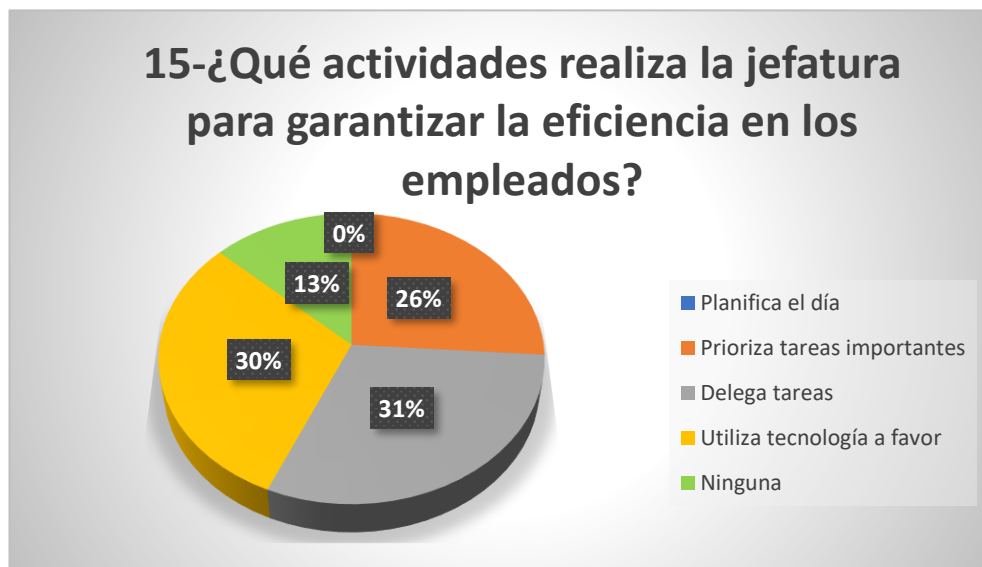
INDICADOR: Eficiencia.

OBJETIVO: Demostrar si la empresa realiza actividades que garanticen la eficiencia de sus empleados.

Tabla 18:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Planifica el día	0	0%
Prioriza tareas importantes	6	26%
Delega tareas	7	30%
Utiliza tecnología a favor	7	30%
Ninguna	3	13%
Total	23	100%

Gráfico 18:



Interpretación: En cuanto a las actividades implementadas por la jefatura para asegurar la eficiencia de los empleados, se destaca que un 31% de los participantes señalo que la empresa delega tareas cifra que se acerca notablemente al 30% que destaca el uso de la tecnología para simplificar y agilizar las labores .Asimismo, un 26% indica que prioriza tareas importantes, mientras que un 13% indicó que la jefatura no lleva a cabo ninguna actividad con el objetivo de garantizar la eficiencia de los empleados en su trabajo. Estos resultados sugieren una falta de claridad entre los empleados en relación con las actividades realizadas por la empresa, ya que un porcentaje significativo desconoce si se están implementando medidas para mejorar su eficiencia laboral.

Pregunta 16: ¿Qué actividades realiza el jefe para fortalecer el apoyo laboral?

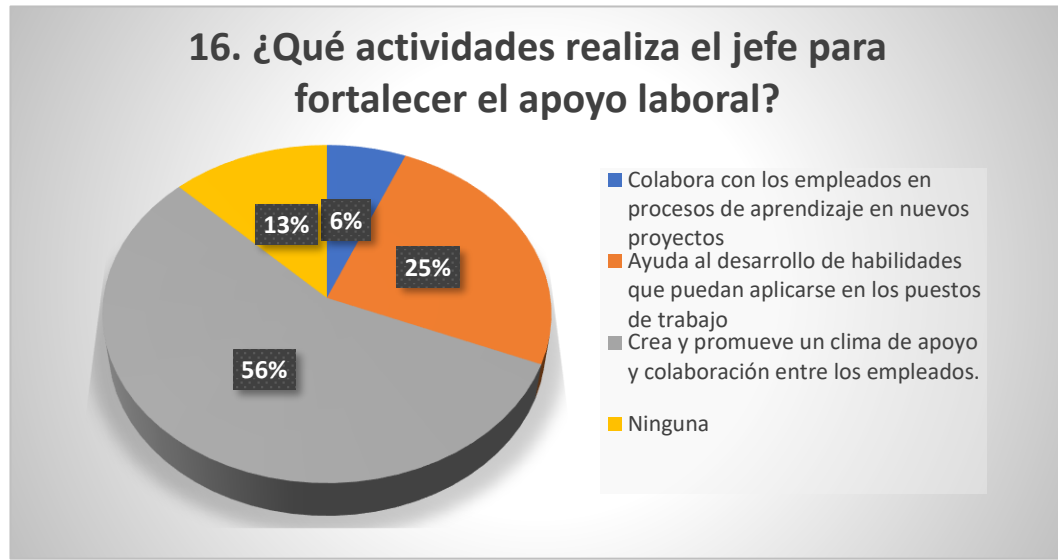
INDICADOR: Apoyo empresarial.

OBJETIVO: Descubrir las actividades que realiza el jefe para fortalecer el apoyo laboral dentro de la empresa.

Tabla 19:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Colabora con los empleados en procesos de aprendizaje en nuevos proyectos	1	6%
Ayuda al desarrollo de habilidades que puedan aplicarse en los puestos de trabajo	4	25%
Crea y promueve un clima de apoyo y colaboración entre los empleados.	9	56%
Ninguna	2	13%
Total	16	100%

Gráfica 19:



Interpretación: En este ítem se puede identificar que el apoyo empresarial existe dentro de la empresa, por ello descubrir las actividades que el jefe realiza para fortalecer el apoyo laboral dentro la organización es importante para dicho indicador. En este aspecto las respuestas de los encuestados indican que en un 56% el jefe crea y promueve un clima de apoyo y colaboración, seguido del 25% indico que ayuda al desarrollo de habilidades para aplicar en los puestos de trabajo, y en un 13% que no realiza ninguna actividad y en ultimo porcentaje con un 6% que colabora con los empleados en su proceso de aprendizaje. Indicando que si hay reconocimiento por parte de los empleados de las actividades que realiza el jefe y que contribuyen al apoyo dentro de la organización lo que proporciona una base sólida para mantener un ambiente positivo y satisfacción en los empleados.

Pregunta 17: ¿Me siento satisfecho conmigo mismo? en una escala del 1 al 5. (Siendo 1 lo mínimo y 5 máximo)

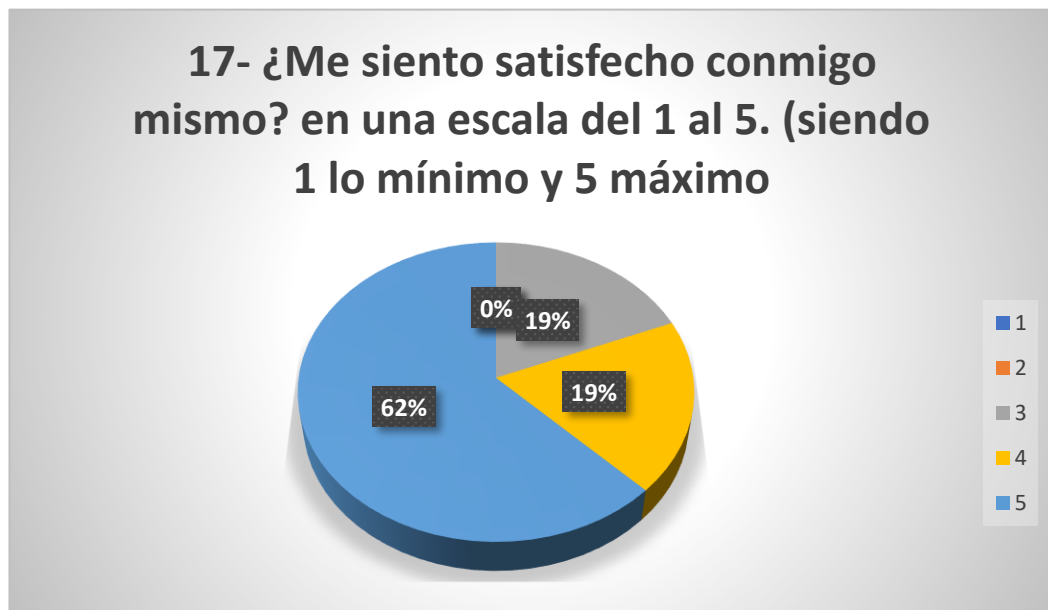
INDICADOR: Autoestima.

OBJETIVO: Evaluar el nivel autoestima que tiene cada miembro que conforma el equipo de trabajo.

Tabla 20:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
1	0	0%
2	0	0%
3	3	19%
4	3	19%
5	10	63%
Total	16	100%

Gráfica 20:



Interpretación: Un factor determinante para impulsar el desempeño de los empleados radica en el nivel de autoestima que poseen. Por esta razón, es esencial evaluar el grado de satisfacción que experimentan consigo mismos. En este sentido se puede observar en un 62% que los empleados se sienten bien consigo mismos, seguido del 19% no muy satisfechos y en la misma proporción poco satisfechos. En resumen, la mayoría presenta niveles positivos de autoestima y aceptación personal, lo que refleja un elevado bienestar emocional en los empleados.

Pregunta 18: ¿Cuáles técnicas considera que aplica la jefatura para resolver los conflictos empresariales?

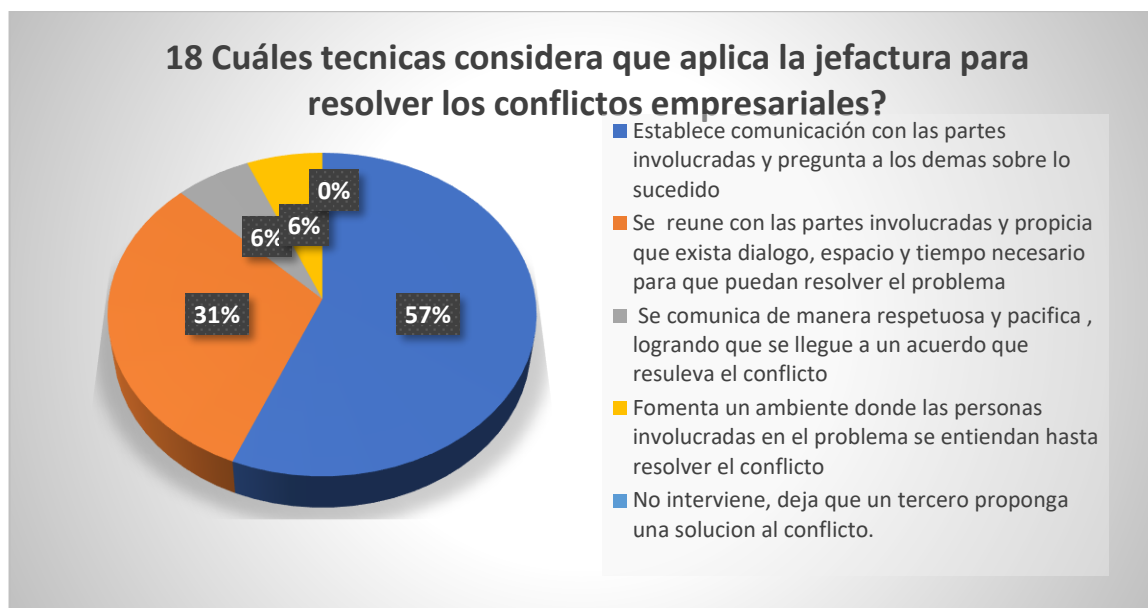
INDICADOR: Resolución de conflictos.

OBJETIVO: Investigar si la Jefatura aplica técnicas de resolución de conflictos laborales.

Tabla 21:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Establece comunicación con las partes involucradas y pregunta a los demás sobre lo sucedido	9	56.25%
Se reúne con las partes involucradas y propicia que exista dialogo, espacio y tiempo necesario para que puedan resolver el problema	5	31.25%
Se comunica de manera respetuosa y pacífica, logrando que se llegue a un acuerdo que resuelva el conflicto	1	6.25%
Fomenta un ambiente donde las personas involucradas en el problema se entiendan hasta resolver el conflicto	1	6.25%
No interviene, deja que un tercero proponga una solución al conflicto.	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfica 21:



Interpretación: Dentro de la empresa, los conflictos son inevitables, por lo que resulta crucial que las jefaturas estén capacitadas para abordarlos de manera efectiva. Esta pregunta busca identificar sobre la manera en que la dirección actúa frente a los conflictos. Donde en mayor porcentaje con un 57% que la jefatura establece comunicación con las partes involucradas, seguido del 31% que indico que se reúne con las partes involucradas y propicia el dialogo, mientras que en igual proporción con un 6% respondió que el jefe se comunica de manera respetuosa y pacífica y fomenta un ambiente donde a las personas implicadas en el problema resuelvan sus diferencias. Identificando en este ítem que el jefe si aplica técnicas para resolver los conflictos que se presentan en los miembros del equipo de trabajo, lo que demuestra que jefatura tiene la capacidad para gestionar equipos y tomar decisiones ante situaciones desafiantes.

Pregunta 19: ¿Podemos hablar libremente sobre dificultades que tenemos en el trabajo con nuestros compañeros?

INDICADOR: Confianza organizacional.

OBJETIVO: Mostrar el grado de confianza que existe entre los compañeros de trabajo.

Tabla 22:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	6	38%
Muy de acuerdo	1	6%
Totalmente de acuerdo	9	56%
Total	16	100%

Gráfica 22:



Interpretación: Respecto al personal encuestado, se identificó el nivel de confianza presente en la organización mediante la formulación de la siguiente pregunta: ¿Podemos hablar libremente sobre dificultades que tenemos en el trabajo con nuestros compañeros? Se obtuvo que en un 56% de los empleados están totalmente de acuerdo, seguido del 38% que se encuentran de acuerdo, mientras que el 6% se encuentra muy de acuerdo, demostrando que dentro de la empresa los empleados sí pueden expresarse cuando tienen dificultades con sus compañeros, evidenciando que la capacidad de los empleados para hablar libremente sobre sus dificultades con sus compañeros no solo promueve la transparencia y la resolución de problemas, sino que al mismo tiempo fortalece las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia dentro del equipo.

Pregunta 20. ¿Proporciona ayuda cuándo un compañero presenta dificultades en la realización de sus actividades laborales?

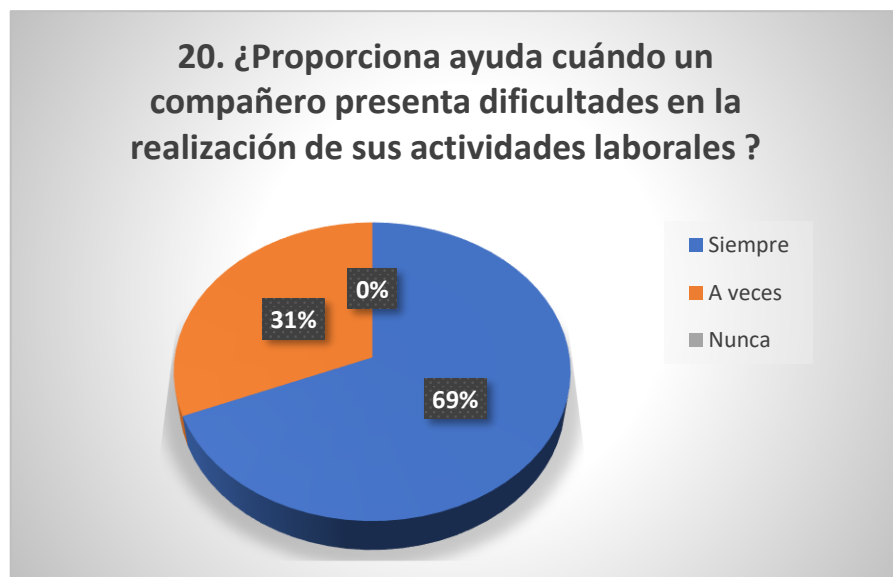
INDICADOR: Superación de obstáculos.

OBJETIVO: Mostrar si existe compañerismo para superar los obstáculos que se presentan en la realización de las actividades laborales.

Tabla 23:

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	11	69%
A veces	5	31%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

Gráfica 23:



Interpretación: En relación con la siguiente pregunta, se busca comprender la capacidad del equipo de trabajo para superar obstáculos. Para ello, se indagó sobre si los encuestados brindan ayuda a sus compañeros frente a cualquier desafío que puedan encontrar en la ejecución de sus tareas laborales, identificando así que en un 69% respondió con que siempre lo hace en contraparte con el 31% que solo a veces. Demostrando que, si existe compañerismo en mayor proporción lo que es fundamental para superar obstáculos y alcanzar metas organizacionales. Al destacar este aspecto, si existe disposición de los empleados para brindar ayuda a sus compañeros.

ANEXO N° 3. Guía de preguntas dirigida a gerente general de la empresa Peletería Mitchell.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



GUIA DE PREGUNTAS

TEMA: COACHING COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PELETERIA MITCHEL UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Determinar la práctica del coaching como herramienta estratégica empresarial para optimizar el desempeño de los empleados en la empresa Peletería Mitchell.

Dirigido a: Gerente de la empresa Peletería Mitchell.

Nota: La información recopilada en la presente entrevista es con fines académicos por lo que sus comentarios y respuestas serán confidenciales y brindarán información importante a la investigación que se está llevando a cabo. Agradecemos mucho su participación.

Indicaciones: Responda de forma objetiva y verídica las preguntas que se le presentan a continuación, marcando con una “X” donde corresponda.

I. Datos generales

b. Nombre: _____

c. Cargo: _____

d. Sexo:

Femenino

Masculino

e. Edad: _____

II. Encabezado

1. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de coaching?

Sí

No

(Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 3)

2. Si su respuesta es afirmativa, puede detallar que entiende por coaching:

III. Desarrollo

3. ¿Existe un departamento o área dedicada a implementar el coaching como herramienta empresarial dentro de la organización?

Sí

No

4. ¿La empresa proporciona recursos (libros, cursos presenciales o en línea, materiales de referencia, capacitaciones, charlas) relacionados con el coaching como herramienta estratégica empresarial??

Sí

No

5. ¿Considera que sus empleados pueden comunicarse expresando sus opiniones e ideas libremente?

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. ¿Según su percepción que tan satisfechos se encuentran sus empleados con el entorno laboral que les rodea?

Muy satisfechos

Pocos satisfechos

Nada satisfechos

7. ¿Actualmente realiza actividades para garantizar la productividad en los empleados?

Si

No

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9)

8. Si su respuesta es afirmativa puede marcar que actividades realiza para garantizar la productividad.

- Establece cronograma de actividades que deben cumplirse diariamente.
- Realiza mediciones cuantitativas por productos o piezas en un determinado tiempo.
- Retroalimentación de las tareas asignadas para detectar mejoras y dar sugerencias.
- Otras _____

9. ¿De las siguientes actividades cuales realiza para garantizar la eficiencia en sus empleados?

(Puede seleccionar más de una opción).

- Planifica el día:** Realiza listas de tareas que se deben completar al final del día.
- Prioriza tareas importantes:** Revisa las tareas pendientes y da prioridad a las más importantes y urgentes.
- Delega tareas:** Delega tareas a los empleados para garantizar la realización de diferentes actividades en menor tiempo.
- Utiliza tecnología a favor:** Automatiza los procesos con equipo tecnológico e industrial para sacar mayor provecho en menos tiempo.

Otros especifiquen: _____

10. De las siguientes opciones indique ¿cuál utiliza para motivar a sus empleados?

- Incentivos económicos.
- Incentivos no económicos.

Otra: _____

11. ¿Cuál de las siguientes actividades realiza para fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa?

- Establece normas de funcionamiento:** Establece normas de convivencia y reglas para evitar conflictos.
- Reparto de funciones en el equipo:** Designa a una persona responsable para coordinar las funciones del equipo de trabajo.
- Define y reparte tareas:** Asigna actividades a cumplir a cada miembro del equipo.
- Ninguna de las anteriores.**

12. ¿Qué tipo de líder se considera?

- Líder autoritario:** Toma las decisiones unilateralmente, limita la participación de los subordinados y ejerce poder a través de recompensas y castigos.
- Líder democrático:** Comunicación abierta y transparente, prioriza la toma de decisiones colectiva.
- Líder afiliativo:** Su lema es “Primero las personas” mantiene una buena relación y cercanía con el equipo.

Líder coaching: Utiliza técnicas de coaching para sacar lo mejor de su equipo y los potencia a mejorar constantemente.

Líder visionario: Consigue que las personas lo sigan, se contagien de su visión inspiradora y sean fieles con él.

13. ¿Qué etapas aplica al momento de tomar decisiones dentro de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción).

Analiza la situación.

Identificar las posibles alternativas o propuestas.

Evaluar el riesgo e impacto que tendrá cada decisión.

Posterior, establece mecanismos de control para revisar y corregir lo que sea necesario.

Ninguna de las anteriores.

14. ¿Qué tipo de acciones realiza para fomentar las relaciones laborales?

Promueva la importancia del trabajo en equipo.

Toma en cuenta la opinión del equipo de trabajo al tomar decisiones.

Reconoce el talento y habilidades que poseen los miembros del equipo y las utiliza para su beneficio laboral y personal.

Ninguna de las anteriores.

15. ¿El logro de las metas organizacionales se alcanzan llevando a cabo la cooperación entre los miembros del equipo de trabajo?

Si

A veces

Nunca

16. ¿Cuándo alguno de sus empleados ha tenido una dificultad en su trabajo, se acerca a hablar personalmente y brindarle apoyo?

Si

A veces

Nunca

17. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de responsabilidad que muestran los empleados en sus tareas asignadas?

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Nada

satisfecho

18. ¿Seleccione qué tipo de oportunidades brinda para contribuir en el crecimiento laboral de los empleados?

Capacitaciones por puesto de trabajo.

Planes de desarrollo y aprendizaje.

Rotación en puestos de trabajo.

Ninguna: _____

19. ¿Cree que la aplicación del coaching ayude a mejorar el desempeño en los empleados?

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. De los siguientes beneficios ¿Cuáles considera que se obtienen al incluir el apoyo de los empleados en las diferentes actividades empresariales?

- Mejora de la comunicación del gerente con los empleados.
- Motivación en los empleados al sentir que sus ideas y conocimientos son tomadas en cuenta.
- Mejora la productividad y desempeño laboral en los empleados.
- Ninguna de las anteriores.

21. ¿Cuándo se presentan conflictos entre los empleados que técnicas de resolución de conflictos utiliza?

- Indagación:** Intenta hablar con las dos partes involucradas y preguntar a las personas del entorno sobre lo sucedido.
- Facilitación:** Reúne y ayuda a que las partes implicadas dialoguen dando el tiempo y espacio para que hablen con el fin de facilitar un final más rápido del conflicto.
- Negociación:** Trata de que las personas involucradas en el problema intenten de forma pacífica y respetuosa alcanzar un acuerdo que resuelva el problema.
- Mediación:** Crea el ambiente propicio para que se entiendan las partes que están involucradas en el conflicto.
- Arbitraje:** Involucra a una tercera persona que después de haber escuchado a las partes, propone una solución.
- Ninguna de las anteriores.**

22. ¿Considera que existe confianza entre la jefatura y los empleados?

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

23. ¿Realiza capacitaciones que contribuyan a mejorar el desempeño en los empleados?

Si

No

24. Si su respuesta es SI, detalle con qué frecuencia realiza capacitaciones:

Una vez al mes.

Una Cada 3 meses.

Cada 6 meses.

Otros, detalle con qué frecuencia: _____

Agradecemos mucho su participación

ANEXO N° 4. Presentación y análisis de resultados de la guía de preguntas

INDICADOR	OBJETIVO	PREGUNTA	RESPUESTA	INTERPRETACION
		1. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de coaching?	-Si <u>-No</u>	En base a la pregunta se puede destacar que el gerente no cuenta con conocimiento de la palabra coaching por lo cual brindar una propuesta sobre la aplicación del coaching como herramienta estratégica empresarial contribuye a mejorar el desempeño de los empleados.
		2. Si su respuesta es afirmativa, puede detallar que entiende por coaching	-Si -No <u>-N/A</u>	En este caso no se brinda respuesta ya que el gerente no tiene conocimiento del concepto coaching, como lo detalla en la pregunta anterior.
Estructura Organizacional	Investigar si la empresa cuenta con un departamento o área dedicada a implementar el coaching como herramienta estratégica empresarial.	3. ¿Existe un departamento o área dedicada a implementar el coaching como herramienta empresarial dentro de la organización?	-Si <u>-No</u>	Como respuesta se obtuvo que la empresa no cuenta con departamento o área dedicada a promover la práctica del coaching siendo uno de los mayores causantes en el bajo desempeño y poca motivación por parte de los empleados.
Conocimiento	Investigar si la empresa proporciona recursos que promuevan la aplicación del coaching dentro de la empresa.	4. ¿La empresa proporciona recursos (libros, cursos presenciales o en línea, materiales de referencia, capacitaciones, charlas) relacionados con el coaching como herramienta estratégica empresarial?	-Si <u>-No</u>	La empresa no brinda ningún tipo de recurso relacionado con el coaching debido al desconocimiento de dicho concepto, esto causa que las jefaturas no lo implementen para mejorar el desempeño en los empleados y por ende los empleados tampoco se benefician de esta práctica.
Comunicación asertiva	Identificar si existe comunicación asertiva entre jefaturas y empleados	5. ¿Considera que sus empleados pueden comunicarse expresando sus opiniones e ideas libremente?	-Totalmente en desacuerdo -Muy en desacuerdo -En desacuerdo -De acuerdo -Muy de acuerdo <u>-Totalmente de acuerdo</u>	Un indicador clave para identificar la práctica del coaching dentro de la empresa es conociendo si hay buena comunicación entre los empleados y las jefaturas, en este sentido es importante saber si los empleados pueden expresar sus ideas y opiniones sin ningún temor. Obteniendo como respuesta un totalmente de acuerdo lo que demuestra que para el gerente si existe buena comunicación dentro del ámbito empresarial.
Ambiente laboral	Reconocer la percepción que tiene la jefatura del ambiente laboral que rodea a los empleados.	6. ¿Según su percepción que tan satisfechos se encuentran sus empleados con el ambiente laboral que les rodea?	-Muy satisfechos -Pocos satisfechos <u>-Nada satisfecho</u>	El gerente percibe que los empleados no se encuentran satisfechos con el ambiente laboral debido al desempeño en sus actividades laborales a realizar, afectando el desarrollo de su trabajo y no poder mejorar y sobresalir debido a que no se sienten cómodos con el ambiente en que desarrollan sus labores.


Productividad	Identificar si la empresa realiza actividades para garantizar la productividad de sus empleados.	7. ¿Actualmente realiza actividades para garantizar la productividad en los empleados?	-Si -No	El gerente afirma que, si realiza actividades que garantizan la productividad en sus empleados, asegurando de esta manera que los empleados cumplan con las metas establecidas.
Productividad	Identificar que actividades realiza la empresa para garantizar la productividad de sus empleados.	8. Si su respuesta es afirmativa puede marcar que actividades realiza para garantizar la productividad.	R/ Retroalimentación de las tareas asignadas para detectar mejoras y dar sugerencias, así mismos procesos de actividades sistematizadas llevando control por medio de un sistema computarizado.	En cuanto a las actividades que realizan para la mejora de la productividad es la retroalimentación de las tareas que se les asignan y actividades controladas por sistemas computacionales que lleva un seguimiento y control de las actividades realizadas, indicando que no realiza otras actividades destinadas a mejorar la productividad.
Eficiencia	Descubrir si la empresa realiza actividades que garanticen la eficiencia de sus empleados.	9. ¿De las siguientes actividades cuales realiza para garantizar la eficiencia en sus empleados?	R/ Prioriza tareas importantes: Revisa las tareas pendientes y da prioridad a las más importantes y urgentes. R/ Utiliza tecnología a favor: Automatiza los procesos con equipo tecnológico e industrial para sacar mayor provecho en menos tiempo.	En base a las actividades que el gerente realiza para garantizar la eficiencia es que prioriza tareas enfocándose primero en las más importante y urgentes, además delegando distintas tareas para garantizar el rendimiento y capacidad de cada empleado en base a sus conocimientos y la otra es que utiliza la tecnología adecuada para automatizar procesos y minimizar recursos, garantizando de esta manera resultados positivos para la empresa, siendo ambas actividades importantes ya que permiten optimizar el rendimiento y tiempo.
Motivación	Identificar si la empresa garantiza la motivación laboral.	10. De las siguientes opciones indique ¿cuál utiliza para motivar a sus empleados?	R/ Otra: Charlas motivacionales	Con referencia a las opciones que utiliza el gerente para motivar a sus empleados solamente utiliza charlas motivacionales, mencionado que las brinda a sus empleados para mantener buenas relaciones con ellos y recordarles el objetivo que se persigue como empresa. Detectando en esta pregunta que no utiliza incentivos que motiven a mejorar el desempeño en los empleados.
Trabajo en equipo	Especificar qué actividades realiza la jefatura para fomentar el trabajo en equipo.	11. ¿Cuál de las siguientes actividades realiza para fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa?	R/ Establece normas de funcionamiento: Establece normas de convivencia y reglas para evitar conflictos. R/ Reparto de funciones en el equipo: Designa a una persona responsable para coordinar las	Dentro de las actividades que el gerente aplica para fomentar el trabajo en equipo son las normas de funcionamiento es decir que establece normas de convivencia y reglas para evitar conflictos entre los empleados, así como también el reparto de funciones designando un colaborador líder para que coordine las funciones a desempeñar y obtener el máximo rendimiento de estos. Demostrando que el gerente demuestra interés en fomentar el trabajo en equipo al establecer normas

			funciones del equipo de trabajo.	de funcionamiento y asignación de roles garantizando un ambiente de trabajo colaborativo.
Liderazgo	Detallar el tipo de liderazgo que se practica en la empresa.	12. ¿Qué tipo de líder se considera?	-Líder autoritario. -Líder democrático -Líder afiliativo -Líder coaching	En relación a la pregunta: qué tipo de líder se considera, el gerente destaca que su estilo de liderazgo es democrático ya que todos tienen la oportunidad de participación y las ideas se intercambian libremente.
Toma de decisiones	Identificar las etapas que aplica la jefatura para la toma de decisiones	13. ¿Qué etapas aplica al momento de tomar decisiones dentro de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)	R/ 1. Analiza la situación Identificar las posibles alternativas o propuestas 2. Evaluar el riesgo e impacto que tendrá cada decisión 3. Posterior, establece mecanismos de control para revisar y corregir lo que sea necesario	Se debe destacar que un gerente debe poseer inteligencia y experiencia para la toma de decisiones y poseer capacidad de analizar los problemas. De acuerdo a las opciones seleccionadas se puede mencionar que se aplican todas las etapas para la toma de decisiones, esto demuestra que al aplicar todo el proceso de la toma de decisiones se minimiza la incertidumbre y maximiza alcanzar resultados exitosos.
Relaciones laborales	Diagnosticar si la jefatura realiza acciones que fomenten las relaciones laborales.	14. ¿Qué tipo de acciones realiza para fomentar las relaciones laborales?	R/-Promueve la importancia del trabajo en equipo. -Toma en cuenta la opinión del equipo de trabajo al tomar decisiones -Reconoce el talento y habilidades que poseen los miembros del equipo y las utiliza para su beneficio laboral y personal.	Fomentar relaciones laborales saludables es esencial para que los empleados se desempeñen al máximo nivel ya que al sentirse cómodos unos con otros y trabajar hacia un objetivo común logra mejores resultados, indicando que el gerente se interesa en que existan buenas relaciones laborales con buena comunicación, promoviendo participar y el trabajo en equipo.
Cooperación	Descubrir si el logro de las metas organizacionales se alcanza practicando la cooperación.	15. ¿Considera que el logro de las metas organizacionales se alcanza con cooperación entre los miembros del equipo de trabajo?	-Si -A veces -Nunca	De acuerdo a la opinión del gerente para el logro de las metas organizacionales es necesario que se promueva la colaboración y cooperación entre compañeros de trabajo, pero esto solamente se logra a veces es por ello que fomentar la cooperación como valor organizacional ayudara a crear equipos de trabajo comprometidos a desarrollar sus labores en un ambiente cooperativo y participativo en el que todos se sientan parte sin excluir a ninguno logrando de esta manera mejorar el desempeño.
Compromiso	Analizar si existe compromiso de la jefatura ante las	16. ¿Cuándo alguno de sus empleados ha tenido una dificultad en su trabajo, se	- Si -A veces -Nunca	El gerente está comprometido ante las situaciones que rodean a los empleados esto es importante para garantizar que los empleados se sientan escuchados y sentir que son un miembro importante dentro de

	situaciones que rodean a los empleados.	acerca a hablar personalmente y brindarle apoyo?		la empresa, solamente de esta manera se lograra entender sus dificultades, brindarles el apoyo para superar los obstáculos o problemas presentados y trabajar en soluciones.
Responsabilidad	Demostrar el nivel de satisfacción en la jefatura de acuerdo a la responsabilidad que muestran los empleados.	17. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de responsabilidad que muestran los empleados en sus tareas asignadas?	- <u>Muy satisfecho</u> -Poco satisfecho -Nada satisfecho	El Gerente se encuentra satisfecho con el nivel de responsabilidad de sus empleados ya que completan las tareas asignadas, es consistente que toman acciones diariamente hacia sus metas laborales, eso denota que los empleados trabajan por cumplir las metas empresariales y se esfuerzan por dar lo mejor de sí en sus puestos de trabajo.
Crecimiento laboral	Identificar las oportunidades de crecimiento laboral que brinda la organización al equipo de trabajo	18. ¿Seleccione que tipo de oportunidades brinda para contribuir en el crecimiento laboral de los empleados?	R/Rotación en puestos de trabajo	En esta pregunta se identifico que el gerente no brinda mayores oportunidades que contribuyan al crecimiento laboral en los empleados, únicamente se limita a realizar rotaciones en los puestos de trabajo indicando que no se realizan actividades que permitan el desarrollo de los empleados tales como capacitaciones que les ayuden a desarrollar habilidades y adquirir nuevos conocimientos.
Aplicación del coaching	Determinar si la práctica del coaching dentro de la empresa mejoraría el desempeño de los empleados.	19. ¿Cree que la aplicación del coaching ayude a mejorar el desempeño en los empleados?	R/Totalmente de acuerdo	Para el gerente la aplicación del coaching en la empresa puede tener mayores beneficios, desde el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento del trabajo en equipo ya que se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo, desarrollo de habilidades y crecimiento laboral y personal.
Apoyo empresarial	Descubrir que beneficios se obtienen al incluir el apoyo empresarial en las diferentes actividades laborales.	20. De los siguientes beneficios ¿Cuáles considera que se obtienen al incluir el apoyo de los empleados en las diferentes actividades empresariales	R/-Mejora de la comunicación del gerente con los empleados. -Mejora la productividad y desempeño laboral en los empleados	De acuerdo a la respuesta se evidencio que para el gerente el apoyo empresarial beneficia en la comunicación ya que existe un intercambio de ideas claras sobre los objetivos a cumplir, evitando confusiones lo que a su vez mejora la productividad al trabajar en equipo.
Resolución de conflictos	Identificar que técnicas se aplican para la resolución de conflictos laborales	21. ¿Cuándo se presentan conflictos entre los empleados que técnicas de resolución de conflictos utiliza?	R/ Facilitación	El gerente esta la disposición de involucrarse cuando existe algún conflicto propiciando al dialogo donde la facilitación permite que los individuos se comuniquen de manera efectiva para establecer soluciones que pueden resolver el conflicto.
Confianza organizacional	Descubrir si existe confianza entre jefatura y empleados.	22. ¿Considera que existe confianza entre la jefatura y los empleados?	R/ Totalmente en desacuerdo	De acuerdo a la respuesta anterior se concluye que la confianza no es un valor que se practique dentro de la empresa, en este caso el gerente percibe que no existe confianza entre él y sus empleados esto evidencia que la jefatura con poca frecuencia se da cuenta de los problemas que pueden tener los empleados estos problemas pueden ir desde lo personal hasta la simple frustración con una situación laboral ya que por regular los empleados no se acercan a su jefe.
Capacitaciones laborales	Investigar si la empresa realiza capacitaciones que contribuyan a mejorar el desempeño en los empleados.	23. ¿Realiza capacitaciones que contribuyan a mejorar el desempeño en los empleados?	-Si -No	De acuerdo a la respuesta proporcionada por el gerente la empresa no ofrece capacitaciones destinadas a mejorar el desempeño de sus empleados, lo que significa que no se están proporcionando oportunidades para el crecimiento de los empleados dentro de la empresa.

ANEXO N° 5. Formularios de capacitaciones presenciales y online.

Formulario de Curso Online.

		PROGRAMA HABIL TÉCNICO PERMANENTE		Formulario de Inscripción/Matricula	
Nombre del Centro de Formación:					
♦ Nombre del Curso de interés:					
♦ Horario: Lugar: Modalidad en línea					
N° de Formulario					
(EXCLUSIVO USO INTERNO)					
Fecha de Inscripción					
(Día)		(Mes)		(Año)	
SECCION 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
1. Nombre					
1° Nombre		2° Nombre		3° Nombre	
1° Apellido		2° Apellido		Apellido de Casada	
2. N° Docs.:					
21. DUI:		22. NIT:		23. Camé de minoridad	
24. ISSS:		25. Pasaporte:		26. Otro:	
3. Nacionalidad					
3.1. <input type="checkbox"/> Salvadoreña			3.2. <input type="checkbox"/> Extranjera		3.3. País:
¡Si responde "Extranjera" responda 3.3!					
4. Lugar/fecha nacimiento					
4.1. Municipio:		4.2. Departamento:		4.3. Fecha:	
5. Sexo:					
1 <input type="checkbox"/> Masculino		2 <input type="checkbox"/> Femenino		7. Cuantas personas integran su grupo familiar:	
6. Edad (años cumplidos)					
8. Estado familiar:					
1 <input type="checkbox"/> Soltero(a)		2 <input type="checkbox"/> Casado(a)		3 <input type="checkbox"/> Acompañado	
4 <input type="checkbox"/> Divorciado(a)		5 <input type="checkbox"/> Separado(a)		6 <input type="checkbox"/> Viudo(a)	
9. Jefe(a) de hogar					
1 <input type="checkbox"/> Si		2 <input type="checkbox"/> No		3 <input type="checkbox"/> Compartida	
10. Tiene Hijos:			1 <input type="checkbox"/> Si		2 <input type="checkbox"/> No
¡Si responder "Si" pase a 10.1!			10.1. N° de hijos		
11. Se dedica a alguna Profesión u Oficio:					
1 <input type="checkbox"/> Si		2 <input type="checkbox"/> No			
11.1. ¿A que Profesión u oficio se dedica?					
{Colonia, caserío, asentamiento o comunidad, seguido del nombre de la calle o pasaje, y por último el número de casa o lote}					
12. Domicilio:					
12.1. Dirección:					
12.2. Municipio:		12.3. Departamento:		12.4. Tel. Fijo:	
12.5. Tel. Movil:		12.6. E-mail:			
13. ¿Tiene usted alguna discapacidad permanente?					
1 <input type="checkbox"/> Si				2 <input type="checkbox"/> No	
13.1. ¿Cuál discapacidad tiene?					
{Conteste en la casilla que corresponda, sólo si tiene alguna o varias dificultades para realizar actividades de la vida diaria}					
1 <input type="checkbox"/> Moverse o caminar		5 <input type="checkbox"/> Hablar			
2 <input type="checkbox"/> Usar sus brazos o manos		6 <input type="checkbox"/> Tiene algún retraso o deficiencia mental			
3 <input type="checkbox"/> Ver, aun usando lentes		7 <input type="checkbox"/> Bañarse, vestirse, alimentarse por si mismo			
4 <input type="checkbox"/> Oír, aun usando aparatos especiales		8 <input type="checkbox"/> Otra limitación permanente. Explique:			
SECCION 2. EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN OCUPACIONAL					
1. ¿Sabe usted leer y escribir?					
1 <input type="checkbox"/> Si		1.1. ¿Sólo lee?		1.2. ¿Sólo escribe?	
		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No	
1.3. ¿Sólo firma (firma ó huella)?					
1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No					
2. ¿Cuál es el último grado de estudio finalizado?					
2.1. Educación Básica		1 <input type="checkbox"/> Ninguno		2 <input type="checkbox"/> 1er. G ^{do} .	
3 <input type="checkbox"/> 2° G ^{do} .		4 <input type="checkbox"/> 3er. G ^{do} .		5 <input type="checkbox"/> 4° G ^{do} .	
6 <input type="checkbox"/> 5° G ^{do} .		7 <input type="checkbox"/> 6° G ^{do} .		8 <input type="checkbox"/> 7° G ^{do} .	
9 <input type="checkbox"/> 8° G ^{do} .		10 <input type="checkbox"/> 9° G ^{do} .			
2.2. <input type="checkbox"/> Bachillerato		2.3. <input type="checkbox"/> Tecnológica		2.4. Universitaria	
1 <input type="checkbox"/> Incompleto		1 <input type="checkbox"/> Incompleta		1 <input type="checkbox"/> Incompleta	
2 <input type="checkbox"/> Completo		2 <input type="checkbox"/> Completa		2 <input type="checkbox"/> Completa	
2.5. <input type="checkbox"/> Otra educación formal:		2.6. <input type="checkbox"/> Título o certificado obtenido:			
3. ¿Estudia usted actualmente?					
1 <input type="checkbox"/> Si		2 <input type="checkbox"/> No			
3.1. ¿Hace cuánto tiempo dejó de estudiar?		1 <input type="checkbox"/> 1 año			
		2 <input type="checkbox"/> 2-3 años			
		3 <input type="checkbox"/> Más de 3 años			
		4 <input type="checkbox"/> NR			
4. ¿Ha recibido antes algún(os) curso(s) de capacitación?					
1 <input type="checkbox"/> Si		2 <input type="checkbox"/> No			
{Si responde "No", pase a Sec. 3}					

5. Si, ¿Cuál(es)? Mencione solamente las recibidas los últimos 3 años	¿Lo impartió INSAFORP?	Año	¿El curso le dio beneficios? Si responde Si, conteste pregunta 6 Si responde No, conteste pregunta 7.
1) <input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe	<input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR
2) <input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe	<input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR
3) <input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe	<input type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR
Si recibió beneficios como producto de la capacitación, responda 6;			
6. ¿Para que sirvió(eron) la(s) capacitación(es) que recibió? (Puede marcar más de 1)			
1 <input type="checkbox"/> Para obtener un empleo		2 <input type="checkbox"/> Cambiar a un empleo relacionado con la capacitación recibida	
3 <input type="checkbox"/> Para trabajar por cuenta propia		4 <input type="checkbox"/> Obtener otros ingresos por trabajos extras	
5 <input type="checkbox"/> Obtener oportunidades de promoción en mi empleo actual		6 <input type="checkbox"/> Otro: <input type="text"/>	
Si no recibió beneficios como producto de la capacitación, responda 7:			
7. ¿Por qué cree que no recibió beneficios como producto de la/las capacitación/es?		<input type="text"/>	

SECCION 3. INFORMACIÓN SOBRE SU SITUACIÓN LABORAL	
SECCION 3.1. INFORMACIÓN SOBRE LA OCUPACIÓN ACTUAL (Puede marcar más de 1 casilla)	
1. ¿A qué actividad se dedica usted actualmente?	1 <input type="checkbox"/> Estudia 2 <input type="checkbox"/> Oficios del hogar 3 <input type="checkbox"/> Trabaja 4 <input type="checkbox"/> Busca trabajo 5 <input type="checkbox"/> Otra: <input type="text"/>
2. Si usted trabaja, ¿Qué tipo de trabajo tiene? (Marcar solo una casilla) (Completar sólo en caso de estar trabajando)	
1 <input type="checkbox"/> Empleo a tiempo completo 2 <input type="checkbox"/> Empleo a tiempo parcial 3 <input type="checkbox"/> Empleo temporal	4 <input type="checkbox"/> Negocio familiar 5 <input type="checkbox"/> Independiente o cuenta propia 6 <input type="checkbox"/> Trabajo informal 7 <input type="checkbox"/> Otro: <input type="text"/>
3. ¿En que Sector trabaja? (Marcar solo una casilla, completar sólo en caso de tener un empleo formal)	
1 <input type="checkbox"/> Sector Privado 2 <input type="checkbox"/> Sector Público	

SECCION 3.2. EMPLEO FORMAL ANTERIOR. (Completar sólo en caso de NO estar trabajando)	
1. ¿Ha trabajado antes?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No (Si responde "No", pase a Sección 4)
2. ¿Cuánto tiempo hace que no trabaja?	1 <input type="checkbox"/> 1 año o menos 2 <input type="checkbox"/> 2 años 3 <input type="checkbox"/> 3 años 4 <input type="checkbox"/> Más de 3 años

SECCION 4. INFORMACIÓN SOBRE LOS INGRESOS	
1. ¿Usted recibe ingresos?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No
2. ¿De qué manera lo obtiene?	1 <input type="checkbox"/> Trabajo 2 <input type="checkbox"/> Ayuda familiar 3 <input type="checkbox"/> Remesa 4 <input type="checkbox"/> Pensión 5 <input type="checkbox"/> Otra: <input type="text"/>

SECCION 5. EXPECTATIVA Y PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN

SECCION 5.1 EXPECTATIVAS RESPECTO A LA FORMACIÓN

1. ¿Qué espera lograr con la capacitación a recibir? (Puede marcar varios)

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Obtener oportunidades de promoción en mi empleo actual | 5 <input type="checkbox"/> Obtener ingresos extras |
| 2 <input type="checkbox"/> Cambiar a un empleo relacionado con la capacitación recibida | 6 <input type="checkbox"/> Otro: <input type="text"/> |
| 3 <input type="checkbox"/> Obtener un empleo formal | 7 <input type="checkbox"/> Ninguno |
| 4 <input type="checkbox"/> Trabajar por cuenta propia | |

SECCION 5.2 PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

1. Pertinencia del curso que está solicitando con su ocupación actual (Marcar solo uno)

- 1 El curso esta relacionado con su trabajo actual
 2 El curso esta relacionado con un nuevo trabajo

SECCION 6. SEGUIMIENTO

IMPORTANTE: Por favor brinde información de 1 persona, en caso que el INSAFORP necesite ponerse en contacto con usted para un seguimiento de la capacitación.

1. Nombre:	<input type="text"/>	<small>(Si no hay parentesco escribir: Amigo(a))</small>
		1.1. Parentesco: <input type="text"/>
1.2. Dirección:	<input type="text"/>	
1.3. Municipio:	<input type="text"/>	1.4. Departamento: <input type="text"/>
1.5. Tel. Fijo:	<input type="text"/>	1.6. Tel. Movil: <input type="text"/>
		1.7. E-mail: <input type="text"/>

Por favor, ocupe este espacio para observaciones o sugerencias que considere útiles:

Gracias por su colaboración

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lugar :	Firma interesado(a):	Fecha:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrevistó:	Cargo de entrevistador(a):	Firma de entrevistador(a):
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

 Nombre y Firma de Coordinador(a) del Programa
 en el Centro de Formación

 Sello

Formulario de Curso Presencial (Cerrados).



**LICITACION PUBLICA 01/2017
SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION
CURSOS CERRADOS**

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

N.I.T. DE LA EMPRESA

TELÉFONO

FAX

e - mail

ACTIVIDAD ECONÓMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

TAMAÑO DE EMPRESA (De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elijá una)

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una)

Fecha de Recepción en INSAFORP:

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional SI NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa SI NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores SI NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones SI NO

7. La empresa se compromete a:
a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación SI NO

b) Efectuar evaluación de impacto. SI NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera SI NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa SI NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

b) Mejorar la productividad de la empresa

c) Fomentar la atracción de inversiones

d) La promoción de exportaciones

e) Los Tratados de Libre Comercio

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

Anexos: Fotocopia último recibo ISSS de la empresa y fotocopia de planilla de los participantes.

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Personal técnico		Personal Administ		Personal Operativo		F	M		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				

Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GFC - ANEXO 2)

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud(la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

ORIGEN DE LA SOLICITUD: Si No

Incluida en un plan de capacitación de la empresa: Si No Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico Si No

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

* Área administrativa

Complementación

Actualización

Especialización

* Área técnica

Complementación

Actualización

Especialización

* Transversal

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo) SI NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado SI NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos. SI NO

c) Es coherente con el grupo meta SI NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos SI NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo SI NO

Anexos: Fotocopia último recibo ISSS de la empresa y fotocopia de planilla de los participantes.

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:(en los puestos de trabajo):

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.** SI NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros) SI NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa SI NO

IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO Horas

HORARIO TENTATIVO:

PROPUESTA DE LA

GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación SI NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

FIRMA

Otras observaciones:

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1er apellido	2do. Apellido	Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

Anexos: Fotocopia último recibo ISSS de la empresa y fotocopia de planilla de los participantes.

ANEXO N° 6. Evaluación de los programas de capacitación propuestos en el Modelo GROW como herramienta de coaching.

Una vez se lleven a cabo las propuestas: Programas de capacitación para los empleados de las unidades organizativas de administración y bodega/logística, es importante evaluar la efectividad para determinar si el objetivo establecido en el acrónimo G (Goal) del modelo GROW se está logrando satisfactoriamente. Además, dichas evaluaciones permitirán identificar posibles deficiencias, posibilitando implementar medidas correctivas. Es por ello que se propone realizar lo siguiente:

- 1. Exámenes de evaluación de aprendizaje:** Cada facilitador o proveedor del curso tendrá su propio método para evaluar a los participantes, utilizando exámenes para medir el aprendizaje adquirido. Estas evaluaciones se llevaran a cabo de manera continua a lo largo del curso, con el objetivo de conocer el desarrollo de habilidades y conocimientos adquiridos por los empleados. Los resultados serán recopilados por la unidad organizativa de recursos humanos que será el responsable de informar los resultados al gerente general para conocer la efectividad e impacto positivo del curso.
- 2. Autoevaluación de los participantes:** El participante deberá llenar el formulario de autoevaluación (Ver anexo N° 6 parte 2), proporcionado por la unidad de recursos humanos con el fin de determinar la satisfacción de las capacitaciones. Se propone que la autoevaluación sea realizada un mes después de terminado el curso para verificar si los conocimientos adquiridos se están poniendo en práctica en las áreas de trabajo.

3. Evaluación del resultado de las capacitaciones en los puestos de trabajo: La unidad de recursos humanos deberá de dar seguimiento a la aplicación de conocimientos adquiridos en las diferentes capacitaciones, evaluando si las capacitaciones recibidas han tenido resultados positivos, para dicha actividad se deberá completar el: Formulario de evaluación de la capacitación (Ver anexo N° 6 parte 3). Se propone que sea aplicado 3 meses después de finalizados los cursos para evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones brindadas, considerando elaborar un nuevo programa de capacitación con temas diferentes manteniendo así la formación constante en los empleados de la empresa Peletería Mitchell.

PARTE 2:
FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al desarrollo de la capacitación recibida con el fin de considerar aspectos a mejorar en futuras capacitaciones o plantear nuevos temas, asegurando así la continuidad del programa de capacitación.

Indicaciones: Marcar con una "X" la escala que considere conveniente para cada uno de los planteamientos.

Puesto de trabajo: _____

Nombre de capacitación recibida: _____

CONTENIDO	NECESITA MEJORAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Comprensión del contenido del curso.				
Metodología de enseñanza.				
Comprensión del material de apoyo proporcionado.				
Facilitador genera clima de confianza.				
El facilitador tiene dominio completo del tema impartido.				
Uso práctico del contenido de la capacitación en mi puesto de trabajo.				
El curso se adapta a la realidad actual generando ventajas competitivas.				

PARTE 3:
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Objetivo: Detectar si los colaboradores aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación para mejorar su desempeño.

Indicaciones: Marcar con una "X" la escala que considere conveniente para cada uno de los criterios.

Nombre: _____

Puesto de trabajo: _____

Capacitación recibida: _____

CRITERIO	NECESITA MEJORAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Aplica los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo.				
Ha mejorado significativamente su desempeño laboral.				
La aplicación de lo aprendido produjo resultados medibles.				
Existe mayor compromiso y profesionalismo en el desarrollo de las actividades laborales.				

OBSERVACIONES:

ANEXO N° 7. Decreto sobre creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF)

Decreto N°893: Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF) que sucederá al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL		1	
<h1>DIARIO OFICIAL</h1> 			
DIRECTORA: Nilda Verónica Menéndez Gil			
TOMO N° 441	SAN SALVADOR, VIERNES 1 DE DICIEMBRE DE 2023	NUMERO 226	
<i>La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).</i>			
<h2>SUMARIO</h2>			
ÓRGANO LEGISLATIVO	Pág.	Pág.	
Decreto No. 880.- Reforma al Código Penal.	3-5		
Decreto No. 881.- Reforma a la Ley de Proscripción de Maras, Pandillas, Agrupaciones, Asociaciones y Organizaciones de Naturaleza Criminal.	6-8		
Decreto No. 892.- Ley del Sistema Nacional de Integración Fase VI del Plan Control Territorial.	9-23		
Decreto No. 893.- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación.	24-38		
		MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
		RAMO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
		Acuerdo No. 15-0689.- Se autoriza el cierre del centro educativo privado denominado "Colegio María Inmaculada"...	63
		Acuerdo No. 15-1514.- Se reconoce como Director del centro educativo privado denominado Escuela Cristiana Oasis, al Profesor Carlos Alonso Martínez Chávez.....	63
		Acuerdos Nos. 15-1456 y 15-1512.- Se reconoce validez académica de estudios realizados en otro país.....	63-64

Fuente: Imprenta Nacional | Descargas (diariooficial.gob.sv).

Artículos que sustentan que el Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF) sucederá al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el cual seguirá garantizando la formación y capacitación técnica, profesional y en oficios:

- **Artículo 3: Creación y naturaleza.**

Crease el Instituto Nacional de Capacitación y Formación, en adelante INCAF, una Institución de derecho público, autónoma, de plazo indefinido, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía financiera y administrativa, para el ejercicio de las

atribuciones y deberes que se estipulan en la presente ley y en el resto de legislación aplicable. Sus recursos provendrán del Presupuesto General del Estado y de las fuentes presupuestarias indicadas en esta ley.

- **Artículo 5: Sistema de Formación Profesional.**

El Sistema de Formación Profesional consiste en el conjunto de capital humano y recursos materiales, digitales y técnicos, obtenidos a partir de colaboración entre entidades públicas y privadas, destinados a desarrollar las habilidades del talento humano y fomentar la Inserción en el mercado laboral local y global, así como mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores y las empresas.

- **Artículo 6: Funciones.**

El INCAF tendrá las funciones siguientes:

- Impartir directamente o a través de terceros privados, cursos, programas y acciones de formación o especialización del talento humano.
- Realizar acciones para fortalecer las competencias y habilidades en personas empleadas a fin de mejorar el desempeño de sus funciones.
- Brindar apoyo técnico a las instituciones dedicadas a la formación y capacitación que promueven la presente ley, especialmente en su preparación técnica y pedagógica.

- **Artículo 19: Patrimonio.**

Numeral 3: El 20% proveniente del 1% de la recaudación de cotizaciones obligatorias pagadas por los patronos del sector privado que empleen diez o más trabajadores calculados sobre el monto total de las planillas mensuales de sueldos y salarios, será destinado al financiamiento de acciones y programas que brinden capacitación profesional, técnicas o en oficios tendientes a generar y mejorar la oferta de empleabilidad y gastos necesarios para su desarrollo y gestión.

- **Artículo 20: Forma de recaudación.**

El sistema de recaudación de las cotizaciones del INCAF, será el mismo que a la fecha de vigencia de esta ley tenga establecido el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), por tanto, se faculta al ISSS para establecer los mecanismos apropiados con el fin de captar las cotizaciones obligatorias establecidas en virtud de la presente ley.

- **Artículo 21: Transferencia de cotizaciones.**

El instituto Salvadoreño del Seguro Social recaudará las cotizaciones en nombre y representación del INCAF depositando las cantidades percibidas al Fondo General de la nación. El ministerio de hacienda deberá de transferir dichos recursos al INCAF y a la Dirección de Integración de conformidad con la presente ley.

- **Artículo 24: Proceso de disolución y sucesión legal**

Declarase en proceso de disolución la entidad de derecho público denominada Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP mediante Decreto Legislativo n. 554, de fecha 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial n. 143, Tomo n. 320, del 29 de julio del mismo año. Este proceso de disolución finalizará a los seis meses posteriores la entrada en vigencia de esta ley. El Ministerio de Hacienda queda facultado para emitir la normativa necesaria para que las entidades respectivas, realicen los trámites vinculados a esta disposición.

Por lo cual a partir de la fecha de entrada en vigencia de la ley INCAF sucederá a INSAFORP.

- **Artículo 28: Sustitución en convenios y contratos:**

El INCAF, sustituirá al INSAFORP en todos los contratos o convenios de cooperación suscritos, previo a la entrada en vigencia de este decreto, debiendo, conforme a las regulaciones de dichos instrumentos, efectuar los ajustes correspondientes de los mismos, siempre que fuere necesario.

ANEXO N° 8. Fotografías de la recolección de datos.



