

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



**"COACHING O MENTORING COMO MÉTODOS  
A UTILIZAR EN EL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS"**

**JENIFFER ELISA PÉREZ HERRERA  
SARA MAGALY GÓMEZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

"COACHING O MENTORING COMO MÉTODOS  
A UTILIZAR EN EL DEPARTAMENTO



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

JENIFER ELISA PÉREZ HERRERA  
SARA MAGALY PÓMEZ

PREVIAMENTE OPTAR EL TÍTULO DE

ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

**MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
DIRECTORA**

**Licenciado Helvin Velásquez Ramos; M.A.  
SECRETARIO**

**Doctor René Vladimir López Ramírez  
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

**Licenciada Loris Pérez Singer  
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES  
EGRESADOS**

**Brenda Julissa Chamán Pacay  
Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

Estudiante: Jeniffer Elisa Pérez Herrera

**Madrina:**

Zulia Claribel Pérez Herrera

**Título Profesional:** Abogada y Notaria

**Número de Colegiada Activa:** 9184

Estudiante: Sara Magaly Gómez

**Madrina**

Maira Gualim de Solórzano

**Título Profesional:** Licenciada en Psicología

**Número de Colegiada Activa:** 5611

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios Tan solo le doy gracias por todo, porque no tengo como pagárselo sino solo como agradecerse.
- A la Virgen María Que nos cubre con su manto sagrado.
- A mi abuelita Ángela Aguilar por ser un ejemplo de madre y amiga, por todo su amor, esfuerzo, consejos y dedicación a ella dedico este triunfo.
- A mi madre Benigna Gómez Aguilar modesto reconocimiento a tanta entrega y amor.
- A mi tío Camilo Gómez Aguilar por su paciencia, consejos y dedicación gracias a Dios y a él he alcanzado esta meta.
- A mi padrino Juan José Estrada por todo el apoyo que me ha dado.
- A La Licenciada Maira Gualim de Solórzano y Licenciado Marco Antonio García Enríquez por todo su apoyo, paciencia y dedicación.
- Y por supuesto A toda la gente que me ha apoyado.

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios  
Por las bendiciones recibidas, por darme la fortaleza necesaria y permitirme alcanzar este triunfo.
- A la Virgen María  
Por iluminar mi camino y estar a mi lado en los momentos difíciles.
- A mis padres  
Carme Elisa Herrera y Alejandro Pérez por todo su amor, consejos y dedicación, gracias a ellos he alcanzado esta meta y es una pequeña retribución a todo su esfuerzo.
- A mis hermanos  
Alejandro Edilcar, Ronald Alejandro y especialmente a Zulia Claribel por su apoyo incondicional y ser una gran amiga.
- A mis padrinos  
Alba Marina y Juan Francisco por todo el apoyo que me han dado.
- A mi novio  
Kelvin Silvestre por ser una persona especial e importante en mi vida y por darme su apoyo y amor incondicional.
- A mis amigas  
Por darme su apoyo y amistad sincera.
- A  
Lic. Marco Antonio García Enríquez y la Licda. Maira Gualim de Solórzano por el apoyo y consejos dados.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen María por permitirnos llegar a esta meta.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Al Licenciado Marco Antonio García Enríquez, por ser más que el revisor y por el esmero y dedicación en la revisión.

A la Licenciada Maira Gualim de Solórzano, por sus consejos y valiosa asesoría.

A la Empresa AMNET DATOS, especialmente al Departamento de Centro de Operaciones de Red Regional (NOC) por el apoyo que nos dieron para la realización de esta investigación.

# ÍNDICE

## PRÓLOGO

## CAPÍTULO I

Introducción.....	3-4
Marco Teórico.....	5-22
Hipótesis General o de Investigación.....	23
Definición Conceptual y Operacional de las Variables e Indicadores.....	23-26

## CAPÍTULO II

Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	28
Análisis Cualitativo.....	29-30
Cuadro y Gráfica # 1.....	31
Cuadro y Gráfica # 2.....	32
Cuadro y Gráfica # 3.....	33

## CAPÍTULO IV

Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	35
Bibliografía.....	36
Anexos.....	37

## PRÓLOGO

Se tuvo la oportunidad de observar el ambiente que se daba en la organización entre los compañeros, por lo que notamos conflictos de diversa índole, en este caso se trata de un conflicto funcional, ya que se requirió de un cambio dentro de la organización.

El problema se abordó de una forma práctica, es decir, se logró que el encargado del Departamento de Recursos Humanos implementara los Métodos de Coaching o Mentoring para mejorar el ambiente dentro de la empresa y asimismo mejorar el rendimiento laboral. Coaching es una técnica que ayuda a cumplir con los objetivos planteados por los empresarios, guiándolos por el camino adecuado para encontrar la mejor forma de realizarlos; Mentoring consiste en que una persona que tiene ideas y habilidades para optar a una organización las trasmite, para hacer crecerla y desarrollar sus competencias.

La implementación de estos métodos fue de mucha utilidad, ya que los trabajadores se valoran más a sí mismos y también han logrado reducir el miedo y la ansiedad cuando quieren proponer soluciones que son de beneficio para la organización. Así también se logro los índices de baja autoestima,

angustia, ansiedad y sobre todo la frustración y el conformismo de los trabajadores.

Con la realización de ésta investigación se logró alcanzar ciertos objetivos, tales como mejorar el rendimiento y productividad de los empleados; reclutar y retener personas con alto potencial y altos niveles de competencia; maximizar el desempeño de los colaboradores mediante los métodos de Coaching o Mentoring y demostrar la capacidad que tiene una persona en el puesto de trabajo asignado así como también prestar un mejor servicio a la población.

El trabajo de campo fue una experiencia muy agradable ya que nos pudimos dar cuenta que hay empresas que se preocupan e interesan por el bienestar de sus colaboradores y en el caso del jefe inmediato mostró un gran interés para mejorar la relación de él con sus colaboradores. Fue interesante compartir con los colaboradores del departamento de Centro de Operaciones de Red Regional (NOC) donde nos enfocamos, ya que nos dieron todo el apoyo necesario.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las organizaciones son la cantidad y la calidad de sus líderes, todo esto es brindado por un proceso llamado Coaching o Mentoring, que es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier organización que lo quiera implementar para lograr el liderazgo dentro de la misma. El Coaching o Mentoring concentran escenarios y actores que compiten en un juego para ganar, en el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo.

La necesidad de alcanzar un logro se da cuando las personas sienten que pueden hacer algo y que eso los hace sentirse bien, por lo que continúan haciéndolo para mejorar cada vez más. El Coaching o Mentoring abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en "Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características

específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las organizaciones”.

Para que la organización cuente con el personal calificado y son de gran valor para ésta, es necesario estimular y motivar, así como también hacerles ver cuán capaces son para rendir de forma satisfactoria tanto laboral como personalmente; es por ello que surgió la necesidad de implementar métodos interesados en la superación de las personas. Coaching o Mentoring tienen como función brindar tutoría en los aspectos en donde se tiene el conflicto, para demostrar que estas personas poseen las destrezas necesarias y pueden realizar satisfactoriamente sus funciones.

Por tanto se trabajó con ellos con el propósito de obtener aportes y beneficios diversos: en primer lugar la comunicación entre jefe y colaborador logró la adecuada para lograr mejorar en los otros aspectos, es decir, la población que se estudió tiene una mejor calidad de vida, son personas más competentes en el ámbito laboral y personal; la empresa AMNET se benefició al obtener empleados más eficaces, por lo tanto brindan un mejor servicio a sus clientes y tienen un ambiente laboral adecuado.

## MARCO TEÓRICO

Una organización que tiene su personal altamente calificado es debido a que los ejecutivos consideran que las personas se destacan por su carácter dinámico y por su potencial de desarrollo. "Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos".<sup>1</sup> Sin embargo, existen organizaciones en donde se está manifestando un rendimiento laboral deficiente así como también un clima laboral inadecuado, y éste último es debido a dos causas. Una de ellas es por los conflictos que se dan en los grupos de trabajo. La segunda causa es por la falta de motivación.

Con respecto a la primera causa, según Freud el conflicto surge cuando las respuestas de comportamiento necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra; en este caso se enfocará en el funcional, ya que la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones, ya que se desea lograr un cambio para beneficio de la empresa; empero "se conocen cuatro factores que contribuyen en la aparición de conflictos entre grupos"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Pág. 548.

<sup>2</sup> Gibson, James L.; Las Organizaciones: comportamiento, estructura, proceso, pág. 908.

El primero de ellos es la Interdependencia Laboral, que se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. El segundo conflicto lo representan los Diferentes Objetivos y se da cuando cada departamento que conforma la organización tiene diferentes metas a las que quieren llegar y a la vez hay una mala comunicación. El tercero se debe a las Diferencias de Percepción que consiste en cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad y se puede concluir en un conflicto. El cuarto y último factor es la Creciente Demanda de Especialistas, es decir cuando se capacita a todos los empresarios y no se tiene mayor demanda de puestos jerárquicos, se da el conflicto entre estos, ya que todos quieren mejorar su puesto de trabajo.

Ahora bien, la segunda causa del mal clima laboral es la falta de motivación y cuando es escasa, ya sea por frustración o insatisfacción de necesidades sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad; es por ello que "se han propuesto varias teorías de la motivación"<sup>3</sup>, pero en este caso se explicarán siete de ellas por ser las más representativas:

---

<sup>3</sup> Schultz, Duane P; Psicología Industrial, Pág. 245.

1. *Teoría de la Motivación basada en la Necesidad de Logro:* este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos, caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los ejecutivos prósperos. Los que están impulsados por la teoría de la motivación basada en la necesidad de logro, obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en todo lo que emprenden.

2. *Teoría de la Motivación basada en la Jerarquía de Necesidades:* Abraham Maslow, formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en la jerarquía. Según él, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida; siempre quiere lo que no tiene; en consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y es cuando una nueva necesidad se impone a las demás. Las cinco categorías de necesidades en orden ascendente son: Fisiológicas (comida, agua, oxígeno, sueño, sexo); de Seguridad (estabilidad, orden); de Pertenecer a un Grupo y de Amor (afecto, afiliación e identificación); de Estimación (respeto de sí mismo, autoestima, prestigio, éxito); de Autorrealización (realización personal).

3. ***Teoría de la Motivación en las Necesidades de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)***: Adler propone tres tipos de necesidades primarias: a) Las Necesidades de Existencia, las cuales se centran en la supervivencia física, abarcan el alimento, el agua, la vivienda. b) Las Necesidades de Relación corresponde al segundo tipo, que designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. c) Las Necesidades de Crecimiento se centran en el Yo e incluye el deseo del desarrollo y progreso personal, se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades.

4. ***Teoría de la Motivación y Satisfacción con el Trabajo***: También llamada Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial, combina la motivación y la satisfacción con el trabajo; la formuló Frederick Herzberg totalmente diferente en los factores que generan insatisfacción son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables, y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos,

cada tipo de necesidad, en el lugar de trabajo requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los Factores Higiénicos y Preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión y relaciones interpersonales), evitan la insatisfacción pero no producen una motivación satisfactoria. Los Factores Motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en si), si producen satisfacción con la condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si ninguno de los factores están funcionando adecuadamente, el empleado se encontrará totalmente insatisfecho.

**5. Teoría de la Motivación basada en las Características del Puesto:** formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y Gr Oldham. Es fruto de investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento.

6. *Teoría de la Motivación basada en las Experiencias*: formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañarán a determinada conducta. Los empleados pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

7. *Teoría del Establecimiento de Metas*: ideada por Edwin Locke, "destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del empleado"<sup>4</sup>. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad, deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzar dicha meta (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un grupo determinado (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino hacia la meta. Pero no basta con metas que sean

---

<sup>4</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de éstas metas sobre el desempeño está moderada por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibido como creíble y digno de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tarea (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen solamente del individuo sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

Para lograr que se pongan en práctica estas teorías en el lugar de trabajo y lograr el cambio que se pretende llevar a cabo es importante implementar el uso de los métodos de Coaching o Mentoring, cuyos orígenes provienen desde hace mucho tiempo, ya que el Mentoring fue utilizado en la Obra La Odisea que fue escrita por el poeta griego Homero; mientras que el origen del Coaching proviene del deporte, ya que su traducción al idioma español es Entrenamiento. Asimismo es importante definir estos términos para comprender su implementación. Coaching "Es un método o técnica que ayuda a desarrollar la capacidad de los empresarios para llevar a cabo los objetivos

planteados por estos, guiándolos por el camino adecuado para encontrar la mejor forma de realizarlos"<sup>5</sup>. Ahora bien, el Mentoring consiste en que una persona que tiene ideas y habilidades para aportar a una organización, asimismo la experiencia necesaria, las transmite para así brindar un aporte, hacer crecer y desarrollar las competencias de dicha organización.

Las investigaciones que se pretenden realizar tienen su base teórica en historia y práctica implementada. "Estos dos métodos sirven para el desarrollo de personas, en el caso de implementar la Tutoría (Mentoring), el autor proporciona orientación en jerarquía corporativa, guía, aconseja, critica y da sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado" <sup>6</sup>. Ésta técnica presenta ventajas tales como aprender haciendo, en oportunidades de intensa interacción y rápida retroalimentación en el desempeño de tareas; asimismo las mayores desventajas son la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor o tutor para ser buen entrenador. El otro método que define este autor es la Asesoría al empleado (Coaching) el cual "se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina"<sup>7</sup>. Cuando el empleado presenta un comportamiento inconsciente con el ambiente de

---

<sup>5</sup> [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com)

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto; Gestión del Talento Humano, pág. 337.

<sup>7</sup> Ídem.

trabajo (ausencias, retrasos, ira, insubordinación) o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir; no obstante, es necesario que éste identifique con claridad el problema antes de la intervención.

“Las cualidades que debe poseer un Coach Efectivo son”<sup>8</sup>: positivo en cuanto a alcanzar las metas de productividad a los empleados; entusiasta porque debe transmitir su energía positiva; confiable debido a que confía en que sus empleados son capaces de realizar una tarea correctamente; directivo ya que utiliza la comunicación efectiva; orientado a la meta porque se propone metas claras y definidas; experto en el sentido de que atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo; observador porque es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos; respetuoso debido a que trata a sus empleados como personas valiosas; paciente pues respeta cuando no han comprendido lo asignado; claro en el sentido que se asegura que sus empleados hayan comprendido; seguro porque mantienen siempre una presencia fuerte.

En el caso del Tutor o del Asesor deben tener don de liderazgo, es decir, “Tener la capacidad de influir y apoyar a los demás para que trabajen

---

<sup>8</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”<sup>9</sup>. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia, apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Asimismo se necesitan tener ciertos rasgos para todo líder: alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal, la seguridad en uno mismo, la capacidad cognoscitiva (analítica), la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal.

Todo líder necesita servirse de tres grandes tipos de habilidades: **1) Habilidad Técnica:** que se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Es la característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativo y profesional; **2) Habilidad Humana:** es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo; **3) Habilidad de Conceptualización:** que es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones.

En esta investigación se pretende trabajar con diversos estilos de liderazgo, por ejemplo: el *Liderazgo Directivo* ya que se centra en claras

---

<sup>9</sup> Davis, Keith/Newstro, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 216, Décima Edición, México, 1999.

asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo. El *Liderazgo de Apoyo* porque el líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado. También se utilizará el *Liderazgo Orientado a Logros* ya que el líder fija altas expectativas a los empleados. El *Liderazgo Participativo* es vital porque el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomada las decisiones definitivas.

Es importante que el Coach y el Tutor practiquen estos cuatro estilos de liderazgo, ya que se deben transmitir confianza, seguridad, optimismo y todos los factores positivos que se necesitan para lograr el cambio deseado.

El proceso de Coaching es útil iniciarlo cuando una persona comienza a asumir nuevas responsabilidades en la organización, es decir, con un nuevo empleado. También se puede aplicar cuando existen conflictos que se observan a simple vista en el lugar de trabajo, o bien cuando existen diferencias entre los compañeros pero la organización no está enterada de ésta problemática, por lo que se pierde la eficacia en el trabajo. Además es apropiada la implementación del Coaching cuando se quiere fomentar el desarrollo de

alguien que posee un potencial altamente calificado y no es valorado en la organización.

Al mismo tiempo se obtienen algunos aportes del Coaching: "mejora el rendimiento de los trabajadores, desarrolla el potencial, refuerza el autoestima y mejora las relaciones entre jefe - empleado"<sup>10</sup>. Por lo tanto las personas idóneas para un proceso de Coaching no son solamente los trabajadores de una organización, sino también los estudiantes que están preparando un examen, los padres que desean entender y comunicarse mejor con sus hijos, las personas afectadas por una pérdida o separación reciente; sin embargo centraremos nuestra atención en los trabajadores que presentan dificultad de adaptación en su entorno laboral o que frecuentemente están cambiando de puesto.

Para ello "Ramiro Ponce, consultor de Recursos Humanos, establece que los pasos básicos del proceso de Coaching son"<sup>11</sup>: a) Establecer el tema de interés para el cliente y ayudar a identificar los objetivos de manera realista, alcanzables, específicos y medibles. b) Promover en el trabajador el descubrimiento de las acciones que le llevarán a alcanzar las metas propuestas.

---

<sup>10</sup> [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com)

<sup>11</sup> [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

c) Establecer entre el empleado y el Coach los parámetros de qué, quién, cómo y los recursos que necesitará, etc. d) Autorizar y facultar al cliente para que tenga la autoridad de realizar las acciones acordadas. e) Asegurarse que hay consistencia de expectativas entre el Coach y el cliente.

Un factor muy importante que se debe tomar en cuenta es que, de acuerdo al tipo de personas a las que se aplicará este proceso, así se implementará el tipo de Coaching adecuado, es decir, el *Coaching Personal* va dirigido a personas individualmente interesadas en mejorar algún problema; el *Coaching Directivo*, se aplica en el ámbito de la organización; el *Coaching para el Desarrollo de Liderazgo* que sirve para adaptarse a las personas con equipos y responsabilidades a la nueva realidad; el *Coaching Orientado al Desempeño*, se suele utilizar la conclusión de equipos y finalmente está el *Coaching Deportivo*, el cual se sigue utilizando como la herramienta más sofisticada y eficiente en el entrenamiento de deportistas de alto nivel.

El proceso de Mentoring es un método que también brinda diversos beneficios para los empresarios y sus empleados porque es un catalizador del proceso de aprendizaje continuo en la empresa, acorta la curva de aprendizaje y es útil para estructurar la formación que tiene lugar en el puesto de trabajo.

Soler Inglés asegura que "El Mentoring es una herramienta eficaz para retener el personal mejor calificado y desarrollar aquel que tiene un gran potencial; por lo tanto, las estrategias de éxito que se deben utilizar en la retención de talento son aquellas que se enseñan y orientan para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización"<sup>12</sup>.

Por lo tanto el mentor debe ser una persona que posea una experiencia anterior positiva, una buena credibilidad dentro de la organización, sólidas habilidades interpersonales y un fuerte interés en el desarrollo de personas. Al implementar éste método la organización obtiene diversos beneficios, entre los que se pueden mencionar, que los empleados se dotan de más talento, dispone de ideas más creativas, también toma mejores decisiones empresariales. Se puede decir que las personas incrementan su capital intelectual, que es la suma de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

---

<sup>12</sup> [www.todomba.com](http://www.todomba.com)

La implementación de éstos procesos tiene como fin el cumplimiento de una variedad de objetivos entre los que se pueden mencionar: el reducir la ansiedad de las personas, que generalmente es provocada por el temor a fracasar en el lugar de trabajo, asimismo reducir también la rotación, la cual es más elevada durante el período inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios; también se pretende economizar tiempo, los nuevos empleados tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y sus colegas, por lo que pierden eficiencia; por último se quiere desarrollar expectativas realistas, hacerles ver qué se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización.

Mucho más que los atractivos materiales o financieros, uno de los aspectos que más influye directamente en la satisfacción de las personas es la calidad de la comunicación en la organización, la cual consiste en la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores; la comunicación muestra la actitud ante la vida que tienen las personas, los estados mentales y físicos, valores, sentimientos, capacidad o no de escuchar, expectativas y sueños.

**Las Empresas deben utilizar la Comunicación basada en los siguientes aspectos:**

Ψ *El Presidente Líder en Comunicación:* El factor más importante es el liderazgo del presidente, que debe basarse en el comportamiento y en la filosofía. La alta gerencia debe considerar la comunicación como una herramienta básica para gestionar la empresa; el directivo siempre debe estar dispuesto a los empleados y contestar todo tipo de preguntas, aunque sean difíciles y conflictivas.

Ψ *Actuaciones Coherentes:* Muchas veces las comunicaciones formales y lo que los directivos transmiten no son coherentes. Los empleados siempre conocen las noticias a través de sus superiores, no de las comunicaciones formales.

Ψ *Comunicación Ascendente:* De por sí las empresas siempre han cuidado la comunicación de niveles jerárquicos superiores a inferiores, aunque cada vez más existe el comportamiento de una comunicación en dos sentidos, como un instrumento de participación. Todavía queda mucho para que sea igual de eficaz en ambos sentidos. Uno de los instrumentos más utilizados

para la comunicación ascendente son las encuestas de opinión, pero ocurre muchas veces que este tipo de encuestas sirve como mecanismo de malestar y si los empleados no tienen ningún otro instrumento de comunicación con sus jefes, los resultados pueden ser difíciles de interpretar.

Ψ *Comunicación Directa:* Hay que hacer énfasis en la comunicación directa con los empleados, es básico el contacto directo con ellos, ya que con esta relación damos confianza, sobre todo en conflictos y grandes cambios. La comunicación debe asumirse tanto por los empleados como por sus superiores, existe el problema frecuente en que los mensajes del gerente son deformados por los mandos intermedios. Los actos directivos tienen que preocuparse de dar una visión global de la comunicación, ya que, si los mandos intermedios no saben interpretar los mensajes, ya sea por falta de atención, apoyo, formación o dejadez, los planes de comunicación no llevan a ningún sitio.

Ψ *Comunicación Veraz:* Todo el personal de la organización debe responsabilizarse para que la comunicación fluya y sea creíble, los empleados no quieren oír rumores de sus compañeros, exigen una comunicación veraz de sus líderes; éstos deben hacer fluir la información

que manejan, incluso las cosas van mal, si éstas se transmiten claramente se crea un entorno en que toda la información más creíble.

Parece importante para cualquier persona, desde el más humilde obrero hasta el más alto directivo, desde el menos calificado al mejor preparado, tener libertad de expresión y sentir que es escuchado y que es capaz de cambiar las cosas.

## HIPÓTESIS GENERAL O DE INVESTIGACIÓN

La implementación de los *Métodos de Coaching o Mentoring* mejoran la productividad y el rendimiento en los ámbitos laboral y personal de los trabajadores de la organización AMNET DATOS.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES E INDICADORES

### *Variable Independiente*

#### **La implementación de los *Métodos de Coaching y Mentoring***

Estos métodos son parte del desarrollo humano, el cual se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Este último se refiere a las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos en la formación de la personalidad y el mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento. Implementar éstos dos métodos en el lugar de trabajo ayuda a que los empleados mejoren su vida laboral y concomitantemente su vida personal. En su vida laboral les es de mucho beneficio ya que desarrollan muchas de las habilidades que ellos creen no tener pero lo que les faltaba era la motivación y

estimulación por parte de los jefes inmediatos. Al mismo tiempo se logra que los empleados tengan mayor productividad en sus labores, aportan ideas más creativas que le sirven a la empresa para sobresalir. También desarrollan su aprendizaje y le ponen más interés al trabajo que realizan y sienten que son valorados para la empresa. Estos métodos conllevan a un proceso de cambio en la organización, lo cual se inicia con la modificación de paradigmas para así llegar al punto en donde las personas aprenden nuevas ideas y prácticas, de manera que las personas pensarán y actuarán de una forma diferente.

Se implementarán estos métodos debido a que los empleados que aspiran a ascender a puestos más altos en la organización, reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la organización. El progreso en la carrera requiere el apoyo de grupos dominantes de la organización que definen los objetos corporativos y las prioridades.

### *Indicadores*

1. Productividad
2. Ideas Creativas
3. Participación
4. Desarrollo

5. Aumenta Aprendizaje
6. Confianza
7. Seguridad
8. Refuerza Autoestima
9. Visión
10. Auto motivación

*Variable Dependiente*

**Mejora la Productividad y Rendimiento en el Ámbito Laboral y Personal de los Trabajadores de la Organización**

Los resultados de la implementación de estos métodos en los empleados de la organización son diversos, entre los que se pueden mencionar están: el desarrollo de las ideas por parte de los trabajadores, que en muchas ocasiones, por miedo al rechazo, no participaban o no aportaban sus ideas en el momento en que la organización pretendía realizar algún cambio, o bien requerían nuevas ideas para lograr una nueva imagen en algún departamento de la organización. Se debe tener claro que las sugerencias o aportaciones son de mucha ayuda para obtener una productividad eficaz en la organización.

Con ello, también va conformado un futuro comportamiento del empleado basado en valores, en la agilidad mental y en la creatividad, junto con una excelente gestión del conocimiento, en la asunción de riesgos, en la capacidad de crear los fallos que hay dentro de la organización y así encontrar las posibles soluciones tomando en cuenta los puntos de vista de todos los trabajadores porque posiblemente uno de ellos tenga la solución y no se le ha dado la oportunidad de opinar.

### *Indicadores*

1. Rendimiento laboral productivo
2. Optimizar la toma de decisiones
3. Favorece el Clima Organizacional
4. Reducir la Rotación de Personal
5. Optimizar la selección y desarrollo de nuevos talentos
6. Fomenta el Liderazgo
7. Mejora la relación Jefe - Empleado
8. Ampliar los horizontes de la empresa
9. Satisfacción del cliente
10. Dominio de Habilidades

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la elaboración del trabajo de investigación se utilizaron los instrumentos de observación y el cuestionario. Con la observación se pudo verificar el ambiente laboral que se obtuvo como resultado de la implementación de los métodos de Coaching o Mentoring, a pesar de ser unos empleados bajo mucha presión, el ambiente es bastante tranquilo y la relación que hay entre ellos es muy buena. Con el cuestionario se obtuvieron los resultados de cómo consideran a su jefe y la relación con este, así como también darse cuenta como se considera el jefe con sus empleados y si realmente tuvo mejoría luego de la implementación de los métodos.

Al llevar a cabo la investigación se contó con la participación de una población distinta a la presentada en el proyecto de investigación, debido a que se presentaron unos inconvenientes. La muestra con la que se trabajó es la que conforma el Departamento de Centro de Operaciones de Red Regional (NOC) de la empresa AMNET DATOS; esta población esta conformada por 7 hombres y una mujer, los cuales están entre las edades de 23 y 30 años, asimismo la escolaridad con la que cuentan es universitaria de la carrera de Electrónica, sin embargo dos de ellos tienen maestría en el mismo ámbito.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron, luego de implementar los métodos de Coaching o Mentoring con los empleados de la Organización AMNET fueron bastante satisfactorios, porque se logró cambiar de alguna manera el ambiente laboral que tenían, así como también se ha logrado mejorar la relación entre jefe - colaborador, la cual estaba un tanto deficiente y deteriorada. También se obtuvieron óptimos resultados en cuanto a la autoestima que presentaban los colaboradores, ya que se encontraba en muy bajo nivel, asimismo fue disminuyendo la frustración con la que contaban los empleados.

Así que debido a los resultados obtenidos, se puede decir que se rechaza la hipótesis nula, la cual establecía que Con los Métodos de Coaching o Mentoring la Organización AMNET no alcanza la productividad y el crecimiento personal deseado de los que integran del Departamento de Centro de Operaciones de Red Regional (NOC), ya que se logró satisfactoriamente alcanzar todo lo contrario a este planteamiento, debido a que los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo y al mismo tiempo lograron una comunicación adecuada con su jefe e inclusive consideran a éste como un líder positivo en quien pueden confiar y tienen la certeza de que sus ideas serán escuchadas y tomadas en cuenta.

## ANÁLISIS CUALITATIVO

El resultado que se obtuvo por parte del jefe inmediato fue muy satisfactorio, se pudo observar grandes cambios de actitudes y comportamientos de él hacia los colaboradores, ya que antes de implementar los métodos de Coaching o Mentoring nos dimos cuenta que no existía una buena comunicación, confianza, coordinación, respeto y sobre todo comprensión y paciencia para poder explicarles a los colaboradores cuando no comprendían algo o cometían algún error.

Con la implementación de estos métodos se logró mejorar el ambiente laboral y la comunicación, ya que anteriormente lo hacía por medio de algún colaborador o vía telefónica, ahora han iniciado a hacerla de forma personal; el nivel de confianza y tolerancia también fueron elementos que mejoraron, ya que se toma el tiempo para poder explicar con paciencia si hay algo que no comprendieron o no les quedó muy claro, asimismo se logró mejorar la autoestima, las relaciones interpersonales, y sobre todo el respeto de toma de decisiones de cada uno. El jefe considera que los trabajadores a su cargo son los idóneos y está dispuesto a ser tolerable y apoyar a cada uno para que alcancen la superación en el ámbito personal y laboral.

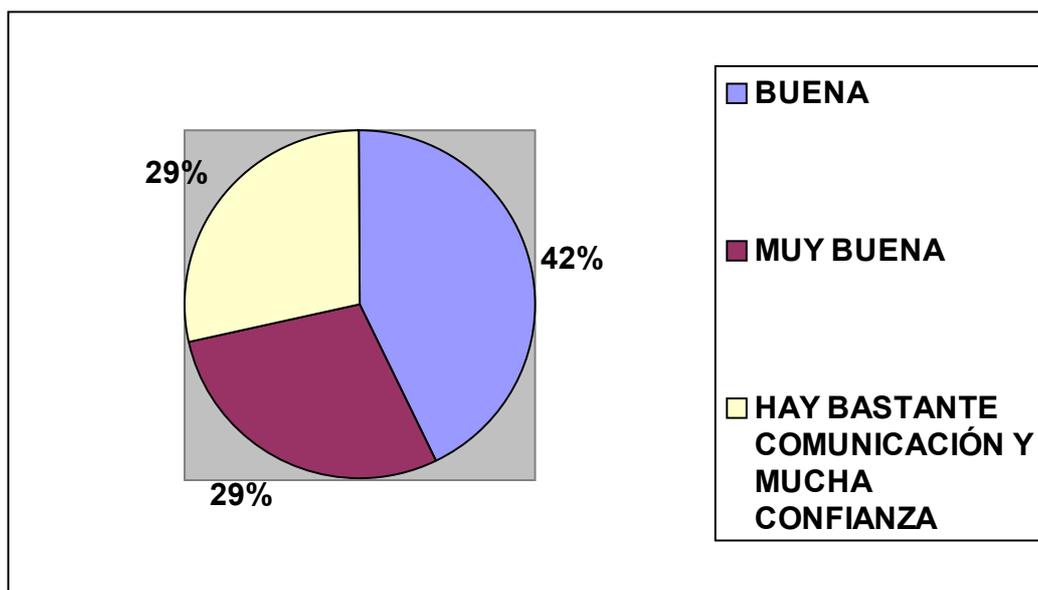
Los colaboradores adquirieron una buena relación con su jefe debido a que ambas partes buscan el bienestar y satisfacción de las necesidades que los beneficie, además el jefe les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles, encontrar alternativas para no rendirse en el primer intento.

Otro aspecto en el que se mejoró notablemente fue en el hecho de que los colaboradores no tienen miedo en expresar ideas y sugerencias que puedan beneficiar a la organización; el jefe los escucha y toma en cuenta estas sugerencias y al mismo tiempo los invita a ofrecer aportaciones a las decisiones para poder darles seguimiento y así utilizarlas en las decisiones definitivas.

Los colaboradores consideran su puesto de trabajo como una gran experiencia que les permite adquirir conocimientos, tener excelentes relaciones interpersonales que les ayude a superarse en su ambiente laboral y personal. Asimismo el jefe considera que ha logrado obtener colaboradores con altos potenciales e idóneos para el puesto que ejecutan; inclusive ambas partes tanto el jefe como los colaboradores consideran como una familia dentro del lugar de trabajo. El ambiente laboral que tienen ahora es satisfactorio en cuanto a que todos tratan de ayudarse y motivarse para obtener excelentes resultados para así la organización cumpla con sus objetivos propuestos.

## CUADRO Y GRÁFICA # 1

**¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE?**

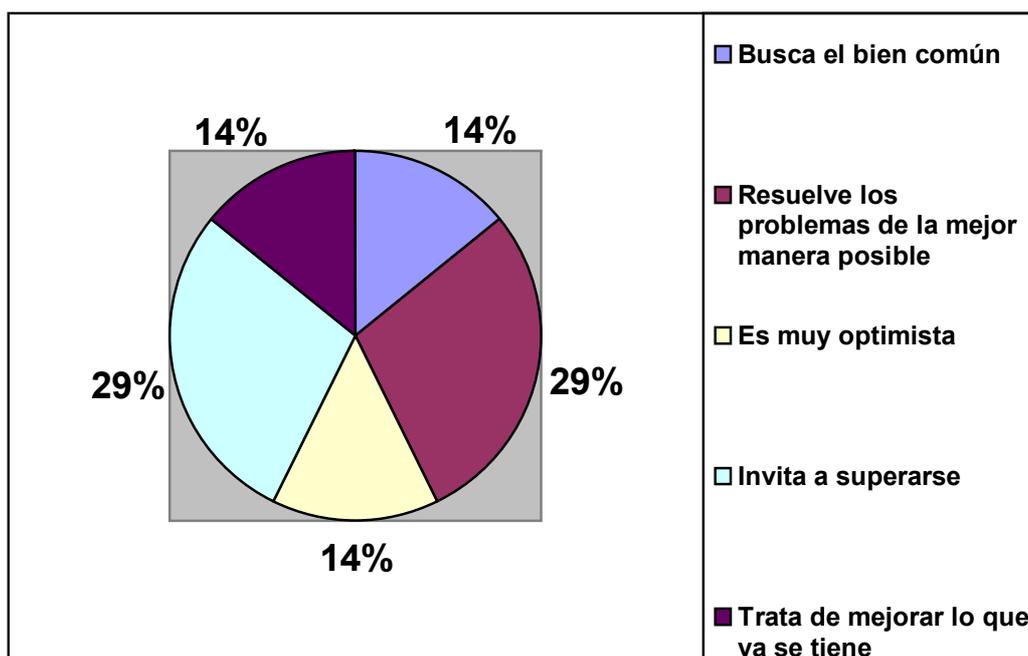


Fuente: Datos recopilados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa AMNET DATOS, 2006.

Interpretación: En la presente gráfica se puede observar que los colaboradores consideran que han logrado obtener una comunicación con su jefe bastante buena, debido a que hay una buena relación, basada en la confianza lo que hace que los colaboradores sientan libertad de poder expresar sus ideas para mejorar algún aspecto, necesidades, inquietudes, etc. Y saben que serán escuchados y tomadas en cuenta sus solicitudes. Los resultados reflejan que el mayor porcentaje opinó que la comunicación con su jefe es muy buena, mientras que el porcentaje restante la considera buena, con un alto grado de confianza.

## CUADRO Y GRÁFICA # 2

¿PODRÍA CONSIDERAR A SU JEFE COMO UN LÍDER POSITIVO?, ¿POR QUÉ?

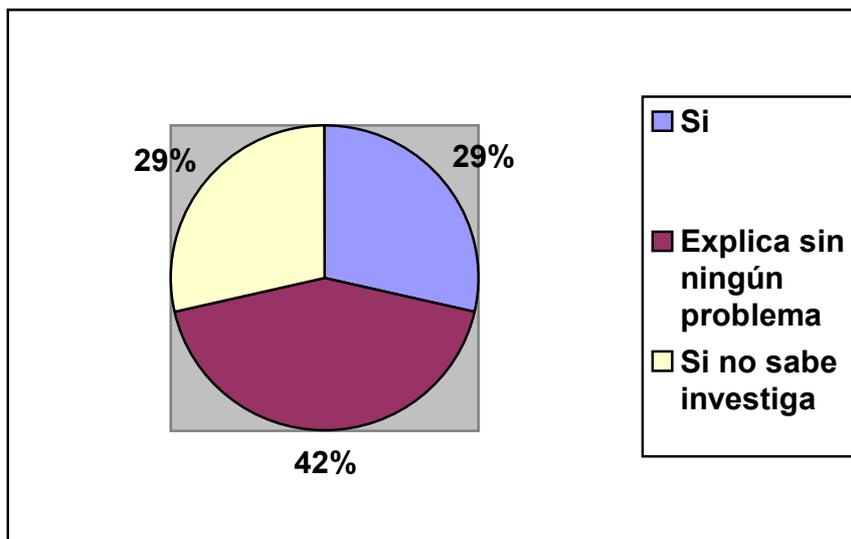


Fuente: Datos recopilados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa AMNET DATOS, 2006.

Interpretación: La gráfica describe que el jefe es considerado por los colaboradores como un líder positivo, ya que invita a cada uno a superarse y trata de resolver los problemas de la mejor manera posible buscando el bien común de cada uno, centra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso, programas de trabajo. Asimismo muestra interés por el bienestar de los empleados, es una persona que atrae respeto y lealtad, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.

### CUADRO Y GRÁFICA # 3

**CUANDO SE LE PRESENTA ALGUNA DUDA EN SU TRABAJO, ¿SU JEFE SE LA RESUELVE SIN NINGÚN PROBLEMA?**



Fuente: Datos recopilados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa AMNET DATOS, 2006.

Interpretación: En esta gráfica podemos observar que el jefe es bastante paciente y comprensible con los colaboradores, además siempre está dispuesto a escuchar sugerencias y resolver dudas, si en dado caso no sabe la respuesta investiga. Los colaboradores aseguran que él es una persona que no le gusta que las personas a su cargo se queden con la duda o simplemente desistan de intentar hacer el trabajo por un obstáculo presentado. Al investigar lo solicitado, exhorta a sus colaboradores a que ellos también luchen hasta encontrar la respuesta o solución deseada.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

1. Los Métodos de Coaching o Mentoring fueron esenciales en ésta organización para lograr tener empleados con alto potencial y alcanzar la productividad deseada y ser una empresa con gran éxito.
2. Con la implementación de los métodos de Coaching o Mentoring se logró que los colaboradores mejoraran su autoestima y por lo tanto rendir satisfactoriamente en el lugar de trabajo así como también sentirse útiles para la organización.
3. Estos métodos son de vital importancia tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que no solo a la organización alcanza sus objetivos sino también ayuda a los trabajadores a desenvolverse mejor.
4. Al finalizar la investigación se consiguió poco a poco establecer una mejor relación entre jefe y colaborador tanto en el ámbito profesional como en el personal.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que el Departamento de Recursos Humanos implemente los *Métodos de Coaching o Mentoring* para que el jefe de cada departamento de la organización logre que la relación entre jefe y colaboradores sea más personalizada y no basarse únicamente en los usos de la tecnología como lo son el correo electrónico o a través del teléfono.
2. Cuando toda organización quiera entrenar a sus empleados, es necesario que todas las personas que conforman el departamento que se desea entrenar participen, ya que así se podrán alcanzar los objetivos planteados por la organización.
3. Toda organización que necesite implementar los *Métodos de Coaching o Mentoring* para mejorar el ambiente laboral, es importante y necesario que determinen previamente los aspectos en los que se está fallando para obtener mejores resultados así como también evitar gastos innecesarios de tiempo y economía, los cuales perjudican a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto  
"Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw - Colombia, 2000.
2. Chiavenato, Idalberto  
"Gestión del Talento Humano", Editorial McGraw - Hill, Colombia, 2004.
3. Davis, Keith / Newstro, John  
"Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial McGraw - Hill Companies, Inc. Décima Edición México, 1999. Páginas 647
4. Díaz Miguel  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)
5. Duane P. Schultz  
"Psicología Industrial", Editorial McGraw - Hill / Interamericana, Tercera Edición, México, D. F. 457 páginas.
6. Escriba Solano, Eduardo; Cardona Palau, Ana  
[www.arearh.com](http://www.arearh.com)
7. Gibson, James L.  
"Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Proceso", Editorial McGraw - Hill / Irwin, Octava Edición, Colombia, 1996, Páginas 908.
8. Ponce, Ramiro  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
9. Soler Anglés, María Rosa  
[www.todomba.com](http://www.todomba.com)
10. Spector, Paul  
"Psicología Industrial y Organizacional", Editorial El Manual Moderno, México, D. F. - Santa Fe de Bogota, Colombia, 2002, Páginas 394.
11. Voirin, Gerard  
"Definir las funciones y tareas en la empresa", Ediciones Deusto, S. A. Barcelona, España, Páginas 274.

**ANEXOS**

## PAUTA DE OBSERVACIÓN

- Lenguaje
- Conducta Social
- Conducta Personal
- Apariencia
- Actitud
- Comportamiento
- Funcionamiento Emocional

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano - CUM -  
Escuela de Ciencias Psicológicas

### **Cuestionario al Colaborador**

Instrucciones: Agradecemos su colaboración contestando las siguientes preguntas

1. ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe?
2. ¿Podría considerar a su jefe como un líder positivo, por qué?
3. ¿Cree que la relación con su jefe es satisfactoria, por qué?
4. Cuando se le presenta alguna duda en su trabajo, ¿su jefe se la resuelve sin ningún problema?
5. ¿Considera que las instrucciones dadas por su jefe son claras y precisas?
6. ¿Son escuchadas las sugerencias que le da a su jefe?

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano - CUM -  
Escuela de Ciencias Psicológicas

### **Cuestionario al Jefe Inmediato**

Instrucciones: Agradecemos su colaboración contestando las siguientes preguntas

1. Cuando da instrucciones a sus colaboradores, ¿Es necesario ampliar o repetir las instrucciones?
2. ¿Cree que la comunicación que tiene con sus colaboradores es la adecuada?
3. ¿Es tolerable ante los cuestionamientos o dudas que tengan los empleados a su cargo?
4. Cuando sus colaboradores le hacen sugerencias, ¿Le es fácil implementarlas o tomarlas en cuenta?
5. ¿Considera que los empleados a su cargo son los idóneos para desempeñar el cargo que desempeñan en este momento, por qué?
6. Cuando alguno de los colaboradores no comprendió las instrucciones usted, ¿le repite nuevamente las mismas instrucciones? ¿Pide a otro colaborador que le explique? ¿Cuál ha sido su reacción con el colaborador?

## RESUMEN

En la actualidad existen organizaciones en las que el empleado es visto como una máquina que produce, y debido a ello el ambiente laboral es deficiente, el colaborador se siente frustrado y no rinde satisfactoriamente. A los jefes o patronos no les interesa que sus empleados se sientan contentos en su puesto de trabajo, más bien lo que buscan es la cantidad y no la calidad del trabajo. A consecuencia del trabajo de esta problemática se han desarrollado métodos para mejorar ésta situación.

La realización de esta investigación es demostrar que al implementar dos de éstos métodos que son Coaching o Mentoring se logra un ambiente adecuado en el trabajo, una comunicación eficaz entre el jefe y colaborador y sobre todo motivar al empleado para desempeñar la labor a su cargo. Asimismo se le motiva al jefe para que logre ser un líder positivo, es decir que busca el bienestar de sus colaboradores, los invita a superarse y a tener una comunicación adecuada.

Es de suma importancia dar a conocer lo primordial y necesario que es buscar la satisfacción de las necesidades de los empleados para que éstos rindan satisfactoriamente y al mismo tiempo la organización se verá beneficiada al tener empleados con alto potencial y mejor calidad de vida.