

FORMALIZACIÓN DEL ROL DE UN ENTRENADOR DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA FORESTAL.¹

ALEJANDRA SABUGO², ROBERT SCHERER³, PAUL ROSENBERG⁴, ALEJANDRO ANDALRAFT⁵

RESUMEN

El rol de un Entrenador de Desempeño (ED) es facilitar la implementación del proceso de Mejoramiento Continuo de Desempeño (MCD). Se presentan los pasos necesarios para alcanzar esta meta a través del trabajo del personal. Como resultado del entrenamiento por el ED ocurre un impacto económico positivo en la empresa a través de una mejor eficiencia, derivada de un cambio en la gestión del trabajo diario. Para ilustrar el impacto de ED y MCD, el estudio de un caso de tal implementación es descrito. La organización en la cual el programa fue implementado es una empresa forestal llamada Forestal Mininco S.A., localizada en la VIII región de Chile. La Gerencia Regional de la organización, localizada en Concepción, trabajó con la empresa consultora RLG International para ayudarla en la implementación del programa de MCD por un período de 18 meses, desde Enero de 1999 hasta Junio de 2000. El programa de entrenamiento demostró progresos, generando US\$ 7.9 millones en ganancias antes de la depreciación, interés y de impuestos (EBDIT) sobre el período base anterior. Este monto fue US\$ 900.000 sobre el EBDIT proyectado y es equivalente a un aumento del 5.59%. Aunque hubo alguna resistencia al proyecto de MCD, las cifras muestran que después de iniciada la mejoría, aumentó el compromiso de quienes participaron del proceso de entrenamiento, como así también aumentó la motivación, compromiso y responsabilidad por cumplir las metas. Se entendió que el MCD es sólo una herramienta y que dependiendo de quienes utilizan las técnicas de MCD, se pueden generar beneficios significativos tanto en lo personal como en el desempeño organizacional.

Palabras claves: Entrenador de Desempeño, Mejoramiento Continuo de Desempeño, Impacto Económico, Eficiencia, Gestión.

ABSTRACT

The role of a Performance Coach (PC) is to facilitate the implementation of Continuous Performance Improvement (CPI) processes. Herein, we present the steps necessary to achieve this goal through the work of the personnel. The training performed by the PC has a positive economic impact on the firm through improved efficiency, derived from a

1 Estudio realizado en el programa Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de Concepción.

2 Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de Concepción, Chile.

3 Profesor de Cleveland State University, USA.

4 RLG International, Canadá.

5 Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, Chile, E-mail: aandalaf@udec.cl

change in the management of daily work. The case study of one such implementation is used to illustrate the impact of the PC and CPI. The program was implemented in a forestry products company called Forestal Mininco S.A., located in Chile's Region VIII. The organization's regional headquarters, located in Concepción, worked with the consulting firm RLG International to assist in the implementation of the CPI training program, which lasted eighteen months (January 1999 to June 2000). The training program demonstrated improvements, generating \$7.9 million in earnings before depreciation, interest, and taxes (EBDIT) over the previous base period. This amount was \$900,000 over the projected EBDIT and is equivalent to an increase of 5.59%. Although there was some resistance to the CPI project, the figures show that, after its initiation, there was an increase in commitment of those who participated in the training process as well as increased motivation, involvement, and responsibility for achieving the goals. The project showed that CPI is only a tool and that, depending upon its use, it can result in unexpected benefits for personnel and organizational performance.

Keywords: Performance coach, continuous performance improvement, economic impact, efficiency, management..

I. INTRODUCCIÓN

El término "Entrenador de Desempeño" (ED) se está incluyendo en el lenguaje nacional desde hace ya algunos años. Su exposición en esta investigación, se vincula directamente con una empresa forestal y el modelo en el cual se basa su funcionamiento. Forestal Mininco S.A., Gerencia Regional Concepción, comenzó en enero del año 1999 a trabajar con la empresa consultora canadiense RLG International. Esta consultora se basa en la estrategia de Mejoramiento Continuo de Desempeño (MCD) para insertar una nueva forma de trabajo en la que los miembros de la organización participen activamente para maximizar las ganancias de la empresa.

El facilitador y encargado de entregar el conocimiento necesario a quienes participan en el desarrollo de la estrategia sobre el modelo, es el denominado Entrenador de Desempeño (ED). Este será el nexo entre la forma de mejorar y quienes van a mejorar, dejando bajo la responsabilidad de estos últimos concluir el trabajo con resultados positivos, pues son ellos quienes poseen el conocimiento.

Se busca a través del ED que las personas entiendan de qué se trata el negocio y tengan claridad sobre las metas de la compañía y también las individuales. Se busca que las personas estén en conocimiento de quién es responsable de cada cosa, para lo cual deben saber sobre qué y cómo serán medidos.

El proceso de MCD busca además que las personas lleven a cabo actividades y procesos sobre los que realmente deban interferir para lograr el éxito a largo plazo, buscando utilizar el tiempo en la forma más eficiente posible. Para lograr lo anterior deben existir sistemas y planes, creados por los propios

trabajadores, sobre cómo alcanzar el éxito para lograr involucrarse en el negocio.

Luego, la idea final es lograr que los participantes del proceso sepan cuando es necesario el mejoramiento (tanto individual como para la compañía). Para lo anterior debe existir un compromiso con la evolución de la empresa, la retroalimentación, el redireccionamiento y el reconocimiento. Ello permitirá el MCD a través de planes de acción e implementación.

Paralelamente y debido principalmente al trabajo conjunto realizado por el ED y quienes participan del mejoramiento, se genera en la empresa un impacto económico positivo por un desempeño más eficiente.

Por lo tanto, este artículo en primer lugar formaliza el rol de un Entrenador de Desempeño y luego se hará alusión a un caso práctico, en la empresa Forestal Mininco S.A. (Enero 1999 – Junio 2000), en el cual se dejará expuesto, a través de indicadores, el impacto económico que genera el contar con un Entrenador de Desempeño.

Los objetivos de esta investigación son fundamentalmente dos:

- Formalizar el rol de un ED, analizando las actividades que debe llevar a cabo para insertar el Mejoramiento Continuo en actividades realizadas por personas.
- Relacionar el trabajo del ED con un impacto económico positivo, debido a una mayor eficiencia en los procesos y actividades, derivada de un cambio de actitud en el trabajo diario.

II. ENTRENAR: UNA NUEVA PERSPECTIVA

En este artículo se muestra una nueva forma de trabajo, especializada en entregar más que conceptos y procesos, una creencia esencial en las personas.

Se entrena a las personas para que aprendan las herramientas del negocio y adquieran confianza y conocimiento para mejorar la productividad y eficiencia a largo plazo (Martin 2000).

La relación entre ambas partes, el Entrenador de Desempeño (ED) y el seguidor, se basa en la confianza, conocimiento, ideas, creatividad y herramientas para los empleados a todo nivel dentro de la organización.

Al hablar de una nueva perspectiva, se trata de enfocar a las personas en una nueva forma de trabajo, más cercana entre distintos niveles, con mayor creatividad a todo nivel y participación en el aporte al trabajo. Para ello se necesita que quien lidere el entrenamiento sea congruente con lo que dice y hace (Dotlich y Cairo 1999): que sea auténtico, empático, sepa cómo afecta a los demás, mantenga el control, tenga empuje para lo que no está preparado y se mantenga firme con sus propósitos. Se busca un cambio de cultura en cuanto a

prioridades humanas en el trabajo, lo que permite que todos se encuentren en una mejor posición al trabajar, ya sea por conocimiento de lo que ocurre en el negocio como consigo mismo, retroalimentación continua.

El cambio hoy en día, representa una realidad personal, nacional y global, lo que genera incertidumbre, tentaciones y preocupaciones. Incluso hay quienes no tienen planes ni expectativas a largo plazo, sólo siguen sus intensos horarios diarios y semanales (Hudson 1999). Luego el presente se vive asumiendo que existe una cultura de progreso, con autoridad central y control, y con deseos de seguir reglas. Pero la verdad es que se vive en turbulencia, en forma impredecible y frágil, lo que se refleja en la sociedad actual.

Debido a ello es que se necesita el apoyo de todos quienes participan en el negocio, para competir en este entorno y salir victorioso. Si se unen los conocimientos, aportes, experiencias y deseos de trabajar, se podrá formar un equipo que enfrente con las mejores armas los desafíos futuros. Se debe buscar a los expertos en las distintas actividades y juntos lograr las metas impuestas. Si están todos involucrados en mejorar y comprometidos con las metas, será mucho más fácil sentir responsabilidad y luchar para mejorar personalmente, originando una mejora organizacional. El entrenamiento del mejoramiento, si es bien aprendido e internalizado, pasa a ser un nuevo hábito de trabajo, del cual se vislumbran buenos frutos, además, es agradable de seguir y permite trabajar en forma eficaz. “El crear valor no sólo significa que las personas deben aprender a hacer algo nuevo, sino también puede significar dejar de hacer algo viejo” (Hargrove 1995).

II.1. Proceso de entrenar

El proceso de entrenar se enfoca en que las personas entrenadas puedan alcanzar sus metas. Entrenar es comprometerse al servicio de alguien o de algunos para ayudarlos a mejorar los resultados que ellos quieren. Se basa en animar, guiar, capacitar, retroalimentar y mantener un seguimiento sobre los esfuerzos específicos hechos para el alcance de metas (Manual RLG International 2000).

Se puede esquematizar el proceso de entrenar, como se observa en la Figura N° 1, a través de las siguientes áreas: diagnóstico, implementación y sustentabilidad.

La primera área, diagnóstico, hace un seguimiento del proceso a mejorar para analizar sus datos y evaluarlos. La segunda, implementación, se enfoca en las áreas claves del negocio que entreguen mayor retorno, generando para ellas indicadores claves, los que deberán ser analizados para ser abordados a través de planes de acción, manteniendo un constante seguimiento de ellos a través de la retroalimentación y el reforzamiento del equipo de trabajo. Finalmente, en la tercera área se debe mantener sustentable el mejoramiento, a través del desarrollo de liderazgo.

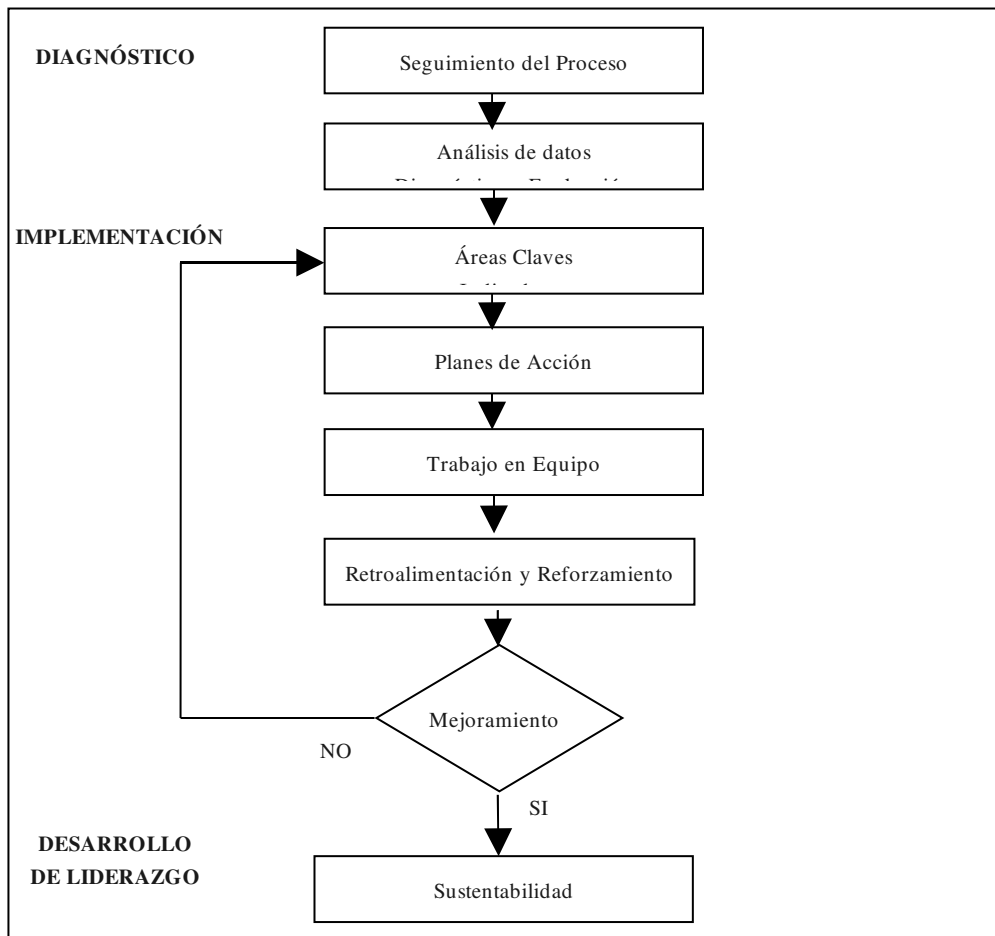
Es importante señalar, que después existe un período de transición en

que el ED abandona un proyecto y éste pasa a manos de quienes lo llevan a cabo, por lo que en esta etapa son muy importantes las herramientas de liderazgo.

II.2. Relación entre el ED y sus seguidores

Entrenar es una relación “uno a uno” designada a ayudar a las personas en forma grupal e individual a definir y alcanzar sus metas (Martin 2000). Se recomienda para la primera reunión “uno a uno” con la otra parte, es decir, solos, lo siguiente (Dotlich y Cairo 1999): antes de la reunión, comprobar cuánto conoce de la persona, cuáles son sus características y aptitudes; durante la reunión, interpretar su reacción hacia el proceso de entrenamiento, identificar la real razón del problema y si la persona entiende qué espera la organización de ella, direccionar la resistencia más que ignorarla, esperando que se disipe; y después de la reunión, determinar si hay consenso sobre cómo es la persona y qué necesita, imaginar cuál es el impacto real de su comportamiento y actitud. Las características para lograr una relación exitosa al entrenar son: confianza, retroalimentación objetiva, preguntar, enfoque en valores y visión, responsabilidad por las acciones y deseo de ser entrenado (Martin 2000).

**FIGURA N° 1
PROCESO DE ENTRENAR**



Fuente: Elaboración propia en base a Manual RLG Internacional (2000).

Los dos ámbitos más importantes hacia los que apunta el rol de un ED son: mejoramiento en las utilidades y la rentabilidad del negocio, buscando un impacto económico positivo (cifras tangibles) y un cambio de cultura en la organización, debido a una nueva forma de trabajar que induzca a un cambio en la gestión (intangibles).

Para lograrlo, es necesario trabajar con equipos de trabajo que se

enfocuen en las oportunidades de mejoras en su propia área. Dependiendo de la estructura de la organización, los equipos de trabajo deben enfocarse en diversas áreas, alcanzando distintos grados de profundidad en sus temas.

Todos los equipos de trabajo deben tener claras las metas y objetivos y estar responsablemente involucrados y comprometidos con ellas para lograr un buen desarrollo. Es muy importante que busquen apoyo en sus compañeros y se genere un ambiente de responsabilidad conjunta por los resultados. Para ello resulta positivo el que exista acuerdo sobre los respectivos roles y los temas a tratar sean claros. El elemento básico de un equipo son sus integrantes y la prioridad de cada uno de ellos debe ser el logro de la misión del equipo. Si un equipo opera efectivamente, puede resolver problemas más complejos, ser más creativo, tomar mejores decisiones y desarrollar más las habilidades de los individuos comparado con el trabajo individual. Se consideran tres equipos de trabajo en una organización: Equipo Ejecutivo, Equipo de Liderazgo y Equipo de Acción.

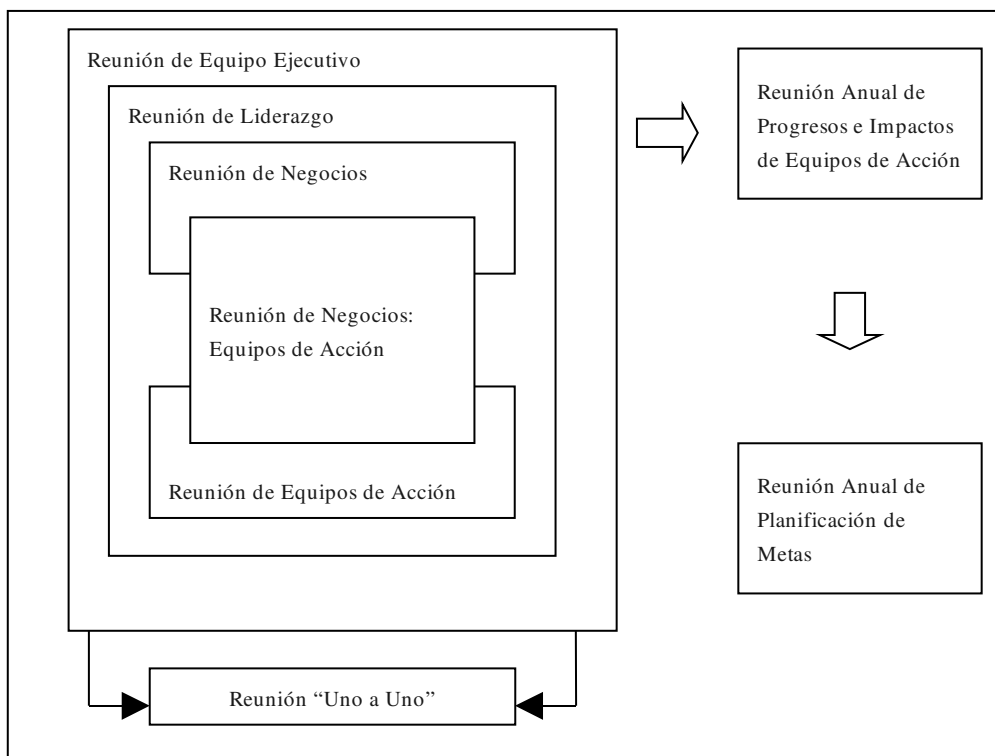
- Equipo Ejecutivo: se enfoca en la gestión estratégica en la que participan los más altos niveles de la organización con una visión a mediano y largo plazo. La estrategia empresarial debe incluir una planificación estratégica de proceso de desarrollo, conectada con la misión actual de la organización (orientación hacia su entorno, razón de existir, principios y valores bajo los que se pretende funcionar) y sus condiciones ambientales, estableciendo una guía para la decisión y resultados futuros. Debido a esto, el proceso de mejoramiento entra a jugar un rol importante, como así también la guía del ED, quien debe enfocar a sus seguidores hacia la estrategia deseada a través de un plan estratégico, acorde con los objetivos de la empresa.
- Equipo de Liderazgo: incluye los mandos medios de la empresa, quienes deben trabajar y gestionar en el ámbito operacional, es decir, en el corto plazo. Es el equipo encargado de concretar los planes estratégicos y los objetivos globales de la empresa, con gran grado de detalle, para cada uno de los departamentos. Así se establecen las tareas a desarrollar para cumplir con los objetivos y planes de corto plazo, indicando donde, cuando y como se llevarán a cabo, que es precisamente el modo como trabaja el ED en el mejoramiento continuo. Consta también de una planificación adaptable que pretende establecer las medidas de corrección necesarias para eliminar las posibles divergencias entre los resultados y los objetivos relacionados con ellos.
- Equipos de Acción: compuesto por quienes participan en el “día a día” de las actividades y procesos, por lo que para cada tema, el equipo resulta ser bastante heterogéneo, ya que existen personas externas a la organización que apoyan estos equipos, las cuales pertenecen a la empresa consultora

canadiense RLG Internacional, junto con clientes, proveedores, contratistas, entre otros: es decir, todas las partes que pueden aportar y están involucradas en un determinado tema, y además la contraparte interna que son personas que forman parte de la empresa forestal. Tanto las personas externas como internas definen cuales son las oportunidades para mejorar sobre las que tienen mayor injerencia.

II.3. Mantención del entrenamiento

Los equipos de trabajo anteriormente nombrados, siguen el proceso de entrenamiento a través del mantenimiento de diferentes tipos de reuniones, como se muestra en la Figura N°2

FIGURA N° 2
DIFERENTES TIPOS DE REUNIONES PARA LA MANTENCIÓN DEL ENTRENAMIENTO



Fuente: Elaboración propia en base a Manual RLG Internacional (2000).

- Reunión de Equipo Ejecutivo: su objetivo es coordinar y analizar en forma

táctica y estratégica la gestión del negocio. Los participantes son el equipo ejecutivo y el ED, quienes deben reunirse en forma periódica, cada quince días, para mantener el desarrollo y la vigencia de la estrategia de mejoramiento.

- Reunión de Liderazgo: también de carácter quincenal, pero a nivel de mando medio. Se tratan en esta reunión temas globales y puntos de coordinación importantes entre los departamentos. Se deben buscar temas relevantes sobre los cuales se den charlas para que el equipo de liderazgo cuente con mayor información para su gestión.
- Reunión de Negocios: se presentan mensualmente los resultados relevantes del negocio a nivel operativo. Cada departamento expone sus indicadores de gestión, presenta sus resultados, ya sean buenos o malos, a través de gráficos, y el porcentaje de las metas alcanzadas. También se hace alusión a los planes de acción para el próximo mes, sobre los cuales tienen la opción de hacer preguntas y aportar las personas de los otros departamentos. Muy importante es en esta reunión, aprovechar de reconocer a quienes han desarrollado una buena gestión, ya sea dándoles la oportunidad de exponer sus propios logros o simplemente haciéndolo presente a la concurrencia.
- Reunión de Equipos de Acción: se podría decir que se trata del primer escalón del mejoramiento, ya que los equipos de acción trabajan sobre las actividades o procesos más específicos. En estas reuniones, se presentan todas las partes involucradas para tratar un tema, ya sean personas internas y externas para buscar oportunidades para mejorar. De acuerdo a esto, las reuniones se realizan con una frecuencia que depende del problema o tema específico que se requiera abordar. El objetivo es generar impactos positivos para las partes en cuestión, a través del diálogo y la solución conjunta de problemas, buscando oportunidades en las que todos ganen, sujetas a la innovación y las nuevas ideas.
- Reunión de Negocios de Equipos de Acción: exponen los resultados de cada uno de los equipos de acción y se realiza cada tres meses. Se enseña el avance de las metas y proyectos por equipo y los planes de acción futuros. Con ellos son capaces de mostrar sus impactos.
- Reunión Mensual “Uno a Uno”: el objetivo es que el ED conozca las inquietudes personales de cada uno de los estratos de la organización, desde los mandos medios hacia arriba. Cada uno de ellos deberá hacer lo mismo con sus subordinados para hacérselo saber al ED, si es necesario. La reunión deberá cumplir el requisito de estar con cada una de las personas por lo menos una vez por mes.
- Reunión Anual de Progresos e Impactos de Equipos de Acción: deben presentarse los resultados relevantes de la gestión realizada por cada equipo de acción durante el año. Se debe revisar el avance de actividades y

proyectos definidos por los equipos para poder identificar y analizar sus impactos.

- Reunión Anual de Planificación de Metas: es la reunión de clausura del período anual donde se presentan las metas de cada departamento para el período siguiente. Se analizan las metas definidas sujetas al presupuesto por departamento para el próximo período, convirtiéndose en tareas y objetivos específicos.

II.4. Herramientas para entrenar

Las herramientas del entrenador radican básicamente en sus relaciones interpersonales con quienes debe trabajar, por lo que lógicamente depende de las personas en cuestión y, por ende, son distintas en cada relación; luego son innumerables. En forma análoga se emplea otro tipo de herramientas, que permiten otorgar un seguimiento del proceso de mejoramiento en forma tangible y sustentable, con el propósito de que todos quienes participan en éste, tengan acceso a la información. Estas herramientas son clasificadas en tres tipos: Herramientas Interpersonales (Martin 2000), Herramientas Tangibles de Mejoramiento (Brassard y Ritter 1994) y Herramientas Tangibles de Mantenimiento (Kaplan y Norton 1996).

II.4.1 Herramientas Interpersonales

Existen diferentes herramientas interpersonales que contribuyen en el proceso de entrenamiento que se desea llevar a cabo, las cuales se definen a continuación.

- Escuchar: tomar conciencia de la importancia que tiene para quien habla el tema que se está tratando (la importancia del tema no debe radicar sólo en el significado para quien escucha).
- Curiosidad: es estar genuina y completamente interesado en explorar las necesidades de quien va a ser entrenado. No se puede ser curioso si se cree saber la respuesta.
- Preguntas abiertas: tiene relación con crear un espacio para que la otra parte explore sus propias ideas, respuestas e introspecciones.
- Esencia del negocio: guiar al cliente o seguidor hacia lo esencial e importante del negocio. Preguntarle por ejemplo, cuál es la última línea para él en el negocio; o que le gustaría destacar como importante.
- Tomar acción y responsabilidad: es importante ubicar al cliente en la posición: “¿Podría usted...?” Lo que posiciona al interesado en conocimiento que participar en el proceso es una responsabilidad personal, no sólo una orden del entrenador.
- Administración adecuada: poseer habilidad como entrenador para dejar de lado la propia agenda en pos de la del cliente, aprender a facilitar en vez de controlar.

- **Retroalimentación:** constantemente debe haber un flujo de información que permita a quienes participan saber como lo están haciendo y, a su vez, que se espera de ellos. De esta manera se estará en condiciones de conocer en forma cualitativa los avances personales y organizacionales en relación al mejoramiento y si la forma en que se están aplicando las herramientas, es la adecuada para el desarrollo organizacional. En general, existe la tendencia de retroalimentar sólo en forma negativa, por lo que es aún más importante hacerlo también positivamente con el fin de motivar a mantener dicho comportamiento.
- **Reconocimiento y celebración:** es muy importante reconocer frente a los demás participantes del proceso los méritos y la gestión cuando deban destacarse. El lograr metas importantes puede llevar a celebraciones internas, por departamento u organizacionales, dependiendo de la importancia y el monto alcanzado.

II.4.2. Herramientas Tangibles de Mejoramiento

Se dividen en tres grandes áreas de trabajo, como se presenta en las Tablas N° 1, N° 2 y N° 3. Cada uno de estas tablas contiene información sobre el tipo de trabajo para el cual se recomienda la herramienta y la etapa en la cual es mejor aplicarla.

**TABLA N° 1
TRABAJO CON IDEAS**

	Generación y Agrupación	Decisión	Puesta en práctica
TRABAJO CON IDEAS	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda y análisis - Causa y efecto - Diagrama de proceso - Campo de fuerzas - Diagrama de correlación - Diagrama de árbol 	<ul style="list-style-type: none"> - Causa y efecto - Diagrama de proceso - Campo de fuerzas - Diagrama de correlación - Técnica de grupo nominal - Tabla radar 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de proceso - Diagrama de árbol

Fuente: Elaboración propia en base a Brassard y Ritter (1994).

**TABLA N° 2
TRABAJO CON NÚMEROS**

	Conteo	Medidas
TRABAJO CON NUMEROS	<ul style="list-style-type: none"> - Puntos de estado - Tabla de Pareto - Tabla de funcionamiento - Diseminación 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntos de estado - Tabla de funcionamiento - Diseminación

Fuente: Elaboración propia en base a Brassard y Ritter (1994).

TABLA N° 3
TRABAJO EN EQUIPO

	Mapa de mejora	Mapa del equipo
TRABAJO EN EQUIPO	- Mejora del proceso	- Inicio de los equipos - Mantenimiento de los equipos - Fin del proyecto

Fuente: Elaboración propia en base a Brassard y Ritter (1994).

Respecto al trabajo con ideas, a continuación se explican las herramientas tangibles de Mejoramiento que forman parte de esta área.

- **Búsqueda y análisis:** se utiliza para establecer un método común para que el equipo genere creativa y eficientemente, un alto volumen de ideas sobre cualquier tema, mediante la creación de un proceso que esté libre de críticas y juicios. Es una herramienta que permite participar a todos los integrantes del equipo y que se sientan entusiastas para que no sean unos pocos quienes dominen el grupo; además, los integrantes pueden aprovechar la creatividad de los otros a la vez que se mantienen concentrados en su misión conjunta.
- **Causa y efecto:** permite al equipo que identifique, explore y exhiba gráficamente, con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir sus raíces.
- **Diagrama de proceso:** permite al equipo identificar el flujo o secuencia real de los eventos en el proceso que cualquier producto o servicio sigue. Los diagramas de proceso tienen diversas aplicaciones, desde recorrido de una factura o el flujo de materiales, hasta los pasos para efectuar una venta o darle servicio a un producto. Esta herramienta permite que el equipo llegue a un acuerdo con respecto a los pasos del proceso y examine qué actividades podrían tener impacto sobre el rendimiento o comportamiento del proceso.
- **Campo de fuerzas:** identifica las fuerzas y factores que apoyan o van en contra de la solución de un asunto o problema, para que lo positivo pueda reforzarse y/o lo negativo pueda ser eliminado o reducido. Es una herramienta que presenta los “elementos positivos” y los “elementos negativos” de una situación para ser comparados fácilmente, junto con promover las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.
- **Diagrama de correlación:** permite al equipo que identifique, analice y clasifique sistemáticamente las relaciones de causa y efecto que existen entre todos los asuntos críticos, de manera que las fuerzas motrices o resultados claves puedan convertirse en el corazón de una solución efectiva. Esta herramienta invita a los integrantes del equipo a pensar en múltiples

direcciones en lugar de linealmente, explorando las relaciones de causa y efecto entre todos los asuntos, incluyendo los más polémicos.

- Técnica de grupo nominal: le permite a un equipo llegar rápidamente a un consenso con relación a la importancia relativa de los asuntos, problemas o soluciones, completando clasificaciones de importancia individuales en las prioridades finales de un equipo. Es una herramienta que crea compromiso con la opción del equipo a través de la igual participación en el proceso, ya que permite a cada integrante del equipo clasificar los asuntos sin ser presionado por otros. Además, permite que el consenso o falta de consenso de un equipo sea visible, por lo que las causas de desacuerdo importantes pueden ser analizadas.
- Tabla radar: muestra visualmente en una gráfica el tamaño de las distancias entre un número de áreas de rendimientos, tanto actuales como ideales de la organización. Es una herramienta que define claramente el rendimiento total en cada categoría y captura las diferentes percepciones de todos los integrantes del equipo con respecto al rendimiento de la organización.
- Diagrama de árbol: útil para descomponer cualquier meta general, gráficamente, en niveles de acciones detalladas que deben o pueden realizarse para alcanzar las metas establecidas. Identifica factores que afectan ingresos, costos, etc.

En relación al trabajo con números, a continuación se explican las herramientas Tangibles de Mejoramiento que son parte de esta área.

- Puntos de estado: es una herramienta en la cual se recolectan datos, a través de métodos de muestreo, con el fin de saber el comportamiento de toda una población. Permite convertir los datos obtenidos, ya sean palabras o números, en información. Los datos discretos pueden contarse y representarse como eventos discretos, es decir, como conteo de los números o por listas de bueno/malo, aprobado/reprobado, positivo/negativo, mientras que los datos continuos pueden ser medidos y representados en una escala continua.
- Tabla de Pareto: se utiliza para enfocar los esfuerzos hacia los problemas que ofrecen las mayores posibilidades de mejora mostrando su frecuencia o tamaño relativos en un gráfico de barras descendentes. Es una herramienta que muestra la importancia relativa de los problemas en un formato visual simple y rápido de interpretar, en base al comprobado principio de Pareto que establece que un 20% de las fuentes causan el 80% de cualquier problema. Además, ayuda al equipo a concentrarse en aquellas causas que tendrán el mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Tabla de funcionamiento: permite que un equipo estudie datos observados (una medida de rendimiento de un proceso) en busca de tendencias o

patrones durante un período específico de tiempo. Esto permite que el equipo compare una medida de rendimiento antes y después de la puesta en práctica de una solución para medir su impacto.

- **Diseminación:** se utiliza para estudiar e identificar las posibles relaciones entre los cambios observados en dos conjuntos diferentes de variables. Es una herramienta que suministra los datos para confirmar una hipótesis de que dos variables están relacionadas y provee un medio tanto visual como estadístico para probar la fuerza de una posible relación.

Respecto al trabajo en equipo, a continuación se explican las herramientas Tangibles de Mejoramiento que forman parte de esta área.

- **Mejora del proceso:** es una herramienta que consiste en una secuencia de pasos, los cuales son: seleccionar el problema que se va a tratar, describir el actual problema y sus posibles causas, desarrollar una solución, poner en práctica la solución y revisar y evaluar el resultado del cambio. Existen muchos modelos estándar para lograr mejoras y todos tratan de proporcionar un conjunto repetible de pasos que pueda ser aprendido y seguido por un equipo o individuo.
- **Inicio de los equipos:** la tarea más importante para cualquier nuevo equipo es establecer su propósito, proceso y las medidas del progreso del equipo. Una vez que el equipo haya desarrollado determinadas líneas directivas y estatutos de acuerdo con su proceso, los mismos deben ser registrados y mostrados en cada reunión del equipo a modo de referencia.
- **Mantenimiento de los equipos:** muchos equipos tienen buenos comienzos y pronto fallan. El verdadero reto es mantener al equipo concentrado en su propósito y no en las historias de sus integrantes y las relaciones entre los mismos. La idea es contar con una adecuada gestión para mantener a los equipos.
- **Fin de los equipos:** la mayoría de los equipos y todos los proyectos a la larga deben llegar a su fin. Ambos a menudo terminan en maneras insatisfactorias o no “terminan oficialmente”. Por lo que antes de terminar, el equipo debe ser capaz de revisar una lista de comprobación determinada, que permita revisar las metas alcanzadas, las tareas que quedaron pendientes, etc.

II.4.3. Herramientas Tangibles de Mantenimiento

Existen varias herramientas tangibles de mantenimiento que sirven para realizar el proceso de entrenamiento. A continuación se define cada una de ellas.

- **Gráficos murales:** su objetivo es mantener informado al personal sobre la gestión y las cifras relevantes con periodicidad mensual. Se enfoca en enseñar los resultados de los departamentos y los grupos de acción para que

todos estén informados.

- Hoja de resultados o “Scorecard”: se trata de una hoja resumen de avance de la gestión. En ella se ven representados los indicadores de gestión, metas, cumplimientos e impactos económicos. Muestra consenso y claridad sobre cómo traducir la misión de una unidad y su estrategia en objetivos operacionales y medibles. La entrega es mensual y debe ser antes de la reunión de negocios para que los altos mandos estén en condiciones de hacer preguntas sobre ella, ya que es la base para dicha presentación.
- Indicadores de gestión: representan actividades o resultados que se quieren medir en forma tangible. Deben ser importantes para el mejoramiento de la gestión del departamento o grupo de acción e incluirse en los “scorecards”.
- Sumarios: en ellos se resume la gestión de los grupos de acción. Al igual que los “scorecards” deben prepararse antes de la reunión de negocios de los grupos de acción para contar con la información y hacer más eficiente el desarrollo de ésta.
- Visitas y charlas: consiste en que los departamentos que se destaquen podrán invitar a las otras áreas a observar los hechos. También se pueden organizar charlas sobre temas importantes, las que pueden ser dirigidas por personas internas o externas a la organización.

II.4.4. Otros métodos de entrenamiento

Existen otros métodos de entrenamiento (Allenbaugh 1998) que pueden lograr una mayor involucración que lo que presenta esta investigación, dependiendo de las personas que lo practiquen. Estos métodos entregan otras herramientas específicas para realzar el trabajo individual y en equipo. Cada una de las estrategias está enfocada para un propósito diferente y requiere de una elección consciente según el método que servirá mejor para obtener los resultados que se buscan. Entre estos métodos se tienen los denominados socios de entrenamiento, entrenamiento de equipo, cúspide del desarrollo del entrenamiento de equipo, entrenar mientras ocurren detenciones temporales y entrenamiento de la carrera proceso a largo plazo. A continuación se explica cada uno de ellos.

- Socios de entrenamiento: se basa en realzar las relaciones de trabajo entre las personas. Este proceso estimula la conversación abierta y fomenta la responsabilidad personal. Es un proceso de cinco etapas donde cada una de las partes entrega y recibe lo siguiente: lo que aprecio sobre ti, lo que yo hago por nuestra relación de trabajo, lo que espero de ti, lo que me gustaría hacer diferente y otra cosa que aprecio de ti. En definitiva, este proceso facilita la creación de relaciones entre personas que tienen una positiva y productiva relación de trabajo, la cual desean hacer cada vez mejor.

- Entrenamiento de equipo: este entrenamiento entre pares puede resultar una fuerza poderosa para resaltar comportamientos positivos y estimular cambios productivos en equipos que han alcanzado relativamente altos niveles de confianza y comunicación abierta. Los miembros del equipo dan y reciben retroalimentación entre ellos sobre fortalezas y debilidades percibidas. Como resultado de esto, el equipo acelera el progreso, realzando las relaciones interpersonales de trabajo y logrando la consecución de resultados tangibles, siendo fuerte con los problemas y suave con las personas. De este modo aprenden cómo trabajar juntos de manera más eficiente en el cumplimiento de las metas del equipo, realzando la realización del trabajo.
- Cúspide del desarrollo del entrenamiento de equipo: trabajar con la cúspide del desarrollo organizacional significa identificar proyectos que han sido bien ejecutados y el equipo responsable se reúne para una crítica cabal, donde se analizan las fortalezas y debilidades del proyecto.
- Entrenar mientras ocurren detenciones temporales: evaluar un proyecto pobre, asistir a la falla de un producto o alegar con un mal cliente puede resultar un mecanismo importante para aprender y autocorregirse. Aún cuando este proceso pueda ser completado en un contexto de entrenamiento, el énfasis crece y refuerza el valor del individuo. Más allá de enfocarse en los fracasos, el enfoque debe ir en el coraje y la creatividad exhibida de las personas en tomar atentamente los riesgos, ya que si sólo los éxitos son celebrados, la gente lentamente se hará la idea que los errores no son tolerados y la creatividad seguramente declinará. Por lo anterior, deben existir fracasos, sólo retroalimentación.
- Entrenamiento de la carrera proceso a largo plazo: los talentos, intereses y metas en la carrera profesional cambian y requieren fijarse periódicamente para beneficiar a ambas partes, el miembro de la empresa y la organización. Explorando intereses claves y valores, las metas pueden fijarse vinculando al individuo con las necesidades de la empresa. En definitiva, este entrenamiento consiste en el alineamiento de los intereses de la carrera del individuo con las necesidades de la organización, lo que posibilita un tipo de contienda que saca lo mejor de las personas. Esto se basa en una estrategia de largo plazo posicionando a ambos hacia un próspero y productivo futuro.

II.5. Mejoramiento continuo: una herramienta para maximizar eficiencia

A grandes rasgos, el Mejoramiento Continuo (MC) representa un cambio en la manera de pensar y trabajar, debido a un enfoque consciente en las actividades o procesos más importantes del negocio. Implica fijarse metas y mejorar las cifras en forma tangible para cumplirlas.

Para lograr lo anterior es imprescindible involucrar a la gente en la toma de decisiones, lo cual requiere un cambio de cultura. Luego adquiere alta

importancia el reconocer a quienes participan, y celebrar sus éxitos, pero sin dejar de lado la retroalimentación.

Con el objeto de mantener vigente el mejoramiento y no retroceder debido a la inercia, se aplica un nuevo sistema de trabajo en el que se incorporan reuniones con una determinada frecuencia, gráficos en los murales sobre avances en la consecución de metas, reconocimiento de mejores cumplimientos a la vista de todos, entre otros.

En definitiva, se busca desarrollar la habilidad de buscar oportunidades siempre y al buscar la eficiencia queda de manifiesto que el buen uso del tiempo es clave para mejorar día a día. Se busca que las personas aprendan a conocer que su trabajo es muy importante y que si su desempeño es mejor, el retorno final para el negocio se verá beneficiado por lograr mayor eficiencia.

Es así como los métodos expuestos de entrenamiento, de mantenimiento de éste y las herramientas de apoyo y sustento, se enfocan claramente en lograr un mejor desempeño y por ende resultados positivos para la compañía. Se busca crear conciencia en la búsqueda de mayor eficiencia a través de una nueva perspectiva de trabajo, con el fin de lograr resultados mejores a nivel personal y organizacional.

III. ENTRENADOR INTERNO EN UNA EMPRESA FORESTAL

Forestal Mininco S.A. se encuentra dentro del área forestal de CMPC y constantemente se ha enfocado al desarrollo de tecnología, a sus personas y a buscar alternativas para mejorar calidad y productividad en los bosques en el largo plazo, a través de la competitividad, seguridad y preservación del medio ambiente.

La estructura base de Forestal Mininco es matricial, combinando una división funcional con una geográfica. Las áreas funcionales dan origen y verifican la aplicación de políticas y normas de carácter corporativas, además de ejercer la dirección funcional de las actividades claves de Administración y Personal, Producción y Abastecimiento, Silvicultura y Patrimonio y Desarrollo Forestal. Las áreas geográficas poseen autonomía operativa y se estructuran sobre la base de una separación entre las actividades de producción y las de patrimonio, dividiéndose en tres Gerencias Regionales en Temuco, Los Angeles y Concepción.

El proyecto de Mejoramiento Continuo en la Gerencia Regional en Concepción (GRC), que comprendió el período de 18 meses entre Enero de 1999 y Julio de 2000, se basó en el Modelo ERIC (Manual RLG International 2000) de la consultora canadiense RLG Internacional⁶, el cual se observa en la Figura N° 3.

La primera etapa, enfoque, responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos?

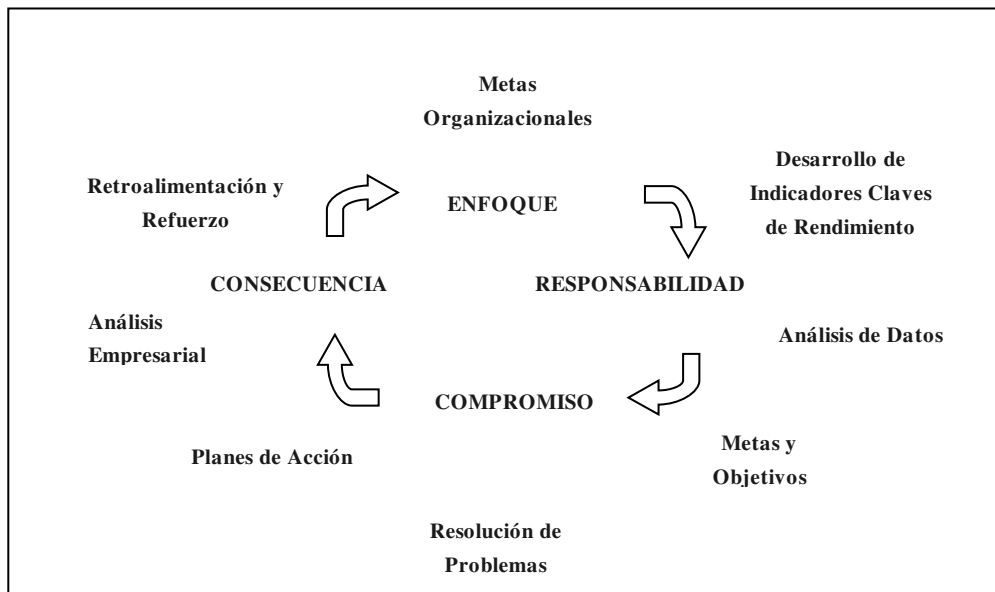
6 Los modelos, metodología y procesos expuestos en esta investigación son propiedad de RLG International y no pueden ser implementados sin el consentimiento escrito de RLG.

y se preocupa de establecer el rumbo y las metas deseadas. Para ello identifica cómo medir el desempeño a través de indicadores claves, que representen las actividades relevantes del negocio. Luego establece una base de desempeño o datos históricos sobre los indicadores, para estar en condiciones de decidir cuánto se pretende mejorar ya sea a corto como a largo plazo.

En la segunda etapa, responsabilidad, se revisa la propia gestión semanalmente, identificando eficiencia, volumen, productividad, seguridad y calidad, según lo que se esté analizando. La idea es tener claro que el factor clave es enfocarse en la rentabilidad del negocio, por lo que cada persona del equipo debe tener responsabilidad sobre los resultados. Se debe revisar la gestión “de hoy” para mejorar “la de mañana”.

La tercera etapa, compromiso, busca hacer participar a todos quienes tienen cierta injerencia sobre los resultados, catalogando a quienes lo hacen directamente como “expertos” del tema, quienes trabajan día a día en ello. Así, se espera escuchar de ellos las posibles soluciones a las oportunidades para mejorar. Luego, entre todos, formar planes de acción mensualmente para mejorar los resultados.

**FIGURA N° 3
MODELO ERIC**



Fuente: Manual RLG Internacional (2000).

La última etapa, consecuencia, busca proveer seguimiento y retroalimentación en forma regular, con el fin de corregir problemas en equipo.

De este modo se estará en condiciones de planificar nuevas metas en conjunto. Además, es muy importante revisar los éxitos en forma semanal, quincenal y mensualmente, para no perder la motivación de quienes participan, reconociendo el esfuerzo individual y grupal.

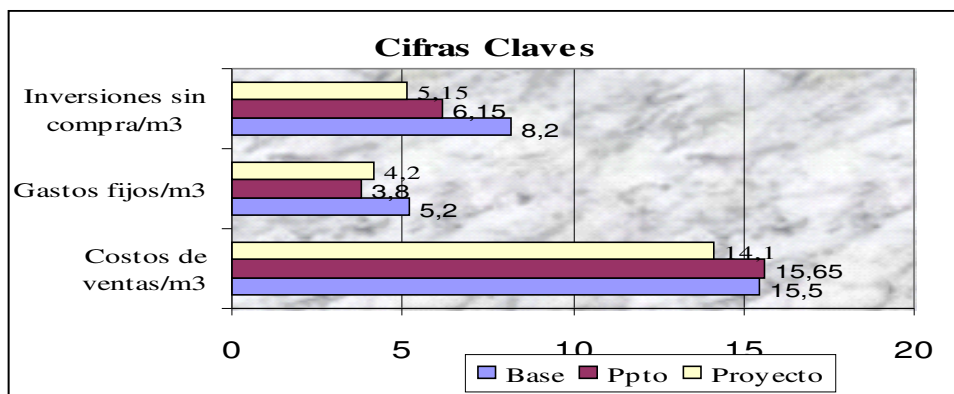
El objetivo de la GRC fue maximizar las utilidades de la gerencia, basándose en la obtención de actividades y procedimientos más eficaces, lo que permitirá una disminución de costos.

Las herramientas utilizadas en este proyecto fueron las enunciadas en la sección II.3 de este artículo, como por ejemplo el diagrama causa y efecto y la hoja de resultados. Posteriormente, esta información se analiza para determinar cuales son las acciones relevantes y los planes de Acción a seguir.

Utilizar estas herramientas para el Proceso de Entrenar en este proyecto de Mejoramiento Continuo, provocó un impacto económico en la GRC. Durante el proyecto se lograron mejoras significativas en volumen, costo de ventas / m³, gastos fijos / m³ e inversiones / m³. Del mismo modo, el margen de contribución mejoró respecto del año anterior y respecto de lo presupuestado.

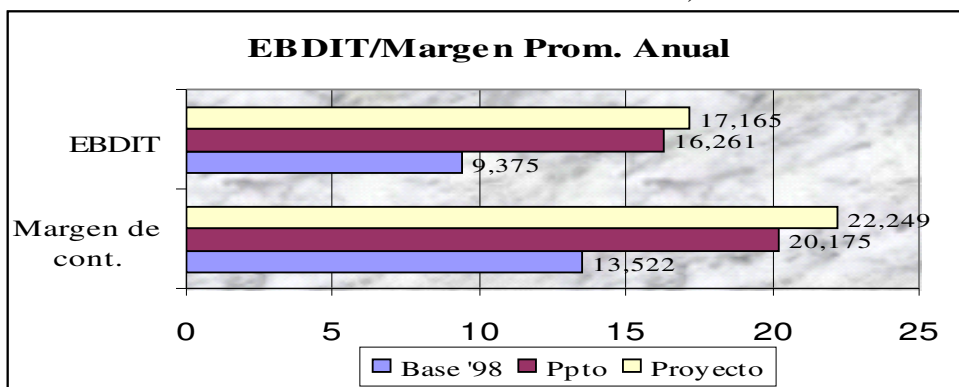
Sin lugar a dudas la GRC reaccionó frente al MCD y lo hizo en forma positiva, si se toman en cuenta las ganancias sobre la base del año anterior y el presupuesto para el año actual. El equipo regional generó un EBDIT de MMUS \$7.9 sobre la base del período anterior y de US\$900.000 sobre el presupuesto, lo que equivale a un aumento del 5.59%. Esto se muestra en las cifras globales representadas en las Figuras N° 4 y N° 5.

**FIGURA N° 4
CIFRAS CLAVES GRC**



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

FIGURA N° 5
EBDIT/MARGEN PROMEDIO ANUAL, GRC



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de esta investigación.

Con el objeto de complementar la información se puede comentar que el volumen de producción aumentó un 113.6% en relación a la base de 1998 y un 6.9% sobre el presupuesto para igual período. De la Figura N° 3 se desprende que el costo de ventas/m³ bajó un 9.03% con respecto a la base y otro 9.9% contra presupuesto (con una ganancia de 1.4 US\$/m³).

Análogamente, se observa que los gastos fijos/m³ bajaron un 19.23% si se comparan con la base, pero aumentaron un 9.52% durante el proyecto (con una pérdida de 0.4 US\$/m³). También se muestra que las inversiones sin compra de terreno mejoraron, bajando un 37.2% con respecto a la base, mostrando una reducción del 16.2% en el proyecto contra presupuesto.

De la Figura N° 4 se desprende que el EBDIT del proyecto aumentó en un 8.3% con respecto a la base del año 1998 y un 5.6% en relación al proyectado. Y en forma análoga el margen de contribución mejoró en un 64.5% el del año anterior y en un 7.4% el presupuestado.

El tiempo que fue necesario para interiorizar a los equipos de trabajo con el proyecto abarcó todo el período de estudio, 18 meses. Inicialmente hubo falta de credibilidad por parte de quienes fueron diagnosticados, ya que no veían la posibilidad de lograr en dicho período un impacto económico tan grande. Por la característica esencial del hombre, de ser diferentes unos de otros, los más emprendedores comenzaron el desarrollo de la nueva perspectiva de trabajo buscando alcanzar la meta, mientras que otros lo hacían pero en forma muy lenta, o simplemente esperaban ver resultados para comenzar en lo propio. Se debe destacar que el mejoramiento si existió, lo que demuestra que los equipos de la

GRC están capacitados para seguir con esta nueva perspectiva y van por el camino adecuado.

De ahora en adelante, la GRC contará con personal interno para mantener el mejoramiento en forma continua, buscando lograr un entendimiento a todo nivel por parte de quienes lo aplican, apuntando a un cambio de cultura, de hábitos de trabajo y de enfoque de los problemas para lograr mejoras en los resultados económicos del negocio.

El MCD es sólo una herramienta para tender a la eficiencia, la que dependerá de las personas que la aplican. En todo caso, al interpretar los resultados obtenidos por la GRC durante el período de entrenamiento, puede concluirse que la herramienta ha sido bien utilizada y se prevé que con el apoyo de los resultados, experiencia y motivación, se seguirá entregando a diario lo que se anhela: mejoramiento continuo.

Después de cinco meses de retirada la empresa consultora RLG Internacional de Forestal Mininco S.A., se pronostica un buen seguimiento del proceso. Se capacitó a un Entrenador de Desempeño Interno (EDI), quien fue instruido con la metodología y seguimiento del modelo de RLG para mantenerlo funcionando dentro de la empresa. Este EDI debe ser una persona auténtica, empática, que sepa trabajar en equipo, que posea liderazgo, que posea una inteligencia interpersonal, mantenga el control y se mantenga firme con sus propósitos; además, debe poseer un cargo dentro de la empresa que cuente con el total respaldo de la alta dirección (Gerencia General).

Inicialmente el EDI se enfocó en trabajar con las Gerencias Regionales, por lo que se capacitó a tres personas para que ejercieran un rol de EDI en cada una de sus respectivas Gerencias Regionales (EDIR), seminario también realizado por la empresa consultora. De este modo se unificaron criterios en ciertos temas, como así también se entregaron herramientas de apoyo a los futuros entrenadores.

En el período inmediato al cambio de entrenador, se vivió un clima de cierta incertidumbre, desmotivación y quizás un poco de falta de liderazgo. Lo anterior, debido a que antes la empresa consultora tuvo en cada Gerencia Regional un "Project Manager", mientras ahora quedaba sólo un EDI encargado de coordinar las tres Gerencias. Debido a ello es que se solicitó capacitar a más personas para que cada una se responsabilizara por su Gerencia. Incluso en una de las Gerencias, a su vez, se designaron otros entrenadores que siguen una línea, con el objeto de descentralizar el entrenamiento y tener más personas responsables de éste.

Es así como comenzó a vivirse otro cambio, como fue la adecuación del proyecto, desde el momento en que cada Gerencia volvía a tener un EDIR. De este modo, se comenzaron a modificar las reuniones y modos de presentación. En este punto, cada una de las Gerencias fue autónoma y decidió llevar el proceso como mejor le parece a cada Gerente Regional, Jefes de Departamento y

EDIR. Lo anterior, manteniendo el objetivo claro y común para las tres Gerencias, el cual queda en manos del EDI, quien depende directamente del Gerente General.

Debido a las grandes mejorías en las Gerencias Regionales y al fortalecimiento interno del proceso de Mejoramiento Continuo y Entrenadores de Desempeño, el proyecto cuenta con un fuerte respaldo dentro de la empresa. Por ello, algunas de las Gerencias funcionales de la organización también han manifestado su interés y deseo por comenzar con el proyecto en sus respectivas áreas.

De acuerdo a esto, se observa que es la propia organización la que pide herramientas, conocimiento, procesos, en fin, apoyo para seguir mejorando. Es muy importante que las personas confíen en esta nueva perspectiva de trabajo, lo que se refleja claramente en su actitud. Se han dado cuenta que el proceso de MCD da buenos frutos y quieren incluirlo en su propia metodología de trabajo. Ello conlleva a que el proceso se torne cada día más fuerte dentro de la organización y así comience a trabajar en forma simultánea por los mismos objetivos, los que se verán potenciados diariamente.

Se está apuntando a que Forestal Mininco S.A. cuente con igual metodología de enfrentamiento a los desafíos, buscando juntos el objetivo de tender a la eficiencia y rentabilidad. La organización se basa en una cadena de trabajo, que si cuenta con mejoría en cada una de sus partes, puede llegar a ser mucho más fuerte de lo que cada una de ellas aportaría al mejorar. Realmente se está buscando un efecto sinérgico y la gente lo apoya. Confían de manera independiente en que mejorarán y que pueden hacerlo a diario, buscando a nivel personal y organizacional continuidad en ello.

IV. CONCLUSIONES

La esencia del Mejoramiento Continuo de Desempeño es mejorar y crear nuevas direcciones para el futuro, que dependerán de la velocidad de cambio, equipo de trabajo y experiencia. Se deja en manos de cada uno de quienes participan el crecimiento del proyecto, que involucra tanto el mejoramiento personal como el organizacional: si se logra el primero, el segundo viene de la mano.

Para mantener el mejoramiento en forma sustentable, es necesario que se capacite a un seguidor interno del proyecto, quién será el responsable de su mantenimiento. Adicionalmente, resulta apropiado que en cada una de las líneas organizacionales se ubique un responsable por el mejoramiento, quien deberá involucrar, comprometer y responsabilizar a la mayor cantidad de personas posibles. De este modo, se debe crear un tiempo de transición durante el cual se traspase el entrenamiento desde la empresa consultora a manos de funcionarios internos a la organización.

Las personas que participan del entrenamiento deben entender que pasan a ser "socios" del negocio, ya que trabajan conjuntamente para mejorarlo. Si ellos

son constantemente retroalimentados, se les explica lo que se espera de ellos y se les toma en cuenta en relación a sus ideas y creatividad, se puede esperar que su motivación crecerá y por ende su desempeño mejorará. Los seguidores no deben creer que este proceso es obligatorio y se hace por imposición de la empresa, sino que por su propia voluntad deben querer hacerlo, para ser reconocidos, mejorar su desempeño y lograr mayores utilidades. Del mismo modo, la empresa debe retribuir a los trabajadores que logren buen desempeño, a través del reconocimiento que se merezcan para mantenerlos motivados y sirvan de ejemplo a sus compañeros.

Forestal Mininco S.A. es una de las empresas pioneras en la región del Bío Bío en realizar un proceso de Mejoramiento Continuo. Con la idea de mejorar su desempeño y enfrentar de mejor forma una economía global y los desafíos de la industria forestal, la empresa insertó como metodología de trabajo esta estrategia. Por medio del rol del Entrenador de Desempeño en el proceso de Mejoramiento Continuo, se pudo generar un impacto económico positivo en la empresa Forestal Mininco S.A. con el apoyo de la consultora RLG International.

La lógica del proceso es sencilla y depende en un cien por ciento de la aceptación de los trabajadores. En ella se busca entregar conocimiento sobre procesos, metodología, números y metas, haciendo crecer al departamento, área, gerencia y empresa. Busca hacer del trabajo un lugar donde cada uno de los trabajadores pueda aportar para mejorarlo y se sienta orgulloso de ello, logrando un efecto sinérgico en el que “el todo sea más que la suma de sus partes”.

En fin, busca hacer crecer a la persona y por ende a la empresa, que cada persona se sienta responsable y aporte para no cortar la cadena, en la que se necesita que todos participen para que el Mejoramiento de Desempeño sea realmente Continuo.

REFERENCIAS

- ALLENBAUGH, E. 1998. Performance Coaching: Empowering others to be their best. USA. Allenbaugh Associates.
- BRASSARD, M. y RITTER, D. 1994. El impulsor de la memoria II: Una guía de bolsillo con herramientas para el mejoramiento continuo y la planificación eficaz. USA. GOAL/QPC.
- DOTLICH, D. y CAIRO, P. 1999. Action Coaching: How to leverage individual performance for company success. USA. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- HARGROVE, R. 1995. Masterful Coaching. USA. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- HUDSON, F. 1999. The handbook of coaching. USA. Frederic M. Hudson.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1996. The Balanced Scorecard. USA. Harvard Business School Press.
- MARTIN, R. 2000. Coaching: A new perspective. Personal Coaching-Leadership and Management Development, 1413-23 Avenue NW

Calgary, Alberta T2M 1T9.
RLG INTERNATIONAL. 2000. Manual RLG INTERNATIONAL. Canada.