

Impacto del coaching y habilidades directivas aplicadas en la dirección comercial de la empresa EMPROMOTOR Esmeraldas

Impact of coaching and managerial skills applied in the commercial management of the company EMPROMOTOR Esmeraldas

Impacto do coaching e das competências gerenciais aplicadas na gestão comercial da empresa EMPROMOTOR Esmeraldas

Mirna Carolina Bedoya Flores

mirna.bedoya@utelvt.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9398-3397>

Facultad de Ingenierías de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas-Ecuador

RESUMEN

Debido a los cambios crecientes en los que se va desarrollando el mundo empresarial, es importante conocer sobre el proceso de coaching puesto que tiene gran utilidad dentro de la dirección comercial, siendo así que esta herramienta ayuda a desarrollar el potencial, productividad competencias que tienen los miembros de un equipo que están dentro de la empresa; con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que se planificaron desde un inicio. Muchas empresas en el mercado, quedan atrás con la implementación del coaching, siendo así que al ser ya tendencia y conociendo los beneficios que logrará alcanzar una organización con la aplicación de la misma, no la están aprovechando, no invierten en esta herramienta que es tan útil hoy por hoy puesto que trae consigo numerosas ventajas, tanto en la vida personal, profesional de las personas como en el aporte rentable que deja este proceso. El coaching es una herramienta que busca desarrollar el potencial individual de un equipo de trabajo, con el fin de conseguir de manera exitosa los objetivos planteados por la organización y para ello, los altos directivos deben pasar por este proceso, así mismo es importante el desarrollo de habilidades directivas que tendrán como fin mejorar el ambiente laboral, solución de conflictos, toma de decisiones acertadas y es por ello, que quienes ocupan estos cargos deben estar comprometidos con la empresa. Por consiguiente, esta investigación busca afianzar conocimientos durante el proceso de la maestría y a su vez, establecer objetivos que direccionen la investigación, con el fin de demostrar la importancia del coaching y las habilidades directivas enfocadas en la empresa EMPROMOTOR Esmeraldas. Además, establecer estas habilidades, que debe tener todo buen director comercial para el éxito de sus funciones.

Palabras clave: coaching, coaching ejecutivo, habilidades directivas, coaching empresarial, liderazgo

ABSTRACT

Due to the growing changes in which the business world is developing, it is important to know about the coaching process since it is very useful within the commercial management, being that this tool helps to develop the potential, productivity, competencies that the coaches have. members of a team who are within the company; in order to achieve the strategic objectives that were planned from the beginning. Many companies in the market are left behind with the implementation of coaching, even though it is already a trend and knowing the benefits that an organization will achieve with its application, they are not taking advantage of it, they do not invest in this tool that is so useful today since it brings with it numerous advantages, both in the personal and professional life of people and in the profitable contribution that this process leaves. Coaching is a tool that seeks to develop the individual potential of a work team, in order to successfully achieve the objectives, set by the organization and for this, senior managers must go through this process, it is also important the development management skills that will aim to improve the work environment, conflict resolution, making the right decisions and that is why those who hold these positions must be committed to the company. Therefore, this research seeks to strengthen knowledge during the master's degree process and, in turn, establish objectives that guide the research, in order to demonstrate the importance of coaching and management skills focused on the company EMPROMOTOR Esmeraldas. In addition, establish these skills, which every good commercial director must have for the success of their functions.

Keywords: coaching, executive coaching, management skills, business coaching, leadership

RESUMO

Devido às crescentes mudanças em que se desenvolve o mundo empresarial, é importante conhecer o processo de coaching uma vez que é muito útil dentro da gestão comercial, sendo que esta ferramenta ajuda a desenvolver o potencial, a produtividade, as competências que os coaches possuem. membros de uma equipe que estão dentro da empresa; para atingir os objetivos estratégicos que foram planejados desde o início. Muitas empresas do mercado ficam

para trás com a implementação do coaching, mesmo já sendo uma tendência e sabendo dos benefícios que uma organização obterá com sua aplicação, não estão aproveitando, não investem nessa ferramenta que é tão útil nos dias de hoje, pois traz consigo inúmeras vantagens, tanto na vida pessoal e profissional das pessoas quanto na contribuição proveitosa que esse processo deixa. O coaching é uma ferramenta que procura desenvolver o potencial individual de uma equipa de trabalho, de forma a atingir com sucesso os objetivos traçados pela organização e para isso, os quadros superiores devem passar por este processo, sendo também importante o desenvolvimento de competências de gestão que visarão melhorar o ambiente de trabalho, a resolução de conflitos, a tomada de decisões acertadas e é por isso que aqueles que ocupam esses cargos devem estar comprometidos com a empresa. Portanto, esta pesquisa busca fortalecer o conhecimento durante o processo de mestrado e, por sua vez, estabelecer objetivos que norteiem a pesquisa, a fim de demonstrar a importância do coaching e das competências gerenciais voltadas para a empresa EMPROMOTOR Esmeraldas. Além disso, estabeleça essas habilidades, que todo bom diretor comercial deve ter para o sucesso de suas funções.

Palavras-chave: coaching, coaching executivo, competências gerenciais, coaching empresarial, liderança

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad buscar información sobre la importancia del coaching y de las habilidades directivas aplicadas en la dirección comercial, de la empresa EMPROMOTOR, ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

La herramienta del Coaching es muy importante en el ámbito empresarial, el equipo humano desarrolla habilidades y el potencial que lleva cada uno, permite contribuir en la consecución del logro de los objetivos planteados por la organización.

Además, lo que se busca con esta investigación es demostrar que el coaching impactará en EMPROMOTOR Esmeraldas y por tanto, va de la mano con el desarrollo de las habilidades directivas que debe cumplir y ejercer su Director Comercial, esto con el fin de alcanzar un crecimiento en la productividad a través de diversas técnicas de orientación y motivación; lo que a su vez tiene como resultado una mejora en la cultura organizacional ya que todo el equipo de trabajo se sentirá parte de la empresa y compartirán un mismo sentir, llevándolos a una satisfacción laboral favorable.

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon objetivos que guiaron el proceso de la misma, como determinar qué habilidades directivas deben existir en el departamento comercial y las diferentes estrategias de mejora para la aplicación del coaching.

Problemática

Debido a los cambios crecientes en los que se va desarrollando el mundo empresarial, a la necesidad de enfrentar los retos por la globalización y las exigencias de mejorar herramientas gerenciales es importante conocer sobre el proceso de coaching puesto que tiene gran utilidad dentro de la dirección comercial, siendo así que esta herramienta ayuda a desarrollar el potencial, productividad y competencias que tienen los miembros de un equipo que están dentro de la empresa; con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que se planificaron en su inicio.

Adicionalmente, es fundamental que un jefe de ventas debe contar con muchas habilidades y destrezas para llevar a cabo una excelente dirección comercial y hacer frente a los nuevos cambios y retos que se presentan en una economía que es cada vez más competitiva.

Por otra parte, en base a la información proporcionada por EMPROMOTOR Esmeraldas sobre estas herramientas, se puede indicar que tienen una debilidad como es la falta de aplicación del coaching; por ello, esta investigación resultaría útil para esta empresa ya que se brindaría la información y conocimientos aprendidos; siendo un tema muy enriquecedor que

ayudará a definir y establecer planes de acción que se deben tomar para la consecución de los objetivos.

Objetivo General

- Demostrar la importancia del coaching y habilidades directivas enfocadas en la empresa EMPROMOTOR Esmeraldas

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las habilidades directivas que existen en el departamento comercial de EMPROMOTOR Esmeraldas
- Identificar las estrategias de coaching que se aplican en la dirección comercial en la empresa.
- Establecer estrategias de mejora para la aplicación del coaching y de las habilidades directivas en el departamento comercial de la empresa.

Marco Teórico

Definición del coaching

Al pasar los años se evidencia que el coaching va ocupando un lugar importante y significativo tanto el campo profesional como personal; es por ello que es necesario definir qué es el coaching. Según Bayón (2014) expresa que “el coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado”. (p. 17)

Para Payeras (2010), “El coaching pues es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento” (p. 3).

Por otra parte, Rodríguez (2008) determina que:

El coaching, en todo caso, es una herramienta adecuada para organizaciones que intentan sacar lo mejor de su gente promoviendo el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad como métodos para incrementar el rendimiento en mercados competitivos y cambiantes, así como para organizaciones no mercantiles gubernamentales o privadas cuyos modelos de gestión se correspondan clara y eficientemente a sus propósitos. (p. 9)

En base a lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, estos coinciden que el coaching es una herramienta que permite explorar sus habilidades natas de cada persona, con el fin de cumplir con los objetivos planteados dentro de su lugar de trabajo.

Importancia del coaching

Hoy por hoy, el coaching es una herramienta muy útil en las empresas ya que a través de su aplicación, se logran alcanzar los objetivos organizacionales y aporta al clima laboral creando

un ambiente de confianza entre trabajadores y clientes.

Según Andrade Villareal Lyda (2012) asegura que:

El Coaching es una herramienta muy poderosa si se utiliza en las circunstancias adecuadas y de la manera adecuada; es básicamente una manera de generar conversaciones de acompañamiento a fin de superar los resultados esperados; estas conversaciones deben estar basadas en la confianza y la confidencialidad. El coach pregunta sin ánimo de generar juicios, y lograr que el Coachee “quiera hacer lo que tiene que hacer para lograr lo que tiene que lograr”. Esta disciplina no debe mal interpretarse ya que no es asesoría, no es capacitación, no es mentoring ni es terapia. La práctica del Coaching es una llave maestra para que las personas redescubran su talento, sus habilidades, aprendan y enseñen a otros cómo construir el camino para expandir el ámbito de las posibilidades dentro del sistema en el que se mueven: la Organización.

Para Gonzáles (como se citó en Rocha y Holguín, 2014) que considera al Coaching en “un apoyo para las empresas para que estas puedan aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a los trabajadores con el fin de mejorar su calidad de vida y ayudar a las personas a que tengan un aprendizaje permanente” (p.18).

Además, contribuye a los empresarios a tener una adaptación rápida a los retos o cambios que por estrategias laborales se emplean para mejorar la efectividad, productividad y competitividad de la empresa.

En conclusión, la importancia del Coaching en las organizaciones está dado porque facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficaz y eficiente, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación, predispone a los individuos a la colaboración, trabajo en equipo y creación de consensos, permite explotar la potencialidad de las personas, desarrolla las habilidades de los coachees, facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, entre otras. Con la elaboración de esta tesis, también se puede concluir que, aunque esta disciplina lleva 25 años de presencia a nivel mundial, en Colombia no se ha llevado completamente a la práctica y es necesario que las personas que se forman como gerentes, y/o líderes, tengan en cuenta que el Coaching es una buena práctica para aprovechar al máximo el potencial de las personas y de hecho, el propio.

Objetivos del coaching

Cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a los colaboradores, se necesita conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización. Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido o un cuestionamiento personal. El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja. A nivel más operativo se puede distinguir los siguientes objetivos:

1. Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.

2. Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
3. Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
4. Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
5. Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales.
6. Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
7. Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas. Ofrecer retroalimentación correctivo y refuerzo.
8. Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno.
9. Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión. (Villa y Caperán, 2010)

El logro de un desarrollo de competencias debe apoyarse en un desarrollo integral de la persona, circunstancia que en la mayoría de las actuales organizaciones se ha dejado a un lado y solamente un asesoramiento experto y personalizado puede ayudar a conseguir. En la misma línea, Monterrey (2014) considera como el principal objetivo del Coaching empresarial es establecer un orden lógico a las metas de una empresa para lograr que estas se hagan realidad. De esa manera es más fácil saber cuáles son las actividades que tiene que realizar cada miembro de la organización. En base a lo expuesto los objetivos del coaching buscan conseguir las metas planteadas por la empresa, utilizando a su propio personal y por ende, creando una ventaja competitiva para la misma.

Tipos del coaching

Debido a su amplia información sobre el coaching, es necesario definir los tipos que existen, considerando que no es lo mismo trabajar con una persona que para una empresa con un directivo comercial. Por lo tanto, según Villa y Caperán (2010), establecen la siguiente clasificación del coaching:

1. Dependiendo del lugar de aplicación: Coaching empresarial y Coaching Ejecutivo o personal.
2. Según el número de personas a las que se dirige son: Coaching individual y Coaching grupal.

Coaching Empresarial

Está dirigido a las personas que conforman la empresa y que pretende mejorar las relaciones interpersonales eliminando las barreras pretendiendo mejorar los niveles motivacionales de los trabajadores para estimular sus capacidades y crear ambientes laborales que les impulse a la realización de sus actividades de manera más eficiente. (Roche, 2015)

Coaching Ejecutivo

Centrado específicamente en el desarrollo de competencias en los planteados odirectivos clave de la organización a la que pertenecen. Se realiza a través de la elaboración de un plan de acción que permita la conciliación entre las necesidades de la persona con las competencias organizativas, los objetivos, la misión y cultura de la empresa a la que pertenecen de manera que repercuta favorablemente en la calidad de su trabajo.

Colomo y Casado (como se citó en Álvarez, 2015) especifican que “el coaching ejecutivo se interesa por mejorar los temas relacionados con las actividades de la empresa, y a su vez que se produzcan cambios en las relaciones personales” (p.26)

Los tipos de coaching ejecutivo con los que se suele intervenir en una organización son:

- **Coaching ejecutivo personalizado.** Las sesiones de coaching personalizado abordan situaciones de desarrollo del potencial de un individuo. Las razones de intervención más habituales suelen ser en referencia a la actitud y a la competencia: toma de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida, apoyo a promociones o outplacement.
- **Coaching ejecutivo de equipo o grupal.** Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo alinear un equipo directivo en torno a la misión y visión organizacional, mejorar el rendimiento del equipo, dinamizar a un grupo y ayudarles en las transformaciones y cambios empresariales.

Las intervenciones más habituales pueden ser: procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento potenciando el grado de sinergias resultantes del trabajo colectivo.

- **Formación de líderes coach.** Se emplea dentro de las compañías, para moldear a los directivos y jefes al objeto de que desarrollen sus competencias como coachees de sus colaboradores.

Se trata de desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de un coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Coaching personal e individual

El propósito del coaching personal es ayudarlo a superar sus problemas y asignarles una mayor responsabilidad dentro de la empresa; es decir, es el proceso de acompañamiento que le realizan a la persona con el propósito de desarrollar sus habilidades de las que dispone y también las que puedan crear. (Castillo, 2014)

Coaching Grupal y de equipos

Pretende integrar a los trabajadores para fomentar las relaciones entre ellos y establecer procesos comunicacionales que los motive a un trabajo en búsqueda del objetivo empresarial. (Tejero, 2012)

Habilidades del coach

Para ejecutar un proceso de coach, es necesario contar con un sinnúmero de habilidades que debe tener un coach, para ello algunos autores plantean ciertas habilidades que se deben desarrollar.

A continuación, se hace una revisión de trabajos representativos al respecto. Kibby (2007) y Velázquez (2012), señalan:

- La importancia de las emociones durante el proceso del coaching. El coach tiene que tener la capacidad de escuchar de forma empática, aceptar al coachee sin juzgar, identificar las emociones y pensamientos asociados de éste. Sería igualmente importante analizar los valores de la persona, ya que añaden significado al pensamiento y a la acción. Alves y Barclay (2007).
- Otros autores como Baron y Morin (2009), destacan el papel de la confianza dentro del vínculo entre el coach y el coachee. El coach tiene que generar o facilitar el desarrollo de la confianza, la cual aumenta con el tiempo, especialmente en la medida que se van obteniendo resultados positivos.
- Además, indican que existe una alianza establecida entre el coach y el coachee es un requisito para que se pueda dar el proceso de coaching. En ella se establecen los horarios, precio de las sesiones, frecuencia, duración del proceso, se explica la metodología de trabajo, los límites del coaching, se aboga al respeto mutuo, la confortabilidad, confianza y confidencialidad. Dentro de esta alianza, los autores destacan el hecho de que el coachee se sienta soportado y acompañado durante el proceso de cambio. Baron y Morin (2009).
- Por otra parte, Catalo y Penim (2011), destacan que el aprendizaje y la aplicación de determinadas herramientas o estrategias complementarias pueden facilitar y potenciar el proceso de coaching (p.ej., a través del ejercicio de “la rueda de la vida” el coach puede obtener una visión general de la vida del coachee, al cual se le solicita una valoración en una escala de 0 a 10 de diferentes ámbitos como la familia, la salud, el trabajo, etc.).
- Gray, Ekinici y Goregaokar (2011), analizaron las habilidades más importantes del coach desde el punto de vista del coachee (entrevista). Estos autores destacan tres bloques:
 - Objetivo del proceso (apertura de perspectiva, reflexión, establecimiento de objetivos y desarrollo de plan de acción);
 - Relación entre el coach y el coachee (establecer vínculo y alimentar la relación) y
 - Capacitación profesional del coach (formación, experiencia y acreditación).
- Hatala y Hisey (2011), estudiaron las habilidades del coach a través de la visión de los coachees (entrevista). Estos autores destacan tres bloques:
 - Consecución del objetivo (indagación, apertura de conciencia, aprendizaje, plande acción);
 - Conocimiento que debe tener el coach de la organización y aportar una visión de futuro (acompañar en el cambio organizacional) y
 - Relación coach-coachee.
- García-Naveira (2012) y Sanz (2012), señalan la relevancia de las habilidades de comunicación para el aprendizaje y el manejo experto del coaching. Entre ellas, destacan la escucha empática, la generación de preguntas de reflexión/movilizadoras, el silencio, el feedback, la comunicación, entre otras.

En conclusión, una vez expuestos los criterios de los diferentes autores mencionados anteriormente, se puede decir que las habilidades de un coach más relevantes son las siguientes:

Tabla 1

Habilidades de un Coach

Habilidades De Un Coach	
1. Crear vínculo y alianza con elcoachee	5. Manejo de las etapas de unproceso de coaching
2. Mantener la relación y darapoyo	6. Habilidades, herramientas y estrategias para realizar u coaching eficaz
3. Habilidades de comunicación	7. Conocimiento del ámbito en elque se interviene
4. Trabajo emocional con el coachee	

La figura muestra las habilidades que generalmente tiene un coach. Elaborado por autora

Competencias del coach

Un líder coach necesita desarrollar habilidades que le permita realizar un proceso de coaching más eficaz y para ellos, algunos autores establecen lo siguiente, según Arroyo Tovar (2012):

Las competencias, son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral. La competencia es contextualizada, por lo tanto, se trata de saber actuar en un campo de exigencia, restricciones y recursos determinados. Alguna de las competencias principales del coach, son:

- Crea relaciones de confianza
- Produce cambios culturales en su entorno
- La gente lo elige como su mentor
- Genera comunicación eficaz para la coordinación de acciones
- Promueve el compromiso con los resultados. (separándolos de sus explicaciones)
- Estimula el trabajo eficiente de alto desempeño
- Cambia la forma de observar situaciones y declara oportunidades en cada problema. Incrementa la capacidad de acción
- Entrena a su grupo en el diseño de un futuro poderoso
- Logran negociaciones en las que ambas partes gana. (p. 220)

COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen coach empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el coaching para poder ofrecerle un servicio de calidad. Los coaches empresariales ayudan a las empresas a crecer, creando y siguiendo un plan estratégico estructurado para la consecución de unos objetivos acordados. Aun así, los coaches no son asesores y, por lo tanto, el análisis empresarial recae fuera del ámbito de sus actividades aunque algunos coaches pueden tener experiencia en ese aspecto.

Muchas organizaciones forman a profesionales para ofrecer servicios de coaching empresarial a los dueños de negocios que, de otra manera, no podrían permitirse pagar los precios de las grandes empresas de coaching. El coaching empresarial, según National Post, es uno de los sectores de mayor crecimiento en todo el mundo después de la informática. Según el informe Market Data 2007, unas 40.000 personas en Estados Unidos ejercen coaches empresariales o privados y el mercado del coaching, valorado en 2.400 millones de dólares, crece a un ritmo del 18% anual. El Instituto Australiano de Gestión aseguraba en 2006 que el 70% de sus miembros estaban contratando coaches para el sector del coaching empresarial.

El coaching no es una práctica restringida a expertos o proveedores externos, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan coaches de los miembros de su equipo para alcanzar unos niveles superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional.

Concepto del coaching empresarial

Es necesario definir al coaching empresarial, por tanto según varios autores coinciden en su concepto y se tiene:

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. (Henric-Coll Michel, 2003).

Por otra parte, otro autor indica que el coaching hace referencia a la configuración de una nueva forma de aprendizaje y gestión de conocimiento que capacita a profesionales para optimizar su trabajo y papel dentro de una empresa, además de atender a la consecución de objetivos y mejoras en ámbitos relacionados con la vida cotidiana de los mismos, así como a sus destrezas generales en el plano laboral. (Anónimo, 2019). En conclusión, en base a la opinión de varios autores, se puede decir que el coaching empresarial está ocupando un papel muy importante a través del tiempo y es que las empresas están optando por este medio pues es la sumatoria de esfuerzos y técnicas que se aplican a los altos directivos mediante herramientas con el fin de mejores resultados dentro de su lugar de trabajo, logrando una satisfacción y motivación laboral.

Eficacia del coaching empresarial

“La necesidad de rendir cuentas en el Coaching está aumentando. Y dado que nuestra profesión continúa creciendo y evolucionando, los cada vez más sofisticados contratadores seleccionarán Coachs basándose en la eficacia y el impacto del Coaching, además de cuestiones como la química personal” según Lisa Ann Edwards. Para evaluar la eficacia de un proceso de coaching es necesario aplicar indicadores según varios autores, por ejemplo el ROI (Retorno de la

inversión), el cual hace una comparación del beneficio monetario de las medidas de impacto en comparación con el costo del proyecto.

Estrategias del coaching y liderazgo para el equipo de trabajo

Debido a los constantes cambios que van surgiendo en el ámbito empresarial y en el mundo globalizado en el que nos encontramos, las empresas buscan cada vez más optimizar sus recursos monetarios y a la vez desarrollar el potencial humano para el logro de sus objetivos corporativo; por tales razones muchos gerentes y empresarios optan por adquirir e implementar herramientas gerenciales que ayuden a maximizar sus beneficios de manera eficiente. Siendo así que encontramos al coaching empresarial como un mecanismo que contribuirá en la gestión de la empresa y por ende permitirá potenciar las competencias a través del ser.

Estudios realizados por la Federación Internacional del Coaching (2016) demuestran que, al utilizar estrategias de coaching y liderazgo, las organizaciones reportan un mejor desempeño tanto en la gestión de tareas como en el manejo del tiempo adecuado.

Estas estrategias ayudan a tomar decisiones acertadas y a multiplicar con éxito procesos de mayor rendimiento. En este sentido, aplicar dinámicas de trabajo en equipo permite estimular las capacidades y la percepción organizacional de los empleados.

Para ello, es necesario citar algunas estrategias del coaching y liderazgo para el equipo de trabajo según Federación Internacional del Coaching (2016):

- **Mantener una comunicación activa**

Con una comunicación activa se logran conversaciones productivas que permiten construir una mejor relación de trabajo con tus colaboradores.

Una investigación de Jack, Boyatzis, Khawaja, Passarelli y Leckie (2013) comprobó, a través de resonancias magnéticas, que las conversaciones con un coach estimulan un mejor funcionamiento cerebral.

Por esto, escuchar activamente a tu equipo te ayudará a identificar sus fortalezas. Además, facilita el aprendizaje y las respuestas positivas.

- **Realizar preguntas poderosas**

Es necesario que, como líder, además de escuchar, aprendas a realizar preguntas que inviten a los demás a reflexionar. De esta forma, cada miembro del equipo será capaz de ampliar su perspectiva, aclarar ideas y mejorar su actividad laboral.

Apple logró construir su reconocimiento a través del liderazgo de Jobs. Aunque su talento fue la base, solo representó una pequeña parte en comparación a su capacidad de influir y movilizar a los demás con preguntas poderosas.

- **Lograr un reconocimiento apreciativo**

Reconocer los talentos de tus colaboradores es fundamental. El rapport es una técnica que puedes utilizar para generar la empatía que te permita influenciar y movilizar a tu equipo de trabajo. Mediante una relación apreciativa, llegarás al corazón de cada uno de ellos.

- **Construir una retroalimentación**

Es una estrategia que conseguirá empoderar a cada uno de los miembros del grupo. Debes tener una retroalimentación constructiva que sea asertiva, directa y puntual, como parte de una buena comunicación.

Nestlé utiliza su equipo de R.R.H.H. como coaches de equipos, estos aplican un programa para construir confianza con retroalimentación. Se trata de medir las acciones con un test de Pre

y Post actuación, para conocer el alcance de sus logros y construir el mejor plan.

- **Fomentar responsabilidad y compromiso**

Todo proceso de coaching y liderazgo genera grandes resultados, por lo que debes fomentar la responsabilidad para cumplir metas. Un buen líder debe utilizar un lenguaje empoderado para movilizar al equipo hacia la acción, comprometerlo y concretar los planes. El endomarketing, una técnica orientada a crear una buena imagen de la empresa, más humana y familiar, te ayudará a aumentar el compromiso de tus colaboradores.

Proceso del coaching directivo

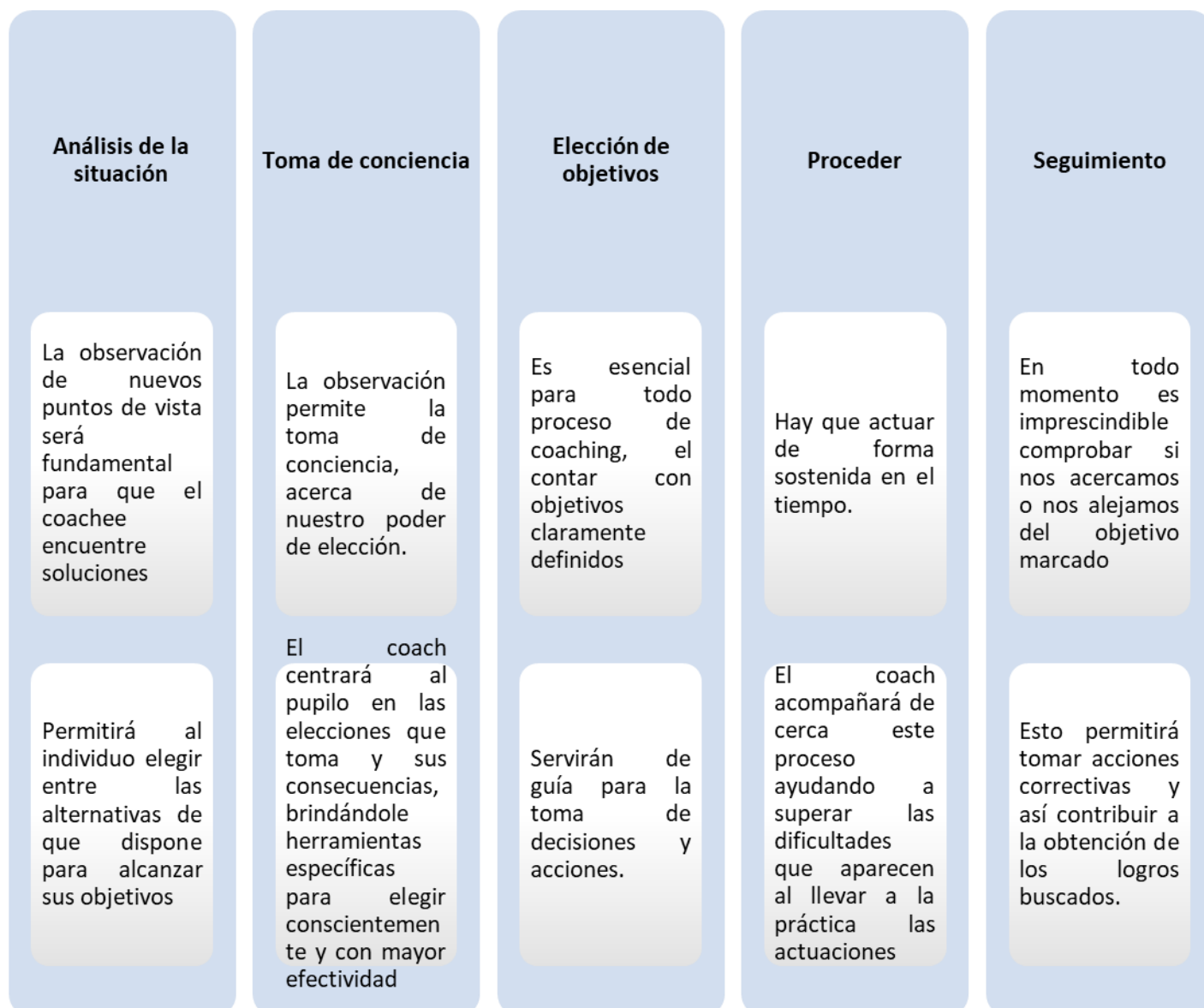
Una vez comprendido de manera general, lo que comprende el coaching, es necesario establecer el proceso que se sigue dentro del coaching directivo. El coaching persigue que el cliente sea capaz de desarrollar el talento individual, de desarrollar sus competencias organizacionales y que sea capaz de desenvolverse en ambientes de alto desempeño.

En el proceso de coaching intervienen dos participantes: La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de “Coach”, (entrenador), que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones. Mientras que, la persona que lo recibe se denomina “Coachee”, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional.

El proceso de coaching comienza en el momento en que el directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al ‘coach’, que es la persona que, tras varias sesiones, podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar. El coach tratará de ayudar y asesorar al ‘coachee’ (el directivo) comprometiéndose con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos y mantener en el cliente una actitud responsable y consecuente.

Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching. El desarrollo del Proceso de Coaching sigue básicamente de los siguientes cinco pasos (Anónimo, 2014):

Figura 1 *Proceso de Coaching*



Fuente: Información adquirida por Innova Estrategias (2014).

Agentes implicados en el coaching empresarial

Dentro del proceso de coaching, intervienen ciertas partes a las cuales se las denomina agentes, veamos su definición según Rodríguez Gonzalez (2019):

El coach. Es el profesional que acompaña al cliente en su desarrollo personal y profesional. El coach escucha y observa al cliente y le plantea preguntas para que este se vea a sí mismo desde otro ángulo, amplíe su mirada y descubra nuevas posibilidades de acción. Es lo que en coaching se llama cambio de observador.

La misión final del coach es llevar a su cliente a la acción que va a generar los resultados que este desea. El coach, como profesional experimentado, transmite confianza, ya que está preparado para escuchar y dar retroalimentación constructiva. Se trata de una persona que es íntegra y que, por supuesto, guarda confidencialidad de todo lo hablado en las sesiones.

Figura 2 Lo que hace y o hace un coach



Fuente: Libro Coaching Educativo (2019)

La figura del coachee. El coachee es el protagonista del proceso de coaching, quien marca la meta a alcanzar. El coachee tiene la respuesta o puede encontrarla.

El coachee es, por naturaleza, una persona completa, creativa y llena de recursos. El coaching es un proceso de cambio y de transformación.

El coaching guarda una relación directa con formular preguntas apropiadas, más que con facilitar respuestas. Cuando el coachee mire a su interior, tomará mayor conciencia de sus fortalezas y oportunidades de mejora. Cabe indicar que para otros autores, los agentes implicados en el coaching a parte de los mencionados anteriormente como principales, también incluyen a la dirección general, los empleados y los mandos de la empresa; pues si bien es cierto, todos cumplen un papel importante en el proceso.

Preparación de un buen coach

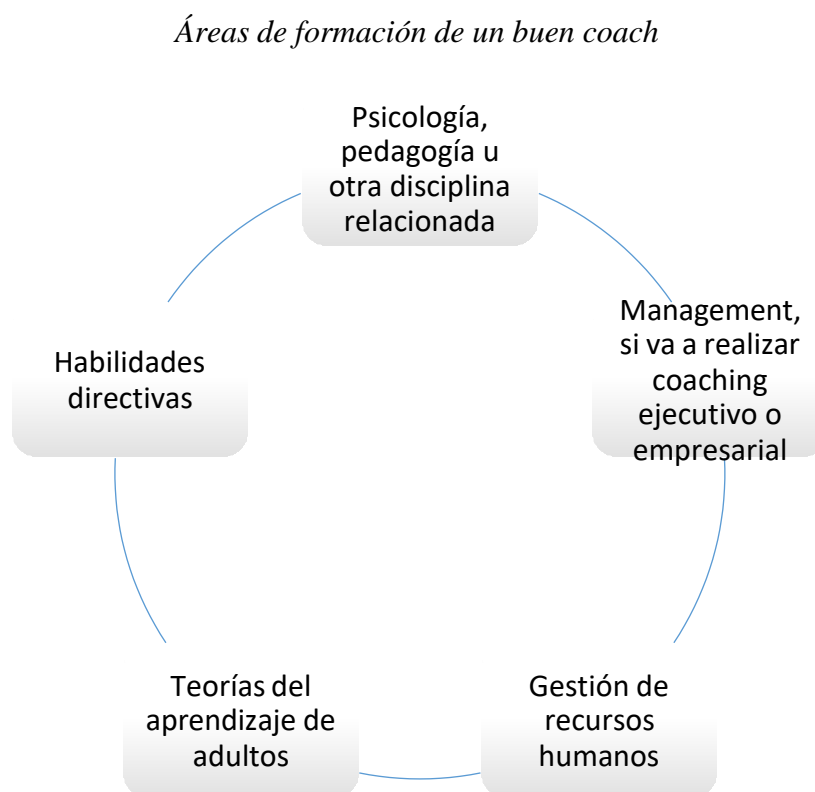
Debido al papel que va desempeñando el coaching en el mundo, muchas escuelas se ven en la necesidad de ofrecer la oportunidad de formarse en esta área, así mismo se encuentran cursos, seminarios que se dictan con el fin de profundizar en esta herramienta. Para ello, vale recalcar lo que piensan varios autores sobre la preparación de un buen coach, según Rodríguez (2019):

El coach debe ser un profesional en el ámbito empresarial que cuente con una formación específica para llevar a cabo un eficaz proceso de coaching. Por las características que presenta el coaching, los autores creen necesario que este tenga estudios en psicología y de dirección de empresas o economía.

Al igual que ha evolucionado el perfil profesional de los coaches ejecutivos, desde las universidades y entidades formadores se está influyendo en la construcción de un nuevo perfil.

Algunos autores han profundizado en el perfil del coach profesional y han descrito competencias necesarias tanto en el ámbito psicológico como empresarial, como las siguientes: habilidades de comunicación, capacidad de análisis, empatía, flexibilidad..., además de sensibilización y conocimientos sobre la industria del cliente para ganar credibilidad. Según Villa y Caperán (2006), el buen coach debe formarse en, al menos, cinco áreas:

Figura 3 Áreas de formación de un buen coach



Fuente: Villa y Caperán (2006). Elaborado por autora

En conclusión, el coach domina herramientas del coaching y a su vez tenga un buen empleo metodológico; pues, si bien es cierto, aunque estudios aún no determinen con exactitud cuál sería el perfil para ser un buen coach, es importante que el mismo tenga una amplia experiencia en métodos de intervención para el cambio de comportamiento de los ejecutivos.

Habilidades Directivas

Concepto

Las habilidades directivas según Vivar (2021) dice que son capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño.

Por otra parte, para Madrigal (2016), “Efectivamente la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente” (p. 43).

En base a lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, se puede decir que las habilidades directivas son capacidades que ayudan a desarrollarse de la mejor manera en el campo laboral y que éstas deben primar en personas que ocupan cargos con dirección, al ser quienes toman decisiones importantes dentro de la empresa.

Habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas

Según Vivar Durán (2020) hace referencia a doce habilidades para la nueva dirección y son las siguientes:

Visión de negocio: Entiende los puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de la empresa y actúa de manera eficaz para lograr el éxito. Sabe cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Orientación al logro de resultados: Rapidez tomando decisiones importantes para superar a la competencia, y los objetivos fijados buscando siempre la excelencia y administrando los procesos para que no interfiera con la consecución de los resultados.

Planificación y organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades de su área de trabajo estipulando acciones, plazos y recursos. Incluye los instrumentos de seguimiento, medida y control de los avances producidos.

Liderazgo: Desarrollar y conducir personas para lograr unos resultados concretos de los objetivos fijados.

Adaptación y flexibilidad: Modificar conductas para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a diferentes contextos, medios o personas. La flexibilidad tiene que ver con la forma de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.

Trabajo en equipo: Colaborar y cooperar con los demás miembros de un equipo para lograr un objetivo común, de modo que se aprovechen al máximo las capacidades de cada uno de los integrantes. Promueve la cooperación entre las personas de la compañía.

Comunicación: Escuchar, preguntar, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, empleando procedimientos formales e informales y exponiendo los aspectos positivos. Sabe cuándo y a quién preguntar para llevar adelante su propósito. Es capaz de escuchar a otros y comprenderles. También es capaz de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Innovación y creatividad: Ver nuevas oportunidades de negocio que los demás no perciben a simple vista. Aporta soluciones e ideas nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por su puesto, la organización, los clientes o el sector en el que actúa.

Autocontrol: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o en situaciones de estrés. No traslada sus preocupaciones personales o profesionales al equipo.

Espíritu relacional: Colaboración entre organizaciones y personas, trabajar eficazmente en el logro de objetivos compartidos.

Iniciativa: Predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de requerimiento externo que lo empuje.

Orientación al cliente: Conocer y satisfacer atenta y oportunamente las demandas de los clientes

internos y externos anticipándose incluso a sus necesidades. En esta relación están incluidos también los clientes de sus clientes como un engranaje más de la cadena de suministro.

Así mismo, el autor, Mercadé (2015) indica las 8 habilidades directivas más importantes:

Saber dirigir y liderar

Hoy en día nos encontramos en un entorno laboral en constante cambio, con unos niveles de exigencia muy altos, mucha competitividad y con muchos retos a los que los directivos tienen que enfrentarse debido a la situación económica. Es por todos estos motivos que es importante desglosar las principales capacidades para poder dirigir y liderar una unidad de negocio o una empresa junto a sus equipos y poder conseguir así mejores resultados.

Tomar decisiones a partir de objetivos

En primer lugar, una de las habilidades fundamentales de cualquier directivo es la capacidad de toma de decisiones. En el día a día de la empresa hay decisiones más importantes, otras más sencillas, pero, en cualquier caso, cualquier decisión cuenta y tendrá repercusión sobre los resultados de la compañía. Para ello será esencial definir y tener claros los objetivos para tomar las decisiones adecuadas que nos permitan optimizar los resultados de esas decisiones. Por otro lado, también es importante tomar decisiones de forma coherente, reflexiva y eficiente (en el momento oportuno y no retrasarlas por miedo a equivocarse o por realizar un análisis demasiado lento y excesivamente profundo). La elección de alternativas hará que estas personas sean capaces de liderar equipos y de establecer una hoja de ruta para que esos colaboradores sepan cómo actuar y en qué dirección avanzar.

Ser solucionador de problemas

Otra cualidad importante es la de solucionar problemas. Para ello harán falta tantos conocimientos específicos del sector, de la actividad propia del puesto en concreto en el que desempeña su actividad, pero también capacidad analítica, reflexiva y creativa para poder aportar soluciones y no bloquearse en estos momentos difíciles.

Adaptarse y ser flexible

Flexibilidad y poder de adaptación son también otras habilidades directivas muy importantes. Muchas veces las situaciones no son como deseamos o no surgen como hemos planeado por eso es importante que una persona con responsabilidad en una empresa sea capaz de reaccionar ante los cambios, aprender de ellos y, si es posible, mejorar esa situación y aprovecharlas para generar nuevas oportunidades.

Conocerse, confiar en uno mismo y no perder el entusiasmo

A nivel emocional también es importante destacar la confianza en uno mismo y el autoconocimiento. Para ello la persona tiene que saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y trabajar para mejorar en aquellos aspectos que tienen margen de mejora. Este aspecto está ligado a la autoconfianza y será esencial para afrontar los proyectos y retos con entusiasmo y con optimismo y así obtener mejores resultados.

La habilidad de la asertividad

También queremos destacar la habilidad de la asertividad. Ésta será la que permitirá a las personas con poder de decisión defender sus ideas, mantener una coherencia con sus creencias e ideas, y también hacia los demás. La asertividad es la capacidad que nos permite no caer por un lado en la pasividad y por el otro en la agresividad. Otra habilidad que está íntimamente ligada al concepto de dirección es el de liderazgo. Entendemos por liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás y esto es lo que hace que un equipo trabaje con entusiasmo, determinación, cohesión, eficiencia y que, por lo tanto, se esté más cerca de conseguir los objetivos fijados. Dirigir es un concepto más amplio que liderar pero está claro que la capacidad de liderazgo es uno de los aspectos que marcan la diferencia.

Ser capaces de delegar

Una posición directiva está relacionada también con el concepto de delegar. Está claro que los resultados que se pueden obtener en equipo no son los mismos que podemos conseguir en equipo. Es por ello que una persona directiva tiene que ser capaz de delimitar tareas y asignarlas de forma eficiente entre las personas de su equipo. También es rol y por lo tanto una responsabilidad del directivo conocer a su equipo, conocer sus capacidades y asignar las tareas de acuerdo con los recursos humanos y habilidades disponibles. En este sentido, esta habilidad directiva está directamente relacionada con la capacidad de gestionar proyectos. Es importante que sepamos definir la visión la estrategia, pero luego también tenemos que ser capaces de implementarla y conseguir que los proyectos se pongan en marcha puesto que todos estos proyectos tienen que llevarse a cabo.

Negociar y comunicar

Finalmente, es importante destacar las habilidades comunicativas y de negociación. La capacidad de comunicación también es uno de los aspectos que marcan la diferencia, tanto en la relación con el equipo como con la gerencia de la compañía. En ese sentido es importante dominar la comunicación de forma transversal en la empresa y también a nivel vertical. En conclusión, después de haber leído lo que comparten los dos autores en mención, se puede establecer que ambos coinciden con algunas habilidades que debe tener todo directivo, y es que la comunicación, el liderazgo, flexibilidad, adaptación al cambio, manejo de conflictos, entre otras, son esenciales para un efectivo liderazgo comercial.

Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

El presente trabajo Fin de Máster se centra en un enfoque cuantitativo puesto que los resultados se analizarán de forma estadística, habiéndose recolectado datos a través de las encuestas y entrevistas dentro de la empresa EMPROMOTOR Esmeraldas, tomando como referencia información del marco teórico de esta investigación; aplicando métodos estadísticos que permitan obtener conclusiones y a su vez elaborar recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

Según Mendoza (2013), “La investigación cuantitativa permite unificar y analizar los datos numéricos sobre variables previamente determinadas. Estudia la relación entre los elementos que han sido cuantificados y facilita la interpretación de los resultados” (p.67).

Dentro de esta investigación, se plantearon objetivos cuantitativos para direccionar este trabajo, mencionando los siguientes:

- Saber el nivel de conocimiento sobre el Coaching ejecutivo en EMPROMOT Esmeraldas.

- Conocer la opinión sobre la importancia del coaching dentro de la empresa.
- Conocer el nivel de conocimiento sobre las habilidades comerciales de un jefe o líder.

Tipología de la investigación

Por las fuentes de información mixtas

Para el desarrollo de esta investigación, se recopiló información en Google Académico, en tesis, revistas y artículos científicos, libros, en documentos de la biblioteca digital de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), así como también páginas web confiables, entre otros. Así mismo, se realizó una investigación de campo que permitió obtener información en el área comercial de la empresa.

Mecanismo para la recolección de datos

En este trabajo se recolectó información a través de una encuesta y según Martínez Candil (2015), “En definitiva se puede decir que la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (p. 27).

La encuesta que se empleó está conformada por 16 preguntas de una sola opción, aplicada al área de ventas quienes, por medio de sus respuestas, permitieron conocer el grado de conocimiento que tienen sobre el coaching y habilidades directivas aplicadas en la dirección comercial de la empresa EMPROMOTOR Esmeraldas.

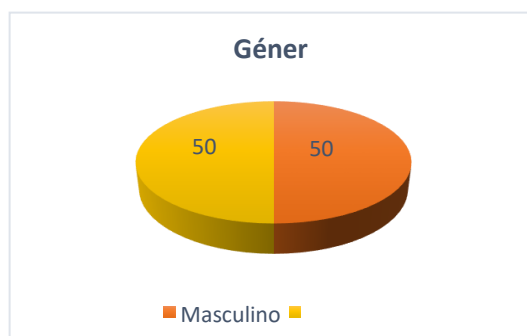
La muestra

Debido a que el área comercial de esta empresa, objeto de investigación, es de tres asesores comerciales y un jefe de ventas, la encuesta se aplicó a toda la población en mención. Las encuestas se ejecutaron la última semana de enero 2021, cuyo análisis se realizó de manera inmediata y respondieron todos los involucrados en el área.

Análisis de los resultados

Pregunta 1. Género

Figura 4 Género de empleados del Área Comercial

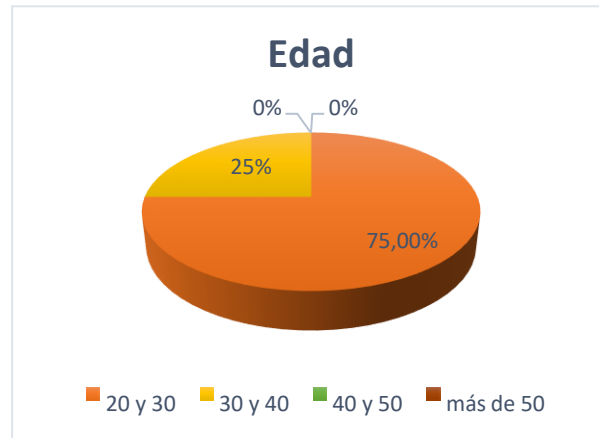


Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

Como se puede observar, el 50% corresponde al sexo masculino y el otro 50% al femenino, por tanto, existe equidad de género en el área comercial de esta empresa.

Pregunta 2. Edad

Figura 5 Edad de los empleados del Área Comercial

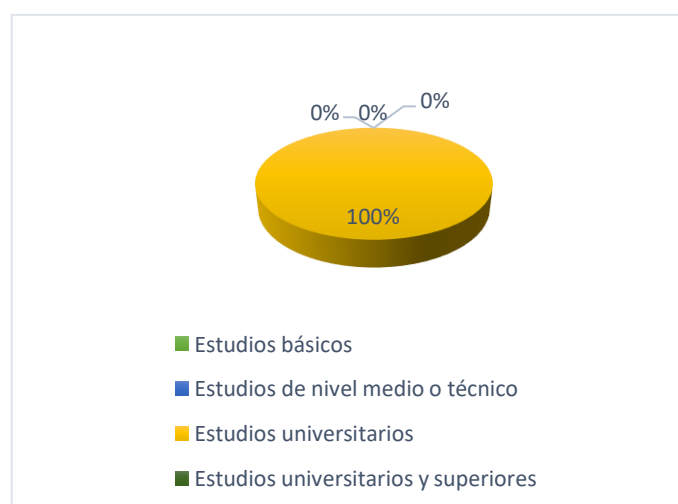


Análisis pregunta 2. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

En la figura se determina que el 75% del personal del área comercial está entre los 20 y 30 años de edad y solo el 25% corresponde a una persona mayor de 30 años, siendo así que, el equipo con el que cuenta esta empresa es relativamente joven, siendo un parámetro a favor ya que son menos reacios al cambio, cuando de este se trata.

Pregunta 3. Nivel de estudios

Figura 6 Niveles de Estudios Académicos



Análisis pregunta 3. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

Los resultados evidencian que toda el área de ventas cuenta con estudios universitarios,

siendo esto favorable para la empresa, pero vale recalcar que si es necesario completar este título con formación en postgrados y cursos que otorguen los conocimientos que más se demandan en el campo laboral.

Pregunta 4. ¿Evalúa la organización el rendimiento de sus líderes y adopta medidas para ayudarles a mejorarlo?

Figura 7 Evaluación del rendimiento de sus líderes empresariales

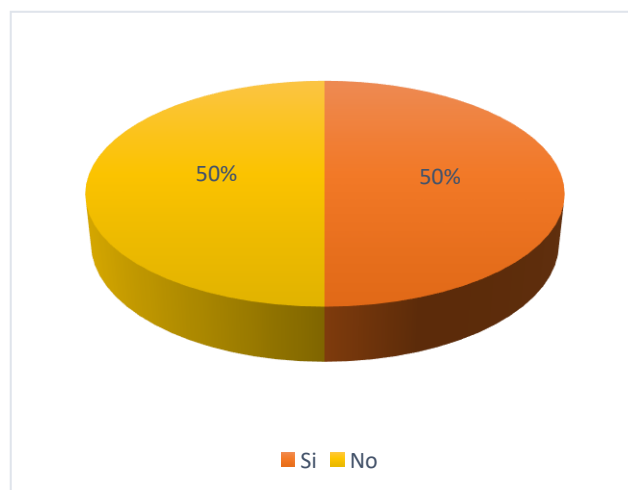


Análisis pregunta 4. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

La evaluación del rendimiento laboral favorece la consecución de las metas empresariales y para todos los encuestados la empresa están en constante evaluación, que de hecho lo realizan todos los meses para tener una mayor eficiencia en sus procesos; lo que estos procesos evaluativos se consideran en fuente de información para implementar estrategias que hagan correctivos a las debilidades que se presenten en la empresa.

Pregunta 5. ¿Conoce acerca de un proceso de Coaching Ejecutivo?

Figura 8 Proceso de Coaching Ejecutivo



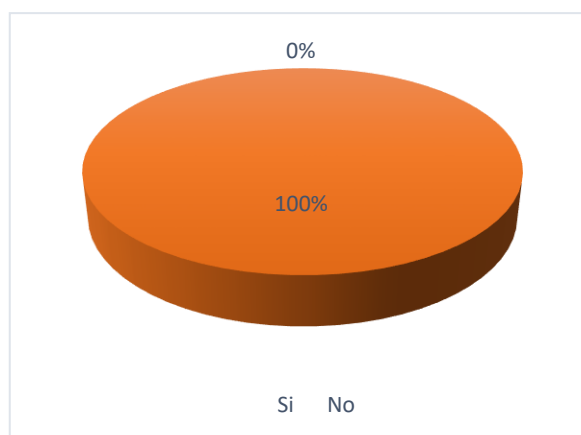
Análisis pregunta 5. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

En base a los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados afirman que no conocen sobre un proceso de coaching ejecutivo, trae consigo no estar al tanto de las herramientas que se pueden utilizar para mejorar la evaluación de desempeño, y, por otra parte, el otro 50% sí conoce de este proceso, pues ha escuchado el tema, pero no se han visto involucrados en el mismo.

Lo que es evidente que ante la falta de conocimiento y aplicabilidad del proceso coaching, la empresa requiere insertar este nuevo paradigma organizacional a nivel empresarial generando beneficios a toda una cultura organizacional.

Pregunta 6. ¿Se ha sometido usted, o en su empresa a algún proceso de Coaching Ejecutivo?

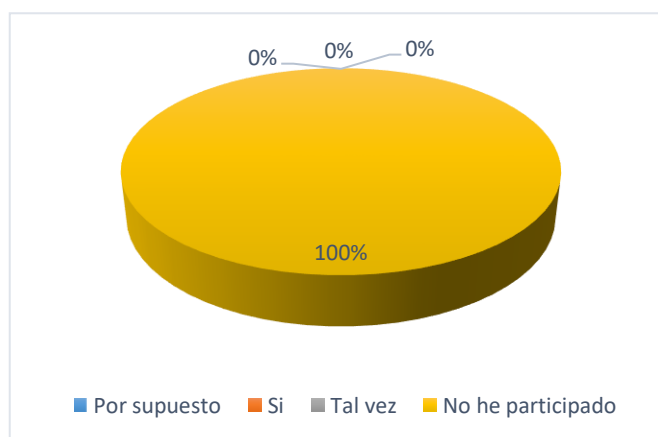
Figura 9 Empresa con proceso de Coaching Ejecutivo



Análisis pregunta 6. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

De la estadística de esta pregunta depende mucho la presente investigación, puesto que muchos tendrán noción o un breve bosquejo sobre un proceso de coaching pero el someterse a alguno, marca la diferencia, y como se observa, el total de los encuestados afirmaron que no han pasado por un proceso de coaching ejecutivo; siendo esto un delimitante sobre el cual basaremos las conclusiones y posibles recomendaciones para un mejor nivel de organización. Pregunta 7. Si ha participado en un proceso de Coaching, ¿Considera que ha cambiado su nivel de desempeño después?

Figura 10 Participación en proceso de Coaching

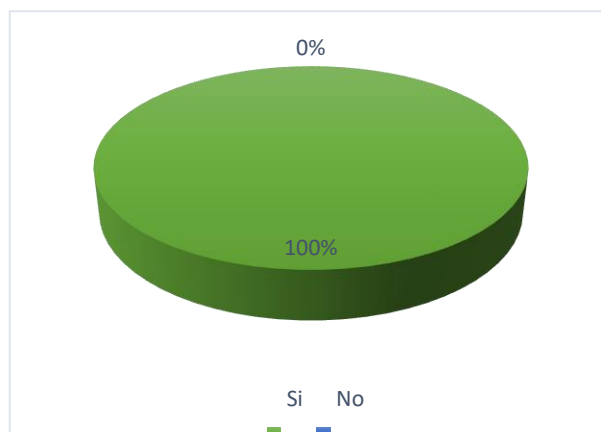


Análisis pregunta 7. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

El 100% de los encuestados indican que no han pasado por un proceso de coaching, por tanto, lo que evidencian que no han tenido la oportunidad de experimentar un proceso tan enriquecedor que da como resultado entre tantos, el desarrollo de nuevos liderazgos en las empresas como el de alcanzar objetivos personales y profesionales que ayudan en el desempeño laboral.

Pregunta 8. ¿Considera usted importante implementar el coaching en la empresa?

Figura 11 Implementación del Coaching

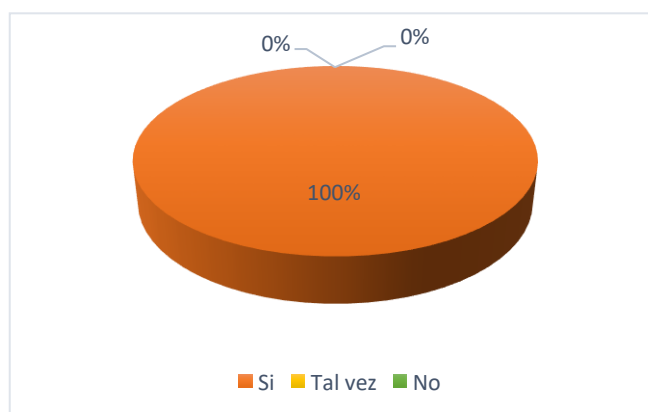


Análisis pregunta 8. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

Si bien no han pasado por un proceso de coaching, los encuestados manifestaron que sí les parece una gran propuesta el implementar el coaching dentro de su lugar de trabajo, pues, al conocer las ventajas que estos procesos están motivados en tener aprendizajes basados en una cultura organizacional diferente en que les ayudará a potenciar sus habilidades profesionales y personales.

Pregunta 9. ¿Considera que el Coaching Ejecutivo puede ser una acción rentable para la empresa?

Figura 12 *Coaching Ejecutivo como acción rentable*



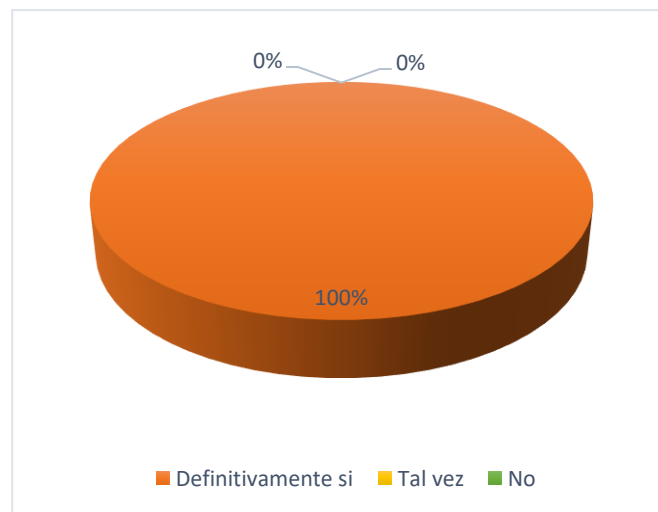
Análisis pregunta 9. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

Según la información que tienen al respecto sobre el coaching ejecutivo, responde el 100% de los encuestados que sí lo considera como una acción rentable para la empresa, debido a sus beneficios y no tan solo para ellos como trabajadores sino también para quienes dirigen la empresa porque ayudará en sus competencias en Liderazgo transformador.

Pregunta 10. ¿Cree usted que el proceso de Coaching Ejecutivo mejora la

comunicación y relaciones entre un responsable y su equipo?

Figura 13 *Proceso Coaching y proceso de comunicación*



Análisis pregunta 10. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

Con la motivación de participar de un proceso de coaching ejecutivo, se puede evidenciar que el 100% de los encuestados consideran que su aplicabilidad en la empresa traerá grandes cambios y compromisos entre ellos una comunicación más asertiva basado en el reconocimiento de las potencialidades que presentan cada trabajador.

Pregunta 11. ¿Considera que el Coaching ayudar a desarrollar y mejorar las habilidades de un jefe o líder?

Figura 14 *Coaching y las habilidades de un líder*

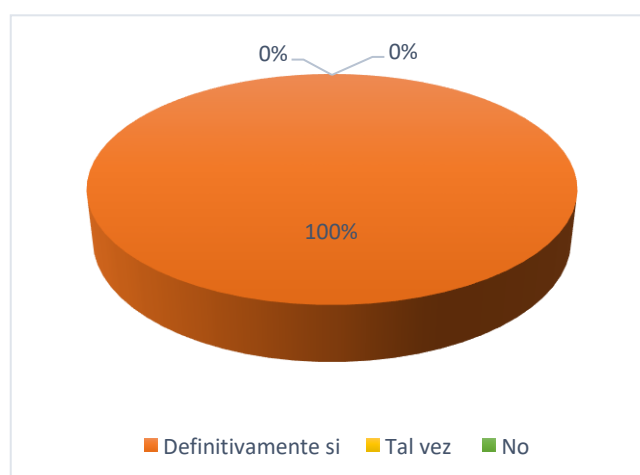


Análisis pregunta 11. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

De acuerdo a las referencias que tienen sobre el coaching empresarial todos encuestados consideran que es un proceso que ejerce una innovación en la gestión empresarial y en sus líderes recae también el beneficio al convertirse en una metodología basada en la planificación considerando los talentos humanos bajo la medición del desempeño individual sobre la base de una visión empresarial.

Pregunta 12. ¿Cree usted que desarrollar un programa de Coaching en un equipo de personas ayudaría a mejorar los resultados del mismo?

Figura 15 Programa de Coaching en equipo de personas

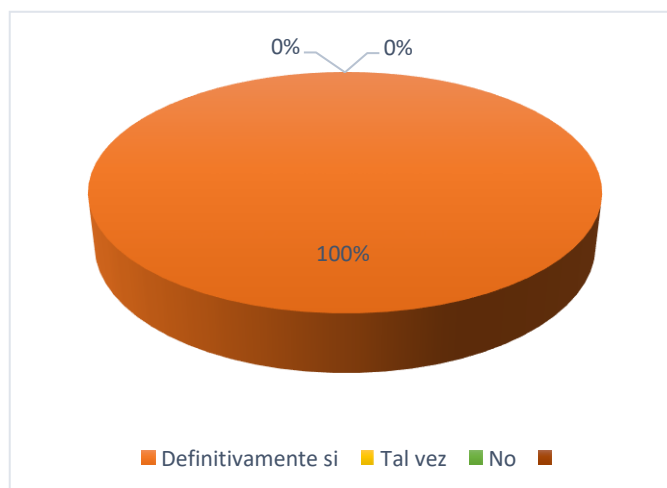


Análisis pregunta 12. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

El desarrollo de un Programa de Coaching en un equipo de personas lo consideran todos los encuestados que ayudará a mejorar la efectividad, productividad y competitividad organizacional de la empresa porque en su proceso interdisciplinar el coaching no solo es el resultado de un desempeño eficiente del trabajador sino de todos los que conforman una empresa.

Pregunta 13. ¿Considera usted que el Coaching Ejecutivo dota al profesional de las herramientas necesarias para gestionar un equipo?

Figura 16 Coaching Ejecutivo y herramientas para gestión en equipo



Análisis pregunta 13. Fuente: Encuesta. Elaborado por Mirna Bedoya

La totalidad de los encuestados consideran que definitivamente el Coaching Ejecutivo dota al profesional de las herramientas necesarias para gestionar en equipo; facilitará conocimientos sobre la base de la experiencia empresarial para enfocar a todos sus miembros de equipo a comprender y comprometerse en la visión y misión de la empresa.

Pregunta 14. ¿En qué medida diría que un proceso de Coaching Ejecutivo le ha ayudado a mejorar sus habilidades de gestión y dirección?

Debido a que ninguno de los encuestados ha participado en un proceso de coaching ejecutivo, no pueden responder en qué medida les ha ayudado el mismo.

Pregunta 15. Tras un proceso de Coaching Ejecutivo, ¿se siente más capaz de resolver conflictos de manera más eficiente y eficaz?

Según la encuesta que se realizó, ninguno de los que integran el área de ventas en esta empresa ha pasado por un proceso de coaching ejecutivo, por tal razón esta pregunta no la pudieron responder.

Pregunta 16. ¿Recomendaría usted aplicar un proceso de Coaching en otras empresas?

En base a lo expresado por los encuestados, supieron indicar que para recomendar aplicar un proceso de coaching en otras empresas, les gustaría que primero lo lleven a cabo dentro de la empresa en la que laboran, ya que desde basados en su experiencia tendrían una mejor perspectiva de la misma.

Conclusiones y limitaciones

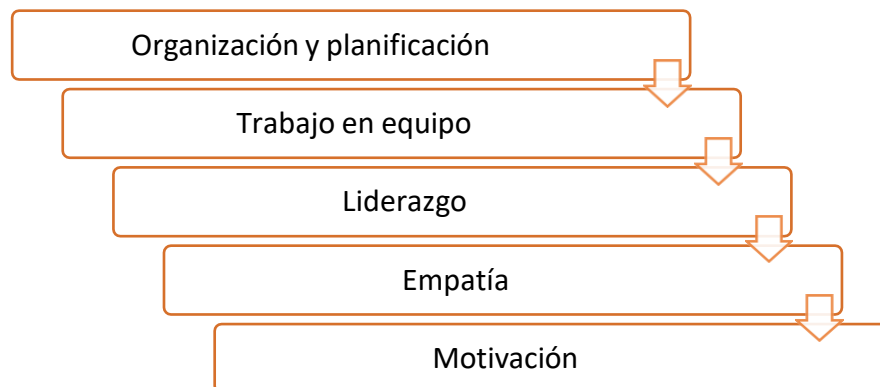
Conclusiones

Después de terminar el estudio investigativo se concluye que los integrantes del área comercial en EMPROMOTOR Esmeraldas no aplican en su empresa el proceso de coaching constituyéndose en un requerimiento prioritario para hacer de este proceso una herramienta de desarrollo organizacional que valide el mejoramiento de la empresa con una visión empresarial más competitiva apoyada al desarrollo del capital humano para alcanzar las metas de su organización; sin duda esta metodología se convertirá en una pieza fundamental para el aprendizaje organizacional; en función de esta conclusión basada en los objetivos de la investigación y la motivación de los integrantes de la empresa EMPROMOTOR por impulsar esta propuesta ejecutiva, también se puede determinar lo siguiente:

El coaching permite incrementar las habilidades de comunicación entre los miembros de la empresa conjuntamente con sus directivos; lo que contribuirá a resolver conflictos, fortalecer competencias; aportando de esta manera al desarrollo profesional, al desarrollo de competencias de sus líderes lo que se logrará la transformación de la persona, el profesional y el clima laboral. Se considera que una empresa con líderes de propuesta coaching crearán estrategias de hábito organizacional que combinen los conocimientos con el emprendimiento grupal de sus miembros para integrar en los esquemas conceptuales niveles de compromiso para aumentar la productividad de toda la organización. La implementación del proceso coaching en la empresa EMPROMOTOR difundirá ante el contexto empresarial la aplicación de nuevos modelos de gestión lo que los hará más competitivos enfocados al desarrollo estratégico de un capital humano en que es prioridad sus competencias individuales con el propósito de generar satisfacción y compromiso sobre la base de las necesidades de la empresa y de sus clientes que serán testigos de los cambios ejecutivos.

Es importante que los directivos cuenten con habilidades comerciales y aptitudes fundamentales, las cuales permitirán alcanzar los objetivos empresariales planteados de manera exitosa, para ello es necesario que los directivos tengan astucia y sean eficaces pues siempre se enfrentarán a situaciones adversas y deben saber resolver conflictos, trabajar en equipo y tener capacidad para manejar climas organizacionales insatisfechos. Dentro del estudio que se hizo, se pudo evidenciar que el equipo comercial siempre está en constantes evaluaciones para medir su desempeño y productividad. Vale recalcar que esta empresa se encuentra en el número uno en atención al cliente, venta y post venta.

Además, se pudo determinar a través de una conversación que se efectuó después de realizar las encuestas, que EMPROMOTOR Esmeraldas cuenta con un jefe comercial que desarrolla habilidades que son evidenciadas por su equipo de trabajo que son los vendedores, entre las cuales se pueden citar las siguientes:



Y por último, en base a investigación que se obtuvo, se puede acotar que es necesario un proceso de coaching empresarial, la planificación estratégica les ayudará a determinar qué herramientas y/o técnicas servirán para el progreso y cambio de las organizaciones.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se pueden citar en este trabajo de investigación, tenemos los siguientes:

El tamaño de la muestra es demasiado pequeña, por tanto los resultados arrojados pueden generar sesgos y además hubo falta de respuestas en algunas preguntas de la encuesta debido a que no habían pasado por un proceso de coaching.

La falta de información sobre el tema de este trabajo fin de master, pero esto generó un interés por parte del área comercial en investigar sobre el coaching.

Búsqueda de información sobre temas del coaching ejecutivo en libros cargados en google académico.

Por último, el nunca haber participado en un proceso de coaching, llevó a que no respondan ciertas preguntas en la encuesta.

Recomendaciones

Al finalizar este trabajo investigativo se pudo contar con información referente al objeto de estudio y ello permite establecer recomendaciones necesarias a juicio y criterio propio. Por tanto se citan las siguientes:

Realizar un proceso de coaching empresarial, tomando en consideración las múltiples ventajas que este conlleva, no solo de manera personal sino también profesional, y eso es lo que hoy buscan las empresas, pues el mundo va evolucionando de manera acelerada y esta es una herramienta que nos permite desarrollar habilidades y destrezas propias de cada uno, es decir, potenciar el talento individual, con el fin de lograr exitosamente los objetivos planteados y no solo nos referimos al recurso monetario sino también, a la productividad de los que conforman el equipo de venta; llevando a un eficaz trabajo en conjunto.

Que sigan realizando las evaluaciones constantes en la empresa a sus líderes sobre el rendimiento de los mismos, puesto que esto les ha llevado a destacarse por encima de la competencia y por ende a tomar cada vez más, medidas de acción que ayuden a la productividad de sus colaboradores. Así mismo, permite que exista un mejor clima laboral y mayor compromiso por parte de todos, lo cual también lleva a desarrollar planes estratégicos para alcanzar las metas establecidas.

Desarrollar más habilidades directivas que les permita tener un mejor desenvolvimiento en su lugar de trabajo, un eficaz liderazgo, buena relación con su equipo; tomando en consideración que las exigencias del mundo comercial van variando y es necesario que los altos directivos siempre estén abiertos al cambio, buscando mejora continua en la empresa.

La empresa EMPROMOTOR no deje de invertir en esta herramienta de desarrollo organizacional que sin duda en otras empresas ha dado excelentes resultados en mejorar las habilidades en los directivos empresariales.

Referencias

- Álvarez, A. (2009). Por y hacia dónde camina el coaching. *Mentoring & Coaching: Universidad y*
- Álvarez, M. & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesiones a través del coaching. *Electronic Journal in Educational Psychology*, 7 (2), 877 – 900. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde:
http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/18/espagnol/Art_18_292.pdf *Empresa*, (3), 99-106.
- Andrade Villareal, L. G. (2012). La importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI.
- Bayón Mariné, Fernando. (2014). *Coaching hoy*, 17. Francois, C. (2013). *El coaching*. Parkstone Internacional.
- Lozano, L. J. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), 127-144.
- Mireia Cabero, J. (2011). *El coaching emocional*. UUC.
- Monterrey, T. d. (2014 йил 10-Marzo). *Coaching Empresarial* . From
http://www.ira.itesm.mx/comunidad/coachingempresarial/espanol/images/ventajas_de_creimiento.pdf
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Payeras Serra, J. (2010). *Coaching y liderazgo*. Ediciones Diaz de Santos.
- Roche, E. (2015). *Coaching: Tipos de coaching (según su aplicación)*. Recuperado de:
<http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion>
- Rodriguez G., G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*.
- Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. A. (2010). *Manual del coaching*. Barcelona