



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

SISTEMA DE *COACHING* ORGANIZACIONAL EN CONAUTO C.A.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera
Comercial**

Línea de investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y / o control de las empresas.

Autora:

Paula Valeria Moretta Rodríguez

Director:

Edwin José Armijos Velasco, Mg.

Ambato - Ecuador

Septiembre - 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

SISTEMA DE *COACHING* ORGANIZACIONAL EN CONAUTO C.A.

Línea de investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y / o control de las empresas.

Autora:

PAULA VALERIA MORETTA RODRÍGUEZ

Edwin José Armijos Velasco, Mg.

f. 

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ambato - Ecuador

Septiembre - 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **PAULA VALERIA MORETTA RODRÍGUEZ**, con **CC. 180355808-7**, autor del trabajo de graduación intitulado: “**SISTEMA DE COACHING ORGANIZACIONAL EN CONAUTO C.A.**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública de los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, y las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Septiembre 2019.



PAULA VALERIA MORETTA RODRÍGUEZ,

CC. 180355808-7



DEDICATORIA

Para este proyecto de investigación quiero dedicar primero a Dios que me dio la perseverancia para llegar a este momento tan importante de mi vida, igual que dedico con amor a mis padres por todo su esfuerzo y comprensión que me han dado todos los días, convirtiéndose en un pilar fundamental para lograr mis objetivos, y mi hermana es quien me motiva a mejorar constantemente a mí misma.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en este largo viaje, por educarme con paciencia, enseñarme a hablar con sabiduría, a sonreír sin medidas, luchar con valentía, e incluso con equivocaciones, gracias a él por bendecirme en diversos aspectos de mi vida.

Agradezco a mi padre David por darme la fuerza que necesitaba para vencer mis obstáculos, por darse el tiempo de enseñarme que con perseverancia se obtiene grandes resultados, y a mi madre Verónica que supo aconsejarme con las palabras que necesitaba escuchar, me educó con valores que me hacen ser una mejor persona cada día.

A mi hermana María Vero, que ve mi ejemplo a seguir y me motiva con sonrisas que llenan mi vida de amor y felicidad sin importar el momento.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a sus docentes y autoridades, por inculcarme conocimientos para mi crecimiento profesional.

A Ms. Edwin Armijos tutor del presente trabajo de investigación, por su tiempo, esfuerzo y cariño para realizar el proyecto, y compartir sus conocimientos y dedicación para obtener buenos resultados.

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es presentar un sistema de *Coaching* Organizacional que genere un liderazgo participativo entre los directivos y empleados de la empresa CONAUTO C.A. en la ciudad de Ambato. La metodología de investigación es de campo, misma que mediante la orientación de entrevistas como fuente primaria de acceso a la información en la empresa permite conocer la realidad organizacional y generar un análisis descriptivo de las causas que han ocasionado las falencias. Los resultados que se obtuvo permitieron determinar la necesidad de establecer un modelo de trabajo organizacional diferenciador, en el cual es importante establecer la estructura empresarial del *Coaching* mediante etapas que dinamicen y potencialicen las habilidades y destrezas el personal para generar no solo un alto rendimiento, sino también acceder a un alto perfil de competencias, mismo que se reflejara en la satisfacción del cliente y el posicionamiento dela imagen de la empresa como referente de cambio empresarial en el entorno comercial que se desenvuelve.

Palabras clave: *Coaching*, eficacia, eficiencia, entrenamiento, etapas, liderazgo, organización, sistema.

ABSTRACT

This work aims to develop an organisational Coaching system to build leadership to its managers and employees at the company Conauto C.A in the city of Ambato. Field research methodology was conducted using interviews as the main source of information and understand the current situation of the company. Subsequently, a descriptive analysis was developed to find out what caused its shortcomings. The findings found the need to establish a unique organisational work model by defining the Coaching structure through stages that boost the staff skills and abilities. This will not just aim at high performance but to greater competences profile translated into customer's satisfaction and the company's image as a role model for the business environment.

Keywords: Coaching, efficiency, efficacy, Coaching, stages, leadership, organisation, system.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1 EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.1.1 Planteamiento de problema	3
1.1.2 Contextualización.....	4
1.2.3 Análisis Crítico	8
1.2.4. Prognosis	9
1.2.5. Formulación del problema	10
1.2.5. Interrogantes.....	10
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	11
1.2.6.1. Delimitación espacial	11
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	11
Justificación.....	11

1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO II	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Estado del arte	13
2.2 Fundamentos teóricos	18
2.2.1 Gestión Administrativa	18
2.2.2 Dirección.....	18
PROCESO DE DIRECCIÓN.....	19
2.2.3 Toma de decisiones	19
2.2.4 Motivación	20
2.2.5 Jerarquía de las necesidades, de acuerdo con Abraham Maslow.....	20
Jerarquías de necesidades de Maslow	21
2.2.6 Propósito de la comunicación	22
2.2.7 Factores de situación y de organización en la comunicación	22
2.2.8 La comunicación dentro de la organización.....	23
2.2.9 El flujo de comunicación dentro de la organización.....	23
2.2.10 Liderazgo.....	24
2.2.11 Componentes del liderazgo	25
2.2.12 Enfoques de las características de liderazgo	25
2.2.13 Estilos de liderazgo	26
2.2.14 Capacitación.....	26
2.2.17 <i>Coach</i>	27
2.2.18 Características del <i>Coach</i>	28

2.2.19 Funciones del <i>Coach</i>	28
2.2.20 Tipos de <i>Coaching</i>	29
2.2.21 <i>Coaching</i> Organizacional.....	30
2.2.22 Importancia del <i>Coaching</i> Organizacional.....	30
2.2.23 Características	31
2.2.24 Ventajas y desventajas	32
2.2.25 Aplicación el <i>Coaching</i>	32
2.2.26 Proceso de <i>Coaching</i> Organizacional	33
2.2.27 Etapas	34
2.2.28 Integración organizativa.....	35
2.2.29 Delegación.....	36
2.2.30 Responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas	36
2.2.31 Etapa Analítica.....	37
2.2.32 El Análisis F.O.D.A.	38
2.2.33 Alineación estratégica.	38
2.2.34 Estrategias	39
2.2.35 Ventas.....	40
2.2.36 Formulación de los objetivos de ventas	40
2.2.37 Fuerza de ventas propia y compartida.....	40
2.2.38 Red de ventas	41
2.2.39 Ventas por cuota.....	42
2.2.40 Planificación de las ventas	42
2.2.41 Responsabilidad de la dirección de ventas.....	43
2.2.42 Procesos interrelacionados de la dirección de ventas	43
2.2.43 Programa estratégico de ventas	43

CAPÍTULO III.....	45
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 Enfoque de la investigación	45
3.2.1 Fuentes Primarias	45
3.2.2 Fuentes secundarias.....	46
3.2.3 Alcances de Investigación.....	46
3.2.3.1 Nivel Descriptivo	46
3.2.4 Modalidades de Investigación.....	46
3.2.4.1 Bibliográfico-documental	46
3.2.4.2 Investigación de campo.....	47
3.2.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	47
3.2.5.1 Técnicas de Investigación	47
3.2.6.1 Cuestionario de Entrevista	48
3.2.6.2 Cuestionario de Encuesta	48
3.3 Población y Muestra.....	48
3.4 Recolección de información.....	49
3.5 Procesamiento de la información	50
CAPITULO IV.....	51
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1 Tabulación de los datos.....	51
Encuestas.....	51
4.2 Análisis de entrevistas.....	64
CAPITULO V	67
5. PROPUESTA.....	67
5.1 Tema.....	67

5.2 Datos generales	67
5.3 Desarrollo	68
TEMAS	88
ÁREA	88
MEDIOS RECOMENDADOS	88
Administrativos	88
5.4 Presupuesto	97
5.5. Cronograma	97
CAPÍTULO VI.....	131
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
6.1 Conclusiones	131
6.2 Recomendaciones.....	132
Bibliografía	133
Anexos	135
Anexo 1: Encuesta.....	135
Anexo 2: Entrevista a Gerentes.....	137
Anexo 3: Entrevista a Expertos.....	138
Anexo 4: Formulario	139
4.1 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	139
Cuadro de Interpretación de Resultados	142
Evaluación dirigida a los gerentes.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas.....	9
Gráfico N° 2.1 Proceso de dirección	19
Gráfico N° 2.2 Jerarquías de necesidades de Maslow.....	21
Gráfico N° 2.3 Características de un Coach.....	28
Gráfico N° 2.3 Características de un Coach.....	28
Gráfico 2.4 Funciones del Coach	29
Gráfico N°2.5 Aplicación del Coaching.....	33
Gráfico N °2.6 Etapas del Coaching.....	34
Gráfico N° 2.7 Etapas del Coaching.....	35
Gráfico N° 2.8 Alineación estratégica.....	39
Gráfico N° 3.1 Puesto de trabajo	52
Gráfico N° 3.2 Comunicación	53
Gráfico N° 3.3 Confianza	54
Gráfico N° 3.4 Trabajo en equipo	55
Gráfico N° 3.5 Ambiente laboral	56
Gráfico N° 3.6 Elogios	57
Gráfico N° 3.7 Incentivos.....	58
Gráfico N° 3.8 Comunicación	59
Gráfico N° 3.9 Supervisión	60
Gráfico N° 3.10 Capacitación.....	61
Gráfico N° 3.11 dudas e inquietudes.....	62
Gráfico N° 3.12 Solución de problemas.....	63
Gráfico N° 5.1 Distribución geográfica	67

Gráfico N° 5.2 Organigrama de CONAUTO	68
Gráfico N° 5.3 Modelo de la estructura del sistema de Coaching Organizacional ...	69
Gráfico N° 5.4 Análisis FODA	71
Gráfico N° 5.5 Filosofía organizacional.....	74
Gráfico N° 5.6 Flujo comunicacional.....	90
Gráfico N° 5.7 Implantación de la herramienta administrativa.....	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros

Cuadro N° 2.1 Tipos de <i>Coaching</i>	29
Cuadro N° 2.2 Ventajas y Desventajas	32
Cuadro N° 5.1 Análisis FODA	72
Cuadro N° 5.2 Plan motivación.....	78
Cuadro N° 5.3 Programas de formación.....	79
Cuadro N° 5.4 Contenido de la formación	88
Cuadro N° 5.5 Líneas de actuación comunicacional.....	89
Cuadro N° 5.6 Indicadores numéricos área de marketing.....	93
Cuadro N° 5.7 Indicadores numéricos de área personal.....	94
Cuadro N° 5.8 Indicadores numéricos de la zona financiera	94
Cuadro N° 5.9 Indicadores numéricos alta dirección.....	95

ÍNDICE DE TABLAS**Tablas**

Tabla N ^o 3.1 Población y Muestra.....	49
Tabla N ^o 5.1 Presupuesto	97
Tabla N ^o 5.2 Cronograma.....	130

INTRODUCCIÓN

En consecuencia, los cambios que han surgido en los negocios por cuestiones de innovación y desarrollo surgen como una herramienta administrativa el *Coaching*, la misma que es utilizada por los líderes de negocios, con el propósito de crecimiento personal y profesional. Esta investigación contiene en su estructura los siguientes capítulos:

Capítulo I: El problema que se presenta en la sucursal de la empresa CONAUTO C.A. de Ambato a través de su respectiva contextualización, se realiza también el análisis crítico, la prognosis, la justificación y los objetivos.

Capítulo II: Hace referencia a el marco teórico que es apoyado por varios autores y expertos en la investigación, el estado del arte, así como las variables basadas en artículos, revistas y libros relacionados con el tema reconocido.

Capítulo III: Detalla la metodología utilizada compuesta por enfoques, fuentes de información, técnicas y herramientas de desarrollo sustanciales del proceso metodológico de la investigación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados de encuestas de personal y entrevistas con directivos de la empresa, a su vez, presenta los puntos de vista de los profesionales a quienes se direcciona el instrumento.

Capítulo V: El proyecto de investigación propuesto, que tiene como Objetivo: Resolver el problema de la disminución de las ventas de la empresa mediante el cumplimiento de los pasos que componen el sistema de *Coaching* de la organización.

Capítulo VI: Consta de conclusiones y recomendaciones, una vez presentado el proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Sistema de *Coaching* organizacional en CONAUTO CA

1.1.1 Planteamiento de problema

En la Compañía Anónima Automotriz CONAUTO C.A Sucursal Ambato, comercializadora de productos para el mantenimiento automotriz e industrial en la zona central del país, se detecta que, existe una disminución en ventas del 10% en relación con los resultados del año anterior según los reportes del sistema interno que maneja la compañía.

La desmotivación, bajo desempeño, conflictos y deficiente comunicación del personal, produce efectos tales como: pérdida de clientes en un 3%, mala atención y por ende clientes insatisfechos, lo que trae consigo una disminución de la rentabilidad aproximadamente del 4% y esto provoca incumplimiento de la mejora continua en brindar valor y satisfacción a los clientes establecidos por la empresa.

1.1.2 Contextualización

Contextualización Macro

El compromiso de los trabajadores repercute en la evolución de la empresa, como demuestra el modelo de transformación que han protagonizado Mead Johnson y Sage España. La aplicación del *Coaching* ejecutivo sirvió para afianzar el liderazgo de sus directivos y cambiar la cultura corporativa. Un ejemplo palpable de la utilización del *Coaching* como herramienta de transformación de una compañía está en la empresa norteamericana de nutrición infantil Mead Johnson, escisión de la farmacéutica Bristol Mayers.

Entonces la nueva situación significó un cambio brutal: de pertenecer a una gran empresa con 1.000 empleados en España a convertirse en una pequeña compañía de 60 trabajadores, de contar con grandes medios y estructura, roles definidos a un entorno mutable sin el referente de Bristol y con nuevas necesidades organizativas para adaptarse a los nuevos tiempos. Había que romper además con una vieja cultura donde el liderazgo era ejercido con paternalismo. El contexto económico tampoco favorecía la situación, pues la crisis y el descenso de natalidad generaron una caída constante de ventas y la consiguiente reestructuración de la plantilla. La conclusión en 2013 es que había que dar un golpe de timón, generar una catarsis. Se creó entonces un equipo de trabajo con los directivos, gerentes de área y otras personas clave de la organización. Así nació el proyecto.

Entre los abanderados del cambio se halla María Valdés, Directora de Recursos Humanos con experiencia en empresas como McKinsey, Banco Santander y Optize. Su formación como coach certificada por la metodología Coraops resultó fundamental. (Oneto, José, 2015).

La empresa Nestlé de España, para el jefe de selección Castellón (2015) afirma que, los resultados de la implementados con el *Coaching* organizacional son “extraordinarios debido a que permite sacar lo mejor de las personas, y entonces arrojar mejores resultados enfocados a la satisfacción y desarrollo de las personas”. Nestlé aplica también el *Coaching* ejecutivo, basado en la alta directiva en el desarrollo y potenciación de la eficacia en el trabajo (Ramirez, 2015). En el 2009, Nestlé en España se conserva 120 procesos de *Coaching*, que se encargan de dirigir, instruir y entrenar a los trabajadores. La innovación para la empresa aumenta un 30% en las ventas (Navarro, 2014).

Se determina entonces que la herramienta administrativa del *Coaching* no es aplicada en todas las empresas de manera que se limita el desarrollo organizacional y el crecimiento en el mercado, lo cual se refleja en la disminución de las ventas y por ende en el posicionamiento comercial.

Contextualización Meso

En la ciudad de Ambato, las empresas con mayor trayectoria en el mercado son las que aplican herramientas administrativas más actualizadas, sobre todo el *Coaching* organizacional es considerado como una inversión antes que un gasto, con el fin de

mejorar sistemas que pueden ser aplicables para plantear objetivos que conserven estable a la empresa ante los inminentes cambios del mercado afectados por factores económicos, sociales y políticos que influyen actualmente en el Ecuador (Cunsolo, Pablo, 2016).

En lo que respecta al cantón Ambato, existen algunas empresas que ofertan sus servicios para la implementación de herramientas administrativas exclusivas de acuerdo a las necesidades de las diversas organizaciones, tales como; *G&G Training Center*, *Sistema Integrados de Desarrollo SIDDIO*, *Vital Coach*, *Sevimed* y *Zigma Consulting*.

Sin embargo, para empresas más pequeñas en lo que respecta a contrataciones dirigido con el personal son más tratadas a nivel de conferencias motivacionales con poca técnica y no como un sistema de implementación permanentemente propio y natural, por el mismo costo que implica sostenerlo. (Company Overview of Conauto C.A., 2017).

Micro

La empresa CONAUTO C.A se genera en el año de 1865, en la ciudad de Guayaquil, con la visión de un empresario suizo que comenzó con un proyecto comercial limitado, sin embargo, con el tiempo se ganó el prestigio que daría lugar a las más importante y próspera empresa del país llamada MAX MULLER Y CÍA; pionera en la comercialización de gran variedad de productos para el comercio en el Ecuador. Con una inversión ecuatoriano-suizo, se realiza la comercialización de productos tales

como: agroquímicos, farmacólogos, ferrerías y suministros para el mantenimiento automotriz. Después de más de 100 años de actividad comercial, en 1970, MAX MULLER, se liquidó para dividirse en nuevas compañías que se administran de formas separadas de acuerdo a sus especialidades y naturaleza de los productos (Company Overview of Conauto C.A., 2017).

En el año de 1988 en la ciudad de Ambato se crea CONAUTO C.A., para atender las necesidades de la zona centro e incluir de esta manera a Latacunga, Riobamba, Guaranda, Ambato y el Puyo, es una empresa comercializadora y se dedica a distribuir, producir y suministrar productos de alta calidad a nivel nacional e internacional, de manera eficaz con precios competitivos, sustentada en una organización proactiva y altamente tecnificada, con una atención para el cliente en forma profesional. Es una empresa exitosa, líder en el mercado automotriz e industrial, de crecimiento sostenido, con responsabilidad ambiental, enfocada a brindar valor y satisfacción a sus clientes (CONAUTO, 2012).

CONAUTO C.A Sucursal Ambato se dedica a la comercialización de bienes y servicios de la línea automotriz e industrial, y crea satisfacción y valor al consumidor, cumple con las expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y proveedores, desempeña el liderazgo, compromiso y seguridad que son parte fundamental en el crecimiento de la compañía con las leyes ecuatorianas aplicables a la operación, y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad basado en la mejora continua, con operaciones en un ambiente de trabajo seguro y confiable para los empleados, contratistas y el medio ambiente. Dispone de las bodegas más grandes del país, para

almacenar la mercadería nacional e importada para el suministro de la zona de la costa y demás sucursales (CONAUTO C.A, 2016).

A partir del análisis preliminar surge la necesidad de realizar una investigación minuciosa y extensa que permita proponer mejoras en áreas requeridas en el impacto deseado por la empresa, con inversión a mediano plazo cuyos resultados deben ser positivos y proactivos y aportar soluciones a problemas de gestión como: rendimiento laboral bajo, comunicación interna, dificultades en la adaptación a los cambios, bajo nivel de compromiso, desmotivación, dificultades en el trabajo en equipo, fuga de talentos, búsqueda de una mejor eficacia en los resultados, necesidad de desarrollar determinadas competencias en los directivos, mejor manejo en la gestión y resolución de conflictos, para ello se efectuará fases de mejoras a través del asesoramiento apoyados en la planificación y gestión estratégica de la empresa CONAUTO C.A Sucursal Ambato.

1.2.3 Análisis Crítico

El cambio de la estructura empresarial es vital, de tal manera que la problemática es de la inaplicabilidad de la herramienta administrativa del *Coaching* ha sido ocasionado en primera instancia por el desconocimiento de la tendencia empresarial hacia una nueva arquitectura organizacional, lo que ha ocasionado que se limite el fortalecimiento de la cultura empresarial en el personal.

Otro factor importante es que la visión de innovación y cambio organizacional está estancada no genera proactividad, de manera que ello conlleva a la paralización del posicionamiento de la imagen empresarial.

Finalmente se evidencia que otra causa es el poco compromiso en el recurso humano hacia el cumplimiento de metas organizacionales, de manera que se da paso a la disminución de ventas y rentabilidad debido a que no se cuenta con un liderazgo transformacional.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

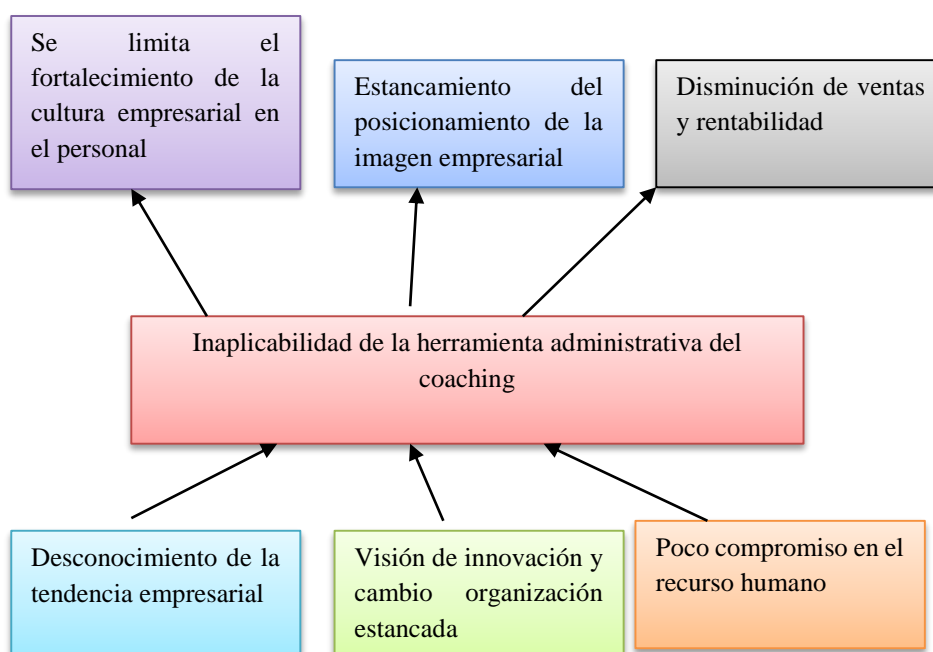


Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Prognosis

Por tanto, es prioridad para la empresa la gestión de la solución a la problemática actual a través de una herramienta administrativa, no solo evidenciará falta de

compromiso el recurso humano hacia el mejoramiento individual y colectivo, sino que también se genera una estructura organizacional poco proactiva, lo cual conlleva en el estancamiento comercial y empresarial, el mismo que se refleja en la limitación de las ventas y por ende el riesgo en la rentabilidad y la inversión efectuada.

CONAUTO C.A. Sucursal Ambato, no cumplirá con los objetivos empresariales debido a que no se alinea con las necesidades internas de mejoramiento de ventas, liderazgo e innovación organizacional.

1.2.5. Formulación del problema

¿De qué manera la inaplicabilidad de la herramienta administrativa del *Coaching* limita las ventas en la empresa CONAUTO C.A. Sucursal Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la falta de entrenamiento, motivación y capacitación del personal.

¿Dónde se detecta?

En la facturación semanal de cada empleado.

1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación

- **Delimitación de campo:** Administración
- **Delimitación de área:** Dirección

1.2.6.1. Delimitación espacial

En la empresa CONAUTO C.A. Sucursal Ambato que se encuentra ubicada en el cantón Ambato provincia de Tungurahua.

1.2.6.3. Delimitación temporal

Seis meses a partir de la aprobación del plan.

Justificación

El trabajo de investigación es de interés porque el *Coaching* organizacional es una herramienta administrativa que ayuda en la mejora continua de la gestión empresarial, llevándola hacia la excelencia mediante el alineamiento estratégico del liderazgo, motivación y comunicación como factores de desarrollo organizacional y así proyectar una imagen de eficiencia empresarial en el entorno comercial.

Es importante porque se establece una sinergia interna del recurso humano para fortalecer el nivel de compromiso con la empresa y así generar una nueva arquitectura organizacional encaminada al logro de metas y por tanto, acceder de forma integral al

entorno que cada día es más competitivo con una herramienta de calidad que promueva eficiencia y dinamización de los recursos empresariales.

Es novedoso porque genera la utilización de esta herramienta administrativa se podrá potencializar las habilidades y destrezas del personal, a través de un cambio de cultura, se genera desarrollo y entrenamiento de la inteligencia emocional de los colaboradores para orientarlo a la satisfacción de las necesidades internas, mismas que se reflejará en la eficiencia del servicio con el cliente externo.

La investigación es factible porque se disponen de diferentes fuentes de información científica, acceso a bibliotecas virtuales, datos referenciales en internet, acceso a documentación empresarial, apoyo y apertura por cada uno de los directivos de CONAUTO C.A Sucursal Ambato.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Desarrollar un Sistema de *Coaching* Organizacional en CONAUTO C.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos que intervienen en un sistema de *Coaching* Organizacional.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa CONAUTO C.A.
- Generar las etapas que componen el sistema de *Coaching* Organizacional.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

Para el presente trabajo se investiga temas relacionados con la investigación:

El mundo empresarial, cada vez está más competitivo y complejo, el *Coaching* en general es empleado para la superación de obstáculos, alcance de metas y mejoramiento profesional. “El *Coaching* es una herramienta que aporta y contribuye el desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento profesional de los que se esfuerzan por alcanzar el éxito” (Lozano, 2008, p.128). Para Ravier (2006), es un proceso con elementos que contribuyen al alcance de los objetivos empresariales, gracias al desempeño excelente que se refleja en el aumento de las ventas.

El *Coaching* organizacional se considera una disciplina, para incrementar la competencia y el conocimiento, es por ello que empresas mundiales deciden contratar a un “Coach” designado a la persona que capacita a otros con múltiples herramientas con el objetivo de mejorar el rendimiento en sus habilidades de trabajo. Por lo tanto, la implementación del *Coaching* consiste en crear nuevos paradigmas con el propósito de proporcionar resultados innovadores a una necesidad, es decir con el *Coaching* surge la posibilidad de incrementar el potencial organizacional con habilidades, herramientas y recursos que determinan las actitudes en la organización (Villa & Caperán, 2012).

En los últimos años se ha dado una gran importancia a el *Coaching*, por lo que se encuentra información para su base teórica, metodología de implementación y recomendaciones para el desarrollo; sin embargo, existe delimitada información sobre su aplicación en el ámbito organizacional y su forma de medición.

A continuación, se describe algunos antecedentes relacionados con tema de investigación elaborados en diversos países.

En el estudio de Díaz (2015), en países de Europa, Norteamérica y Sudamérica, se estima que en la actualidad existen aproximadamente 12000 coaches y a nivel mundial una cifra interesante de 47500. En América Latina se han originado 2.600 de estos profesionales, lo que equivale a 4.4 por cada millón de habitantes.

La inclusión del Coaching organizacional a nivel mundial genera alrededor de 828.000 millones de dólares en ingresos (Díaz, 2015). En España se considera que por cada euro que se invierte en programas de Coaching organizacional, las empresas logran recuperar un 70% de lo invertido en poco tiempo, es por ello por lo que empresas de Argentina, Ecuador, Brasil y México han optado por la innovación con el Coaching (Mendez, 2017).

En investigaciones previas de carácter descriptivo realizado por el autor Muñoz (2014), la propuesta del Coaching para la transformación organizacional mediante la percepción de los altos directivos, jefes de recursos humanos y estudiantes con el impacto del Coaching empresarial obtiene como resultado que el proceso de un adecuado Coaching cambia el entorno empresarial, el cual permite emerger un

paradigma facilitador del cambio personal mediante el aprendizaje, sin embargo, se necesita implementar diversas metodologías como el *Balance Score Card*, el cual proporciona una evaluación entre los resultados generados y la inversión que se necesita en el programa de Coaching.

En otra investigación realizada en empresas del país que implementa este sistema para su mejoramiento del clima laboral, es el caso de la empresa Telefónica donde se realiza una entrevista con el gerente, en la misma se afirma que los resultados son totalmente positivos y resalta la importancia de la formación del liderazgo (Rocha, 2014).

En la investigación desarrollada por Muyolema (2012), mediante encuestas dirigidas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo se concluye que se tiene un bajo interés por parte del Departamento Administrativo sobre la capacitación con temas actuales como es el Coaching, lo que ocasiona que los empleados no actualicen sus conocimientos y ejerzan sus funciones adecuadamente.

Igualmente se analizan investigaciones en base a el tema de la motivación del personal en tiempos de crisis donde se encuentra el estudio realizado por el autor Navarro (2015), con el objetivo principal de reconocer como cambia la adecuada motivación personal a lo largo del tiempo para un trabajador. Los resultados a detalle con técnicas de diferenciación entre procesos aleatorios y patrones caóticos deterministas, en el cual muestra que este patrón entre el 75% y el 87.5% es de caos. La conclusión para esta investigación fue que se necesita crear condiciones necesarias para el aumento de la motivación en los trabajadores, tener resultados eficientes, controlables y asertivos en

la toma de decisiones. Con referencias en técnicas especiales según Pemverton (2007), el Coaching se empleará juntamente con la motivación para proporcionar soluciones eficientes guiadas para la toma de decisiones de los directivos.

Hace un tiempo se ha visto la necesidad de tratar a el vendedor como parte fundamental de la empresa para así lograr los objetivos propuestos, para tomar en cuenta que deben ser considerados como personal altamente calificado y creativo, con competencias necesarias para el desarrollo organizacional, con un adecuado respeto que garantice la motivación del personal para generar rentabilidad y competitividad en la organización (Alvarado, 2011). Los estudios descritos anteriormente recomiendan realizar un diagnóstico de la situación actual en CONAUTO C.A. Sucursal Ambato sobre las capacitaciones y motivaciones que tiene el personal.

Según Murat (2009), se menciona que no se dejará de lado la relación que existe entre las responsabilidades y tareas de colaboradores para lograr la efectividad que deseamos siempre que exista motivación. Para este tema se necesita reconocer que los trabajadores son el núcleo de la organización, por lo tanto, se convierten en un factor esencial dentro de la empresa y si estos no se encuentran cómodos con el trabajo, ambiente laboral y el trato que perciben, la empresa nunca llegará a alcanzar el éxito esperado (Pérez, 2014).

En empresas de exportaciones e importaciones se encuentra el caso de Dividendo S.A que aplico el programa de Coaching en 4 semanas, con el objetivo de fomentar la comunicación para el mejoramiento del ambiente laboral con determinación de posibles problemas en la organización, el programa se enfoca para las áreas de

gerencia, administración y producción. Con la aplicación de el Coaching organizacional se identificó problemas que perjudica el trabajo en equipo que surge de la mala productividad y funcionamiento de la empresa. Se realizó numerosas sesiones para determinar que, dos de los trabajadores no se encuentran conformes y no desempeñan un buen trabajo. La solución es reestructurar puestos para la optimización y realización de objetivos, lo cual arroja como resultado un incremento de la eficiencia por parte de los involucrados.

Por otro lado, mediante el Coaching se determinó que el administrativo no reporta fallas, según Inestrilla (2012) esto surge por la falta de visión, tiempo y dedicación de los directivos, lo cual impide ver los problemas a detalle, es por ello por lo que el coach se enfoca en que los empleados alcancen un mejor nivel de conocimiento de actividades para mejorar el rendimiento en el trabajo. De acuerdo con Inestrilla (2012), la investigación del programa de Coaching en la empresa.

Dividendo S.A fue exitoso, debido a que los cambios en la mejora del clima laboral son positivos, aumenta la productividad personal y perfeccionamiento de las funciones por parte de los directivos. Estas investigaciones proporcionan a el proyecto, información fundamentada sobre las ventajas que posee el sistema de Coaching organizacional en su implemento.

Las presentes investigaciones presentan una visión clara sobre temas referentes con el Coaching organizacional, importancia y beneficios que proporciona su aplicación, en base a información de artículos relacionados con la problemática de reducción de ventas que enfrentan las organizaciones

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Gestión Administrativa

Para generar el enfoque de la gestión empresarial es de vital importancia para establecer la integración de elementos que promueven la revitalización de los recursos, entonces la alineación de la gestión como un foco de la inversión es importante en este contexto que trabajar bajo un modelo de planificación, organización, dirección y negocio de control permitirá la maximización. La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, se trabaje en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. (Chiavenato, Idalberto, 2012). En este contexto se convierte en una alineación estratégica de negocios, por lo que se convierte en una solución para satisfacer las metas y objetivos de la organización, se accede a un cumplimiento de la visión común, lo que permite el desarrollo organizacional.

2.2.2 Dirección

La dirección comprende una serie de elementos tales como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. (Bateman, T, 2009). Incluye análisis estratégico, en el que el líder trata de entender la posición estratégica de la organización, elección dinámica que tiene que ver con la formulación de posibles acciones, su evaluación y la elección entre ellos, y la aplicación de la estrategia que se ocupa de la planificación cómo poner en práctica la estrategia elegida y dirigir los cambios necesarios entonces el proceso se establece de la siguiente manera:



Gráfico N° 2.1 Proceso de dirección
Fuente: elaboración propia a partir de (Bateman, T, 2009)

El gerente debe apoyar sus decisiones en un proceso racional y tienen el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas en función del tipo de la decisión a tomar en cuenta los costos, riesgos, información, nivel en el que se origina, impacto e importancia. Es importante recordar que en todas las etapas del proceso de toma de decisiones es esencial tener una información fiable y oportuna actualizada.

2.2.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones por parte de la mejor alternativa es elegida para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para aplicar las decisiones, planes y actividades. (Koontz, Harold, 2014). Con comportamientos motivación, actitudes y comportamientos del personal para trabajar de manera eficiente y de acuerdo con los objetivos de la empresa se obtienen. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, el control y la delegación

Una de las responsabilidades más importantes de la gestión es la toma de decisiones. La adecuada selección de alternativas depende en gran medida el éxito de cualquier organización. Este paso es parte de la gestión, la misma que es característica inherente a los administradores, aunque es obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo decisiones se hacen, y algunos autores consideran en la etapa de planificación.

2.2.4 Motivación

La motivación es una de las tareas más importantes de la gestión, porque a través de ella se logra que los empleados llevar a cabo el trabajo con responsabilidad y placer, de acuerdo con las normas establecidas, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. (Chiavenato, Idalberto, 2012). Con respecto a la motivación, las personas son diferentes las necesidades individuales varían y producen diferentes patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades individuales varían con el tiempo. Sin embargo, estas diferencias, el proceso que da energía a la conducta son más o menos similares en todas las personas.

2.2.5 Jerarquía de las necesidades, de acuerdo con Abraham Maslow

Se establece que la naturaleza humana tiene, por orden de predominio, cuatro necesidades básicas y el crecimiento que son inherentes:

- **Fisiológico.** Las derivadas de la naturaleza física del ser humano como la necesidad de alimento, la vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de salarios y beneficios.
- **De la seguridad.** Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazados, es decir, tener un trabajo estable.
- **El amor y pertenencia.** Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenencia. Los deseos de las relaciones emocionales con los demás.
- **De reconocimiento.** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de la fuerza, el rendimiento, la competencia y la necesidad de que los observadores externos, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, y así sucesivamente. (Chiavento, Idalberto, 2015).

Jerarquías de necesidades de Maslow

Gráfico N° 2.2 Jerarquías de necesidades de Maslow

Fuente:



elaboración propia a partir de (Chiavenato, Idalberto, 2012)

2.2.6 Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es contar con información para actuar sobre los procesos de cambio o hacerlos disponibles, es decir, influir en la acción para el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas que integra las funciones de gestión;

Es necesario sobre todo para:

1. Establecer y difundir los objetivos de una empresa.
2. Desarrollar planes para su consecución.
3. La organización de los recursos humanos, y la otra, la forma más eficiente y eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Motivar y crear un clima donde la gente quiere contribuir.
6. Desempeño del monitor. (Chiavento, Idalberto, 2015).

2.2.7 Factores de situación y de organización en la comunicación

Muchos factores de la situación y de organización afectan el proceso de comunicación; en el ambiente externo puede ser educativo, sociológico, político, jurídico y económico. Por ejemplo, un entorno político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica: no es la misma persona la comunicación directa y la conversación telefónica con una persona en el otro extremo del mundo o un intercambio de correo electrónico. (Koontz, Harold, 2014). Tiempo de comunicación también debe ser considerado: es un ejecutivo muy

ocupado puede no tener suficiente tiempo para recibir y enviar la hora exacta. Los factores situacionales que afectan a la comunicación dentro de una empresa son, entre otros, la estructura organizativa, los procesos de gestión y no directivos, y la tecnología.

2.2.8 La comunicación dentro de la organización

En la información actual de los negocios la acción es proactiva, incluso una breve interrupción en una línea de producción de movimiento rápido puede ser muy costoso en términos de pérdidas de producción; Por lo tanto, es esencial para comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar medidas correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado considerablemente en los últimos años y, a menudo causado una sobrecarga de datos. (Koontz, Harold, 2014).

2.2.9 El flujo de comunicación dentro de la organización

En una comunicación de organización eficaz flujos en varias direcciones: abajo, arriba y transversal. Tradicionalmente se puso de relieve la comunicación descendente, pero hay suficiente evidencia de que no habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, la función de control de gestión es la medición del rendimiento, corrección y garantía de que los objetivos y planes de negocio diseñados, se consiguen; y, por lo tanto, empieza por el subordinado, lo que significa que en primer lugar debe ser hacia arriba. La comunicación también fluye horizontalmente, y en diagonal. (Mintzberg, H , 2010).

La función de control de gestión es la medición del rendimiento y corrección para garantizar que los objetivos de negocio y planes diseñados para alcanzar se consiguen, y por lo tanto analizado independientemente en las partes segunda y sexta del libro; Sin embargo, el plan de control y pueden ser consideradas como unas tijeras que no funcionan a menos que tengan dos hojas. Sin metas y planes, el control no es posible debido a que el rendimiento debe medirse con los criterios establecidos.

2.2.10 Liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para diferentes autores. Harry Truman, ex presidente de Estados Unidos, dijo que el liderazgo es la capacidad de hacer que los hombres y mujeres de buena gana hacen lo que no les gusta. En este trabajo, el liderazgo se define como "influencia" (Serna, Humberto, 2012). En otras palabras, el arte o proceso de influir en la gente a participar dispuesto y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo debe animar a la gente a desarrollar la voluntad de trabajo, pero para hacerlo con fervor y confianza.

El fervor es la energía, el entusiasmo y la intensidad en la realización del trabajo; la confianza refleja la experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar sus objetivos de capacidades máximas de aplicación.

2.2.11 Componentes del liderazgo

Cualquier grupo que opera casi toda su capacidad está encabezado por una persona con habilidades en el arte de la dirección. Esta capacidad parece ser una combinación de cuatro componentes principales:

1. La capacidad de utilizar la energía de manera eficaz y responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motrices en diferentes momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un entorno propicio, despertar motivaciones y responder a ellos. (Mintzberg, H , 2010).

2.2.12 Enfoques de las características de liderazgo

La mayoría de los estudios previos que conducen a 1949 se basan en tratar de identificar las características que poseen los líderes. A partir de la gran teoría sobre el hombre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, **Fuente especificada no válida..** Los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió gran parte de su aceptación con la aparición de la escuela psicológica de la conducta.

2.2.13 Estilos de liderazgo

Hay varios estudios que demuestran liderazgo en una serie de patrones comunes de comportamiento en los líderes, sin embargo, el desempeño de los líderes varía considerablemente de una situación a otra. (Bateman, T, 2009) Es deseable que el líder sabe las diferentes teorías sobre los estilos de liderazgo, entre las cuales la de Blake y Moushion. Estos autores, tras el estudio de los estilos de liderazgo en cientos de organizaciones, determinan la dinámica de los estilos de liderazgo a través de la rejilla de gestión.

2.2.14 Capacitación

El entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. El entrenamiento favorece a el desarrollo del empleado y su versatilidad debe ser planeada administrado y aceptado como un proceso que nunca termina. (Chiavento, Idalverto, 2015).

2.2.15 Propósito e importancia de la capacitación

El propósito principal del entrenamiento es desarrollase para la optimización del potencial de los trabajadores para que puedan utilizar todas sus capacidades, tanto dentro como fuera del trabajo. El desarrollo del personal es la resultante del

entrenamiento. El entrenamiento además de responder a los intereses de la empresa ofrece también la oportunidad de satisfacer las necesidades naturales del ser humano por progresar, con lo cual se convierte en un recurso de motivación de los trabajadores. (Chiavento, Idalberto, 2015).

2.2.16 Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (Pineda, Pilar, 2016).

2.2.17 Coach

Un coach es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de los trabajadores y el suyo propio (Ravier, 2005). Se requiere que un *coach* conserve una visión inspiradora, disciplinada, comprometedora y sobre todo que promueva la unidad del equipo para potencializar el talento individual.

2.2.18 Características del *Coach*

Las características que debe tener un buen coach se encuentran citadas por Méndez (2017), son las que se muestra en el Gráfico 2.1.

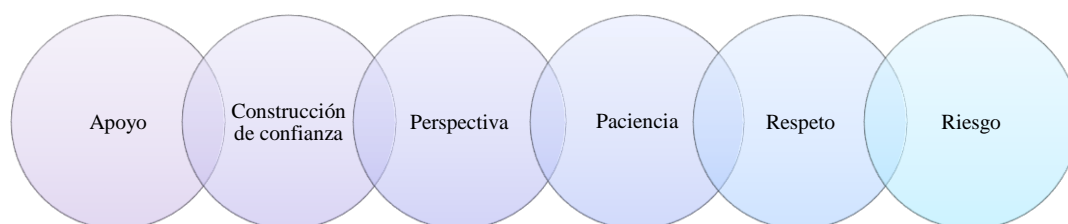
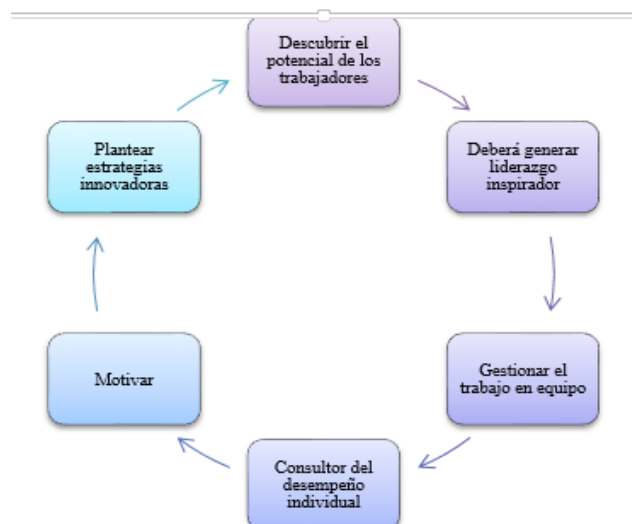


Gráfico N° 2.3 Características de un *Coach*
Fuente: elaboración propia a partir de (Méndez 2017)

2.2.19 Funciones del *Coach*

- El *coach* busca detectar personal que se encuentra desmotivado o este afectado en cierto grado. Los síntomas sobre la desmotivación del personal pueden ser varios como: bajo rendimiento laboral, ausentismo, causa conflictividad entre compañeros, y presenta mala atención a el cliente, es por ello que el *coach* no puede dejar de trabajar desde el aspecto motivacional sin antes buscar soluciones a el problema de su desmotivación (Prego, 2014).
- Durante todo el proceso de cambios que se desarrolla en la organización, el coach acompaña a la persona implicada, mediante apoyo y estímulo para obtener soluciones e indica tareas que permiten el desarrollo de habilidades (Cunsolo, Pablo, 2016).

- Para Martínez (2015), el coach es sustancial en el proceso de Coaching, es por ello que tiene la responsabilidad de cumplir con las funciones que se encuentran en el Gráfico 2.2.

Gráfico 2.4 Funciones del *Coach*

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (2015)

2.2.20 Tipos de *Coaching*

Cuadro N° 2.1 Tipos de *Coaching*

<i>Coaching</i> Organizacional	Se hace referencia a la palabra de <i>Coaching</i> como entrenamiento y organizacional a los procesos conjuntos que necesita realizar la empresa para el alcance un objetivo. Es un sistema que se encuentra diseñado para fortalecer a los líderes y equipos de trabajo a realizar cambios positivos que conducen a el éxito personal. Permite ampliar habilidades y conocimientos que elevan el desempeño laboral.
<i>Coaching</i> Empresarial:	Es empleado a empresas en general y no solo a los directivos. Comprende temas de empoderamiento, gestión del tiempo, productividad, satisfacción de los clientes y trabajo en equipo (García, 2015).
<i>Coaching</i> Ejecutivo:	Se encuentra dirigido a los altos directivos, desarrolla el liderazgo y explora las habilidades de dirección (García, 2015).
<i>Coaching</i> Personal	También denominado <i>life coach</i> , hace énfasis en las habilidades del diario vivir. Se trabaja con proyectos de vida, motivación personal, objetivos, estrategias para el cambio. El objetivo de este tipo de <i>Coaching</i> es obtener el bienestar de la persona en diferentes ámbitos de su vida (García, 2015).

<i>Coaching</i> Deportivo	Trabaja con la motivación y desarrollo del potencial deportista. Busca el empoderamiento de la persona mediante las habilidades del mismo. Es un compromiso conjunto
------------------------------	--

Fuente: elaboración propia a partir de (García, 2015).

2.2.21 *Coaching* Organizacional

El *Coaching* organizacional es considerado un sistema integral, debido a que se compone de procesos, conceptos e instrumentos de medición para conocer a los grupos de trabajo, y así identificar el liderazgo, trabajo en equipo y motivación que se requiere dentro de la empresa (Varela, 2017). Se menciona que es un sistema de conjuntos de elementos con diversas características que se unifican para el alcance de un mismo objetivo. (Cunsolo, 2016).

Las empresas que emplean este tipo de cambio no solo buscan mejorar, sino transformar su cultura tanto organizacional como personal (Cunsolo, Pablo, 2016). Se considera que “el *Coaching* organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente” (Muradep, 2012, pág. 23).

2.2.22 Importancia del *Coaching* Organizacional

El papel del *Coaching* organizacional con el tiempo toma más importancia en las empresas para mejorar el potencial de sus colaboradores, y en muchos casos son las personas que deciden buscar a el coach para superar obstáculos y ser nuevos líderes o estar a cargo de nuevas áreas. El *Coaching* pretende facilitar el proceso de pensamiento y el ejercicio de la reflexión acerca de situaciones concretas, que se involucra en el

trabajo, no se limita a la tarea, sino que comprende procesos y relaciones (Varela & Olea, 2011). Potencializar características como el liderazgo son procesos que abarcan seguimiento de indicadores, evaluación de personal y desarrollo de personal.

Es así como el papel *Coaching* organizacional no solo recae en fortalecer a sus líderes sino en formar compañías mucho más sólidas, más comprometidas con el desarrollo de su personal porque está dentro de su filosofía que con estos pilares su competitividad será excepcionalmente ante su competencia.

2.2.23 Características

Según Telles (2012), las características fundamentales en el *Coaching* organizacional son:

- Concreto: enfocado en aspectos objetivos, para empezar por metas hasta medición de resultados. El *Coaching* organizacional deja de lado factores subjetivos y se mantiene siempre dentro de parámetros reales.
- Interactivo: proceso de intercambio de ideas y pensamientos, dialogo entre ambas partes, se logra formar cambios profundos en el individuo mediante decisiones eficaces y nuevos hábitos de conducta.
- Responsabilidad Compartida: el coach tiene la responsabilidad en los resultados durante el proceso del *Coaching* organizacional. Todo el conocimiento que se adquiere es empleado para el aprendizaje.

- Respeto: es considerado el elemento principal y necesario en todas las etapas del Coaching, este debe estar presente como en el coach para que no exista malos entendidos.

2.2.24 Ventajas y desventajas

Para diferenciar las ventajas y desventajas en el Coaching se plantea en la Tabla 2.1.

Cuadro N° 2.2 Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
Facilita el diagnóstico de problemas que existen en la organización	Los empleados pueden llegar a pensar que son terapias ofensivas.
Aumenta el liderazgo	Es complicado medir de forma cuantitativamente los resultados.
Mejora los niveles de creatividad.	A los trabajadores no les gusta que se les exija dar más en el trabajo.
Aporta a la solución de conflictos.	
Potencia el talento de los empleados.	
Desarrolla la comunicación entre directivos y trabajadores.	
Aumenta la rentabilidad.	

Fuente: elaboración propia a partir de (Emprende pyme.net, 2016)

2.2.25 Aplicación el *Coaching*

Según Martínez (2015), el Coaching debe ser aplicado en reflejo de las falencias del Gráfico 2.4.

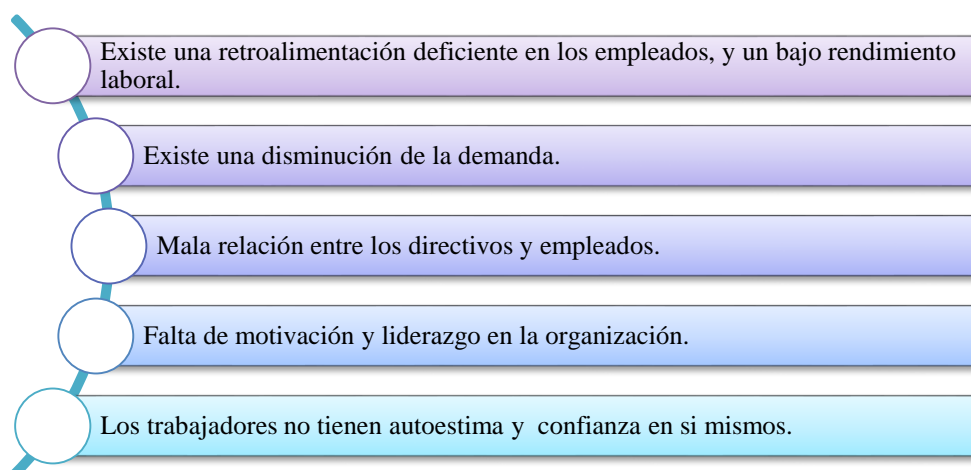


Gráfico N°2.5 Aplicación del *Coaching*

Fuente: elaboración propia a partir de (Martínez 2015)

2.2.26 Proceso de *Coaching* Organizacional

El *Coaching* organizacional se encuentra compuesto por una serie de procesos que son necesarios para la optimización de resultados (Macías, 2015).

1. Preparación de la sesión. -el *coach* recauda toda la información y logística para conocer la situación que atraviesa la empresa. Se requiere:
 - Revisión de insumos, datos e información de ventas en años posteriores.
 - Análisis de resultados.
 - Identificación de áreas que necesitan ser mejoradas.
 - Calendario de movimientos realizados por la organización.
2. Sesión de *Coaching*. - se desarrolla la sesión mediante una conversación entre el *coachee* y el *coache*, esta deberá ser abierta y objetiva, se valorará las sugerencias por parte del coach para la planeación de estrategias.

3. Seguimiento a la sesión. - se crea compromisos y planes de acción durante la sesión posteriormente se realiza el seguimiento. Provee retroalimentación oportuna, revisión del cumplimiento de compromisos.

2.2.27 Etapas

Las etapas más importantes definidas por Calderón (2012), se describen en el Gráfico 2.5.

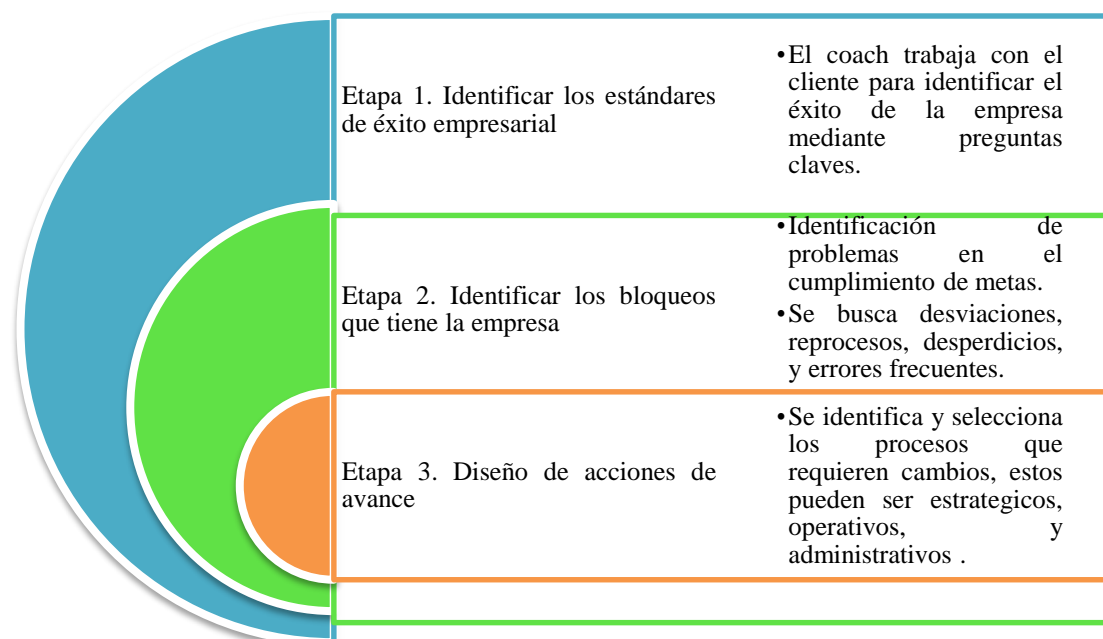


Gráfico N °2.6 Etapas del *Coaching*

Fuente: elaboración propia a partir de (Calderón 2012)

Las etapas que componen el *Coaching* Organizacional necesitan llegar a ser ejecutadas entre el coach y coachee de manera más compleja y definida, Macías (2015), éstas se muestran en el gráfico.

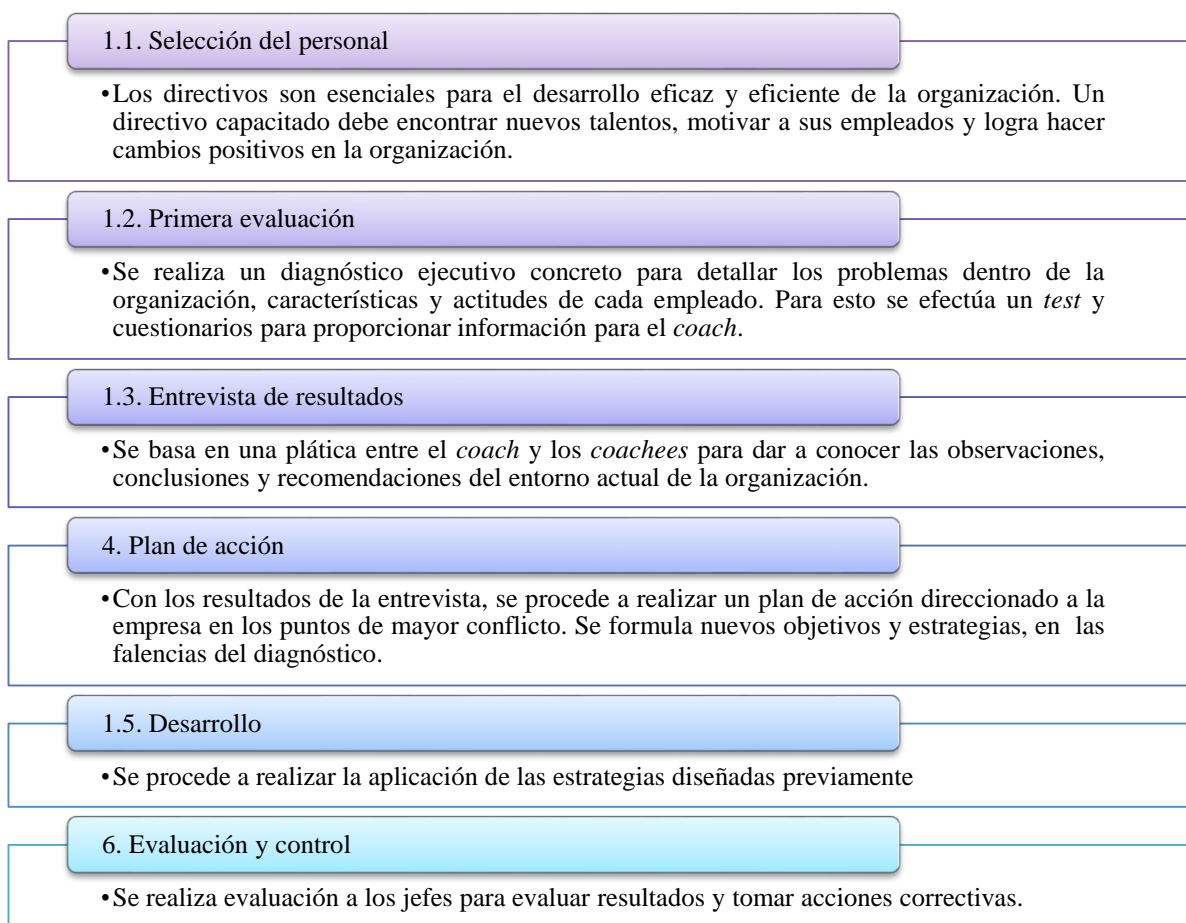


Gráfico N° 2.7 Etapas del Coaching
Fuente: elaboración propia a partir de (Macías 2015)

2.2.28 Integración organizativa

Inicialmente en este capítulo se dijo que las organizaciones se estructuran en torno a la diferenciación de integración. Hasta el momento, los análisis se han centrado en la diferenciación, es decir, la forma en que la organización se compone de diferentes trabajos y tareas y cómo encajan entre sí en un organigrama. (Bateman, T, 2009). Pero a medida que las organizaciones se diferencian sus estructuras también debe abordar la integración y coordinación, la forma en que todas las partes de la organización trabajan al unísono. A menudo, el más diferenciado es una organización, más difícil

que puede ser integrar. Debido a la especialización y la división del trabajo, los diferentes grupos de gerentes y empleados a desarrollar diferentes orientaciones.

Todo depende de si los empleados están en un departamento funcional o en un grupo de división, si son gerentes o personal de nivel operativo, etc., actuar y pensar de acuerdo a sus unidades de trabajo. En resumen, las personas que trabajan en la oficina, divisiones y unidades de negocios tienden separados, literalmente, olvidarse de los demás. Si esto sucede, es difícil que los directores se combinan todas las actividades en un universo integrado.

2.2.29 Delegación

Como organizaciones observan y reconocen la autoridad se extiende a diferentes niveles con diferentes intervalos de control, la delegación se convierte en fundamental. La delegación es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado que está en un nivel inferior. (Bateman, T, 2009). A menudo se requiere que el subordinado de que se trate informará a su jefe sobre su rendimiento. Es muy probable que la delegación es la característica más importante de la administración que implica llevar a cabo el trabajo a través de otras personas. Por lo tanto, delegación es un elemento importante de todos los niveles.

2.2.30 Responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas

En el momento de delegar el trabajo es importante tener en mente las distinciones clave entre los conceptos de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. La

responsabilidad significa que a una persona le es asignada una tarea que debe llevar a cabo. (Cunsolo, 2016). Se delegan las responsabilidades laborales, el director también debe delegar suficiente autoridad a su subordinado para que pueda hacer el trabajo. La autoridad significa que la persona cuenta con el poder y el derecho para tomar decisiones, dar órdenes, vislumbrar los recursos y hacer todo lo necesario para cumplir con su responsabilidad.

2.2.31 Etapa Analítica

Según (Serna, Humberto, 2012), Explica que en la etapa analítica se hace referencia a las auditorias organizacionales en base a:

- Situación interna
- Situación externa

El diagnóstico Situacional Estratégico

Según (Serna, Humberto, 2012), Define el diagnóstico situacional como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la empresa. El pronóstico es la proyección de la situación del futuro.

2.2.32 El Análisis F.O.D.A.

Declara también (Koontz, Harold, 2014). Una de las formas más utilizadas en el análisis del entorno de las organizaciones, es la metodología F.O.D.A., acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- Fortalezas. - se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.
- Oportunidades se refiere a tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas.
- Debilidades se refiere a actividades internas que limitan o inhiben el éxito general de una organización.
- Amenazas es lo opuesto a lo anterior, consiste en tendencias, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posesión competitiva presente y futura de la organización

2.2.33 Alineación estratégica.

La alineación estratégica, lo que le permite es conocer la madurez de sus decisiones estratégicas y de alguna forma saber cómo está y donde está y como puede mejorar. Una vez que la organización conoce el nivel de madurez que tiene, entonces puede identificar oportunidades para mejorar la relación que debe existir entre el negocio y está constituido por cuatro elementos: estrategia de negocio, estrategia de tecnologías, procesos e infraestructura organizacional (Porter, Michael, 2012).

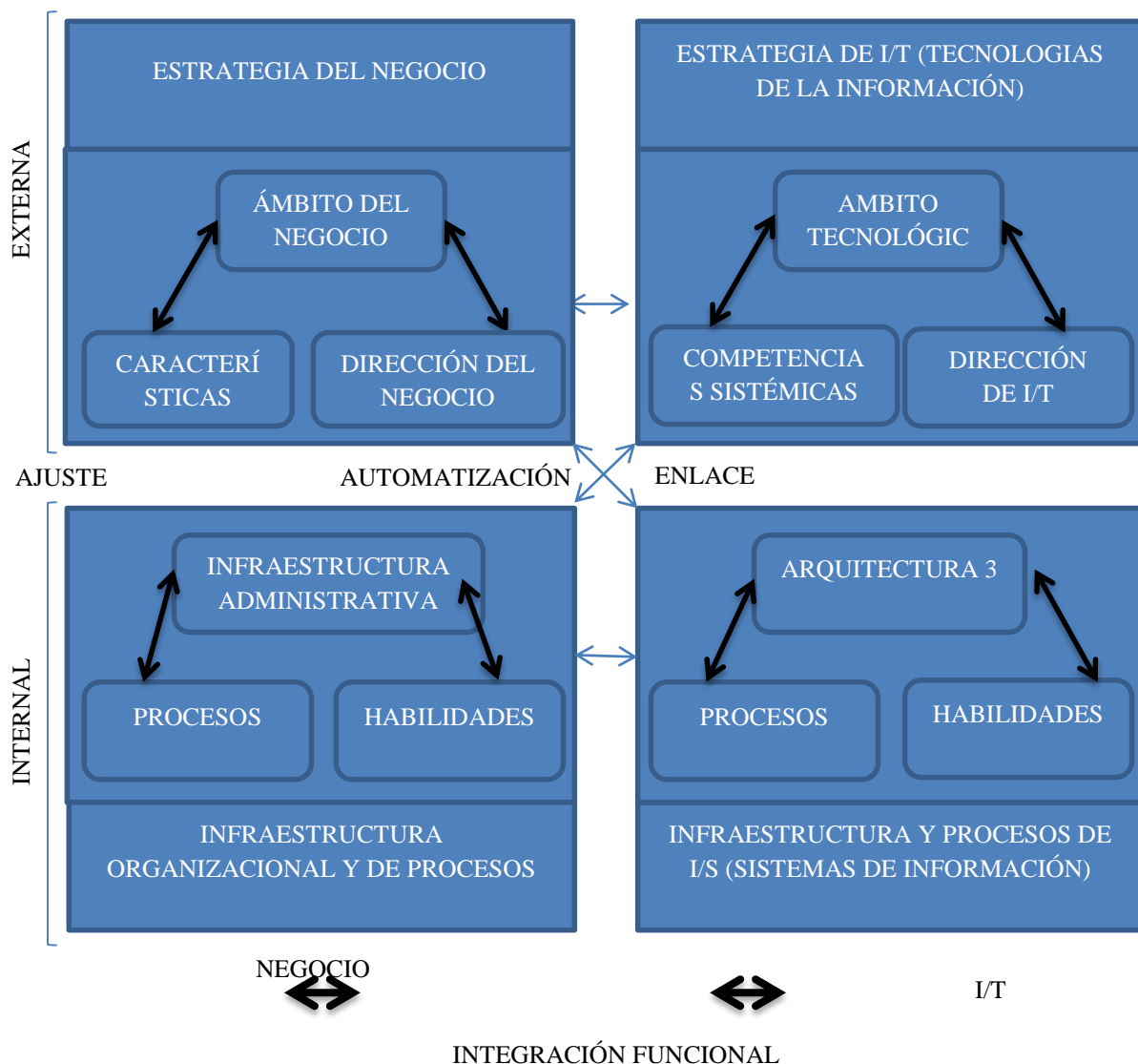


Gráfico N° 2.8 Alineación estratégica

Fuente: (Porter, Michael, 2012)

2.2.34 Estrategias

El patrón o Planificación que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar

los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes, (Mintzberg, H , 2010).

2.2.35 Ventas

La venta es “la ciencia de interpretar características del producto o servicio en términos de satisfacción del consumidor para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos” (Grupo Noriega Editores , 2012).

2.2.36 Formulación de los objetivos de ventas

Es el reflejo de los objetivos generales de la empresa (objetivos corporativos), que derivan en objetivos de marketing (imagen, posicionamiento, penetración, cuotas, beneficios, etc.), los objetivos generales de la fuerza de ventas deben ser determinados por la dirección de marketing, y tomar en cuenta la previsión de resultados del esfuerzo de marketing. (Pérez del Campo Enriquez , 2014).

2.2.37 Fuerza de ventas propia y compartida

La fuerza de ventas propia aquella que, independientemente de la forma en que se remunere a sus vendedores, estos trabajan exclusivamente para una única empresa. (Drake, Tomás Alfaro, 2008). Por el contrario, una fuerza de ventas compartida es aquella compuesta por vendedores que venden productos de varias empresas. En líneas generales existen dos tipos de elementos sobre los que se puede construir una fuerza de ventas compartida

a.- Vendedores independientes. - son personas físicas que venden en una zona determinada productos de varias empresas. Su función se limita a la obtención de pedidos de sus clientes, pedidos que pasan a cada empresa para que se ocupe de servirlos de la manera oportuna.

b.- Distribuidores. - suelen ser empresas o personas jurídicas que operan en una zona más amplia y que a su vez contratan vendedores fijos para actuar sobre los mayoristas y detallistas seleccionados.

2.2.38 Red de ventas

“Existen tantos tipos de redes de venta como criterios se empleen para su clasificación:

A) Atender la ubicación del personal de ventas en la realización de sus funciones:

- Equipo o red interior de ventas
- Equipo exterior de ventas
- Equipo de exportación

B) Atender la relación contractual con la empresa, se distinguen:

- Fijos o permanentes
- Colaboradora o independiente

C) Atender su estructura u organización:

- Estructura por territorios
- Estructura por productos
- Estructura por mercados
- Estructura combinada.” (Mercado. Cesáreo, 2012)

2.2.39 Ventas por cuota

Los tipos de cuota más utilizados por este orden son:

Volumen de ventas por zona, región, provincia o territorio:

- Por producto.
- Por canal.
- Por tipo de cliente.
- Por sector de actividad.

Las empresas no solamente tienen un tipo de clientes, pueden tener grandes o pequeños clientes. Si la empresa tiene varios productos, no puede fijar unas cuotas globales, sino que tiene que fijar a cada producto unas cuotas (es decir tiene que desglosar las cuotas).

2.2.40 Planificación de las ventas

Los objetivos de la planificación de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender productos y servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Planificar supone elegir las estrategias de ventas adecuadas para prevenir los objetivos previamente establecidos. La primera acción de los encargados de la planificación de ventas será elegir el tipo de estrategia a seguir para cada producto y mercado. (Lobato, Francisco , 2016).

2.2.41 Responsabilidad de la dirección de ventas

La dirección de ventas es el responsable de todo el esfuerzo de ventas de una organización. Es decir, de la gestión de todos los recursos materiales y humanos relacionados diariamente con la venta. (Manera, J, 2011).

2.2.42 Procesos interrelacionados de la dirección de ventas

El Área de Comercialización coordina tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados:

- Formulación de un programa estratégico de ventas
- Puesta en práctica del programa de ventas
- Evaluación y control del programa de ventas. (Manera, J, 2011).

Los procesos de la dirección de ventas son muy importantes porque permiten dirigir, organizar, entrenar a la fuerza de ventas, así como evaluar los planes de acción y ver en qué partes hace falta hacer algún ajuste para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.43 Programa estratégico de ventas

Las variables ambientales externas e internas que afectan, y los objetivos de marketing contempla los siguientes parámetros:

- Análisis situacional. - es una síntesis de la situación del mercado, de su evolución esperada, de las ventas de la empresa y de la evolución de los productos o líneas de los productos.

- Objetivos de marketing. - tienen su expresión en términos de ventas (objetivos de cuota, introducción de nuevos productos, penetración en nuevos mercados).
- Estrategia de venta personal. - definir normas, formas y procedimientos para desarrollar las distintas acciones y decisiones de venta.
- Política de gestión de cuentas. - planes de desarrollo de cuenta y de obtención de nuevas cuentas, objetivos cualitativos y distribución de tiempos, acciones y recursos en la cartera de clientes.
- Organización del personal de ventas. - estructura organizacional, posiciones, roles, funciones, procesos y personal de apoyo.
- Definición y asignación de territorios de venta. - fijación de territorios de ventas grupales y/o individuales y tratamiento de solapamientos e incidencias (clientes con descentralización territorial de decisiones).
- Cuotas de venta y presupuesto de ventas. - previsiones de venta, asignaciones de cuotas (objetivos) y presupuesto de gastos.
- Evaluación del esfuerzo. - conceptos de evaluación, políticas de supervisión y de revisión, normas y procedimientos.
- Calendarización de actividades. - acciones y decisiones de organización, coordinación, ejecución y control (semanal, quincenal). (Manera, J, 2011).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La metodología que se empleó en la investigación fue de carácter cualitativo debido a que se realizó entrevistas a los directivos de la CONAUTO C.A., para conocer los aspectos internos que requieren mejoras. Esta metodología explica y comprende de mejor manera a las organizaciones que toman la decisión de recurrir a la implementación del Coaching en situaciones de riesgo.

3.2 Fuentes de Investigación

3.2.1 Fuentes Primarias

Se efectuó entrevistas por parte del gerente y jefe comercial de la empresa CONAUTO C.A, considerados como sujetos principales de estudio de la presente investigación.

Las encuestas para el personal de la organización proporcionaron datos importantes sobre las deficiencias que se tiene actualmente.

3.2.2 Fuentes secundarias

Se utilizó antecedentes de investigaciones previas relacionados con Coaching organizacional, se consultó artículos indexados en revistas científicas de origen nacional e internacional, se incluye tesis y reportes colaborativos.

Como bases teóricas referentes a el tema de estudio, se examinó libros y manuales sobre el Coaching.

3.2.3 Alcances de Investigación

3.2.3.1 Nivel Descriptivo

El nivel descriptivo permitió conocer las situaciones o aptitudes del personal involucrado en el departamento comercial sobre las acciones que beneficia a la recolección de datos y la identificación del problema.

3.2.4 Modalidades de Investigación

3.2.4.1 Bibliográfico-documental

Se basó en amplificar los diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios de los autores en relación a el Coaching organizacional en fuentes primarias como libros base y a su vez en secundaria como módulos, artículos e informes científicos.

3.2.4.2 Investigación de campo

La investigación fue de campo porque permitió el estudio desde el lugar de los hechos, es decir, CONAUTO C.A. Sucursal Ambato. Adicionalmente, se pretende realizar entrevistas a los directivos y encuestas con el personal del departamento comercial.

3.2.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.2.5.1 Técnicas de Investigación

Entrevista

En primer punto, se seleccionó la entrevista como una técnica esencialmente confiable y válida para la recaudación de información por parte de los directivos y expertos del *Coaching*.

Encuesta

Para el cumplimiento de la investigación y en función del número de trabajadores de la empresa, se consideró aplicar encuestas dirigidas a todo CONAUTO C.A., sucursal de Ambato, esta técnica es objetiva y aporta a la recolección de información mediante una serie de preguntas sobre el tema de estudio. Se consideró además emplear un cuestionario con preguntas cerradas de carácter dicotómicas, preguntas, las que posteriormente se tabula, analiza e interpreta.

Instrumentos de Investigación

3.2.6.1 Cuestionario de Entrevista

El cuestionario de la entrevista se realizó mediante preguntas abiertas para la interpretación de la información relevante sobre la empresa dirigida a los gerentes, a su vez, se planteó otra entrevista de igual manera a expertos sobre el tema de Coaching.

3.2.6.2 Cuestionario de Encuesta

Para el cuestionario dirigido a los trabajadores de la sucursal de Ambato, se empleó 12 preguntas cerradas, con interrogantes que aportan para el diseño de una solución problema. Dicho cuestionario se encuentra validado mediante el método de Alfa de Cronbach que se muestra en el Anexo 1, donde se realiza una prueba piloto a 30 personas de la empresa que arroja un resultado de 0.72 de aceptación del instrumento.

3.3 Población y Muestra

La población de la investigación está estructurada por 1 gerente general y 3 jefes departamentales a cargo de la empresa que cuenta con alrededor de 50 empleados de CONAUTO C.A en la sucursal Ambato se habla de una población finita se trabaja con el total de la población, es decir no es necesario obtener ninguna muestra.

Tabla N° 3.1 Población y Muestra

Unidades de estudio	Frecuencia	Porcentaje
Alta directiva	4	7.4%
Personal operativo	50	92.60%
Total	54	100%

Elaborado por: Elaboración propia tomado de (CONAUTO C.A, 2018)

También se realizó entrevistas a profesionales del Coaching para conocer los diversos criterios sobre el tema.

3.4 Recolección de información

Para la recolección de información se realizó los siguientes pasos:

- Acudir a el lugar de los hechos para obtener información de la alta directiva de la organización.
- Emplear formatos para la entrevista y la encuesta en el número establecido para la población.
- Aplicar formatos con técnicas que permitan proporcionar a el entrevistado y encuestado dar a conocer su opinión.
- Con la información adquirida se procede a realizar la tabulación.

3.5 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se procedió a el ordenamiento y análisis de la siguiente manera:

- Se adquiere información de la población de la empresa en base a la entrevista y encuestas.
- Los datos son organizados.
- Después de ordenar la información se procede a las tabulaciones.
- Con las tabulaciones se realiza tablas y gráficos estadísticos.
- Se hace el análisis e interpretación de los datos y gráficos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa CONAUTO C.A. sucursal en Ambato, en base al tema se Coaching organizacional, se recopila información a través de una encuesta dirigida a 50 personas que conforman a la empresa. En este capítulo se analiza la información adquirida de los puntos críticos que requieren cambios. Finalmente, en el trabajo, se anexa los formatos de las encuestas y entrevistas aplicadas.

4.1 Tabulación de los datos

Encuestas

Mediante la encuesta aplicada a la empresa CONAUTO C.A sucursal de Ambato, se establece los siguientes resultados:

El género que se destaca en la empresa con un 84% es masculino y existe un 16% femenino. El promedio de edad de los trabajadores que se registran en la organización se encuentra en un rango de 30 a 54 años. A continuación, se realiza la tabulación de datos.

1. ¿Su puesto de trabajo le permite que desarrolle al máximo sus habilidades laborales?

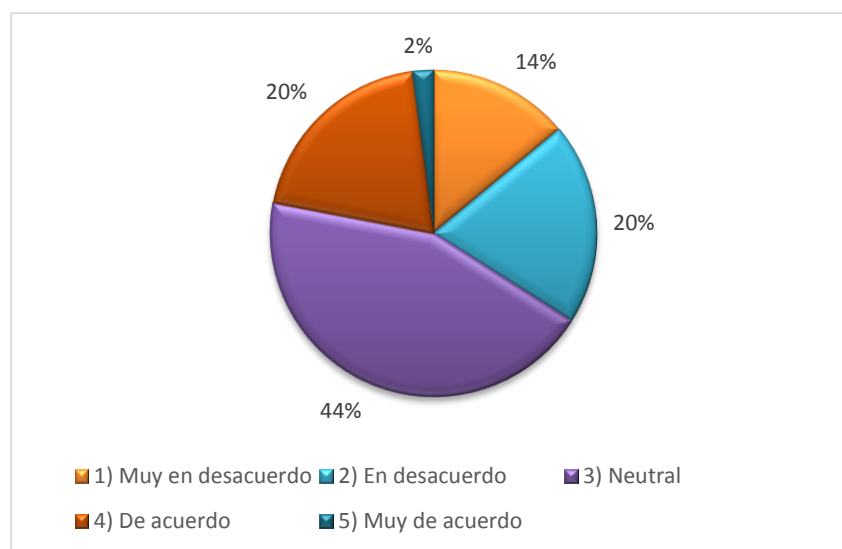


Gráfico N° 3.1 Puesto de trabajo
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Como se observa en el Gráfico 3.1 los datos arrojados en las encuestas realizadas para conocer si los trabajadores consideran que su puesto de trabajo les permite desarrollar a el máximo sus habilidades laborales, el 14 % está en desacuerdo debido a que no se adquiere la participación de dichas habilidades; el 20 % considera que el puesto de trabajo no le permite demostrar sus destrezas; el 20 % que está de acuerdo y el 2 % que está muy de acuerdo en que su puesto de trabajo les permite demostrar sus habilidades en el momento de que realizan sus actividades. Por lo tanto, en el sistema de Coaching se requiere que la empresa reconozca las habilidades y capacidades de los trabajadores para su puesto de trabajo, lo que conlleva a un aumento de la eficiencia y efectividad en cada departamento.

2. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

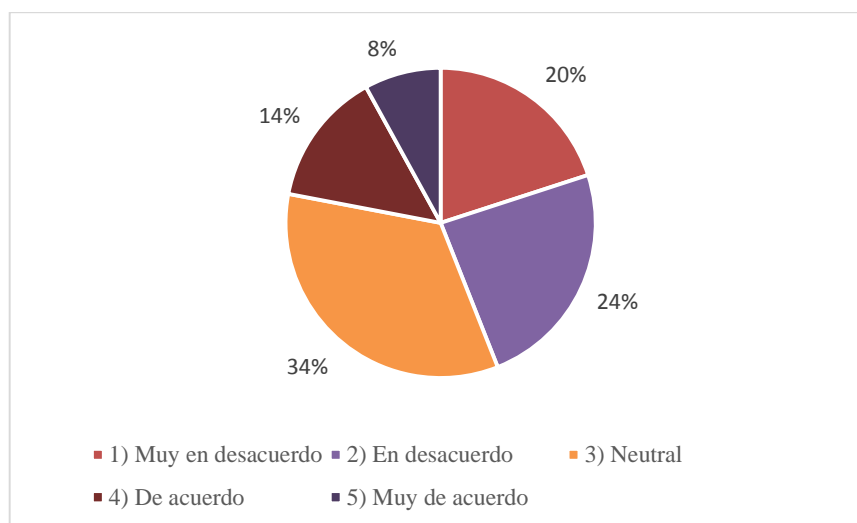


Gráfico N° 3.2 Comunicación
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en el Gráfico 3.2, el 20% está muy en desacuerdo en que la comunicación es frecuente con su jefe debido a que no existen motivos o circunstancias que deban tratarse; el 24 % está en desacuerdo y considera que a el cumplir con su trabajo o cumplir con el horario establecido no hay motivos para un trato frecuente con su jefe. Se evidencia de manera clara que se necesita la interacción entre jefes y empleados para que exista una mejor comprensión de la información que es proporcionada por ambas partes.

3. ¿La confianza entre sus compañeros siempre es buena?

Gráfico 4. 1¿La confianza entre sus compañeros siempre es buena?

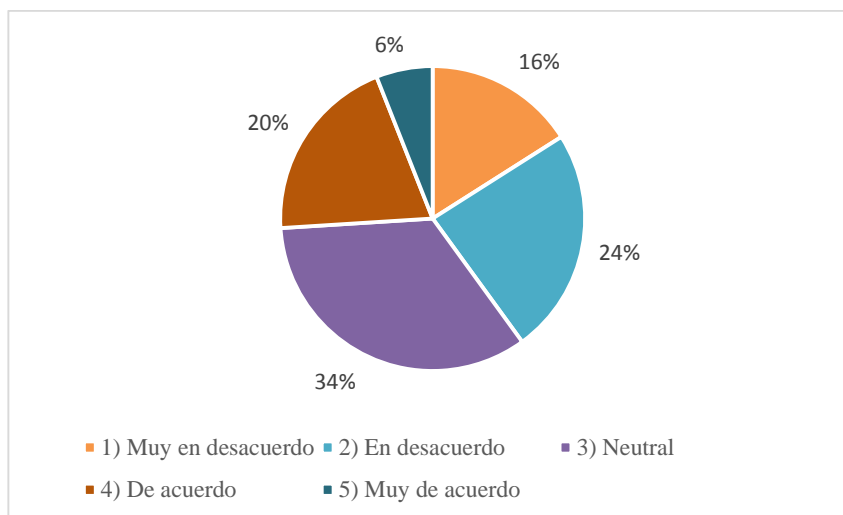


Gráfico N° 3.3 Confianza

Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

En el Gráfico 3.3 se observa que el 16 % se encuentran en desacuerdo con la confianza entre compañeros es buena; el 24 % opina estar en desacuerdo debido a que no se han desarrollado actividades como para crear empatía entre compañeros; el 34 % de los trabajadores se identifican con neutral porque se considera que cada uno realiza su trabajo y las ocasiones en las que han requerido el apoyo de un compañero si lo han tenido a pesar de que no se han dado mucho esas oportunidades. Se evidencia que el alto porcentaje de las personas encuestadas opinan que la confianza entre compañeros no siempre es buena.

4. ¿Considera usted que trabaja en equipo?

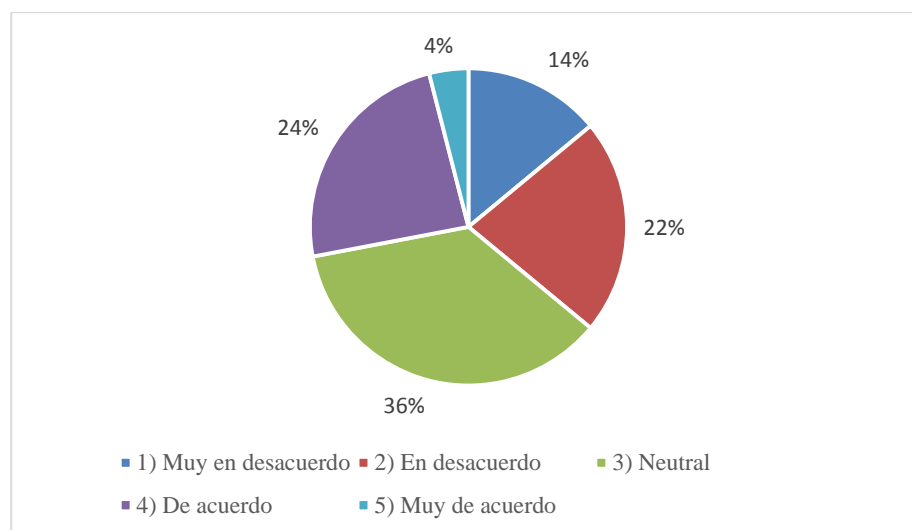


Gráfico N° 3.4 Trabajo en equipo
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Del total de encuestados del Gráfico 3.4, el 36% considera que a veces desarrolla trabajo en equipo, las actividades no son muy frecuentes por eso están muy en desacuerdo y en desacuerdo con la pregunta; el 36 % responde neutral debido a que no les gusta mucho el trabajo en equipo, prefieren trabajar de manera individual; el 24% está de acuerdo labora la mayoría del tiempo se trabaja en equipo. Se evidencia que si se trabaja en equipo pese a que las circunstancias en las que se ha tenido que hacer actividades en grupo lo han hecho sin embargo se requiere que el sistema proporcione estrategias de actividades en grupo que se promueva la integridad dentro de la empresa.

5. ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

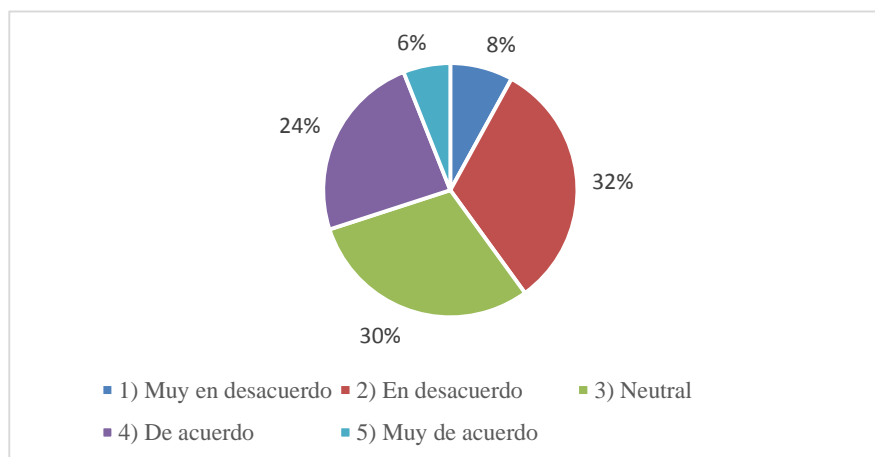


Gráfico N° 3.5 Ambiente laboral
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Se observa en la Gráfica 3.5 existe un 40 % de los empleados que no se encuentran conformes con el ambiente laboral debido a que les gustaría capacitarse en las áreas de trabajo, contar con actividades que les permita conocer a sus compañeros para poder apoyarse en ellos, consideran que deberían haber actividades en donde ellos puedan obtener algún beneficio adicional, el 30% indica que es normal pese a que las condiciones en las que realizan su trabajo es similar a las de los otros lugares de trabajo. Por tanto, esto significa que se requiere crear un ambiente laboral agradable mediante la comunicación que promueva la integridad de la empresa mediante la implementación del sistema integral del Coaching.

6. ¿Recibe elogios frecuentemente por su jefe?

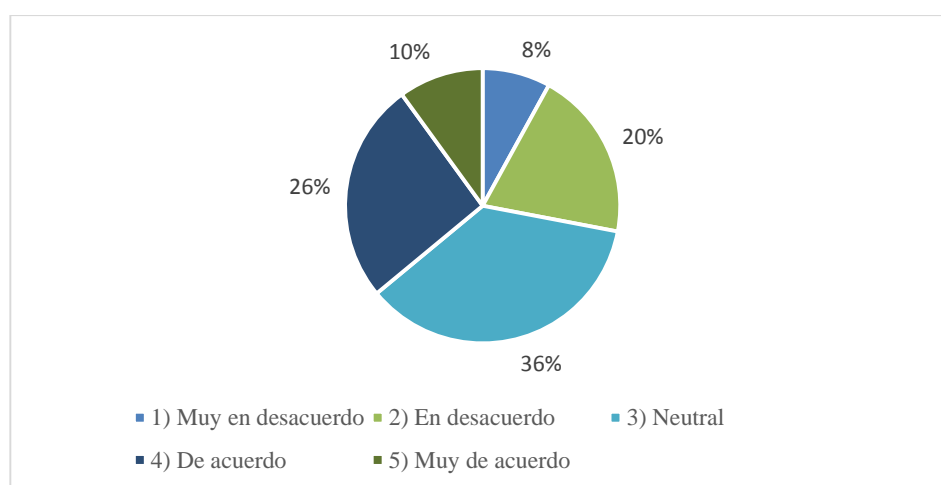


Gráfico N° 3.6 Elogios
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

De los encuestados en el Gráfico 3.6, se observa que el 28 % se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo en lo que se refiere si ha recibido elogios, debido a que su jefe no reconoce o felicita su trabajo; el 36 % responde neutral debido a que no han recibido descuentos o llamados de atención por su trabajo, así como también no han sido elogiados por su buen desempeño. Como se evidencia en la gráfica existe un alto porcentaje de trabajadores que no recibe cumplidos por su buen trabajo, por ende, en las etapas de Coaching se requiere plantear estrategias que promuevan el reconocimiento laboral que realizan los empleados en el momento de cumplir con sus metas.

7. ¿La empresa ofrece incentivos constantemente para incrementar su desempeño?

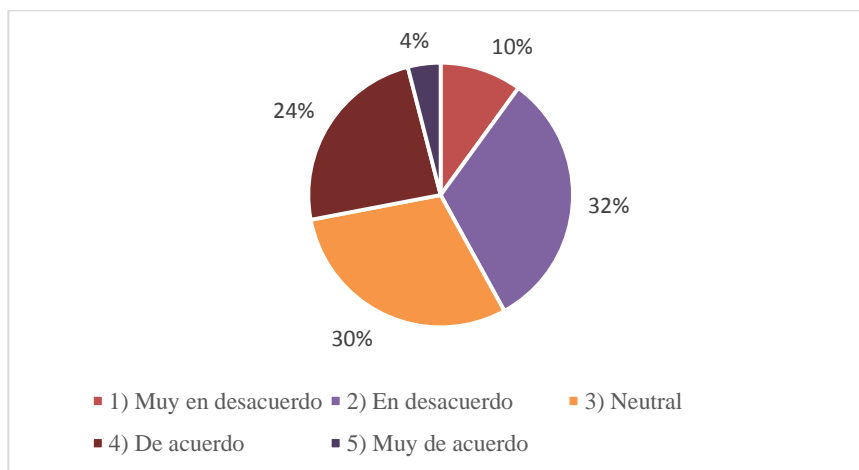


Gráfico N° 3.7 Incentivos
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Se observa en el Gráfico 3.7 que el 42% está muy en desacuerdo y en desacuerdo debido a que no han recibido ningún incentivo por su desempeño; el 30% responde neutral porque opinan que no se han desarrollado actividades en los que se reconoce su trabajo y se premia su eficiencia pero que tampoco han recibido algún mal trato por parte de los jefes; el 28 % están de acuerdo y muy de acuerdo porque se sienten apoyados. Por consiguiente, se aplicará el Coaching organizacional acompañado de la motivación para conceder el aumento de incentivos a los empleados por el cumplimiento y desarrollo de actividades laborales de manera competitiva.

8. ¿Los jefes comunican de forma clara sus expectativas?

Gráfico 4. 2 ¿Los jefes comunican de forma clara sus expectativas?

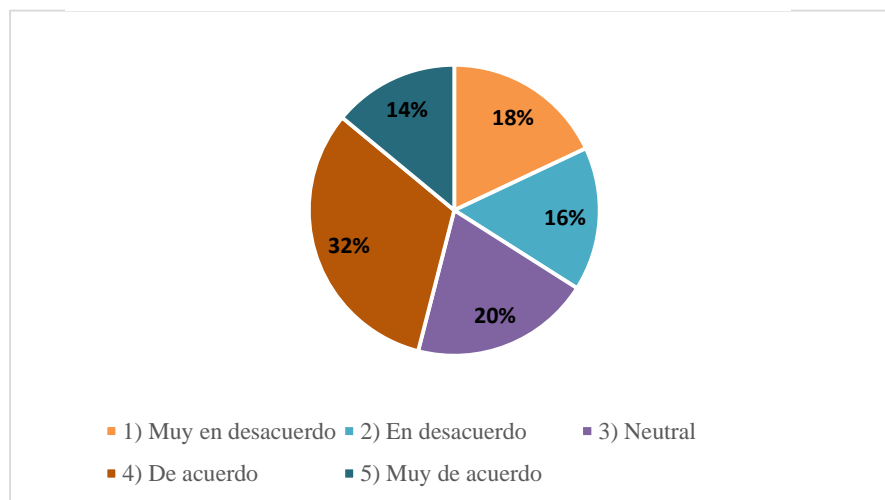


Gráfico N° 3.8 Comunicación

Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

En el Gráfico 3.8, el 34% de los empleados está muy en desacuerdo y en desacuerdo porque conocen que el objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes pero que no conocen que hacer para el mejoramiento de su desempeño y por ende aporta más a la empresa; el 20 % responde de manera neutral debido a que cumplen las actividades establecidas para su trabajo con lo que consideran aportan a la empresa. Se evidencia que la mayoría considera que no existe una buena comunicación, por consiguiente, si se aplica el sistema de Coaching organizacional, existirá una mejora notable en el ámbito de comunicación entre directivos y empleados.

9. ¿Los jefes supervisan las actividades que ejecutan sus empleados?

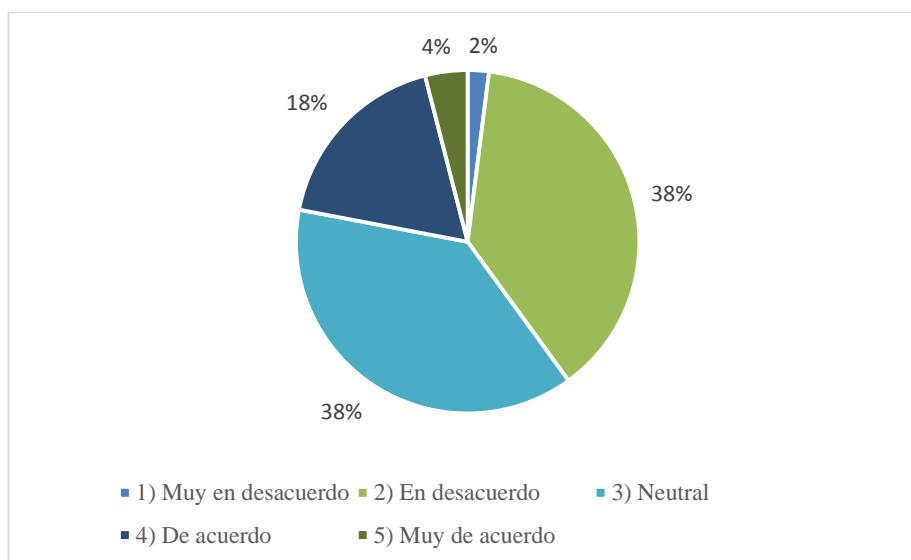


Gráfico N° 3.9 Supervisión

Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Como se muestra en la Gráfica 3.9, el 40 % de los encuestados opina que las actividades que realizan no son supervisadas, el 38% responde de forma neutral; el 22 % está de acuerdo y muy de acuerdo puesto que algunas veces les han preguntado cómo les va en sus actividades laborales que realizan. Por ende, se evidencia que los trabajadores requieren supervisión que brinde seguridad y control en el momento que realiza sus actividades, con el coaching proporciona la verificación adecuada de los procesos que se realiza a cargo ante el coach.

10. ¿La empresa realiza capacitaciones regularmente a sus empleados?

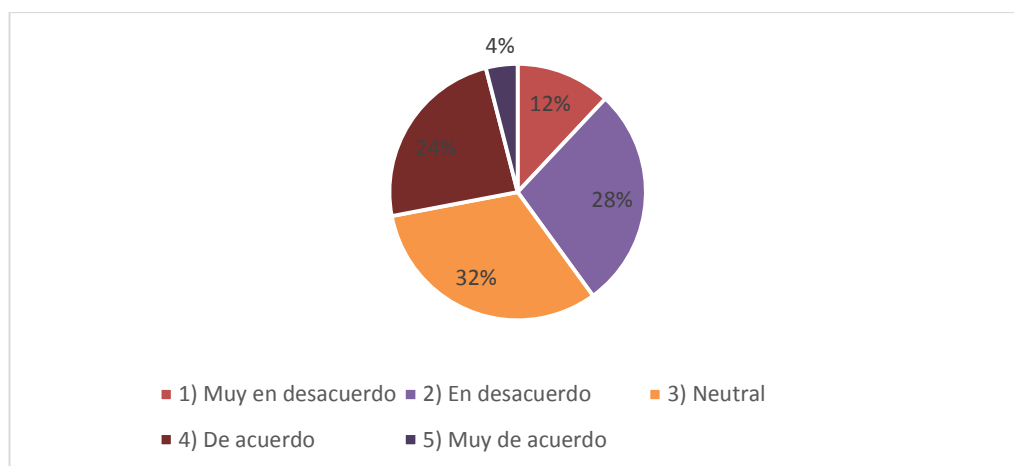


Gráfico N° 3.10 Capacitación
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

En la Gráfica 3.10 se observa que el 40 % de los encuestados se encuentran muy en desacuerdo y en desacuerdo debido a que no han recibido capacitaciones para la mejora de su desempeño; el 32 % se encuentra en un rango neutral en la consideración que en las actividades que ellos realizan no necesitan capacitarse; el 28% piensa que si se han recibido capacitaciones. Por lo tanto, la implementación del sistema de Coaching es factible debido a que se realiza capacitaciones constantes que fomenten crecimiento personal y laboral de los empleados direccionada a sus necesidades.

11. ¿Los jefes responden a sus dudas o inquietudes?

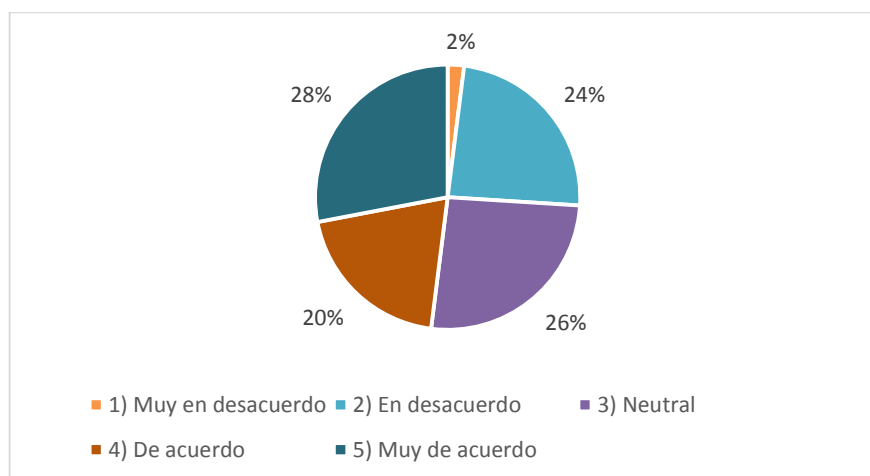


Gráfico N° 3.11 dudas e inquietudes
Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Como se muestra en la Gráfica 3.11 el 28% de los empleados está muy de acuerdo en que los jefes responden a dudas e inquietudes de manera momentánea, sin embargo, el 24% considera en esta en desacuerdo con la pregunta. Por consiguiente, existe participación por parte de la gerencia a las respuestas a dudas o inquietudes, lo cual significa que se están abiertos a la ayuda en el momento que se requiera.

12. ¿Se le solicita ideas o opiniones para la solución de problemas?

Gráfico 4. 3 ¿Se le solicita ideas o opiniones para la solución de problemas?

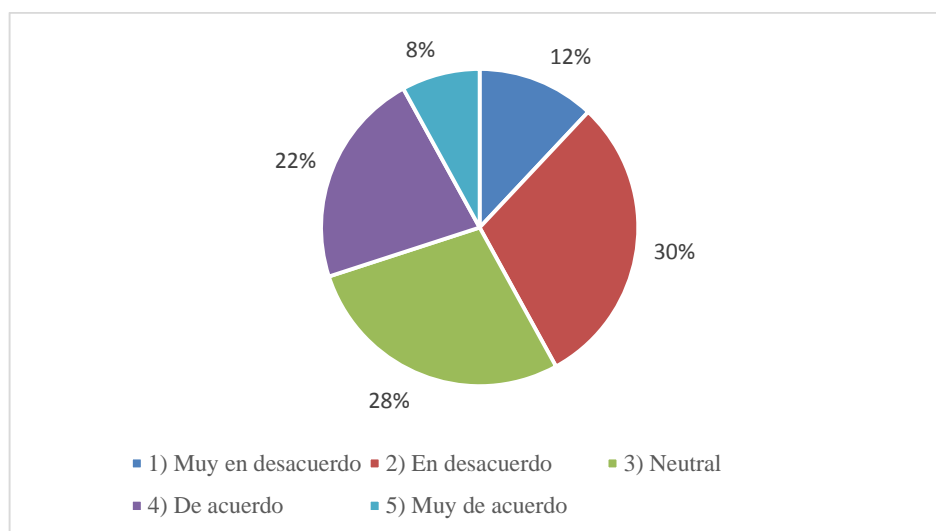


Gráfico N° 3.12 Solución de problemas

Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta

Análisis e interpretación

Se observa en el Gráfico 3.12 que el 42 % se encuentra muy en desacuerdo porque nunca les han consultado con ideas u opiniones para resolver algún problema; el 28 % responde de manera neutral debido que considera que solucionar problemas es una de las funciones de los jefes; el 30 % expresa que está de acuerdo. Por ende, los trabajadores consideran que no existe tanta participación para la solución de problemas, es factible la implementación del *Coaching* organizacional permite la intervención de ideas por parte de los empleados para el aumento de posibles soluciones ante un conflicto.

4.2 Análisis de entrevistas

Entrevistas a Gerentes

A continuación, se presenta los resultados de las dos entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa CONAUTO C.A sucursal de Ambato.

Análisis general

Mediante las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa, se analiza que es necesario optar por herramientas administrativas que proporcionen el aumento de la satisfacción laboral y personal de todos los miembros de la empresa, es por ello que se recomienda la implementación del Sistema de *Coaching* Organizacional enfocado en la creación del liderazgo en los jefes con la finalidad que motiva a el equipo de trabajo para el cumplimiento de metas. El *Coaching* proporciona información necesaria a los jefes para conocer a su personal de trabajo y busca métodos de perfeccionamiento del desempeño. Los jefes consideran que la empresa tiene algunas falencias con los empleados, sin embargo, se busca la implementación del sistema de *Coaching* organizacional para mejora del desempeño de todos los miembros de la empresa.

Entrevista a expertos

- La realización del diagnóstico con personal de la empresa CONAUTO C.A sucursal de Ambato, se concluye que es necesario hacer uso del *Coaching* organizacional, debido a que proporciona eficiencia en los trabajadores.

- Se observa que existe una atmosfera laboral inadecuada lo cual dificulta la generación de ideas y opiniones por parte de los empleados hacia los jefes, por ende, se ocasiona una mala comunicación dentro de la empresa.
- Mediante la socialización se logró que el personal manifieste sus opiniones y emociones sobre la empresa. Se requiere de las relaciones interpersonales que existe entre empleados que busca un buen ambiente de trabajo.
- Por parte de los jefes se reconoce que existe carencias en ciertas áreas, sin embargo, se encuentran dispuestos a la aplicación de soluciones que aporten a el crecimiento de la empresa.
- Los expertos del *Coaching* coinciden en que esta herramienta mejora el clima laboral, resuelve problemas y genera liderazgo, lo que trae efectos positivos a las diversas empresas que aumenta la productividad, ventas e ingresos.

Es así como el *Coaching* se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporciona un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuamente

El *Coaching* es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización. Posee una doble vía de ser y hacer. Por el lado del ser hace referencia en el cuidarse a uno mismo, la calidad de vida y el crecimiento como seres humanos, mientras que por el lado del

hacer es un procedimiento que fomenta los rendimientos y un estilo de liderazgo que obtiene buenos resultados desde cualquier ámbito en que se aplique el *Coaching*. Es decir; el bienestar del individuo es primordial y el desarrollo humano es el método esencial de obtener los mejores resultados a nivel empresarial.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema

Estructura de un Sistema de *Coaching* Organizacional para dinamizar las ventas en CONAUTO C.A de la ciudad de Ambato.

5.2 Datos generales

Nombre Empresarial: CONAUTO C.A.

Dirección: Av. Bolivariana Km. 2.5 vía a Baños

Teléfono: 0999436292

Ubicación geográfica: las instalaciones de la empresa CONAUTO C.A. en la ciudad de Ambato es en la Av. Bolivariana km 2.5 vía a Baños.



Gráfico N° 5.1 Distribución geográfica
Fuente: elaboración propia a partir de *google maps*

Organigrama

La empresa CONAUTO sucursal de Ambato cuenta en la actualidad con 54 trabajadores para abastecer a la provincia de Tungurahua. Se muestra el organigrama que tiene la empresa. En el área comercial se encarga de la promoción y vender productos a los clientes, el área de crédito y cobranza propone estrategias administrativas para la recuperación de cuentas por cobrar, tanto el coordinador y operarios TC es el personal para la reparación de la maquinaria instalada o vendida, el área de logística cuenta con bodegueros que llevan el inventario de los productos y los transportistas para trasladación de la mercancía.

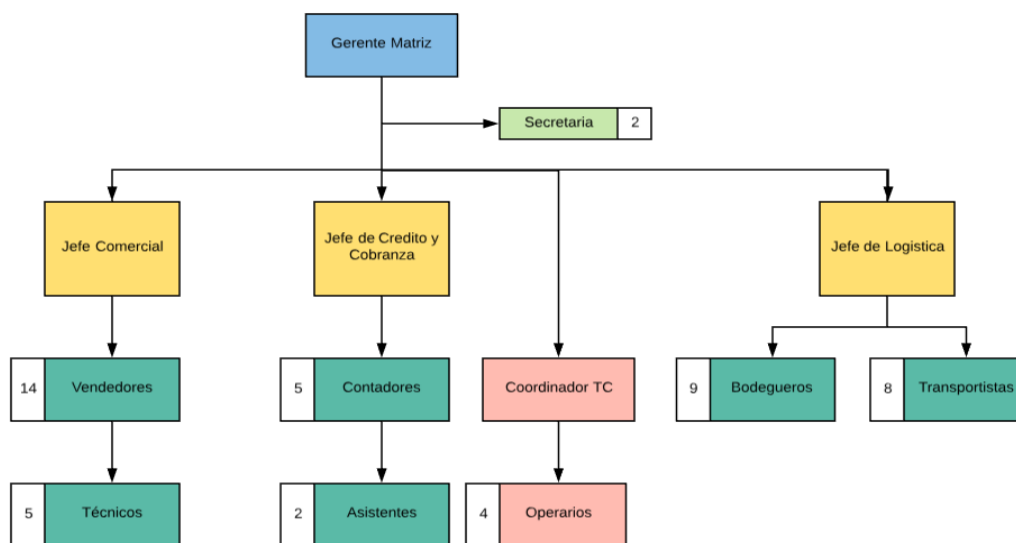


Gráfico N° 5.2 Organigrama de CONAUTO
Fuente: (CONAUTO C.A, 2018)

5.3 Desarrollo

Se hace referencia a etapas planteadas por el autor (Macías, 2015), para el desarrollo de la investigación.

A continuación, los pasos sistema de *Coaching* organizacional CONAUTO C.A. sucursal Ambato:

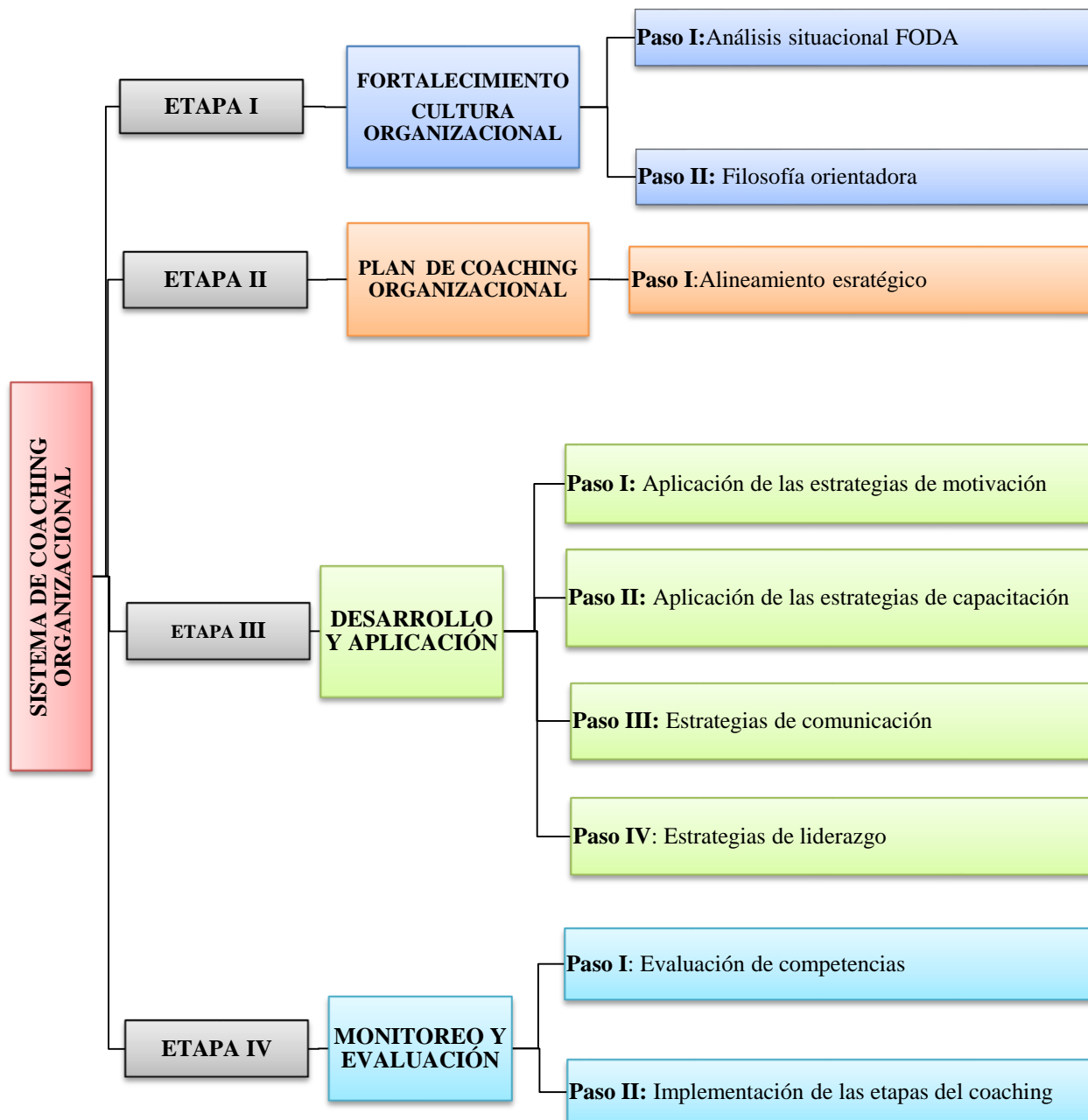


Gráfico N° 5.3 Modelo de la estructura del sistema de *Coaching* Organizacional
Fuente: Elaboración propia

ETAPA I

FORTALECIMIENTO LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Paso I: Análisis de la situacional FODA

En el paso de análisis se refiere a la auditoría de la organización sobre la base de:

- Análisis interno
- Análisis externo

➤ **Análisis interno**

La empresa evalúa su situación actual, con una auditoría de la organización, en la que cada institución determina el enfoque y la profundidad del diagnóstico necesario para que revise y actualice su estrategia actual. Por lo tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o revisión de los existentes es la constante revisión de los cambios internos y externos, que identifican brechas entre el desempeño y las metas propuestas forman la base del acceso de el entrenamiento por lo tanto la generación de los siguientes aspectos en el análisis:

➤ **Perfil de capacidad interna (PC)**

La capacidad interna perfil de la empresa será una muy importante para la realización de la herramienta de auditoría de la organización, permite la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización en relación a las oportunidades y amenazas

que se presentan con el ambiente externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una institución que participen todos los factores que afectan a su funcionamiento institucional.

El PC examina cinco categorías:

1. La capacidad de gestión
2. La competitividad
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica
5. La capacidad del talento humano

ANÁLISIS FODA

En el análisis FODA se han tenido en cuenta los factores relacionados con la empresa, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, los recursos humanos, las tendencias políticas, económicas, las variables clave, tecnológicas y sociales competitivos.

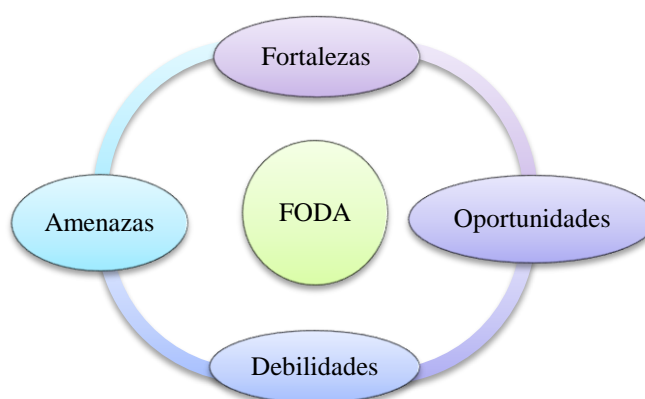


Gráfico N° 5.4 Análisis FODA

Elaboración: Paula Moretta

➤ **Análisis externo**

El perfil de las oportunidades y amenazas a través de la empresa será la metodología que identifica y evalúa las amenazas potenciales y las oportunidades de negocio que se presentan en los siguientes métodos de análisis:

➤ **Auditoría externa**

En el desarrollo de una estrategia, que tomará en consideración los factores que están fuera de la organización. Esto incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los que interactúa la empresa. Surge del análisis de la matriz FODA Tabla 5.1, se basa en el conocimiento previo que se tiene de la empresa en el sitio web, entrevistas con los gerentes y encuestas dirigidas a los trabajadores. En la Etapa I se procedió a la realización de un análisis FODA con el fin de obtener mayor fortalecimiento de la investigación y seguir las etapas del entrenador.

Cuadro N° 5.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La competencia es limitada en referencia al producto y servicios que se coloca en el mercado	La gestiona administrativa no es integral para generar un mejor posicionamiento empresarial.
Localización geográfica óptima para la colocación los productos y servicios en el mercado	No se cuenta con una dirección estratégica que optimice la utilización de herramientas administrativas
La fuerza laboral cuenta con experiencia en cada una de sus áreas	Se limita la integración organización sustentada en el trabajo en equipo, motivación y comunicación.
La imagen empresarial y tecnología de punta permiten la colocación de calidad en el mercado.	No se genera una arquitectura estratégica para la alineación de la estrategia con la organización
Recursos financieros planificado a las necesidades organizacionales	El direccionamiento de la fuerza de ventas no es proactivo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Ampliación de la cobertura comercial a escala regional	La competencia entrante maneja novedosas herramientas administrativas enmarcadas en la investigación y desarrollo
Ampliación de la inversión para fortalecer la gestión comercial.	La inestabilidad política de las importaciones afecte a la competitividad de los productos
Crecimiento y cambio de tendencia de los potenciales clientes a la marca organizacional	El ingreso de nuevas marcas sustitutas genere una mayor preferencia de los clientes.
Acceder a mejores negociaciones comerciales mediante la calidad de los productos y servicios	El poder adquisitivo fluctuó periódicamente genera limitación en la demanda al producto.
Disminuir los gaps en referencia a la competencia	La competencia desleal genera distorsión de la imagen de los productos en el mercado.

Fuente: elaboración propia a partir (CONAUTO C.A, 2018)

Así, en la gestión de procesos de toma en consideración ciertos aspectos fundamentales, tales como la formulación de la misión, la realización de un análisis interno, el desarrollo de la auditoría externa, la formulación de estrategias de negocio, la construcción de la programación estratégica, la formulación del presupuesto y la aplicación de control de gestión; por lo que estos elementos son analizados por ejecutivos de la empresa con el fin de tener una ventaja competitiva y obtener información sobre las oportunidades y amenazas que la empresa, este proceso va a elegir la estrategia adecuada para cumplir con la misión y objetivos.

Pao 2: Filosofía orientadora

Como un actor que concibió la estrategia, el gerente en su papel como estratega, fortalecer las brechas existentes entre el plano de los propósitos (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategia), el nivel de habilidades (estructura organizativa, recursos materiales, recursos tecnológicos y financieros, talento humano), y el nivel de las relaciones (intereses y conflictos), porque será fortalecer la cultura organizacional de la siguiente manera:



Gráfico N° 5.5 Filosofía organizacional

Elaboración: Paula Moretta

VALORES CORPORATIVOS

- Excelencia
- Innovación
- Integridad

- Pasión
- Trabajo en equipo

ETAPA II

PLAN DE *COACHING* ORGANIZACIONAL

El alineamiento organizativo explora la manera en que las diversas partes que conforman la empresa y sincronizan sus actividades para crea integración y sinergia. Para esto se efectuará mapas estratégicos que ofrecerán a los directivos un mecanismo para el logro de los objetivos.

En consecuencia, será un proceso que deberá ser soportado por el uso de una cierta batería de técnicas y herramientas, las cuales se integraran en un marco de tres etapas para la toma de decisiones, en este sentido el alineamiento del Coaching está sustentado de la siguiente manera:

Paso I: Alineamiento Estratégico

El único objetivo inspirador expresado en el alineamiento refleja el liderazgo inspirador del director ejecutivo, el cual permite promover una cadena de valor descrita por el mapa estratégico ayudado a los ejecutivos a la obtención del foco de trabajo y a la toma de decisiones de negocio informadas de acuerdo con sus objetivos estratégicos.

Por tanto, el gerente de la empresa es quien direcciona a que todos los procesos, recursos se alinean hacia el cumplimiento de la estrategia y es quien aprobará todo lo que esté relacionado a el alineamiento, caso contrario debe realizar los procesos

correctivos que vengan a el caso. La arquitectura estratégica es la que ayuda a la alineación de la estrategia con la organización, la misma que contempla el dominio de los propósitos que permiten saber a dónde llegará. Contempla también el dominio de las capacidades que son primordiales para un mejor direccionamiento estratégico. Y por último el dominio de las relaciones que está relacionado a el capital humano, ambiente de trabajo y motivación a el personal entre otros aspectos. Para lo cual es necesario la generación de una cultura de alineamiento hacia todos los que lo conforman la empresa, que todos tengan en mente que trabajan en función a el cumplimiento de la estrategia.

ETAPA III

DESARROLLO Y APLICACIÓN

Como respaldo a estas capacidades de los procesos internos en el mapa estratégico para el fortalecimiento de las prioridades culturales de la empresa, gestiona las habilidades y competencias críticas de las personas y hacer frente a las necesidades de infraestructura que potencializa la fuerza de la empresa a través de las siguientes estrategias:

- Estrategia de motivación
- Estrategia de capacitación
- Estrategia de comunicación
- Estrategia de liderazgo

Paso I: Aplicación de la estrategia de motivación

Objetivo general

Alinear los objetivos personales con los organizacionales para eliminar factores de insatisfacción en la estructura ejecutiva, administrativa y operativa.

Objetivos específicos

- ✓ Fomentar la motivación de la fuerza de trabajo para generar altos niveles de productividad.
- ✓ Reforzar los trabajadores del conocimiento para acceder a una mejor posición competitiva en el mercado.

Políticas

- ✓ El plan de incentivos debe ser difundida a todo el personal
- ✓ El plan de incentivos (económicos, educativos y sociales) tendrá una vigencia de 1 año para la empresa, se deja a la discreción de la innovación administradores en los años venideros.
- ✓ El plan será otorgado a todas las áreas de la empresa que es para el área administrativa y operativa ejecutivo.
- ✓ Incentivos a la formación serán designados en función de sus actividades asignadas en la empresa.

- ✓ Al final del año se llevará a cabo una evaluación del rendimiento para la comprobación de los resultados.

PLAN MOTIVACIÓN (estímulo)

- ✓ De estímulo económico
- ✓ Estímulos sociales
- ✓ Incentivos educativos

Cuadro N° 5.2 Plan motivación

Tipo de estímulo	Clases	Objetivo
Estímulo económico	A) Los estímulos Económico para Puntualidad y Asistencia al Trabajo	Aumentar la productividad en la empresa a través de la provisión de incentivos que fomenten la
	B) La asistencia estímulos económicos por permanecer en el trabajo.	disminución de la tasa de absentismo, retrasos y absentismo laboral.
Estímulos sociales	Enriquecimiento del trabajo	Generar en los empleados una mayor responsabilidad para la autodirección y la posibilidad de ejecutar un trabajo integral.

Fuente: Elaboración propia

Paso II: Estrategia de capacitación

Esta estrategia tiene cursos de formación, esto requiere un diagnóstico de la formación, para la que diseñó el siguiente plan de formación:

Cuadro N° 5.3 Programas de formación

INDUCCIÓN		Después de introducir el trabajo
Ayudas para el aprendizaje	Tema	
programación sistemática	La empresa (historia, desarrollo) El producto Derechos y obligaciones del personal hacerse cargo Descripción del Puesto	Énfasis en la gestión y las ventas Responsabilidad Riesgo Reglas Selección basada en la capacidad y el rendimiento
PROGRAMAS DE FORMACIÓN NIVEL EJECUTIVO		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVIDAD PARA LA CALIDAD		
TEMA	CONTENIDO	
Liderazgo	Auto liderazgo Toma de decisiones La coordinación de los esfuerzos Preparación para el cambio Valores corporativos Trabajo en equipo	
Comunicación	la comunicación interpersonal y organizacional La elección de los medios comunicación oral Comunicación escrita Comunicación no verbal La comunicación dentro de la organización	
Motivación	Gestión de la calidad y la motivación Ética Conducta recompensas materiales recompensas simbólicas recompensas sociales recompensa de tareas La motivación, la equidad y el refuerzo	
Empoderamiento	poder de organización poder individual Fuentes de alimentación de alta dirección elementos de potenciación	
Control y supervisión	Sistemas de control control previo control concurrente Control de retroalimentación	
Evaluación	Gestión del rendimiento Evaluación del desempeño Evaluación de desempeño dimensiones de desempeño instrumentos de medición del desempeño.	

Fuente: Elaboración propia

Así planteado permitirá la formación:

- Formación y capacitación de los empleados se orienta a el desarrollo de sus capacidades, habilidades, capacidades, valores y competencias básicas, con el fin de promover su desarrollo personal, grupal y eficacia de la organización, por lo que el desarrollo profesional de los empleados permite y mejora en la prestación de su servicio.
- Dentro de la política establecida por las unidades de personal del departamento administrativo se formula planes y programas de *Coaching* para dichos objetivos, de conformidad con las normas establecidas y tener en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.
- Los recursos disponibles para la administración de la formación deben cumplir con los requisitos establecidos en los planes de formación institucionales.

El contenido de la formación debe ser integral en el complemento de los conocimientos necesarios para consolidar las competencias laborales requeridas en el desempeño adecuado de sus funciones de acuerdo con la matriz de organización siguiente:

ÁREA DE CONOCIMIENTO	TEMAS	ÁREA	TIPOS DE CAPACITACIÓN	MEDIOS RECOMENDADOS
PROCEDIMIENTOS	Administrativos			Conferencias; E-Learning; Papers /Diaporamas; Dialogo en Clases; Discursos; Técnicas de Lectura; Instrucción Programada.
	Técnicos			Estudio de Casos; Análisis de video; Rotación de Cargos; Roll Playing
	Operativos			Simulación; Dramatización; Demostración; Conferencias y Reuniones Participativas; recorridos 3D
PSICO PROFESIONAL	Personal			Ejercicios Artísticos; Juegos Serio; Proyecto Guiado
	Grupales			Ejercicios Artísticos; Juegos Serio; Proyecto Guiado; Vivencias
BUENAS PRACTICAS	Validadas		Externas	Reuniones Participativas; Discurso de Referentes.
	Referentes		Internas	

Elaboración: Paula Moretta

Paso III: Estrategia comunicación

Entre los resultados del diagnóstico, se encontró el problema de los empleados de la información falsa sobre los logros y los problemas de la institución al momento que genera el servicio que no proporciona la supervisión y la retroalimentación de la información importante de la institución, y por lo tanto, los empleados no se identifican con ella, es por eso en este plan de comunicación se basará en los ejes de acción que a continuación se desarrollan:

Cuadro N° 5.5 Líneas de actuación comunicacional

	Actividad	Recursos
Primera línea de actuación	Desarrolla un programa de difusión para todo el personal donde los logros, metas, misión y objetivos de la institución municipal explican	Humanos y técnicos Papelería.
	Llevar a cabo reuniones anuales informativas para el personal para conocer los logros y metas de cada año.	Locales adecuados. Papelería en general. Herramientas Recursos humanos y técnicos.
Segunda línea de actuación	Crear un diario de la compañía, que contiene la información básica que es un boletín interno que va a generar información sobre las actividades de organización para el personal administrativo y operativo.	Recursos humanos y técnicos. Papelería
	Desarrollo de un boletín interno que contiene las actividades realizadas, los cumpleaños, empleado del mes, y los problemas en general.	Recursos humanos y técnicos. Papelería

Elaboración: Paula Moretta

Así, la sistematización de información se basa en la entrega de informes, que están integrados de manera que la coordinación se genera en las decisiones finales, a continuación, un enfoque sistémico de los procesos de comunicación conduce a fuertes características estructurales y

funcionalistas, los aspectos diversos, componentes, características que promover la creación de un entorno de trabajo adecuado donde la confianza es el nexo de emisión de información. La estructura se basa entonces en las áreas y procesos de gestión de claves, en consonancia con los principales objetivos de desarrollo Cantón, visión, misión y objetivos como el eje central de la unidad que se materializa en el siguiente flujo comunicacional:

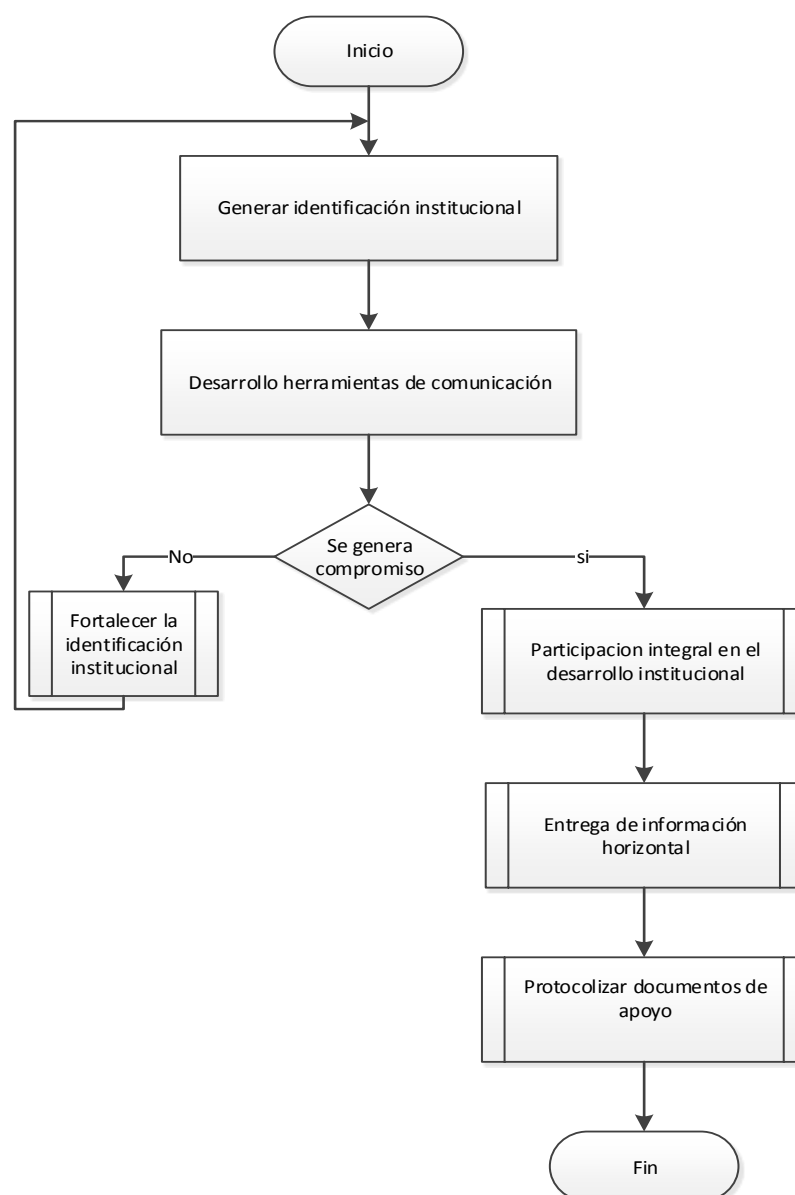


Gráfico N° 5.6 Flujo comunicacional
Fuente: elaboración propia

A partir de este flujo, la empresa sabrá como hacer la selección e interpretación de la información que recibe, desde una posición dinámica, desarrolla habilidades de búsqueda de la información que interesa tanto dentro como fuera. Así que, por tanto, esta etapa del plan de comunicación será un proceso continuo que identifica las funciones y estructuras, agrupación y ordenándoles que ceder, transferir (descentralización) o su delegado (desconcentración) funciones y responsabilidades específicas con el fin obtención de los objetivos y metas a través de una gestión eficiente y la prestación de servicios adecuado.

Paso IV: Estrategia de liderazgo

La estrategia de Liderazgo requiere varios componentes para que se convierta en una herramienta solida que pueda mantener, organizar, coordinar y controlar el área de Ventas dentro de la empresa, por lo tanto, el control de características intrínsecas de un líder deberá comprender los siguientes aspectos:

1. Equilibrio emocional.
2. Motivación.
3. Justicia y ponderación.
4. Minimizar jerarquías.
5. Ser referente de acciones profesionales.
6. Optimismo y realidad.

Este enfoque de liderazgo tendrá un efecto positivo en el personal de la unificación en torno a un conjunto de valores y claro para cumplir con un conjunto claro de objetivos medibles creencias. El método de transformación afecta de forma simultánea en el desarrollo personal

y la productividad de la organización de todos los involucrados. EL modelo de liderazgo transformacional en base a los empleados guía de *Coaching* para ser mejor cada día y ofrece lo siguiente:

- a) El establecimiento de una relación de trabajo basada en el apoyo; es decir; en este caso el jefe muestra interés por el empleado, así como su compromiso para guiarlo hacia el éxito.
- b) Los gerentes deben reconocer las mejoras de los empleados mediante la concesión de ciertos premios tales como medallas, diplomas, ropa, viajes, alimentos, entre otros.
- c) Los directores de departamento tendrán en cuenta a los empleados que tienen bajo rendimiento en su desempeño laboral y por medio del acompañamiento respectivo y logra una mejora considerable en el desarrollo de sus funciones.
- d) El gerente observa el comportamiento, no a la persona, el *Coaching* logra mejoras en el comportamiento de la persona.
- e) Aplica la autoevaluación en los empleados. De esta manera, se da cuenta de las diferencias en la evolución de su comportamiento.
- f) Después de la evaluación, debemos proporcionar la retroalimentación necesaria oportuna y flexible.
- g) Los gerentes establecen un precedente, por ejemplo. Si el empleado observa que su jefe es eficiente, mejora su desempeño.
- h) Se establece una delegación de funciones como parte de una autoridad transformacional que genera responsabilidad única en los puestos de trabajo.

ETAPA IV

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Paso I: Evaluación de competencias

Es muy útil para el seguimiento y la evaluación anual o más corto plazo, ¿cómo será el desarrollo y el logro de la misión. Esto se puede hacer en los objetivos y resultados opinión de reuniones de fin de año y el enfoque de los nuevos objetivos para el año que viene, por esta razón, garantiza la correcta gestión de las competencias laborales proponer los siguientes indicadores de medición:

Cuadro N° 5.6 Indicadores numéricos área de marketing

Nombre del indicador	Fórmula para el cálculo
1. Cuota de mercado	Las ventas de las ventas de la compañía / industria
2. la participación del producto	Las ventas de productos / ventas totales
3. el tamaño promedio de las ventas	Ventas / número de pedidos
4. promedio de ventas por vendedor	Ventas / número de vendedores
5. eficiencia de la comercialización	Ventas / costos de comercialización
6. eficacia publicitaria	Ventas / costo de la publicidad
7. valor relativo de comercialización	ventas de horas-hombre / horas hombre totales
8. tiempo medio de aclaramiento	La suma de tiempo entre las órdenes y la entrega / número de envíos
9. Devoluciones	oficinas devueltas / número de envíos
10. Participación de un canal de distribución	ventas Canal / ventas totales
11. Eficiencia del canal de distribución	ventas de canal / canal de coste
12. valor relativo de la investigación de mercado	ventas de canal / costo de la investigación
13. El costo promedio de ventas	Costo de marketing / ventas
14. Participación de producto líder	Las principales ventas de productos / ventas totales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.7 Indicadores numéricos de área personal

Nombre del indicador	Fórmula para el cálculo
1. La productividad de la mano de obra	Ventas / número de empleados
2. Absentismo	horas hombre de ausencia / total de horas-hombre
3. Rotación interna	Número de transferencias y promociones / cargos totales
4. Rotación externa	Número de retiros / total de empleados
5. rotación específica	Número de retiradas de una clase de posiciones / empleados de número de clase
6. La participación de cargas administrativas	cargos administrativos / operativos Cargos
7. Movilidad	Personal / número de promoción o un traslado de cargas
8. Salario promedio	Los gastos de personal / número de empleados
9. La rotación de personal	Retirados los gastos de personal / gastos totales
10. Importancia de los incentivos salariales	Los bonos y los incentivos / salarios básicos pagados
11. longitud promedio	La suma de antigüedades / número de empleados
12. la formación impartida promedio	horas de formación Hombre / N° de empleados
13. Importancia de los programas de bienestar	costos de bienestar / ventas netas
14. Clasificación de Rendimiento	Número de evaluaciones pobres / total de personas a prueba
15. Accidentalidad	Número de accidentes 1.000.000 / horas-hombre trabajadas
16. Gravedad de los accidentes	los días de incapacidad / número de accidentes
17. frecuencia de accidentes	Número de accidentes / 365 días (12 meses o 46 semanas)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.8 Indicadores numéricos de la zona

Clase	Razón	Fórmula para el cálculo
1. Liquidez	Circulante Prueba de acidez	El activo corriente / pasivo corriente inventario de activos Circulante- / pasivos corrientes
2. Influencia	Deudas o total activo interés rotación ganó	deuda / activos totales Las ganancias antes de intereses e impuestos / tasas de interés
3. Ocupaciones	Volumen de ventas de inventario Período de recolección La rotación de los activos fijos La rotación de activos totales	Ventas / inventario Las cuentas por cobrar / ventas diarias Ventas / activos fijos Las ventas a activos totales
4. Rentabilidad	Margen de beneficio Rendimiento de los activos Rentabilidad sobre recursos propios	ventas / ingresos netos ingreso neto / activos totales El beneficio neto / patrimonio
5. Incrementar	Ventas ingresos netos Las ganancias por acción	valores finales / línea de base valores finales / línea de base valores finales / iniciales valores
6. Valuación	Precio a ganancias Relación entre el valor de mercado al valor en libros	Precio / ganancias El valor de mercado / valor contable

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 5.9 Indicadores numéricos alta dirección

Nombre del indicador	Fórmula para el cálculo
1. Innovación	Los ingresos de nuevos productos / ingresos para los productos más antiguos
2. Investigación	La inversión en investigación y desarrollo / beneficios
3. Crecimiento de las ventas	Las ventas actuales x 100 / período base
4. Mejora	Diferencia entre los valores de dos períodos x 100 / valor inicial período
5. Intensidad de capital	Los gastos de personal / patrimonio x 100
6. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas capacidad / teórico x 100
7. Retención de clientes	Las ventas a nuevos clientes / ventas a los clientes de edad x 100
8. Cuota de mercado	Las ventas de las ventas de la compañía / industria
9. La productividad de la mano de obra	Ventas / número de empleados
10. Unidad del total de activos	El beneficio neto después de impuestos activos / total
11. Rotación de activos	Ventas / activos totales
12. Rentabilidad	Beneficio / inversión

Fuente: Elaboración propia

El Area de Ventas entregará información continua sobre la empresa en forma global, en el que contempla todas las areas como innovación, investigación, crecimiento de las ventas, retención de clientes, rentabilidad, entre otros. Estos indicadores entrega información verídica sobre el desempeño de la empresa, contempla aspectos que tienen ser muy tomados en cuenta por los altos directivos, porque estos indicadores son los que nos dará a conocer si los procesos que tiene la empresa son los necesarios o es indispensable ciertos ajustes.

Paso II: Implementación de las etapas del *Coaching*

El nuevo contexto empresarial exige el establecimiento del *Coaching* que se traduce en conductas altamente positivas y generan cambios tan profundos que se reflejan en el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso y lealtad de las personas hacia la empresa. En términos generales, el *Coaching* buscará en la empresa cimentar habilidades y destrezas como la comunicación, ventas, trabajo en equipo y solución de problemas, además del mejoramiento de las características personales como impacto o asertividad. La implantación de la herramienta administrativa se ocupará de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura, por tanto, la dirección de recursos y la gestión del cambio estratégico se fundamentará en componentes como:

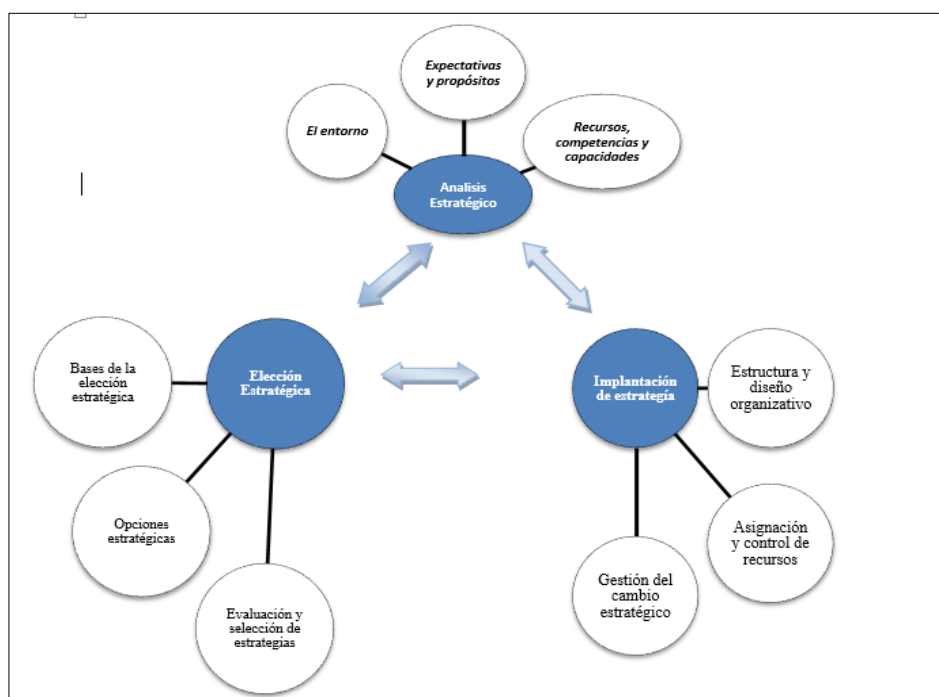


Gráfico N° 5.7 Implantación de la herramienta administrativa
Fuente: elaboración propia

5.4 Presupuesto

El presupuesto de la propuesta determina el desarrollo de cada una de las etapas de la siguiente manera:

Tabla N° 5.1 Presupuesto

Presupuesto	Costo
ETAPA I (Fortalecimiento organizacional)	
Análisis FODA	\$545
Filosofía Orientadora	\$680
Total	\$1225
ETAPA II PLAN DE COACHING ORGANIZACIONAL	
Alineamiento estratégico	\$750
Total	\$750
ETAPA III DESARROLLO Y APLICACIÓN	
Paso I	\$350
Paso II	\$380
Paso III	\$450
Paso IV	\$400
Total	\$1580
ETAPA IV	
Monitoreo y evaluación	\$345
SUB TOTAL	\$2320
Total	\$3900
Imprevistos 10%	\$390
TOTAL	\$4290

Fuente: Elaboración propia

5.5. Cronograma

El cronograma de trabajo en la implantación de la propuesta será.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se concluye que el sistema propuesto del Coaching organizacional en la empresa CONAUTO C.A. es factible porque, en el desarrollo de los fundamentos teóricos, a través del estado de la técnica, la información, la literatura y el cine, los pasos establecidos por el entrenador Alejandro Macías fue examinado Herrera, porque que se ajuste a las necesidades que tiene de la empresa.
- Después del análisis de la situación actual por la que atraviesa el CONAUTO C.A. empresa de la ciudad de Ambato mediante el desarrollo de entrevistas, encuestas y la matriz FODA, la falta de actividades que promueven el desarrollo de los trabajadores es evidente. En la actualidad, la organización cuenta con ninguna formación para fomentar la participación y el crecimiento de las capacidades del personal, lo que refleja una debilidad evidente que la empresa tiene.
- El sistema propuesto de Coaching organizacional tiene como objetivo el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia de sus empleados tanto de trabajo como de manera personal, mediante el desarrollo de las etapas que fomentan el liderazgo y trabajo en equipo en un momento dado.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del sistema de Coaching de la organización, es la más factible de acuerdo a las necesidades que la empresa, como por el cumplimiento de las medidas propuestas por el entrenador Alejandro Macías Herrera puede mostrar el alcance de los objetivos planteados de negocios y de manera personal.
- Realizar evaluaciones regulares a todo el personal para un análisis de la situación de la empresa para que pueda hacer una comparación de los resultados en la aplicación del sistema de Coaching organizacional y aprender las habilidades adquiridas por todos los empleados.
- El desarrollo de todas las etapas que componen el sistema de Coaching de acuerdo con un calendario previsto para asegurar un control adecuado sobre el funcionamiento de esta herramienta espera que genere cambios en mejorar el trabajo en equipo y el clima de la organización productiva, la identificación de nuevas ideas contribuir al crecimiento global de la empresa.

Bibliografía

- Bateman, T. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Camino, H. (2011). *Consideraciones básicas de ventas*. Colombia: Pertenice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavento, Idalberto. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Company Overview of Conauto C.A. (2017). *EMIS Store*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Conauto_CA_es_2081451.html
- CONAUTO. (2012). *CONAUTO*. Obtenido de <http://www.conauto.com.ec/index.php/reencauche/>
- CONAUTO C.A. (Octubre de 2016). *CONAUTO*. Obtenido de <http://www.conauto.com.ec/>
- CONAUTO C.A. (Octubre de 2018). *CONAUTO*. Obtenido de <http://www.conauto.com.ec/>
- Cunsolo, P. (Noviembre de 2016). *Coaching, Oratoria y PNL*. Obtenido de <https://www.pablocunsolo.com/Coaching-organizacional/>
- Cunsolo, Pablo. (2016). *Pablo Cunsolo Coaching, Oratoria y PNL*. Obtenido de <http://www.pablocunsolo.com/Coaching-organizacional>
- Díaz, N. (12 de Febrero de 2015). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/Coaching-metio-organizaciones-109688>
- Drake, Tomás Alfaro. (2008). *Marketing una ventaja competitiva*. México: Trillas.
- Emprende pyme.net*. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/coaching-empresarial.html>
- García, J. (20 de Septiembre de 2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.net/coach/tipos-de-Coaching>
- Grupo Noriega Editores. (2012). *Dirección de ventas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold. (2014). *Administración una perspectiva global*. México: Pearson.
- Lobato, Francisco. (2016). *Técnicas de ventas*. Ambato: Gestión.
- Macías, A. (12 de Julio de 2015). *Alejandro Macias Coach para Empresas*. Obtenido de <https://www.coachparaempresas.com/etapas-de-un-proceso-de-Coaching-ejecutivo/>
- Manera, J. (2011). *Ventas y gestión*. México: ESIC.

- Martinez, J. (30 de Septiembre de 2015). *Escuela Europea de Coaching*. Obtenido de <https://www.escuelaCoaching.com/empresas/en-google-disparamos-a-la-luna/65#>
- Mendez, S. (13 de Septiembre de 2017). *Maika Pujales Consultores Coach*. Obtenido de <http://www.maika-pujales.es/el-Coaching-en-el-mundo-empresarial-actual/>
- Mercado. Cesáreo. (2012). *Marketing*. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (2010). *Administración esratégica*. México: Pearson.
- Navarro, J. (2014). Selección, Formación y Desarrollo, Herramientas de Creación de Valor Compartido. *Cuadernos*, 29-30
- Nuñez, J., Peñaloza, V., & Armijos, E. (Diciembre de 2015). "Principales causas de mortalidad de las compañías de comercio en la región". *Revista E-Mercatorio*, 14(2.3), 87. doi:10.18601/16923960
- Oneto, José. (20 de Diciembre de 2015). Mead Johnson y Sage España Ejemplos de Cómo 2el Coaching Transforma la Cultura Corporativa. España, Murcia, España.
- Pérez del Campo Enriquez . (2014). *Fuerza de ventas*. México: ESIC.
- Pérez del Campo Enríquez. (2015). *Dirección de ventas*. México: ESIC.
- Pérez, E. S. (2014). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Pineda, Pilar. (2016). *Gestión de la formación de las organizaciones*. México: Ariel.
- Porter, Michael. (2012). *Mapas estrategicos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Prego, M. C. (31 de Julio de 2014). *Iberoamerica Central de Noticias*. Obtenido de <https://www.icndiario.com/2014/07/31/58983/>
- Ramirez, J. (21 de Julio de 2015). *RESULTA2*. Obtenido de <http://resulta-2.com/2015/07/que-es-el-Coaching-ejecutivo-beneficios-definicion/>
- Ravier, L. (2005). *Principios del Coaching Empresarial*. Dunken.
- Serna, Humberto. (2012). *Planificacion estrategica*. México: CIENFUEGOS.
- Varela, R. (23 de Abril de 2017). *Principios de Coaching Organizaciónñ*. Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/856/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Villar, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. TLalnepplantla: Red Tercer Milenio.

Anexos

Anexo 1: Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE AMBATO

ENCUESTA “Sistema de Coaching Organizacional en CONAUTO C.A”

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa entre colaboradores y directivos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente y señale con un X según su criterio en cada ítem, considera su ponderación.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

Rango de edad en el que se encuentra

25 – 30 años ()

31 – 40 años ()

41 – 50 años ()

¿Cuál es su género?

Masculino ()

Femenino ()

		PONDERACIÓN				
PREGUNTAS		1	2	3	4	5
ESTRUCTURA						
1	Su puesto de trabajo le permite que desarrolle al máximo sus habilidades					
2	Cumple sus actividades que se le encomienda en un tiempo determinado					
RELACIONES						
3	La comunicación entre usted y su jefe es frecuente					
4	La confianza entre sus compañeros siempre es buena					
5	Considera usted que trabaja en equipo					
6	El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio					
RECOMPENSAS						
7	Recibe elogios frecuentemente por su jefe					
8	La empresa ofrece incentivos constantemente para incrementar su desempeño					
LIDERAZGO						
9	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas					
10	Los jefes supervisan las actividades que ejecutan sus empleados					
11	La empresa realiza capacitaciones regularmente a sus empleados					
12	Los jefes responden a sus dudas o inquietudes					
13	Se le solicita ideas u opiniones para la solución de problemas					

Prueba Piloto mediante el método de Alpha de Cronbach

K	12
----------	----

Sum	14,39
Vt	42,326437
Alfa	0,720005

Anexo 2: Entrevista a Gerentes



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE AMBATO

TEMA: “Sistema de Coaching Organizacional en CONAUTO C.A”

OBJETIVO: Mediante el presente instrumento se obtiene información importante para el desarrollo de la investigación, donde se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Cuáles son las diferencias entre un líder y un coach según sus palabras?
2. ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño de los trabajadores?
3. ¿Cuáles son las metas que tiene planteada la organización?
4. ¿Cuentan con programas de capacitaciones para su personal y si el mismo se considera temas de Coaching?
5. ¿Fomentan el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad mediante acciones con su personal?
6. ¿Conoce las habilidades y aptitudes de todos sus empleados?
7. ¿Realiza investigaciones del clima organizacional para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores e identifica las áreas que requieren atención?
8. ¿Cómo motivan a los empleados?

Anexo 3: Entrevista a Expertos**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE AMBATO****TEMA:** “Sistema de Coaching Organizacional en CONAUTO C.A”**OBJETIVO:** Mediante el presente instrumento se obtiene información importante para el desarrollo de la investigación, y da a conocer el criterio profesional del tema desarrollado por expertos.**NOMBRE DEL PROFESIONAL:****FECHA:**

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Coaching?
2. ¿Qué beneficios se puede lograr gracias a el Coaching?
3. ¿Qué pasos recomendaría que son esenciales en el Coaching dentro de las organizaciones?
4. ¿Qué cualidades tiene un coach?
5. ¿Qué consejos daría a aquellas personas que se encuentran iniciándose como coaches?
6. ¿Cómo se evalúa los resultados de la implementación del Coaching en las organizaciones?
7. ¿Qué recomendaciones daría usted a una empresa que quiere implementar Coaching?

8. ¿Conoce usted de experiencias exitosas en el país donde se ha implementado el Coaching?

Anexo 4: Formulario

4.1 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del Empleado:

Fecha:

Cargo:

Instrucciones: Subraye la respuesta correcta, no se permite alteraciones en las respuestas. Cada pregunta tiene una ponderación de 1

1. ¿Qué es el Coaching?
- a) Sistema que incluye conceptos y procesos para involucrar únicamente a los gerentes.
 - b) Metodología de la mejora continua en el tiempo más mediato lo que proporciona una visión empresarial.
 - c) **El Coaching requiere un dialogo entre dos personas orientados a la búsqueda de mejores resultados que involucra a todos los trabajadores de la empresa.**
2. ¿Qué es coach?
- a) **Un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada uno de su equipo de trabajo.**
 - b) Líder que ayuda a los empleados a el desarrollo efectivo y eficiente.
 - c) Directivos que promueve la competencia entre compañeros de trabajo.

3. ¿El Coaching trabaja conjuntamente con la motivación?
 - a) **Verdadero**
 - b) Falso
4. ¿Con que está relacionado el Coaching?
 - a) Feedback
 - b) Proceso
 - c) Innovación
 - d) **Aprendizaje**
5. ¿Cuándo un directivo logra ser un coach?
 - a) Crear una visión compartida de valores y compromisos éticos de cada trabajador.
 - b) **Influir en los trabajadores para que se comprometan con una visión compartida.**
 - c) Saben cómo liderar y controlar a cada empleado.
6. ¿La comunicación en el Coaching organizacional es?
 - a) Un enlace
 - b) **Interacción de ambas partes**
 - c) Liderazgo y control
7. ¿Cuáles son los tipos de cambios organizacionales?
 - a) **Reingeniería, reestructuración e innovación**
 - b) Industrial, organizacional y empresarial
 - c) Valores, principios y normas
8. ¿Cuál es la función del coach?
 - a) Fomentar el compromiso con los trabajadores
 - b) Comunicar tareas, objetivos y planes de acción.
 - c) Realizar feedback cada cierto tiempo

d) Todas son correctas

9. ¿Cuáles son las características de un buen equipo de trabajo?

a) Los miembros son competitivos entre si.

b) Responsabilidad mutua de los resultados del equipo y esfuerzo de cada miembro con el objetivo de alcanzar la efectividad.

c) Confianza mutua y competencia.

d) Liderazgo y control

10. ¿Cuáles son los beneficios del Coaching?

a) Facilita el diagnóstico de problemas que existen en la organización

b) Aumenta el liderazgo

c) Desarrolla la comunicación entre directivos y trabajadores.

d) Todas las anteriores

Cuadro de Interpretación de Resultados

NOMBRE DE LA EMPRESA:	
NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO QUE DESEMPEÑA:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	
CALIFICACIÓN	
Observaciones :	

Evaluación dirigida a los gerentes**NOMBRE:****FECHA:****CARGO:**

El cuestionario se encuentra estructurado para los gerentes y jefes que son evaluados para hacer seguimiento a el sistema de Coaching Organizacional.

1. ¿Cuántas reuniones se realizaron para fomentar el trabajo en equipo?
1 a 4
4 a 5
2. ¿Se realizó evaluaciones del desempeño a los trabajadores?
Si
No
3. ¿Se planteo evaluaciones de habilidades para la formación de equipos?
Si
No
4. ¿Se les entregó un folder de Coaching Organizacional a los empleados?
Si
No
5. ¿Se presentaron converso con los trabajadores sobre el contenido del folder?
Si
No
6. ¿En la primera reunión se tenían conocimiento sobre el Coaching Organizacional?
Si
No

7. ¿Existieron dudas sobre la información presentada en el folder del Coaching Organizacional?

Si

No

Si la respuesta es NO continúe a la pregunta 10

8. ¿Cuáles fueron las dudas más repetitivas que surgieron?

Terminología

Aplicación

Beneficios

9. ¿Las inquietudes del tema fueron aclaradas respectivamente de forma clara y objetiva?

Si

No

10. ¿Existe comunicación y participación entre los miembros de la empresa para la implementación del sistema?

Si

No

Evaluación del desempeño después del Coaching

FECHA:

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

DEPARTAMENTO:

Motivo de la revisión:

- Trimestral
- Desempeño Insatisfactorio
- Méritos
- Otros _____

Instrucciones: Evaluar de forma cuidadosa el desempeño laboral del trabajador en relación con los requisitos del puesto de trabajo. Asigne una X para cada estimación dentro de la escala correspondiente y calcule un promedio que represente la calificación global del desempeño.

S: Sobresaliente. Realiza un desempeño excepcional su área de trabajo.

MB: Muy Bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte del tiempo.

B: Bueno. Desempeño competente y confiable, cumple con normas para el desempeño del trabajo.

RM: Requiere mejorar. Tiene un grado de desempeño deficiente en ciertas áreas y necesita mejorar.

I: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en todo aspecto.

FACTORES GENERALES	I	RM	B	MB	S
	1-6	6-7	7-8	8-9	9-10
1. Calidad: La exactitud y cumplimiento del trabajo realizado. Comentario:					
2. Conocimiento: Habilidades y manejo de conocimiento para el puesto de trabajo Comentario:					
3. Productividad: Eficiencia del trabajo en la fecha establecida Comentario:					
4. Confiabilidad: Grado de confianza que se tiene al empleado con referencia al cumplimiento de tareas y seguimiento de las mismas. Comentario:					
5. Disponibilidad: El empleado llega puntual al trabajo y cumple con los tiempos a la hora de comer Comentario:					
6. Independencia: El empleado realiza sus actividades sin necesitar la supervisión del jefe.					

Comentario:					
-------------	--	--	--	--	--

Evaluación del desempeño

INTRUCCIONES: Realizar una comparación del desempeño del trabajador por un periodo corto para comparar resultados y alcance de objetivos.

PROCESO

- Establecer objetivos alcanzables para cada puesto de trabajo en la empresa
- Establecer criterios de medición para evaluar el rendimiento.
- Evaluar el rendimiento.

NOMBRE DEL EMPLEADO	
FECHA:	
CARGO:	
Objetivos propuestos:	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Objetivos alcanzados:	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Periodo de Tiempo	Semanas	Meses	Años
Observaciones:			

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

NOMBRE: Jorge Calero

CARGO: Gerente General de la Sucursal de Ambato

1. ¿Cuáles son las diferencias entre un líder y un coach según sus palabras?

Considero que la diferencia entre ambos es que los dos se orientan a el cumplimiento de objetivos, pero el coach busca la inclusión de todos los miembros de la empresa, mientras que el líder solo busca que el objetivo se cumpla.

2. ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño de los trabajadores?

No siempre se las realiza, pero el departamento de recursos humanos realiza un test a los empleados.

3. ¿Cuáles son las metas que tiene planteada la organización?

Aumento de la demanda, satisfacción de los consumidores y compromiso de los colaboradores.

4. ¿Cuentan con programas de capacitaciones para su personal y si el mismo se considera temas de Coaching?

No contamos con programas de capacitaciones, pero si deseamos implementarlos.

5. ¿Fomentan el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad mediante acciones con su personal?

No siempre, pero si lo intentamos la mayor parte del tiempo.

6. ¿Conoce las habilidades y aptitudes de todos sus empleados?

La empresa es grande y existe nuevos empleados, es por ello que es muy difícil conocer todas sus habilidades y aptitudes.

7. ¿Realiza investigaciones del clima organizacional para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores e identifica las áreas que requieren atención?

Muy poco, casi nunca.

8. ¿Cómo motivan a los empleados?

Mediante remuneraciones si la situación lo amerita.

NOMBRE: David Moretta

CARGO: Jefe Comercial de la Sucursal de Ambato

1. ¿Cuáles son las diferencias entre un líder y un coach según sus palabras?

Tanto el líder como el coach se orientan a conseguir los objetivos, la diferencia es que coach busca que el grupo cumpla la meta individual, mientras que el líder busca un cumplimiento general de los objetivos.

2. ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño de los trabajadores?

Definir el objetivo, identificación de conductas, seguimiento, evaluación, interpretación de resultados y reconocimientos.

3. ¿Cuáles son las metas que tiene planteada la organización?

Intentar la recuperación de resultados obtenidos años anteriores en cada línea.

4. ¿Cuentan con programas de capacitaciones para su personal y si el mismo se considera temas de Coaching?

No contamos con programas de capacitaciones, pero si nos gustaría implementarlos.

5. ¿Fomentan el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad mediante acciones con su personal?

En ciertos segmentos sí es fundamental

6. ¿Conoce las habilidades y aptitudes de todos sus empleados?

Si, es importante saber aptitudes y habilidades como también sus limitaciones.

7. ¿Realiza investigaciones del clima organizacional para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores e identifica las áreas que requieren atención?

No siempre.

8. ¿Cómo motivan a los empleados?

Una de las mejores motivaciones siempre será los ingresos de las personas; no en todos los casos se puede satisfacer a todos; pero constantemente se entrega premios, reconocimientos e incentivos por cumplimientos de trabajo tanto individual como en conjunto.

NOMBRE: Guido Champutiz

PERFIL DEL PROFESIONAL

Graduado de la Universidad Central del Ecuador con título de Comunicador Social. Cumple con certificados como Business Coach, se dedica como asesor y capacitador empresarial en comercialización de servicio al cliente y talento humano por más de 23 años. Realiza charlas motivacionales en grupos empresariales con programas de Team Building para el mejoramiento del talento humano. Desarrolla programas de capacitación en temas como: Desarrollo de creatividad, Empowerment, Merchandising, imagen corporativas y Team Building.

A. ¿Cuál es el objetivo principal del Coaching?

El objetivo principal es el acompañar a el cliente coachee a el logro de sus objetivos, y seguir un macro proceso que tiene como partes el siguiente:

Diagnóstico

- Evaluación 360
- Test de liderazgo

Capacitación

- Taller Coaching para líderes

Coaching

Evaluación

B. ¿Qué beneficios se lograr gracias al Coaching?

Gracias a el Coaching se pueden generar cambios y resultados a corto, mediano y largo plazo:

Sea cual sea el tipo de Coaching, esta práctica está íntimamente relacionada con el cambio: analiza el estado presente para fijar los objetivos y crear un plan de acción que permita lograr las metas de manera específica, medible, alcanzable, relevante y en un tiempo determinado (objetivos SMART).

C. ¿Qué pasos recomendaría que son esenciales en el Coaching dentro de las organizaciones?

El principal objetivo a nivel organizacional es el de lograr cambios entre los líderes de la organización, pues es desde ahí donde las cabezas generan cambios sustanciales de calidad

este proyecto debe ser en cascada y ayuda a cambiar y lograr los objetivos a los líderes o las cabezas de la organización.

El objetivo se da en un proceso de Acción – Reflexión – Aprendizaje.

Mediante este proceso ganamos claridad, de cómo hacemos Coaching, lo que hacemos y decimos para lograr comportamientos alternativos en la vida de los líderes.

D. ¿Qué cualidades tiene un coach?

Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar a el máximo su desempeño.

- ✓ Empatía: entender el punto de vista de la otra persona y para eso, es muy importante hacer preguntas.
- ✓ Claridad: el coach debe asegurarse que la comunicación con su coachee es muy clara.
- ✓ Construcción de confianza: el coach debe hacer que su coachee crea en él y en todo lo que hace.
- ✓ Feedback: la retroalimentación es fundamental para el éxito.
- ✓ Paciencia: El coach debe dejar pensar y reaccionar a el coachee, así mejorará la confianza mutua y la seguridad de la persona.
- ✓ Confidencialidad: la confidencialidad es la que marca la diferencia de un buen coach y la esencia de la credibilidad y la confianza.
- ✓ Respeto: es la suma de la actitud hacia el coachee; demostrar mucho respeto hacia ello, pero si luego no se implica, no le ayuda, no tiene paciencia y no comparte las metas, no muestra respeto.

- ✓ **Mutualidad:** para que la relación entre coach y coachee funcione es necesario que existan unas metas comunes y se tenga el compromiso de trabajar para conseguirlas.

E. ¿Qué consejos daría a aquellas personas que se encuentran iniciándose como coach?

Lo más importante es la práctica, el saber hacer preguntas, guardar respeto y confianza a sus clientes, manejar e interesarse por desarrollar contactos con empresas a nivel nacional, y sobre todo involucrarse en la práctica y la capacitación constante; hoy en día en internet esta libre el acceso a conferencia gratuitas en todo el mundo Webinar. Donde los cambios y las nuevas técnicas y habilidades están en difusión libre.

F. ¿Cómo se evalúa los resultados de la implementación del Coaching en las organizaciones?

Nivel 1: Reacción/Satisfacción. - A través de una encuesta de satisfacción es recomendable la medición del grado en que el coachee cliente valora el impacto que el proceso de Coaching ha hecho en su vida, sea profesional y/o personal.

Nivel 2: Aprendizaje. - Se trata de medir los nuevos aprendizajes adquiridos, así como las transformaciones vividas por el cliente. Para eso es importante realizar previamente una `autoevaluación´ para determinar aquellas habilidades y competencias que deben desarrollar.

Nivel 3: Aplicación y conducta. - Poner en práctica lo aprendido es una forma de tangible los conocimientos adquiridos medición puede realizarse por autoevaluaciones o entrevistas a compañeros/jefes. 360°.

Nivel 4: Impacto económico en los negocios. – Se acompañará a el cliente a seleccionar los indicadores de negocio y variables de medición que permitirán saber si se alcanza el objetivo.

Nivel 5: ROI. - Para calcular el retorno de inversión del proceso, existe la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = ((\text{beneficios del programa} - \text{costes del programa}) / \text{costes del programa}) \times 100$$

1. Niveles mejorados de satisfacción del cliente.
2. Niveles mejorados del compromiso de los empleados.
3. Niveles mejorados de la satisfacción en el trabajo.

Estos niveles también pueden ser medidos a través de encuestas, cuestionarios o FOCUS - GRUPO como los que se utilizan para medir los niveles tangibles.

G. ¿Qué recomendaciones daría usted a una empresa que quiere implementar Coaching?

Hoy en día es la herramienta, que permite cambios inmediatos en las organizaciones, si bien es cierto que suelen consumirlo mucho más los directivos y mandos intermedios, centra sus esfuerzos en potenciar todas y cada una de las facetas que puedan darse en una organización y sus personas, resolver así obstáculos que impiden el óptimo funcionamiento de éstas.

Es capaz de estimular a las personas hacia lo mejor de sí mismos, producir resultados sorprendentes. Facilita el cambio personal, y que las personas de la organización se adapten mejor a los cambios. Crea conciencia, responsabilidad y lleva a la acción a las personas.

Mejora la comunicación entre personas en la organización. Se centra en las posibilidades y potencialidades del futuro y no en los errores del pasado.

H. ¿Conoce usted de experiencias exitosas en el país donde se ha implementado el Coaching?

El caso de Cendia, que es un instituto de idiomas, con más de 36 años en el mercado. La empresa implementó por primera vez el Coaching en el año 2012. Cendia decidió implementar el Coaching debido a que el tramo de control era bastante amplio, la competencia de profesionales era fuerte y existía conflictos en el clima laboral. Se decidió implementar un Coaching diseñado en el desarrollo de conflictos. Como resultado se mejoró el clima laboral en un 100% y aumentó la motivación de los trabajadores.

NOMBRE: Daniela Molina

PERFIL DEL PROFESIONAL:

Realizo sus estudios en el Instituto Universitario de Postgrado IUP, cuenta con una maestría en dirección comercial y marketing. Trabaja actualmente como directora de suscripción en ramos gerencias y técnicos en la empresa Seguros Oriente S.A. Cuenta con la certificación internacional en Coaching de organizacional. Realiza charlas de empoderamiento, motivación y liderazgo en diversas instituciones en la ciudad de Quito.

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Coaching?

El Coaching es un proceso de aprendizaje por el cuál las personas logran potencializar sus competencias, para el logro de los objetivos personales y profesionales, nuevas posibilidades de reflexión y de acción.

El objetivo principal es entrenar a un coaching para un cambio de acción, con las percepciones o interpretaciones de la realidad a la que están acostumbrados.

2. ¿Qué beneficios se lograr gracias al Coaching?

El Coaching logra una transformación en el observador que es cada uno y las conversaciones que se logran a través de este cambio; en las emociones y la manera en cómo manejarlas frente a cada situación.

La escucha como eje principal de las ofertas no rechazables y en la resolución de conflictos.

3. ¿Qué pasos recomendaría que son esenciales en el Coaching dentro de las organizaciones?

Entre otros:

- Establece una visión inspiradora y ganadora, para que todos los miembros del equipo este alineado.
- Define un proceso de planeación continua, para cumplir los objetivos de corto plazo
- Forma a los líderes para que sean quienes den el ejemplo
- Entrena y acompaña constantemente a el coachee
- Motiva el desarrollo personal

4. ¿Qué cualidades tiene un coach?

Un coach debe desarrollar algunas cualidades, sin embargo, a continuación, menciono algunas y las que considero las más importantes:

- Empatía y confianza
- Respeto
- Paciencia
- Confidencialidad

5. ¿Qué consejos daría a aquellas personas que se encuentran iniciándose como coach?

Que disfruten del proceso. Por experiencia propia puedo decir que el Coaching, me permitió cambiar, reconocer y reconstruir muchos aspectos de mi vida. Solo el vivir un proceso de Coaching te permite entender como guiar a un coachee.

6. ¿Cómo se evalúa los resultados de la implementación del Coaching en las organizaciones?

Con el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización

7. ¿Qué recomendaciones daría usted a una empresa que quiere implementar Coaching?

El Coaching organizacional forma líderes que guiarán a sus equipos a los objetivos propuestos.

8. ¿Conoce usted de experiencias exitosas en el país donde se ha implementado el Coaching?

Si, la empresa Genentech es fundadora en la industria de la biotecnología, trabaja en el mercado por más de 30 años. Decidió implementar un programa llamado PEP para que el desarrollo de los empleados incremente. La visión de la empresa era crear una cultura de Coaching y desarrollo para promover una organización innovadora, capaz de crecer y revolucionar en el mundo de los negocios. El programa se basaba básicamente en mejorar el desarrollo y dejar de lado asuntos personales durante horas laborables. El programa tuvo grandes resultados como el aumento de satisfacción de los clientes y empleados, mejora la comunicación en toda la empresa y aumentó la rentabilidad.

NOMBRE: Fernando Duque Galarza

PERFIL DEL PROFESIONAL:

Cuenta con una maestría en Marketing Digital y Comercio Electrónico. Cumple con la certificación de Coaching Essentials y Business Coach adquiridos en la ciudad de Buenos Aires. Actualmente participa en charlas de Mentoring y Empowerment en universidades como UTI, PUCE y UDLA. Realiza programas de Coaching Organizacional enfocadas a las necesidades del cliente y tomar en consideración las capacidades del personal. Tiene de trayectoria profesional 10 años.

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Coaching?

El objetivo principal es el desarrollo personal u profesional de todos los miembros de la organización. Se requiere motivación, reflexión y análisis por parte del coach y coachees.

2. ¿Qué beneficios se logran gracias a el Coaching?

Sin duda es una herramienta administrativa muy fuerte debido a que permite desarrollar el liderazgo por parte de los directivos y a su vez capacita a los trabajadores de la empresa. Amplia la comunicación entre departamentos lo cual mejora el clima organizacional, fomenta la motivación y crea estrategias factibles.

3. ¿Qué pasos recomendaría que son esenciales en el Coaching dentro de las organizaciones?

Los pasos esenciales que siempre se realizan son:

- Planteamiento de metas
- Examinar la situación actual de la empresa
- Analizar las alternativas
- Seleccionar estrategias o plan de acción

4. ¿Qué cualidades tiene un coach?

Lo más importante son el liderazgo y confianza, debido a que se requiere el coach maneje a grupos grandes de personas que busquen cambios. Debe ser motivador para sacar adelante a los trabajadores con las actividades que se le encomiende.

5. ¿Qué consejos daría a aquellas personas que se encuentran iniciándose como coach?

Tener paciencia porque en el mundo existen diversas personas con cualidades, características y habilidades diferentes que necesitan una guía para el alcance de metas tanto personales como laborales. Todo el conocimiento que se adquiere se pone en práctica, se recomienda que se analice todos los posibles errores que tiene la empresa antes de ejecutar el Coaching.

6. ¿Cómo se evalúa los resultados de la implementación del Coaching en las organizaciones?

Mediante un seguimiento que se le realiza a la empresa para conocer si alcanzaron sus metas o que aspectos mejoraron.

7. ¿Qué recomendaciones daría usted a una empresa que quiere implementar Coaching?

Implementar el Coaching antes de que exista fallos o errores demasiado grandes, lo cual genera pérdidas para la organización. Es una herramienta que permite el crecimiento del personal, es decir, se lo puede implementar en cualquier circunstancia de la empresa que siempre va a tener buenos resultados.

8. ¿Conoce usted de experiencias exitosas en el país donde se ha implementado el Coaching?

Claro, la Empresa de Energía Eléctrica en Quito, donde se aplicó estrategias de Coaching enfocadas al liderazgo con el objetivo de mejorar el departamento de gestión de mantenimiento que tiene la empresa. El coach realizó encuestas basadas en la cultura, liderazgo, aprendizaje y competencia, prosiguió a realizar un estudio de resultados y se identificó que el compromiso del equipo de trabajo es alto, pero no es suficiente para lograr un 100% de los objetivos planteados. Se aplicó estrategias basadas en las falencias y el rendimiento de los empleados aumentó significativamente, luego se realizó el seguimiento y sin duda el cambio fue notable.