

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

**TESIS**

**TEMA:**

EL COACHING EJECUTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE: CASO DE ESTUDIO FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE  
ESMERALDAS, ECUADOR

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**AUTORA:** SANTOS TOMALO ADRIANA JAZMÍN

**ASESOR:** MGS. PABLO MIGUEL PROAÑO JARAMILLO

IBARRA, NOVIEMBRE-2023

## CERTIFICACIÓN DE ASESOR

Ibarra, 14 de agosto de 2023

Mgs. Proaño Jaramillo Pablo Miguel

ASESOR

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.


(f):  Firmado electrónicamente por:  
**PABLO MIGUEL PROAÑO**  
**JARAMILLO** .....

Mgs. Pablo Proaño Jaramillo

C.C.: 1715465652

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):  .....  
Firmado electrónicamente por:  
PABLO MIGUEL PROAÑO  
JARAMILLO

Mgs. Proaño Jaramillo Pablo

C.C.: 1715465652



(f): .....

Mgs. Dávila Pantoja María José

C.C.: 1002870267-7



(f): .....

Mgs. Manosalvas Sánchez Sixto

C.C.: 100262929-1

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Adriana Jazmín Santos Tomalo, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: "Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia".

Ibarra, 14 de agosto de 2023


f):  .....

Adriana Jazmín Santos Tomalo

C.C.: 080456697-4

## AUTORÍA

Yo, Adriana Jazmín Santos Tomalo, portador de la cedula de ciudadanía N° 080456607-4, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):  .....

Adriana Jazmín Santos Tomalo

C.C.: 080456697-4

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Adriana Jazmín Santos Tomalo, con C.C.: 080456697-4, autor del trabajo de grado intitulado: “El Coaching ejecutivo para el mejoramiento de la atención al cliente: Caso de estudio Farmacia Cruz Azul de la ciudad de Esmeraldas, Ecuador”, previo a la obtención del título profesional de Magíster en Gestión del Talento Humano, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, 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 al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 14 de agosto de 2023

f):  .....

Adriana Jazmín Santos Tomalo

C.C.: 080456697-4

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se la dedico a mi padre celestial que es mi **DIOS** todo poderoso, quien me dio el don de sabiduría y fortaleza para avanzar continuamente en cada proceso y poder cumplir el anhelo más deseado, con la intercesión de mi madre del cielo la **Virgen María**.

A mis padres **María Esther y Leónidas**, a mis queridas hermanas; **Rocío, Mayra y Mirian**, quienes día a día me han apoyado moralmente a seguir adelante y no desmayar para poder seguirme superando, eligiendo así a seguir la maestría.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a **DIOS** por siempre sostenerme en los momentos de soledad, por estar siempre en mi vida acompañándome en cada momento y nunca dejarme sola, donándose con tanta paciencia y sabiduría para así terminar con éxito este trabajo de investigación.

A mis padres **María Esther y Leónidas** quienes han luchado junto conmigo en este proceso profesional para conseguir este logro, a cada uno de mis hermanas/os por ser ese apoyo emocional en mi vida y nunca dejarme sola.

A la **Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra (PUCESI)**, a sus docentes que con sus conocimientos impartidos que fueron parte de mi formación personal y profesional, a mi asesor Mgs. Pablo Proaño Jaramillo por ese apoyo incondicional para poder culminar con éxito este proceso de titulación.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE ASESOR.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	v
AUTORÍA.....	vi
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE .....	x
<b>1 RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>3 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
3.1 Objetivo general .....	4
3.2 Objetivos específicos .....	4
<b>4 ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>6</b>
4.1 Antecedentes .....	6
4.1.1 Investigaciones internacionales.....	6
4.1.2 Investigaciones nacionales .....	7
4.1.3 Investigaciones locales.....	8
4.2 Marco conceptual .....	8
4.2.1 El coaching.....	8
4.2.2 Orígenes del coaching .....	10
4.2.3 Propósitos del coaching .....	15
4.2.4 Tipos de coaching .....	17

4.2.5	Descripción del término ‘coach’ .....	28
4.2.6	Variables indispensables del éxito del coaching .....	31
4.2.7	Metodología aplicada en el Coaching .....	32
4.2.8	Direccionamiento del coaching .....	38
4.2.9	Herramientas del coaching, haciendo uso de la psicología positiva .....	41
4.2.9.1	La percepción en los distintos ámbitos personales y empresariales .....	43
4.2.9.2	El poder de la escucha .....	47
<b>5</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>51</b>
5.1	Diseño de investigación .....	51
5.2	Método de investigación .....	51
5.3	Población y procedimiento muestral .....	52
5.4	Instrumentos .....	53
5.5	Procedimiento .....	53
<b>6</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>55</b>
6.1	Discusión .....	67
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
7.1	Conclusiones .....	72
7.2	Recomendaciones .....	73
<b>8</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>74</b>
8.1	Propuesta .....	74
8.1.1	Nombre de la propuesta .....	74
8.1.2	Introducción .....	74
8.1.3	Justificación .....	75
8.1.4	Metodología utilizada .....	76

8.1.4.1	Descripción del modelo GROW .....	76
8.1.4.2	Descripción de las metas (G) .....	77
8.1.4.3	Descripción de la realidad (R).....	77
8.1.4.4	Descripción de la (o) opciones .....	77
8.1.4.5	Descripción de la w (plan de acción) .....	78
8.1.5	Aplicación del método GROW .....	78
8.1.5.1	La flexibilidad del modelo GROW .....	78
8.1.5.2	Círculo de la motivación .....	79
8.1.5.3	Jornadas para ser aplicadas en la empresa .....	80
a)	Objetivos .....	80
b)	Contenido .....	81
c)	Premisas .....	81
d)	Ejercicios en equipo .....	81
e)	Sesiones de coaching a incluir .....	82
f)	Cronograma de actividades .....	83
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>83</b>
9.1	Conclusiones .....	84
9.2	Recomendaciones .....	84
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## **1 RESUMEN**

Si bien es cierto, las empresas en la actualidad requieren innovarse continuamente tanto en sus procesos internos como en la capacidad de atención personalizada y amable ofreciendo soluciones a las necesidades del cliente, lo cierto es que, al aplicar el coaching es posible fomentar un liderazgo inclusivo y participativo por la fuerza de trabajo, teniendo claros los objetivos y metas empresariales sin deslindarse de la capacidad para escuchar, motivarse y retroalimentarse de lo que dicen los colaboradores o lo que piensan sobre su rol en la empresa, la calidad de comunicación y los clientes. El objetivo general del presente documento es analizar la incidencia del coaching ejecutivo en la mejora del servicio de atención al cliente en la Farmacia Cruz Azul ubicada en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador. Se utilizó una metodología descriptiva con enfoque mixto, de tal forma que se analizaron de forma objetiva los hallazgos tanto teóricos como prácticos y también se usó la encuesta para diagnosticar cómo se encuentra actualmente el liderazgo de ventas y del personal administrativo de la farmacia Cruz Azul Esmeraldas. Los resultados arrojaron que si bien, en la mayoría de casos tanto los líderes de ventas como administrativos indican que, si conocen la misión empresarial, pero hace falta mejorar la comunicación, lo que a su vez permitirá mejorar la calidad de atención al cliente, por medio de la inclusión de herramientas como el coaching. Se propuso un modelo de coaching para el caso de la Farmacia Cruz Azul Esmeraldas, donde se incluye la metodología GROW que en español es crecer y propone la inclusión de un trabajo en equipo más fortalecido y anclado a las competencias de cada integrante de tal forma que se llegue a los objetivos claros definidos que para el caso de la Farmacia Cruz Azul es la mejora de la atención al cliente.

**PALABRAS CLAVE:** atención al cliente, modelo de coaching, GROW, líderes

## **2 ABSTRACT**

Although it is true, companies currently require continuous innovation both in their internal processes and in the capacity for personalized and friendly attention, offering solutions to the needs of the client, the truth is that, by applying coaching, it is possible to promote inclusive leadership. and participatory by the workforce, having clear business objectives and goals without deviating from the ability to listen, motivate and receive feedback from what employees say or what they think about their role in the company, the quality of communication and customers. The general objective of this document is to analyze the impact of executive coaching on improving customer service at the Cruz Azul Pharmacy located in the city of Esmeraldas, Ecuador. A descriptive methodology with a mixed approach was used, in such a way that both theoretical and practical findings were objectively analyzed and the survey was also used to diagnose how the sales leadership and administrative staff of the Cruz Azul Esmeraldas pharmacy are currently doing. The results showed that although, in most cases, both sales and administrative leaders indicate that they do know the business mission, but it is necessary to improve communication, which in turn will improve the quality of customer service, through the inclusion of tools such as coaching. A coaching model was proposed for the case of the Cruz Azul Esmeraldas Pharmacy, which includes the GROW methodology, which in Spanish is to grow and proposes the inclusion of a more strengthened teamwork and anchored to the competences of each member in such a way that the clearly defined objectives are reached, which in the case of the Cruz Azul Pharmacy is the improvement of customer service.

**KEY WORDS:** customer service, coaching model, GROW, leaders

### 3 INTRODUCCIÓN

En realidad, las personas en el mundo industrializado de hoy en día están experimentando un alto nivel de especialización y desafíos, donde cada profesión tiene que adaptarse a este cambio para sobrevivir y seguir siendo útil. En un contexto tan complejo, el nivel de compromiso, motivación y competencias de un gerente, supervisor y líder juega un papel importante en el éxito de una organización. Aunque los principios de gestión son similares, las habilidades exactas requeridas varían de una empresa a otra (Whysall et al., 2019).

Bajo estas circunstancias, las farmacias comunitarias enfrentan desafíos en la búsqueda de una orientación de servicio más profesionales. Esto se debe a que el sistema de salud pública y la legislación no es propicia para el correcto desarrollo de la práctica farmacéutica. Como resultado, la calidad de los servicios de medicamentos esenciales, como la dispensación y el asesoramiento, es mucho más baja que en los países desarrollados. Las violaciones de las regulaciones de medicamentos son comunes, principalmente por parte de los asistentes de farmacia que dispensan recetas no autorizadas. La falta de aceptación por parte de los gobiernos, los pares de la industria de la salud e incluso los clientes también son un problema y los farmacéuticos comunitarios en Ecuador también experimentaron todas estas dificultades.

Para hacer frente a estas limitaciones, es necesario desarrollar nuevas competencias en un corto período de tiempo, así como la capacidad de aplicar una forma de pensar integralmente. El cambio organizacional (CO) requiere entonces de la capacidad de gestionar, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos y habilidades (North et al., 2018). Esto es especialmente importante en el período actual de creciente globalización. Por ello, si bien las personas necesitan lograr sus objetivos y desarrollarse, deben lidiar con los problemas que trae consigo el cambio. En tiempos de CO, las personas se enfrentan simultáneamente a la necesidad de establecer y alcanzar objetivos establecidos, tanto en el trabajo como en la vida personal (Grant, 2014). Por lo tanto, existe la necesidad de ayudar a las personas a mejorar el logro de los objetivos, fomentar el desarrollo y apoyarlos para abordar los problemas que se presenten.

Hay una variedad de prácticas, incluido el coaching, que facilitan que las personas les brinden apoyo y aceleren el proceso de establecimiento y logro de objetivos relacionados con el trabajo. Según las opiniones de diferentes estudiosos el coaching puede promover un CO, aumentar las ventas y gestionar equipos de alto rendimiento (Hawkins, 2018).

Sin embargo, aunque este se ha convertido en una intervención establecida y popular dentro de estas, existe una evaluación limitada de estos programas por parte de las empresas y poco consenso entre los académicos sobre el mejor mecanismo de evaluación. Como resultado, las percepciones de la efectividad de esta estrategia difieren ampliamente en el sentido de que, hasta el momento, se han realizado pocos estudios. De hecho, se puede argumentar que las tendencias son similares en el contexto de las compañías farmacéuticas, ya que hay poca investigación que vincule esta industria con el coaching y ninguna evidencia sobre qué estrategias se pueden aplicar para mejorar una organización, su estructura y gestión. Por ello, y con lo anterior, la pregunta del estudio se enmarca en: ¿Cómo mejorar el servicio de atención al cliente para aumentar el desempeño y productividad empresarial?

### **3.1 Objetivo general**

Analizar la incidencia del coaching ejecutivo en la mejora del servicio de atención al cliente en la Farmacia Cruz Azul ubicada en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar con bases teóricas actualizadas información sobre el coaching ejecutivo y la atención al cliente, para la elaboración del trabajo de investigación.
- Diagnosticar cómo se encuentra actualmente la percepción sobre la necesidad de mejora de la atención al cliente y comunicación en la empresa Cruz Azul.
- Aplicar estrategias de coaching ejecutivo para el mejoramiento de las deficiencias organizacionales identificadas en los colaboradores de la Farmacia Cruz Azul de la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

El presente proyecto es importante porque el coaching a nivel de organizaciones es cada vez más demandado en las empresas, incluso a nivel nacional ya existen empresas que trabajan con este tipo de herramientas, esto es gracias a los resultados demostrados por los procesos de Coaching Empresarial en lo relativo a potenciar la productividad y desarrollar las competencias de trabajadores, gerentes y ejecutivos al máximo nivel (Bavister & Vickers, 2017).

El coaching empresarial centra su trabajo en el desarrollo de habilidades logrando que cada uno de sus miembros del equipo logre alcanzar su máximo potencial y que el equipo trabaje como un todo en la obtención de un objetivo común, en este caso el mejoramiento del clima organizacional.

En el caso de un trabajador, jefe de equipo o director que atraviese alguna dificultad o necesite algún tipo de apoyo en un aspecto concreto, el coaching empresarial se convierte en la herramienta clave para su desarrollo. Pero más allá de los claros beneficios que un proceso de coaching genera en las personas, las ventajas para las organizaciones son los siguientes según lo dicho por Witmore (2003):

- El coaching enseña a valorar y desarrolla la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la comunicación y la confianza, lo que tiene un impacto directo y positivo en la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer un mejor lugar para trabajar, con estilos de liderazgo basados en la confianza y responsabilidad con equipos de trabajo coordinados, por ello se debe formar al personal directivo en liderazgo.
- Lograr altos niveles de compromiso de las personas con la organización, al sentir el convencimiento que los objetivos personales se encuentran sólidamente ligados a los objetivos organizacionales.
- El colaborador o ejecutivo pensará: ¡por fin entiendo para que trabajo!, y los accionistas y directores pensarán; por fin se cómo hacer sentir felices a mis colaboradores y ejecutivos. (Whitmore, 2003)

## **4 ESTADO DEL ARTE**

### **4.1 Antecedentes**

A continuación, se describen algunas investigaciones Internacionales, Nacionales y locales, las mismas que sirven como sustento base para el desarrollo de la presente investigación. Además, cada una de estas detallan algunos datos importantes y fundamentales que pueden tener una estrecha relación con el tema de este estudio.

#### **4.1.1 Investigaciones internacionales**

El coaching ejecutivo es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta a la hora de ordenar jerárquicamente una organización u empresa, pues gracias a esta se puede poner un orden y la empresa podría tener avances muy positivos dentro de su desarrollo. Para sustentar esta teoría fue importante identificar el estudio de Muñoz y Díaz (2014) con el tema “El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches” la misma que fue de carácter descriptivo y se realizó un análisis comparado de 14 aspectos del Coaching Empresarial, además tuvo una percepción de 103 encuestados y una pregunta de cierre.

Los hallazgos sugieren que el proceso de coaching ha transformado el entorno empresarial al convertirse en un paradigma que facilita el cambio personal al generar un aprendizaje transformador, pero requiere del desarrollo de metodologías, como el asesoramiento basado en el cuadro de mando integral, y en Invertir en un Programa de Coaching. Esto quiere decir que la aplicación del coaching organizacional puede producir varios avances positivos dentro de las empresas, sin embargo, es fundamental realizar un análisis más afondo sobre este aspecto.

De igual forma, otro de los estudios analizados fue el de Mejía y Jáuregui (2020) el cual tuvo como tema de investigación “Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud” el cual fue de carácter exploratorio y cualitativo, pues se seleccionó un valor considerado de clínicas para poder conocer su valor organizacional, además se realizó 6 entrevistas a personal que provenían del área administrativa. Como

resultados se pudo obtener que el valor organizacional de las diferentes clínicas tiene un alto grado de significancia, dado que la administración dio resultados positivos en cuanto a su orden y organización, pues cada uno de los encuestados aseguró que la implementación del coaching ha traído consigo cambios verdaderos dentro del ámbito administrativo, jerárquico y organizacional.

#### **4.1.2 Investigaciones nacionales**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el coaching ejecutivo es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de cada una de las empresas. Dentro de las investigaciones nacionales se ha podido tomar en cuenta el estudio desarrollado por Pérez y Meza (2018) con el tema “El Coaching Ejecutivo para mejorar las competencias de los facilitadores de la Agencia de Promoción Económica Con Quito Chimbacalle” este estudio fue de carácter descriptiva-relacional, diseño no experimental y de enfoque de investigación cuantitativa. El autor señala que desarrolló un taller de coaching ejecutivo para identificar si estos conocen sobre el coaching ejecutivo, además de conocer las competencias de los facilitadores de la agencia, en el cual se pudo evidenciar que la mayor parte de los trabajadores de la agencia muestran un desconocimiento profundo en cuanto a la realización del coaching organizacional, además se pudo observar que las competencias del facilitador tiene un nivel muy bajo, esto indica que la empresa no tiene un grado de organización significativo, por ende los trabajadores presentan falencias en sus capacidades.

Otro de los estudios Nacionales que se ha podido identificar es el de Barrera, (2016) con el tema “El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano” El estudio fue de enfoque cuantitativo y de carácter descriptivo, se realizó un análisis en el cual se presentó un cuestionario sobre el coaching ejecutivo a directores del área de talento humano de diferentes organizaciones del país para identificar el nivel de conocimiento que tienen sobre este aspecto, además de verificar, sus competencias y tener una relación comparativa con el desarrollo del coaching ejecutivo. Finalmente, como resultados se obtuvo que la mayor parte de personas que

ocupan cargos ejecutivos si han presentado un desarrollo significativo en cuanto a sus competencias y habilidades organizacionales, además se llegó a la conclusión de que algunas empresas del Ecuador si presentan grandes cambios de desarrollo debido a la implementación del coaching como técnica de organización.

### **4.1.3 Investigaciones locales**

Para finalizar con los diferentes estudios encontrados dentro y fuera del país, también fue necesario implementar una investigación local, para ello se ha tomado en cuenta el estudio de Reyes y Solís (2019) con el tema “Análisis del mercado empresarial del cantón Esmeraldas para ofrecer servicios de coaching” la investigación utilizo dos tipos de métodos diferentes, tales como el método científico y método inductivo, además el estudio tuvo un enfoque cuantitativo y fue de carácter descriptivo. El objetivo principal de este fue analizar el mercado empresarial de la ciudad de Esmeraldas, para poder implementar el servicio del coaching ejecutivo.

Como resultados finales, se pudo identificar que la mayor parte de las empresas de la ciudad de Esmeraldas si tienen conocimiento sobre el coaching ejecutivo. Sin embargo, muchas de ellas no han tenido capacitaciones sobre esto, a pesar de esta dificultad algunas de las empresas de crecimiento se han tenido que dirigir a las grandes ciudades en busca de preparaciones sobre este tema. De igual forma, se ha podido evidenciar que muchas de estas organizaciones si están dispuestas a invertir en capacitaciones para cada uno de los empleadores.

## **4.2 Marco conceptual**

### **4.2.1 El coaching**

En el contexto actual, las empresas requieren de verdaderos líderes, que no solo se sometan a jerarquías, sino que apliquen su sentido participativo, y es que el coaching en el contexto empresarial representa un elemento clave en las empresas, las cuales lo utilizan para ayudar a sus trabajadores, directivos, supervisores, operarios al desarrollo personal y al éxito profesional (Veloz, 2017).

Por lo tanto, en la actualidad el coaching se aplica cada vez a más empresas a nivel mundial y con diverso giro de negocio, pues la intervención concreta de un coach profesional en los grupos o medios de trabajo tanto operativos como directivos, permiten gestionar una ventaja competitiva para la empresa, teniendo como fundamento la asistencia a las personas, equipos y organizaciones para el fomento de habilidades, mejora de desempeño y alcance de objetivos individuales y grupales.

Además, se habla de la necesidad de impulso del crecimiento de las organizaciones, lo cual es posible a partir de un valor agregado por medio del coaching, porque este puede ayudar a las empresas a lidiar con los cambios y transformaciones de forma eficiente, cuando aplica enfoques diversos para el apoyo y la adopción de prioridades que deben estar a la par con los objetivos de la empresa y los procesos o tecnologías innovadoras (CoachHub, 2021).

La utilidad del Coaching está definida por los siguientes logros, según lo dicho por Veloz (2017):

- Mejora del clima organizacional
- Mayor confianza en las habilidades directivas
- Empoderamiento de los líderes
- Mejora en la comunicación
- Traducir la capacitación en resultados

Los dos actores que intervienen en un programa de coaching son el coachee y su coach. Por un lado, la persona que se inmiscuye en este proceso de autoconocimiento y desarrollo y, por otro lado, la persona que actuará de guía y, a su vez, de su pupilo. El coach o entrenador es aquel que acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada.

El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de una metodología científica, válida y fiable a la auto reflexión del coachee (pupilo) de manera que diseñe y se comprometa a un

plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos. El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador (Veloz, 2017).

El proceso de coaching se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito entre coach y coachee, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en logra unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en lo dicho por Haneberg (2007):

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos y estrategias.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y retroalimentación.
- Post evaluación y seguimiento.

#### **4.2.1.1 Orígenes del coaching**

Cabe mencionar que determinar el origen preciso del coaching como disciplina es más disperso que otras áreas, ya que algunas de las actividades realizadas en él se presentan en otros ámbitos; sin embargo, hay muy pocas evidencias teórico- prácticas de los inicios y el manejo del coaching. Por otro lado, el coaching como axioma, es decir, como el cuerpo fundamental sobre el cual descansan varias características y proposiciones de la premisa inicial, es basado en la observación sistemática y la subjetividad de las acciones del individuo que está interesado en y del entrenador que lo acompañe.

“Debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos, y que describo a continuación a modo de síntesis. Para ello, comenzaré con una descripción literal del término coach que nos aporta bastante luz respecto de su verdadera naturaleza y esencia”. (Ravier L., 2005, pág. 25)

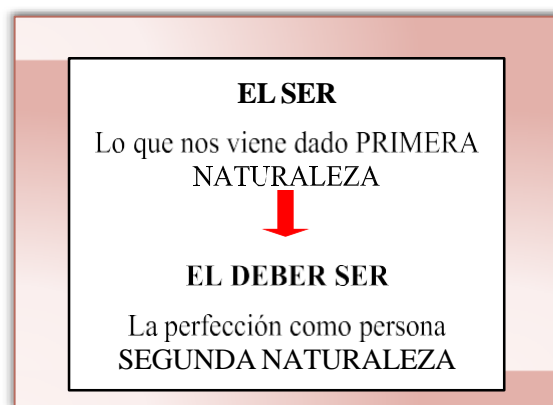
Para estas formulaciones sumamente complejas de desarrollar fue necesario el conocimiento y entendimiento de algunas de las más antiguas filosofías de la historia basándose en los

tres grandes filósofos; Sócrates, Platón y Aristóteles la cual en términos históricos y cronológicos se basó fundamentalmente en la Mayéutica utilizada por Sócrates ayudaba a interiorizar a los individuos en temas puntuales e importantes para sí mismos, dándoles un valor de conocimiento el cuál era centrado en las preguntas y los cuestionamientos acerca de la existencia, las leyes y la verdad; guiándolos siempre a una verdad más allá de lo que los demás llegaban a tener.

Para Platón la retórica era fundamental debido a que le permitía transmitir sus conocimientos a aquellos que estaban interesados en recibirlos y apropiarse de ellos para generar un carácter determinado y poseer un conocimiento absoluto de sí mismos, sus planteamientos eran idealistas lo cual en ocasiones hace que en términos generales no se presenten tal cual como fueron planteados al inicio; es importante mencionar que él fue el creador de las escuelas y esto influyó profundamente en la apertura de la enseñanza y entrenamiento a los demás (Bock, 2014). Manteniendo una estructura la cual es “básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. Podemos pasar del ser, entendiéndolo como “lo que nos viene dado” o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza” (Caby, 2012).

### Figura 1

*“El ser – el deber ser” esta expresión se utiliza para describir la diferencia entre lo que es la realidad o situación actual y lo que debería ser idealmente o lo que se espera.*



*Nota.* Análisis de la figura “El ser – el deber ser”. Fuente: Adaptado de (Colomo & Casado, 2016)

También es importante mencionar que la psicología humanista influyó en la creación del

término; debido a que se formalizo con la búsqueda de poder enfocarse en “la subjetividad y la experiencia interna, de la persona como un todo, sin fragmentaciones como la conducta o el inconsciente, o la percepción o del lenguaje, sino que contemplar a la persona como objeto luminoso de estudio, y asimismo, desarrollar una nueva disciplina que investigue los fenómenos más positivos y sanos del ser humano como el amor, la creatividad, la comunicación, la libertad, la capacidad de decidir, el cambio terapéutico, y sobre todo, la autenticidad y el arte de ser uno mismo, porque de allí debía provenir el sentido de respeto y responsabilidad; desde ese núcleo del ser, puede surgir un camino del existir que sea sano o sabio, equilibrado y pleno, la autenticidad como un proceso de auto- aceptación y aceptación de todo lo que existe”. (Riveros, 2014)

Para el médico neurólogo Sigmund Freud la mejor manera de entender a los demás y a si mismo era por medio de la introspección, la cual se basaba en la información y el relato oral que brindaba un individuo cuando se le daban instrucciones específicas sobre que pensar.

Para hablar de coaching en este momento del siglo XXI que se han desarrollado de manera maximizada en términos conceptuales es necesario aclarar que la globalización es un factor que expande y comparte de forma masiva la información alrededor del mundo, lo cual genera de forma indirecta una tergiversación de los conceptos que se manejan en el medio social. En términos generales se puede decir que el coaching ha estado en auge desde hace algunos años, pero es necesario profundizar para lograr una buena y gran comprensión del mismo. “Los orígenes de la tutoría actual hay que buscarlos en las décadas de los 50’ y 60’ donde se trabajó con los adultos motivados por la necesidad de afrontar las cuestiones de la vida real en forma eficaz” (Villa, 2015).

Es decir, aquellas personas que estaban dispuestas a realizar un cambio estructural en su ambiente general tanto personal, profesional, y afectivo permitiendo así que todas las decisiones tomadas alrededor de estos aspectos fueran aquellas que representaran la mejor posibilidad de cambio y de manifestar buenas opciones.

El término coaching viene del lenguaje inglés, el cual traducido al español significa literalmente entrenamiento, sin embargo, el proceso de coaching es más complejo que ello y puede decirse que se entiende como ‘asesoramiento a un directivo’. “Simboliza una

asesoría en la cual un individuo se llama coach, quien ayuda y asesora al coachee (directivo) en la labor de conocer los objetivos, metas y medios a usar”. (Villa, 2015)

Este ha estado influenciado por diferentes escuelas; “la Escuela Norteamericana (la pragmática) cuyo fundador es Thomas Leonard, pone el foco en el logro, mientras que la Escuela Europea (la humanista) tiene una visión centrada en el potencial humano, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore, y trabaja la resolución estratégica y el coaching de equipos y sistémico. La línea sudamericana (la ontológica) se centra en el ser”. (Aranda, 2012)

El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados, y para ello no solo se debe preocupar de la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales que inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos. En general, todos los temas personales influyen muy fuertemente en los resultados, por consiguiente, debemos gestionarlos. Es decir, no solo la técnica, sino también los aspectos personales, al menos aquellos que inciden directa o indirectamente en los resultados.

El coaching ha tenido varias adaptaciones y una de las más contradictorias es la religiosa; debido a que adopta algunas de sus funciones, sin embargo, pone como algo demasiado importante los valores individuales, los esquemas mentales y las creencias. Esto complejiza la definición de coaching, lo cual hace que sea necesario un desglosamiento de algunos conceptos como lo son conversación intencional, capacitación, acompañamiento, una persona o grupo, vivir con plenitud (Buriticá, 2020).

Por conversación intencional “se refiere a unos resultados esperados y a una metodología. Esperando que cada una de las conversaciones produzcan descubrimientos, percepciones y pasos prácticos dirigidos por el Espíritu Santo” (Buriticá, 2020). Una metodología de coaching utiliza procesos y técnicas comunicativas diseñados para mantener a la persona reflexionando sobre ideas, tomando decisiones y pasando a la acción.

El término capacita, hace referencia a que el individuo sienta que ha crecido, que está más equipado para razonar y resolver situaciones por sí mismo. Durante la relación de coaching, el individuo marca la agenda de cada conversación, crea sus propios pasos prácticos y toma sus propias decisiones. No existe manipulación ni dependencia del coach.

Cuando se menciona el concepto de continuada, se quiere dar a entender que el coaching puede darse en una sola vez, a modo de conversación breve y espontánea, sin embargo, es mucho más eficaz si se prolonga en el tiempo y hay un contacto periódico. Muchos coachees deciden una pauta de una hora cada dos semanas durante un periodo de varios meses, o bien conversaciones breves durante la semana.

Una persona o grupo, el coaching se centra en el individuo. En su reflexión, crecimiento y posterior acción. Pero también se puede aplicar a un grupo. Un grupo de personas con un mismo tema de coaching pueden tratarse simultáneamente. Las necesidades personales de crecimiento de cada miembro del equipo son otro tema que requeriría un coaching individualizado. En vivir con plenitud propone ayudar a las personas a prosperar, a destacarse y a desplegar todo su potencial en lugar de conformarse". (Ortíz & Webb, 2015). Es importante mencionar que existe un proceso sistemático y estricto que brinda los pasos a seguir que en ocasiones pueden llegar a ser flexibles y en otras situaciones pueden ser profundamente detallados y delimitados.

Como se ha mencionado anteriormente, el aprendizaje está estrechamente relacionado con el coaching ya que una de las funciones del coach es generar un ambiente de seguridad para el coachee con el fin de que este establezca sus propias estrategias de solución, el coaching estuvo relacionado con las instituciones educativas ya que permite motivar a las personas a generar cambios y aceptarlos, haciendo que cada uno cree un buen ambiente de trabajo en equipo, una unión, la colaboración mutua y llevando a activar su potencial para alcanzar los objetivos que sin esta conducta podrían ser inalcanzables.

Las instituciones educativas de hoy han manifestado que se han mantenido por un lineamiento equivocado ya que continúan cometiendo las mismas equivocaciones, el coaching busca cambiar aquellos paradigmas establecidos que sesgan a una cantidad grande de individuos con el fin de cambiar dichos paradigmas. Es frecuente ver que cuando los

individuos no obtienen los resultados esperados, generan una excusa que justifique la no obtención de dicho resultado.

Esto permite unificar de cierta manera algunas de las teorías del aprendizaje ya que estas están en función de lograr que un individuo adquiera nuevos conocimientos; se tienen características compartidas como lo son, los individuos no solo adquieren conocimiento externo, sino que también interno, es decir, busca dentro de sí herramientas que le aporten fortaleza para enfrentarse a la vida diaria.

La motivación es intrínseca (interno) es decir, el coach logra sacar del coachee todas las virtudes, cualidades y habilidades para que esas virtudes estén directamente relacionadas con la culminación satisfactoria de los objetivos y metas planteados por cada uno.

Es importante mencionar que, en sus inicios, el término era utilizado específicamente para el ámbito deportivo ya que era este en él se podía aplicar de manera adecuada en la que un tercero impulsaba al deportista para el cumplimiento de los logros propuestos y esperados. La búsqueda de la mejora del desempeño y desarrollo del talento deportivo surge de la necesidad y del reconocimiento de las insuficiencias de las personas, organizaciones e instituciones deportivas para integrarse adecuadamente a los desafíos del deporte y hacer frente a las exigencias de la competición.

Desde esta perspectiva, surge el coaching psicológico deportivo como una estrategia de intervención para expandir la capacidad de desempeño de los directores deportivos, entrenadores, deportistas y demás colectivos del ámbito. Teniendo en cuenta esto es fundamental precisar que existe una preocupación para que el coaching sea utilizado como una posible solución a los diferentes aspectos observados por los individuos interesados; con el conocimiento de la existencia de este posible desarrollo es relevante dar una definición del mismo. (García Naveira, 2008)

#### **4.2.1.2 Propósitos del coaching**

Si bien, es un reto la retención de trabajadores, se necesita conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización. Las exigencias son

cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido o un cuestionamiento personal (Bavister & Vickers, 2017).

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más visibles hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollar una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

A nivel operativo se puede distinguir los siguientes objetivos indicados por Alaguna (2021):

- Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
- Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
- Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
- Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales.
- Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
- Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.

- Ofrecer retroalimentación adecuada y confiable.
- Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno.
- Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión. El logro de un desarrollo de competencias debe apoyarse en un desarrollo integral de la persona, circunstancia que en la mayoría de las actuales organizaciones se ha dejado a un lado y solamente un asesoramiento experto y personalizado puede ayudar a conseguir. (Whitmore, 2003)

Por esto en la actualidad las empresas lo utilizan como una herramienta para mejorar la efectividad organizacional.

#### **4.2.1.3 Tipos de coaching**

Se entiende como Coaching Deportivo en sus inicios es adaptado por el término en inglés “Coach” ya que este significa “Entrenador” el cual era utilizado en ambientes escolares y deportivos exclusivamente. Los miembros de los equipos se ponen en bajo el mando del coach el cual define funciones e instruye a los integrantes para que el equipo marche de la mejor manera posible. (Buriticá, 2020)

Sin embargo, el coaching deportivo va un poco más allá de organizar y mantener equipo; se trata de un compromiso con cada uno de los participantes en el equipo desde el punto más frágil como lo es el equilibrio emocional, la motivación intrínseca, el buen desempeño hasta el máximo como el autoconocimiento para llegar a dar el máximo por parte de cada uno de los mismo desarrollando mejor el equipo; por medio de la escucha activa, la formulación de preguntas, la proactividad, el aprendizaje y las acciones de los individuos. Teniendo en cuenta que ya se mencionó un tipo de coaching por medio de la historia del mismo, es importante incluir los demás tipos ya que el coaching posee vertientes que están ajustadas a las necesidades específicas de los solicitantes.

El coaching personal, también llamado life coaching o coaching individual, se ocupan de

las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional. Es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y, por lo tanto, de su desempeño” (Buriticá, 2020). Este tipo de coaching permite la intervención del coach en cada uno de los ámbitos mencionados anteriormente, sin embargo, es el individuo quien efectúa los cambios necesarios para una mejora en los mismos.

Otro de los tipos, es el coaching ontológico; para lograr definirlo de la mejor manera es importante limitar el término, el cual permite responder preguntas formuladas por el ser, en este caso por el ser humano quien es el único que tiene la capacidad para intentar justificar su existencia; eso inclina al ser humano a entender que es vulnerable, finito y puede llegar a estar incompleto, debido a que tiene un nivel de incertidumbre elevado respecto a su futuro, la mayor parte de su vida, con esto es de gran importancia que cada individuo reconozca sus limitaciones, fortalezas, desventajas, cualidades, y habilidades, para que por medio del conocimiento de las mismas logre asumir las responsabilidades de su propia vida.

“Esto permite reconocer que los seres humanos estamos en el mundo con modalidades que nos son características, que nos son propias. El estado en el que estamos en el mundo es siempre el de "hacernos cargo" de nosotros mismos, el de la inquietud con relación a la propia existencia y a sus formas de inserción en ese mundo en el que uno se descubre arrojado. Esta forma de "ser-en-el-mundo", que nos es propia, implica proyectarse a enfrentar un futuro que se nos presenta como alternativas que encierran, cada una de ellas, amenazas y posibilidades”. (Echeverría, 2011)

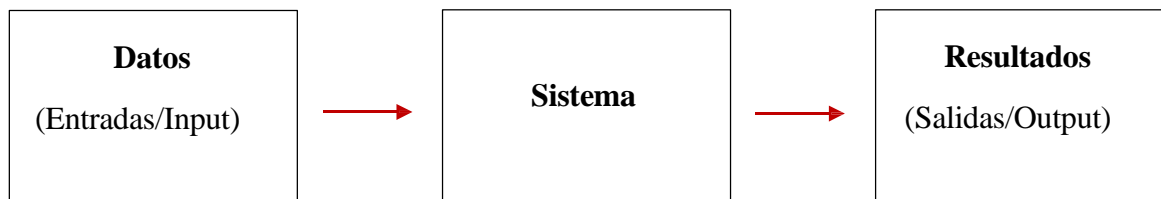
Para el coaching específico enfocado en esta rama se requiere que la persona tenga un adecuado reconocimiento e interpretación de sí mismo como un ente capaz de realizar actividades que mejoren su calidad de vida. “Todo lo anterior se traduce en que la "naturaleza" del ser humano no está del todo definida. El ser humano es un ser abierto, un ser en realización, un ser en un permanente de venir” (Bock, 2014). Su ser está determinado en cada momento por la manera como actúa, como escoge, como tiene sentido de sí mismo y del mundo. Este es un ser que participa en la construcción de su ser, en la invención de sí

mismo.

Este reconocimiento es propio de la perspectiva ontológica, que, al procurar comprender al ser humano, a ese ser que se pregunta por su ser, sabe que su propia forma de ser está en sus manos y que depende de la manera como haga uso de su capacidad de acción. Desde esta misma perspectiva, la verdad no es sino un camino, un desplazamiento permanente, nunca un lugar al que se pueda acceder para quedarse en él”. (Echeverría, 2011)

El siguiente de los tipos de coaching, teniendo en cuenta que estos no tienen un nivel de jerarquía o de importancia significativo, es el coaching sistémico el cual considera al individuo como parte de algo, es decir, “considerar al individuo un elemento del sistema que compone la empresa para perfeccionar el análisis del contexto” teniendo en cuenta que “Un sistema es un conjunto de elementos, abstractos o concretos, interrelacionados. Se abre a un entorno del que es separado por una frontera que establece el límite entre el interior y el exterior. Un sistema transforma unos datos – también denominados entradas o input—en resultados – salidas u output.

**Figura 2**



*Nota:* Análisis del coaching sistémico en las organizaciones. Fuente: Adaptado de (Colomo & Casado, 2016)

En la figura 2 se remite a la entrada del sistema información sobre los resultados: - es positiva cuando el retorno de información contribuye a aumentar la transformación en el mismo sentido. El sistema evoluciona hacia cero o hacia el infinito y en cualquiera de los casos, hacia su propia destrucción; - es negativa cuando el retorno de información actúa en sentido contrario al de la transformación. El sistema en este caso oscila en torno a una posición de equilibrio.

Este tipo de coaching está directamente relacionado con otros tipos de coaching debido a

que este fue en sus inicios una escuela de la cual salieron varias vertientes y variables de un solo tema, el coaching, para la utilización del mismo es necesario tener en cuenta que los datos son el conocimiento adquirido por el individuo en el proceso de acompañamiento, el sistema puede ser la organización a la que pertenece o las metas que quiere llevar a cabo y las salidas son aquellas acciones que permiten una mejora en la organización o una buena culminación de las metas establecidas (Ruíz, Díaz, & Villalobos, 2018).

Otro de los tipos de coaching, se deriva de una integración entre el proceso psicológico aplicado de programación neurolingüística el cual para definirlo es necesario una amplia explicación de cada uno de los términos que lo componen, es decir “Programación proviene de la ciencia del proceso de información, bajo la premisa de que la manera en que se almacena, se codifica y se transforma la experiencia es similar a cómo funciona el software en un PC” (Arauco, 2021). Suprimiendo, actualizando o instalando nuestro software mental, podemos cambiar la manera de pensar y, como resultado, la manera de actuar.

Neuro proviene de la neurología, la manera en que procesamos la información que nos llega de los cinco sentidos a través del cerebro y el sistema nervioso. Lingüística tiene relación con el uso de los sistemas del lenguaje (no solo las palabras, sino todos los sistemas de símbolos, incluyendo gestos y posturas) para codificar, organizar y atribuir significados a nuestras representaciones internas del mundo, y para comunicarnos interna y externamente.

Cuando unes todas las palabras obtienes el término Programación Neurolingüística, que básicamente tiene que ver con los procesos que utilizamos para crear una representación interna (nuestra experiencia) del mundo exterior, de la <<realidad>>, a través del lenguaje y nuestra neurología”. (Bavister & Vickers, 2017, pág. 14). Por lo tanto, el coaching de programación neurolingüística se enfoca en la transformación no solo de las acciones de los individuos sino también en todos los procesos internos que hace el mismo para que su mente este completamente desarrollada y pueda soportar los cambios que sean necesarios al realizar la transformación y el cumplimiento de las metas establecidas como finalidad.

Otro tipo de coaching es el coaching cognitivo conductual, es necesario explicar cada uno de los componentes del mismo. Es decir, en términos estrictos de la rama clínica de la psicología, el término cognitivo conductual hace referencia a una terapia que “Desde los

momentos iniciales, hace ya cinco décadas, en que la Terapia de Conducta se adhería fuertemente a los principios y teorías del aprendizaje, una larga y compleja evolución se ha dado en esta disciplina, habiéndose ampliando su sustentación teórica más allá de las teorías del condicionamiento, para pasar a considerar en la explicación del comportamiento humano factores y modelos procedentes de otros ámbitos de la psicología (e.g. psicología evolutiva, social, cognitiva, etc.)” (Bavister & Vickers, 2017).

Esto indica que es un consenso de información en el que se reúnen dos técnicas y por lo tanto incluyen cuatro grandes rasgos, de acuerdo a lo dicho por Ruíz, Díaz, & Villalobos (2018):

La terapia de conducta es un ámbito de intervención en salud que trabaja con respuestas físicas, emocionales, cognitivas y conductuales desadaptadas, de carácter aprendido. Estas respuestas se han practicado a lo largo de tanto tiempo que se han convertido en hábitos del repertorio comportamental del individuo. Sin embargo, los individuos no siempre conocen el carácter aprendido de sus hábitos y consideran que tienen poco o ningún control sobre ellos.

Al tratarse de un ámbito de mejora de la salud, la terapia de conducta cuenta con técnicas y programas específicos para diferentes problemas y trastornos, cuya aplicación cuenta con un tiempo limitado en comparación con otras psicoterapias a largo plazo. Aunque en la última época ha crecido el interés por los enfoques trans diagnósticos hacia la psicopatología y el tratamiento, la naturaleza orientada hacia problemas específicos de la TCC ha facilitado su caracterización como una terapia de tiempo limitado.

La terapia de conducta tiene en general una naturaleza educativa que puede ser más o menos explícita. La mayor parte de los procedimientos cuentan con módulos educativos, además de la conceptualización inicial del terapeuta sobre el problema y la lógica del tratamiento.

La terapia de conducta posee en esencia un carácter auto-evaluador a lo largo de todo el proceso con continua referencia a la metodología experimental y énfasis en la validación empírica de los tratamientos. Estas características son herederas de la adopción del conductismo metodológico como principal eje vertebrador de la terapia de conducta, y

probablemente la seña de identidad más genuina de la terapia de conducta actual.

Teniendo en cuenta los criterios mencionados anteriormente es importante hacer un énfasis el cual radica en que la técnica psicológica de la terapia cognitivo conductual no es exactamente igual al coaching cognitivo conductual, sin embargo, posee estos cuatro factores con algunas modificaciones que se ven en términos de acompañamiento ya que el coach trabajara con el coachee para ayudarlo a que reconozca de manera eficaz las respuestas que puede llegar a expresar en determinadas situaciones o momentos puntuales, en cuanto a los programas para trastornos, el coach no hace uso de estos pero si posee técnicas que le permiten aplacar algunos índices de los mismos.

Otro tipo de coaching es el coaching con inteligencia emocional, para este también es importante definir como primera instancia la inteligencia emocional la cual “se refiera a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de manejarlos, tanto en relación con uno mismo como con los demás. De este modo, supone la adaptación de las emociones por parte del sujeto con el fin de solucionar conflictos. La importancia de la Inteligencia emocional radica en aprender a administrar las emociones para que éstas trabajen en favor de la persona”. (Estrada, Monferrer, & Moliner, 2016, págs. 62-79)

Con esta definición se puede afirmar que es necesario tener algunas habilidades que sostengan cada una de las emociones y sentimientos experimentados por cada individuo, es decir, la perspectiva de cada uno al ser distinta en los momentos en los que se experimentan las mismas emoción, y para eso se estandarizaron las habilidades que permiten realizar este proceso de forma adecuada.

Según lo dicho por Alaguna (2021), se incluye las siguientes habilidades en el coaching:

- **Facilitación emocional:** implica la destreza de tener en cuenta los sentimientos en nuestros razonamientos y procesos de resolución de conflictos. Por tanto, parte de la concepción de que nuestras emociones influyen en nuestros razonamientos y en la toma de decisiones.
- **Comprensión emocional:** consiste en la facultad para predecir las causas que

provocan un determinado estado anímico como primer estadio para mantener un control sobre el mismo. Además, supone conocer cómo se combinan y se interpretan las emociones múltiples dando lugar a emociones más complejas.

- Regulación emocional: se trata de la capacidad para dirigir de forma apropiada las emociones propias y ajenas. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento. Los sujetos con alta IE pueden hacer modificaciones sobre su conducta ejerciendo influencia sobre el comportamiento de los otros.

Para cada uno de estos aspectos es importante destacar el acompañamiento que debe brindar el coach debido a que por medio de este el individuo puede llegar a implementar, aumentar o desarrollar las habilidades mencionadas anteriormente.

Para la facilitación emocional es necesario haber desarrollado y fortalecer la habilidad anterior ya que por medio de esta se llega al punto en el que se toman decisiones de forma razonable manifestando y teniendo en cuenta las emociones y los sentimientos que se tienen en determinadas circunstancias.

La comprensión emocional es un punto crucial y bastante complejo ya que es un conjunto de las dos habilidades anteriores, esta habilidad permite que el individuo logre anticiparse a las emociones que experimentará en una situación específica y gracias a esto afrontar las situaciones de una manera mucho más centrada y estable, emocionalmente hablando.

Por lo tanto, esto ayudaría a que exista una regulación emocional la cual le permite al individuo manejar sus emociones, tanto exterior como interiormente; esto permite que la relación que se establece en esta habilidad ayude a que un individuo logre en un nivel excelente el manejo de sí mismo y de otros, encontrando soluciones a los problemas de manera más creativa y focalizada que otras personas que no manejan las habilidades mencionadas.

Es importante tener en cuenta que éstas no son de fácil adquisición ya que las personas naturalmente poseen características específicas que pueden llegar a predecir algunas de las maneras de afrontamiento que poseen, sin embargo, éstas son modificables; ya que ese es

el valor del acompañamiento una mejora y modificación de algunas habilidades en los individuos interesados.

Otro de los tipos de coaching y uno de los más mencionados en la época es el coaching empresarial, como se citó en Vidal-Salazar citado por Martínez (2017) “En general, el coaching se define como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción.

En esa relación el coach dirige y coordina la ejecución de un programa en el que se ofrece al coachee (o grupo de coachees) una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito. Para lograrlo, el coachee debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial, prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento.

Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el coachee no juegue un papel pasivo, sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto. Por ello, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales; pues la efectividad del proceso depende, además de la aportación fundamental que realiza el coach, de la existencia de una firme voluntad de cambio por parte del coachee que le permita abandonar las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas y modificar su conducta. Asimismo, destacar que la asistencia que recibe el coachee le ayuda en la toma de decisiones, pero no le exime de su responsabilidad en la misma.

Esta tipología de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al "aprendizaje mediante la práctica" ("learning by doing") en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia.

Por otro lado, el coaching debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa

en la que se esté siendo implantado. Así, el coaching, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente (Bou-Pérez, 2007) y se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar. En su contexto específico, las empresas pueden optar por realizar el proceso de coaching mediante el desarrollo de un programa interno, pilotado y ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o mediante un programa externo donde la acción de coach es ejecutada por una entidad o un profesional externo a la empresa a través de una contratación mercantil de prestación de servicios.

La contratación de personal externo frente a la utilización de personal interno es un debate vivo en la práctica del coaching (Fillery-Travis y Lane, 2006), más aun teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que tratan de autorregular este campo mediante la normalización de los conocimientos esenciales del coach; es decir, creando una titulación académica de coach que se obtiene si se cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia).

A pesar de que la creación de esta titulación tiene sus detractores y sus defensores, existe un cierto grado de acuerdo sobre las competencias básicas que debe tener un coach ejecutivo (Liu y Batt 2010). Así, resulta esencial que el coach posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial. Además, para que su trabajo sea efectivo es necesario que el coach, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos” (Vidal et.al, 2011).

Con la recopilación anterior es más que evidente que los tipos de coaching están directamente relacionados en términos generales de funcionalidad y énfasis que esta puntualmente dirigido a los individuos que quieren realizar un cambio o mejora en aspectos laborales y personales para alcanzar una meta específica o cumplir un logro organizacional preciso. También es importante aclarar qué este tipo de coaching ayuda principalmente a mejorar de una forma organizada, concreta y profunda, diversas áreas de la entidad que permita la intervención del coach y el buen proceso que este hace en la organización.

El otro tipo de coaching que es importante mencionar y tener en cuenta debido a su gran impacto a nivel social es el coaching ejecutivo, el cual es un poco más limitado que el resto de los tipos porque este se hace basándose en algunas cualidades ya seleccionadas de los individuos que estén interesados en adquirir este acompañamiento; está delimitado para aquellos que permitan un cambio en su vida, capaces de transformaciones, y creaciones de sí mismos reinventadas que sean una mejor versión de ellos mismos.

Este coaching busca principalmente a las personas exitosas en un nivel profesional, personal y social ya que finalmente son estas personas quienes mejor aprovechan porque saben que su éxito actual no está garantizado completamente y eso les brinda un fin establecido y unas metas aún mayores; esto con el objetivo de potenciar sus habilidades, capacidades y afrontar situaciones adversas en el contexto laboral. (Martínez, 2017)

Los mejores siempre se exigen más, saben que deben ser más efectivos y no temen aceptar ayuda para lograrlo. Tal como un campeón deportivo entrena sin cesar, ellos se enfocan en elevar su competitividad frente a posiciones cada vez más exigentes. Ejecutivos que respeto y admiro por su madurez, sencillez y liderazgo, que son los primeros en asistir a cursos y seminarios, tienen este deseo permanente de aprender y de conocerse para seguir creciendo como personas y como ejecutivos. Son ellos los que le sacan el mejor partido a la experiencia de tener un “coach” que los ayuda a focalizarse en sus habilidades y fortalezas estratégicas, así como debilidades y áreas de mejora.

Pese a que existen muchos tipos, es el ejecutivo el que se enfoca en las habilidades de liderazgo para incidir en los resultados de su gente y, por ende, de la empresa. Un beneficio adicional muy importante es el espacio de reflexión donde los ejecutivos analizan su perfil y lo comparan con el de otros en función a las demandas de sus propias expectativas de carrera y de la efectividad que necesitan para enfrentar sus retos presentes y futuros.

El proceso implica el diseño de un plan de acción con indicadores de medición claros, para cerrar las brechas entre lo que hoy son y lo que buscan ser. Además, acompaña al ejecutivo a contemplar distintas perspectivas de una misma situación, abriendo sus paradigmas para comprender mejor la realidad y reconocer y resolver problemas antes de que estos crezcan o sean irreparables (Martínez, 2017). Se debe tomar en cuenta que no hay posición más

solitaria que la de un alto ejecutivo que no tiene con quien contrastar métodos, revisar planes, o simplemente expresar dudas, inquietudes profesionales o redefinir objetivos y prioridades personales, con absoluta confidencialidad.

**Figura 3**



*Nota:* Análisis del Coaching ejecutivo. Fuente: Adaptado de (Caby, 2012)

En la figura 3 es posible evidenciar algunos de los aspectos importantes que hay que tener en cuenta durante el proceso del coaching ejecutivo, ya que estos permiten hacer un acercamiento al individuo mucho más profundo y estrecho que va a permitir un proceso funcional; teniendo en cuenta cada uno de ellos es necesario explicar las causas de su importancia.

El balance de vida proporciona los aspectos de mejora, las fortalezas, las debilidades y las dificultades para lograr el éxito que se quiere alcanzar, seguido a esto debe haber relaciones fuertes con uniones estables y formidables; si esto no es así, es importante mejorarlas y alcanzar un nivel social dentro de la compañía que permita un benéfico clima laboral.

Con estos aspectos ya fortalecidos se puede llegar a implementar conductas de liderazgo que promuevan el buen manejo del estrés producido en la entidad y genere soluciones prácticas y funcionales a los conflictos que se puedan presentar, dado el caso en que requiera

ayuda o apoyo es importante tener un buen equipo de trabajo el cual fomente la posibilidad de un buen manejo de las situaciones y sea cohesivo para que esto pueda hacer crecer profesionalmente a cada uno de los participantes, dado el caso en que el líder permita esto, va a conseguir alcanzar sus objetivos personales que le darán paso a su éxito profesional. Cada uno de estos pasos, aunque no son todos los que se requieren para hacer coaching ejecutivo, permite que exista un lineamiento favorable para el buen manejo de cada uno de los aspectos a mejorar y alcanzar un coachee.

#### **4.2.1.4 Descripción del término “coach”**

El concepto coaching esta desligado de la palabra en inglés que significa entrenador. Sin embargo, es necesario adquirir capacidades y cualidades que fomenten y permitan realizar un buen proceso de coaching como poder establecer buenas relaciones con aquellas personas que requieren.

“El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que, mediante el ejemplo, la participación, la formación y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo par potencializar la suma de los talentos individuales”. (Villa, 2015)

Es importante tener en cuenta que el coach puede ser cualquiera, sin embargo, no todos aquellos que desean convertirse en uno, tienen las cualidades apropiadas para un buen desarrollo personal y grupal como esta explicado anteriormente; debido a que una de las habilidades más importantes es la capacidad de no involucrarse emocionalmente con sus coachee, ya que esto impediría que el proceso se realice de la forma más conveniente, lo cual brinda una diferenciación entre un entrenador o tutor y un coach.

Esta perspectiva hace que esta no sea la única cualidad de un buen coach, es decir, existen varias como ser un facilitador de opciones para la acción, brindar oportunidades cuando sea pertinente, ayudar en la construcción de metas, crear o plantear métodos estructurados y

eficientes para la acción, buenas estrategias de comprensión del otro, manejo apropiado de la comunicación verbal y no verbal, entrega de herramientas y capacidad de respuesta hacia las preguntas formuladas por parte del coach.

Teniendo en cuenta que cada una de estas habilidades es necesario, es importante mencionar como se debe aplicar cada una de estas; ser un facilitador de opciones para la acción requiere que el coach mantenga un proceso establecido con su coachee que le permita brindarle las opciones más acertadas para la realización de una acción en concreto que le ayude a su coachee con el cumplimiento de cada uno de sus objetivos. Por otro lado, debe brindar oportunidades en el momento más pertinente para que el coachee pueda aprovecharlas y descubra por su cuenta algunas otras que le sirvan para que pueda fortalecer y formalizar algunas de sus habilidades.

En algunas ocasiones el coachee no tiene completamente claras sus metas y esto hace que sea necesario que el coach intervenga para que así este plante completamente aquellos objetivos que le permitan la culminación eficaz de una meta específica. Después de plantear objetivos y una meta específica es necesario que el coach encuentre una manera por la cual pueda guiar a su coachee con un método estructurado y delimitado para que realice las actividades oportunas que lo encaminen a cada uno de esos objetivos.

Para que un coach logre encontrar el método más eficaz para cada uno de sus coachee debe tener la capacidad de una buena comprensión del otro ya que esto indica que pueda tener empatía con sus pares, haciendo que cada situación o emoción que pueda experimentar el coachee pueda ser entendida, aceptada y manejada por el coach; con esto es importante que este maneje una buena comunicación verbal y no verbal, teniendo en cuenta que la no verbal incluye las expresiones corporales y faciales de los individuos, para que la relación sea estable y tenga un buen equilibrio que permita uniones de iguales para el cumplimiento de algunas actividades y los objetivos propuestos.

Es posible mencionar algunas cualidades de un coach eficaz, que pueden llegar a ser “La capacidad de auto conciencia: grado de considerable de auto conocimiento y auto aceptación; la capacidad de inspirar a los demás: es orientar con el ejemplo y en la creencia de que la vida es rica desafiante y llena de significado “hay que arriesgarse” la capacidad de

establecer relaciones: de ser una persona accesible, amistosa, digna de confianza asequible y con una inclinación natural apoyar a los demás siempre dispuesto a dar el cien por ciento de sí mismo. La capacidad de ser flexible: los tutores tienen la capacidad de avanzar al ritmo de los demás y de saber cuándo tienen que cambiar de estrategia para adaptarse a ellos.

La capacidad de comunicarse: debe disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales de comunicación y empalmar con el pupilo demostrando comprensión y aprecio de la visión del mundo que tiene el coachee. La capacidad de mirar al frente: esto equivale a la acción, auto exploración, la reflexión y la auto consecuencia. No pierde tiempo analizando sentimientos, o temores al fracaso. La capacidad de disciplina: esto equivale al desarrollo, crecimiento y cambio, debe tener dedicación resistencia y concentración en los objetivos y planes.

La capacidad de gestionar el entorno profesional: no todos los tutores están en la capacidad de ayudar a cualquier individuo de ahí que el tutor debe saber sus limitaciones. La capacidad de diagnosticar y solucionar: tiene que reunir la información del coachee para determinar las necesidades específicas a satisfacer. La capacidad empresarial: los tutores no solo venden un producto, intangible sino también se venden a sí mismos, deben ser ambiciosos, impulsivos para triunfar y crecer en sí mismos. (Villa, 2015)

Al conocer las capacidades, fortalezas y oportunidades de cada uno de los coachee, el coach puede brindarle las herramientas, en términos de cualidades, oportunidades e instrumentos, que le permitan un buen manejo de cada situación y la capacidad de resolución de adversidades; cada una de estas herramientas pueden ocasionar interrogantes por parte del coachee las cuales deben ser contestadas oportuna y claramente por parte del coach lo cual ayuda al coachee a establecer bases que sean claves importantes para la construcción de una guía de acción.

Estas características son también relacionadas con cada una de las funciones que cumple el coach en el proceso de acompañamiento que él debe cumplir, sin embargo, el desempeño de cada participante es fundamental para que exista una cohesión donde se interprete de la mejor manera las relaciones interpersonales y el buen desarrollo de las actividades necesarias. Otras de las funciones pueden ser el liderazgo inspirador, entrenador de equipos,

acompañamientos en campo, potenciador del desempeño individual, motivador del desarrollo de una actividad específica, innovador.

Con liderazgo inspirador se refiere a que el coach debe ser aquella figura que genere una representación ejemplar para los coachee donde cada uno de ellos pueda tener una base guía que les otorgue un poder de autonomía en el cual sus capacidades puedan ser descubiertas y potenciadas a niveles que les permita adquirir nuevas competencias para el desarrollo óptimo de su profesionalismo. Aquel que puede manejar y puede llegar a mejorar un individuo, puede hacerlo con un grupo y esto es importante y necesario que un coach lo pueda hacer debido a que permite que las posibilidades de cada uno de los individuos se potencien en un grupo específico en el cual se puedan desenvolver de la mejor manera para que esto fomente sus competencias como grupo.

El coach no solamente logra manejar un grupo sino que realiza acompañamientos en el campo profesional de cada uno de sus coachee para nutrirse y adquirir más conocimientos acerca de aquellos contextos teóricos que están inmersos en las relaciones que debe establecer, para esto es importante que cuando los participantes del proceso estén en sus zonas de confort el coach amplíe esa limitación para que con este rompimiento expanda la visión y las oportunidades de cada uno de los participantes, es decir, potencie el desempeño individual de cada coach.

Es importante que el coach logre poseer capacidades creativas que le permitan la generación de métodos, actividades y acciones pertinentes para el desarrollo propio y de cada uno de sus coachee, esto indica que cada una de las actividades específicas pueden llegar a estar motivadas por el acompañamiento del coach, sin embargo, es necesaria la disposición de cada uno de los sujetos que están interesados en el proceso para que así se puedan hacer y culminar a cabalidad todas aquellas actividades pertinentes para dicho proceso.

#### **4.2.1.5 Variables indispensables del éxito del coaching**

El Coaching implica distintas variables que permiten asegurar su éxito. De acuerdo a la bibliografía revisada, es preciso destacar que las variables asociadas al Coach estarían contribuyendo en mayor medida al éxito del proceso, haciendo del Coach un integrante

crítico para el Coaching Ejecutivo. Así pues, sería el modelo utilizado por el Coach el mayor contribuyente en esta línea, sobresaliendo en la literatura un enfoque que incluya la realización de feedback al Coachee y que se oriente a objetivos y metas. (Gajardo, 2007)

Por otra parte, se identifican las variables de la relación entre el Coach y el Coachee que contribuyen al éxito del proceso, destacando el encuadre que establece el primero, la confidencialidad y la confianza en la relación. En este sentido, una relación de este tipo es un factor altamente significativo para el éxito de la intervención, lo que además se ve facilitado si el Coach es un agente externo de la organización, ya que esto promueve que los Coachees se expongan y entreguen mayor información que posibilita una mejor planificación del proceso. (Tooth, Higgs, & Armstrong, 2008)

De acuerdo a estudios recientes, es posible plantear que uno de los factores más importantes en un proceso de Coaching Ejecutivo es la calidad de la relación entre el Coach y el Coachee. Se identifica una correlación moderada alta estadísticamente significativa a entre la calidad de la relación del Coaching y los resultados obtenidos por el Coachee (Buriticá, 2020). Por el contrario, en la misma investigación, Duckworth señala que no se han encontrado correlaciones significativas, entre los resultados del Coaching y la fuerza de la relación entre Coach y Coachee, medidos desde el punto de vista del Coach.

#### **4.2.1.6 Metodología aplicada en el coaching**

Como se ha mencionado, es notorio que hay diversas metodologías del coaching, Montse describe algunas de las diversas metodologías y enfoques del coaching, para ella está “el coaching Ontológico el cual corresponde a un dialogo en el cual se llegara a la respuesta de ¿Qué somos?, está el modelo Coachville el cual es basado en cinco elementos compuestos por quince ítems, también conocido como el modelo 5x15. Por otro lado, el modelo DBM (Developement Behaviour Modeling), es cual usa para su fin la programación neurolingüística.

Esta metodología aporta una forma distinta de interpretar y relacionarse con los seres humanos así mismo una manera distinta de actuar y alcanzar los objetivos y metas que cada individuo o grupo se propone para sí mismo, el fin del coaching ontológico es un proceso

encaminado a producir un cambio en el alma de la persona, el cual solo sucede cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y ser curiosos lo suficiente, para cambiar el nosotros mismos que somos”. (Sans, 2012)

Robert Dilts se basa en cómo hacer uso de la programación neurolingüística para el coaching, indica que existe dos tipos de coaching uno con c minúscula, el cual ayuda a la persona a mejorar o alcanzar una determinada actuación del comportamiento, este tipo de coaching corresponde al deportivo el cual promueve la conciencia logrando el desarrollo de la competencia consiente, y el coaching con C mayúscula el cual es eficaz y ayuda a cambiar los objetivos del individuo, reforzando su identidad y valores convirtiendo todos sus metas y sueños en realidad (Díaz, 2016).

Los métodos y técnicas de un coaching eficaz proceden de la Programación Neurolingüística, Robert la determina como PNL y dice que La atención que la PNL presta a los objetivos bien formados, sus bases en el modelado de los individuos más eficaces en cada ámbito de la experiencia humana y su capacidad de producir procesos paso a paso de promoción de la excelencia, la convierten en uno de los recursos más importantes y potentes para los coaches. El PNL es una de las claves más importantes para un coach la cual debe implementar correctamente en su metodología para sí ser un coaching que logra el cambio de objetivos en los individuos y los ayuda a cumplir sus sueños”.

Hay diversos niveles de aprendizaje en el proceso de coaching y cada uno tiene su propia metodología como las evidenciadas por Buriticá (2020):

- 1.- Cuidado guía, con una metodología que ayuda a la dirección del individuo o grupo a un camino deseado, teniendo clara que la guía de la persona permite el encuentro de sus competencias, pensamientos.
- 2.- Se usa la metodología de enseñanza que ayuda a desarrollar las habilidades y capacidades de la cognición, para que la persona incremento las habilidades y competencias, además desarrollo su pensamiento y la manera de actuar propia.
- 3.- El patrocinio, también es un tipo de metodología donde el propósito es dar a conocer

al individuo con sus capacidades y aceptarlas, además de su exploración interna.

- 4.- Metodología de programación neurolingüística, donde se gestiona que el despertar va más allá de un simple abrir de ojos, sino que tiene que ver con experiencias que mejoran la comprensión del amor, de sí mismo y del espíritu.
- 5.- Programación neurolingüística, el despertar la cual va más allá que cualquier otra mencionada anteriormente, el despertar “apoya a la persona proporcionándole contextos y experiencias que hagan aflorar su mejor comprensión del amor, de sí misma, y del espíritu” esta última metodología descrita para ayudar al individuo, grupo o cliente a salir del estado de indiferencia logrando que emerja del sueño del cual está estancado.

En esta metodología el coach ayuda al individuo a dominar el crecimiento de sí mismo, a manejar la evolución del ser interior, “a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad, todo ello para generar en el individuo competencias y valores que le ayuden y permitan generar un cambio en él así lograr el cumplimiento de sueños y metas propuestas por sí mismos mediante procesos de aprendizaje en los que el individuo asume sus desafíos y aprende y aprende llegando así a entender el cómo y no el que aprendemos”. (Echeverría, 2011)

Guillermo Echeverría propone dos principios en su libro ontología del lenguaje para la metodología ontológica. “No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”, así al no saber cómo serán las cosas, es posible capacitarse en la acción para lograr transformarse a sí mismo. El segundo principio dice “No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos.

La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace”. El coaching ontológico observa la forma de actuar de cada individuo logrando así que este cambie su forma de actuar, si es necesario, para finalmente obtener resultados diferentes a los que siempre ha

obtenido, y por fin lograr unos buenos resultados obteniendo y logrando lo que siempre ha querido. (Echeverría, 2011)

Así es como el coaching ontológico se convierte en una metodología la cual a través propone, crea, inventa nuevos caminos desarrollando la actitud del individuo, grupo o cliente describiendo nuevos significados encontrando nuevos caminos y métodos involucrándose en lo no explorado determinándose a diseñar un destino acorde a sus sueños, inquietudes y metas.

Veamos una última metodología, esta es la del modelo GROW en español crecer, el principal autor de esta es John Whitmore, esta metodología está basada en preguntas, en donde el coach debe hacer buenas preguntas, sin embargo, las respuestas no serán para él, serán para el individuo, grupo o cliente al que este entrenando, las preguntas tienen como fin concientizar al cliente de sus capacidades, en lo que está fallando, los errores que está cometiendo y así este pueda por sí mismo percibirlos y comprendiendo la realidad.

Posteriormente fijar metas proponiendo un camino, un plan personalizado, un plan de acción que permita el cumplimiento de estas, así, finalmente liberar todo el potencial y crecimiento personal del cliente, grupo e individuo. “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. (Marcos, 2021, pág. 39)

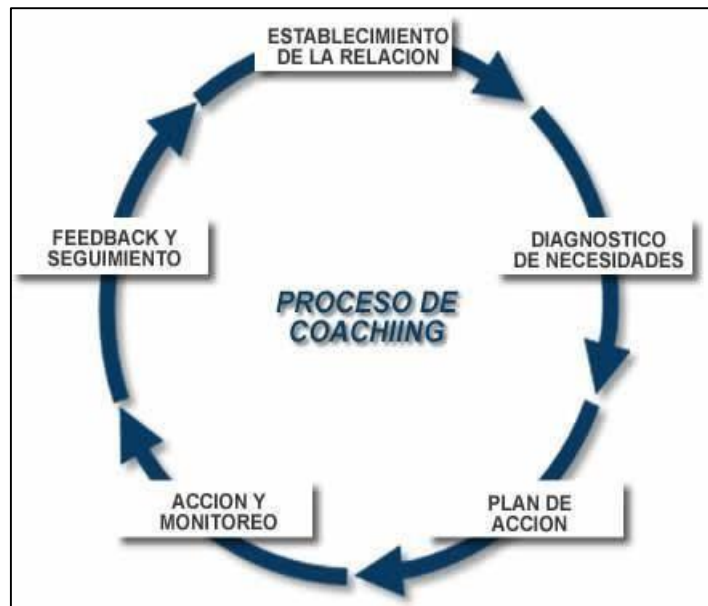
Es importante que cada uno de los tipos de coaching tengan un proceso específico el cual debe ser personalizado y debe desarrollarse en varias sesiones, esto debido a que cada una de estas permite que el coach interactúe de la forma más adecuada posible y que al pasar de cada una de las mismas se puedan encontrar un equilibrio que les brinde tranquilidad e idealización de los sucesos que pueden ocurrir con estos encuentros; debe existir una fecha de partida del proceso, la que será delimitada y justificada con la finalidad de dar un reporte o una constancia de los avances que se puedan observan con el proceso, con esta fecha establecida también es de gran importancia tener un límite para dicho proceso, debido a que esto permitirá establecer un plan de acción por parte de cada uno de los implicados para que así se llegue a concluir de manera satisfactoria cada una de las metas y los objetivos planteados inicialmente.

Con esto se deben tener en cuenta cada una de las herramientas o instrumentos que se utilizaran para la realización de cada uno de los objetivos y así el cumplimiento de las metas. Las actividades u situaciones que se vivan durante este proceso, son de suma importancia para el coachee ya que estas permiten que se obtengan bases específicas que brinden un completo y amplio esquema de sus alcances y sus cambios los cuales utilizará para su desarrollo profesional y personal.

Es importante tener en cuenta que existen unos objetivos globales para el coaching los cuales podrían estar estipulados por la experiencia que se maneje en este aspecto, es decir que cada una de las situaciones como lo es desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo, es decir, poder hacer que el coachee encuentre sus fortalezas y aptitudes para que al reconocerlas pueda llegar a mejorar y alcanzar el máximo de su potencial y con esto poder tener la capacidad de realizar las acciones necesarias para que sus necesidades sean solucionadas.

Y por último conservar el equilibrio entre la vida privada y la profesional, ya que esto es necesario tanto para el coachee como para los individuos que estén en su entorno porque debe hacerse dicha distinción con el fin de establecer parámetros de conducta que sean formidables para cada uno de los contextos en los que se encuentre el individuo, esto hace que en contextos laborales o profesionales aquellos que fueron coachee sepan entender que hay una necesidad de equilibrio y que tanto lo profesional como lo personal son igualmente importantes en la vida de los individuos.

#### **Figura 4**



*Nota:* Análisis del proceso de coaching. Fuente: Lazzati, S. (2010). El proceso del coaching, consultoría, Management & comportamiento humano.

Según Lazzati (2010), quien estructuró este tipo de proceso definió los cinco pasos con los cuales se elabora una metodología funcional y circular para el coaching; estos pasos son los siguientes:

- 1.- Establecer la relación entre el coach y el coachee. Aquí debe quedar clara la misión del coaching y sus reglas de juego (por ejemplo, en cuanto a la confidencialidad de la información). Además, es fundamental establecer una base de confianza y respeto mutuos.
- 2.- Diagnosticar los requerimientos del coachee. - El coach ayuda al coachee a identificar y analizar sus problemas en el marco de la misión establecida. En este paso es común que el coach induzca al coachee a reformular el problema original, a que reconozca cuál es el verdadero problema.
- 3.- Fomentar un plan de acción concreto. - El coaching se presta especialmente para la aplicación del "action learning". Pero también el coach y el coachee pueden ponerse de acuerdo en recurrir a otras modalidades de aprendizaje, como asistir a una actividad de enseñanza presencial, al autoestudio, etcétera.

- 4.- Monitorear las acciones por parte del coachee. - por medio de la observación (más factible cuando el coach es el jefe) o la indagación.
- 5.- Feedback o retroalimentación del coachee. - Habitualmente esto recrea el proceso: profundización del diagnóstico, plan de acciones adicionales, etcétera. Por lo tanto, los pasos indicados tienden a repetirse de manera circular. Esto facilita la transferencia al trabajo y la evaluación del aprendizaje.

En cuanto a el establecimiento de la relación coach vs coachee, se debe tener claro el nivel de confianza y respeto mutuos, con el fin de no convertir dicha relación en algo más personal que profesional y perder la objetividad. El coach ayuda a identificar claramente y replantearse el problema al coachee con el fin de que este identifique el verdadero problema. El coach y el coachee pueden realizar diferentes actividades con el fin de obtener la mejor metodología de aprendizaje para el desarrollo del coaching. Se buscan métodos para realizar una buena observación de la aplicación del coaching en el individuo (Caby, 2012).

Realizar seguimiento y retroalimentación periódicamente al coachee con el fin de afianzar la metodología y fomentar la buena aplicación de la misma.

#### **4.2.1.7 Direccionamiento del coaching**

El coaching en si no va dirigido a un individuo en particular, el coaching puede ir dirigido hacia cualquier persona, lo esencial es que la persona que esté siendo entrenada debe estar comprometida con el proceso.

El entrenamiento de un coach suele llevarse a cabo cuando el individuo se siente desorientado, cuando hay algo en la vida de la persona que quiere cambiar pero que por algunos motivos no lo ha podido hacer, cuando siente que hay actitudes o habilidades que quiere reforzar u obtener, en muchos de los casos un gerente, un emprendedor tiene una idea de negocio, una meta o simplemente un obstáculo que quiere superar para alcanzar una meta y lograr el éxito de su empresa o negocio. (Andrade, 2012, pág. 9)

El coaching personal se enfoca en aspectos del individuo como lo son las relaciones, carrea,

economía de la persona y también su desempeño laboral y/o profesional en los cuales el coach facilitará los procesos de aprendizaje y desarrollo del individuo para sí mismo, para ser un mejor yo, el coach emprenderá un viaje junto a su cliente el cual se liberará de sus ataduras, de aquellas creencias que lo impiden avanzar para llegar a su futuro deseado. (Bock, 2014)

El coaching personal se encamina hacia esa persona que a la hora de responder quienes son responden con una serie de adjetivos, en los que muchas veces, no son verdad, Mauricio Bock plantea un pequeño esquema en que explica cuáles son las preguntas que cada individuo se deber responder, ¿quiénes son?, ¿Son auténticos? ¿Cuáles son sus propositos?, es así como el coaching a nivel personal va encaminada hacia todos esos individuos que tienen dudas sobre sí mismo, no saben con certeza quienes son, aquellos que tienen miedo a surgir, a cambiar algo en sus vidas para realizar sus metas y sueños, para hacerlos realidad, o por el contrario para todos ellos que creen saber quiénes son, pero que, sin embargo, no tienen propósitos en sus vidas; todos aquellos que se sienten abrumados, tristes, que no son conscientes de lo que pasa a su alrededor, por ello hay que equilibrar el ser interior mediante el entrenamiento de un coach el cual ayudara a que su desempeño a nivel personal, emocional, laboral, sentimental, etc. (Colomo & Casado, 2016)

Mejorando así que el individuo se sienta mejor consigo mismo al notar cada cambio en su ser. “El coaching personal tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria.

Como se deduce de una definición tan amplia, a través del coaching personal se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del individuo”, todo ello para que el individuo responda las siguientes preguntas, ¿Realmente esta dónde quiere estar? ¿Está haciendo lo que quería hacer hace años? ¿le gusta lo que hace?, y así finalmente a través del entrenamiento del coach el individuo responda a todas las preguntas con un, sí.

Por otro lado, está el coaching dirigido hacia empresarios. El coaching a nivel empresarial ha tomado gran fuerza, en las organizaciones ha habido razones las cuales llevan a los directivos recurrir a un coaching para lograr el desarrollo de sus cualidades formándose

como líderes innatos, haciendo así que coaching sea dirigido no solo a individuos que se sienten desorientados en su vida personal, sino que también a empresarios que manejan bajo su mando equipos de trabajo.

La unidad de aprendizaje en una organización ha de ser el equipo; por eso, coaching va dirigido normalmente a personas que tienen bajo su responsabilidad equipos de trabajo. Normalmente altos ejecutivos recurren a un coaching principalmente por tres razones las cuales pueden ser según lo dicho por Piqueras (2014):

- 1.- Para contrastar sus ideas y opiniones con otra visión externa y objetiva.
- 2.- Si son personas que han de tomar decisiones de alto riesgo para mejorar su efectividad y aumentar la seguridad en sí mismo.
- 3.- Si son directivos de gran capacidad y potencial, para encontrar asesoramiento y apoyo en las promociones a niveles más altos.

Es así que el coaching empresarial “se direcciona hacia ejecutivos y gerentes, cuyo propósito es ayudarles a desarrollar capacidades y competencias para planear, administrar, gestionar y dirigir su empresa o departamento desde una perspectiva ética, responsable y sostenible, teniendo en cuenta los objetivos de la propia empresa dentro de los cuales debe encuadrar su plan de acción para lograr los objetivos propuestos”. (Ordoñez, 2016, págs. 12-16)

El coaching a nivel empresarial va dirigido hacia cada ejecutivo, gerente, o persona que bajo su responsabilidad maneja personal de alguna área específica, equipos de trabajo, o simplemente grupo de personas y que quiere, desea dejar de ser un jefe y convertirse en un líder con la capacidad de guiar a las personas que maneja bajo su mando hacia un mismo objetivo, con la seguridad de que puede hacerlo, con las fortalezas que desarrollara a través del entrenamiento impartido por el coach. (Sherman & Freas, 2004, págs. 1-9)

Finalmente, está un tercer tipo de coaching, el ejecutivo el cual “es distinto a otros tipos de coaching. En su sentido más amplio, el campo incluye planificación de vida, asesoría de carrera, consejo de salud y nutrición, lecturas de aura estilo New Age y entrenamiento en

habilidades que van desde hablar en público hasta el arte de flirtear”, el coaching ejecutivo, a pesar de también enfocarse en desbloquear el potencial de cada individuo para maximizar su desempeño, va dirigido hacia aquellas personas que manejan cargos de responsabilidad en distintos niveles de una organización para que logren el cumplimiento de sus objetivos, a través de la mejora del desempeño de cada ejecutivo en su organización.

El coaching ejecutivo logra que el individuo logre un cambio, una transformación de vida y de comportamiento personal y a través de ese cambio lograr cambiar la percepción del individuo en su negocio, para que aprenda a decodificar lo que pasa en el mundo real y responda a ella de forma con base en las habilidades que desarrolla mediante el entrenamiento y así resolver y lograr resultados en su organización, aunque el coaching ejecutivo no se centra solamente en la parte de negocios del individuo.

El coaching personal, empresarial y ejecutivo son los que más han tomado fuerza en el último siglo, y aunque el coaching tenga como finalidad un cambio radical en el pensamiento, forma de actuar, desarrollo de competencias y habilidades para lograr un cambio en sí mismo y alcanzar objetivos y metas deseadas hay que tener en cuenta que hay diversos tipos de coaching y que cada uno va dirigido hacia diferentes enfoques de cada individuo, cabe resaltar que no solo aquellas personas mencionadas en los tres tipos de coaching son las únicas que pueden acceder a él, como se mencionó en un principio, el coaching no va en caminado hacia una clase de individuo en particular, el entrenamiento puede ser adquirido por cualquier persona, de cualquier edad que tenga compromiso con el proceso y piense que hay algo en él que no encaja correctamente como desearía.

#### **4.2.1.8 Herramientas del coaching, haciendo uso de la psicología positiva**

Como primer punto para convertir a una persona común, en un verdadero coach, que transmita la ventaja de mantener un pensamiento positivo, es necesario primero quitarse como lo llaman “el gremlin” de la cabeza, y ¿por qué el gremlin?, pues es una especie de animal muy raro, por cierto, que hace unos años, debutó en la televisión, y a sus espectadores sorprendía de sobremanera por su carácter explosivo, su ira, y para colmo su fealdad, que por obvias razones asustaba a todos.

Realmente esto puede ser verdad, y cada uno tenemos un gremlin en la cabeza, diciéndonos “No puedes, no haces, no quieres, no tienes”, todo el tiempo, para lo cual es necesario sacarlo por completo de nosotros, pues es nuestro peor enemigo ya que por lo general, este animalito o monstruo puede llegar a ser muy imaginativo; para plasmar todo lo que mira, escucha y piensa en términos negativos.

Por lo que el primer ejercicio es sacarlo definitivamente y despedirse de él, lo importante es que tú no eres el gremlin, sino que, simplemente lo dejaste permanecer y vivir en ti por mucho tiempo. Y aunque tú lo has considerado un amigo incondicional, pues es hora de despedirse de él para siempre y desearle realmente que no vuelva más, por más duro que parezca, debes estar consciente de que él ha sido el mayor obstáculo de tu vida, no te ha permitido vivir una libertad plena, ni escoger las mejores opciones, ya sea por miedo, rechazo, ira o simplemente gracias a su negativismo, que lo caracteriza.

¿Y cómo lo saco? La única manera de apartarlo de tu lado es evitándolo, tal cual, un pretendiente quiere a como dé lugar conseguir la forma de estar con la persona que ama y no es correspondido, mientras la otra parte se esfuerza por evitarlo, de igual manera es necesario definitivamente evitar sus pensamientos, imaginaciones y creencias negativas.

Tratando de escuchar, hablar, leer, escribir, trabajar, amar, sociabilizar, percibir y todos los demás verbos que ocupan cada una de las acciones humanas, en cada una de ellas, descubrir las situaciones positivas del día a día, así como las cualidades que puede tener una persona y que jamás las viste, por pasar cegada o cegado en tu “gremlin”, pensar que todo lo que haces o puedes hacer, son cosas favorables y buenas; que tu naciste para ser campeón y para alcanzar el cielo y más allá de él.

Desatando tu pasado tormentoso, anhelando descubrir el presente y proyectar el futuro de una manera radiante, posibilitando el paso hacia senderos de oportunidades positivas, pensando en que el mundo, está en ti, y la percepción que tengas de él, también es parte tuya. Pues, jamás se escuchó decir a un científico famoso o a un hombre exitoso “me rindo”; si Thomas Alba Edison hizo más de novecientos intentos para dar paso a la bombilla eléctrica, y triunfó por el simple hecho de “Haberse quitado todos los gremlins de su cabeza”, fijar su objetivo, trazarlo con rigor y persistir en cada intento, pues imagina ¿qué

otras maravillas podríamos obtener hoy, en un mundo tecnológico, globalizado y especializado como el actual?.

#### **4.2.1.9 La percepción en los distintos ámbitos personales y empresariales**

La mente humana, si se puede describirla de alguna manera, se puede decir que es un tanto limitada, ya que no hay una facultad ni de tipo biológica ni psicológica que hasta la actualidad haya hecho posible el mirar la verdadera realidad, dejando atrás el análisis individual, crítico y de interpretación. Pues ningún individuo, al momento ha descubierto la manera de ver la mera realidad, sin que en medio exista su propia percepción, sino dejándola de lado y únicamente viéndola de manera original, íntegra y tal como es y no solo como se presenta ante nuestros ojos.

Así según indica dos principios fundamentales en los que se rige el coaching:

- No sabemos cómo las cosas son, solo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos. (Echeverría, 2003)
- Los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permitan tener percepciones de cómo las cosas son (nuestras percepciones son limitadas, percibimos desde un punto de vista determinado y con condicionamientos) (Echeverría, 2003)

Entonces, si realmente no es posible crear juicios concretos de la realidad, lo que sí es factible es cambiar la manera de percibir estos hechos; ya que transformar las percepciones del mundo no implica solo analizarlo a mi estilo y manera de pensar, sino encontrar la lógica y razonamiento exacto que se puede evidenciar claro está siempre con el fundamento positivo, que de aquí en adelante debe liderar la vida del coach.

Así cada persona percibirá desde su propio punto de vista una determinada situación, pongamos un ejemplo:

Supongamos que una persona estudiante de economía y finanzas se encuentra en la calle

cien dólares en billete, para ella ese billete podrá significar “el ahorro que puede generar después de haber tenido sus gastos con su flujo normal de dinero que comúnmente percibe”.

Ahora, podría pasar que el mismo billete de cien dólares se encuentra una persona que cree en magia y en que si ocurre algo es porque el destino lo predijo, entonces creará “este billete me lo trajo el destino, esto debía pasar según las fuerzas de la energía”.

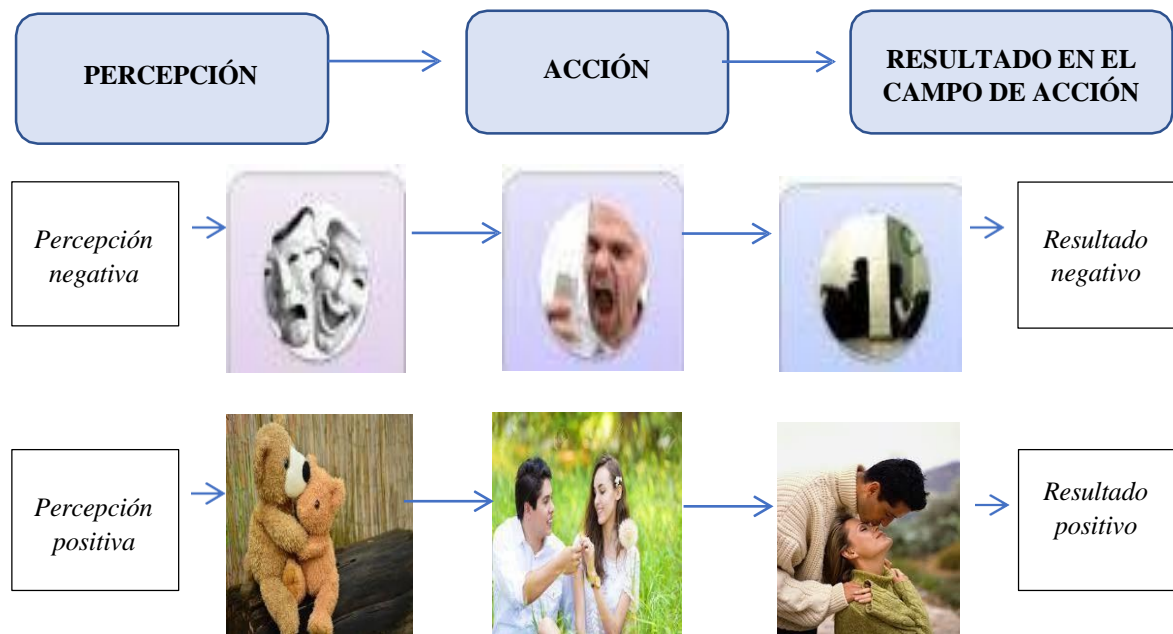
En otro escenario, puede que una persona que cree en Dios y también necesita dinero de manera urgente para pagar sus necesidades fisiológicas, y que sirve en su parroquia católica, con mucho orgullo y sumisión, es la afortunada que se encuentra este billete esa persona dirá “Dios me trajo este billete, viendo mi necesidad, ¡¡esto es un milagro!!”. Entonces, cada una de las tres personas pudo haber pasado por el mismo hecho en la realidad, sin embargo, cada una percibió de forma diferente única y original esta situación, comparándola con su vivencia y su percepción individual del mundo.

Entonces, para llegar a ser un coach verdadero, es necesario percibir las situaciones de manera positiva, establecerse un mapa mental oportuno, no alejado de la realidad, pero sí lo más optimista posible, tratando de ver las soluciones a la problemática o a la situación que se le presenta y estar “Un paso adelante”, del común denominador de las personas.

Así, el coach podría pensar de forma humanista por ejemplo, pues ese billete podría poner al beneficio de alguien quien necesite y esto de “dar” le haga feliz, o talvez simplemente sirva para iniciar un negocio de compra y venta de dulces y chocolates, o simplemente para viajar de ida y vuelta por un lugar que le hará extremadamente feliz y que le dará paso a pensar en nuevas oportunidades de mejora personal, o cualquier cosa que realmente le beneficie de manera interna y no de forma momentánea sino de manera prolongada. Cabe mencionar, que toda acción que se ejecute vendrá acompañada de antemano por una percepción del hecho en particular, de acuerdo a la forma que esté acomodado el mapa mental interno, de cada individuo.

Entonces, se genera el siguiente lazo repetitivo de un proceso que iniciará siempre con la percepción individual, tal como se detalla a continuación:

**Figura 5**



*Nota:* Análisis de los resultados de campo – acción. Fuente: (Barrera D., 2016)

Entonces, de acuerdo al principio que rige el proceso de la percepción, se puede visualizar que las percepciones negativas dan a su vez resultados negativos, previa una ejecución negativa; es decir cuando el proceso inicia mal, pues termina mal.

En cambio, si desde la primera fase del proceso, es decir lo que respecta a la percepción, es generada en torno a aspectos que evidencian positivismo ante el mundo, se tiende a ejecutar acciones positivas que a su vez darán resultados óptimos, y esto sucede en todos los ámbitos de la vida tanto social, como académico, profesional y afectivo.

Así, intervienen los famosos estados de ánimo, es decir la herramienta que permite ejecutar una determinada percepción del mundo, además se transmite por lo general a través del lenguaje y finalmente el cuerpo que puede incluir gestos, señales, y demás formas de expresión; como el medio para transportar el estado de ánimo mezclado ya con el lenguaje utilizado. Entonces, se dice que cuando ya sea el estado de ánimo, el lenguaje o el cuerpo cualquiera de estas tres herramientas para transmitir las percepciones, son intervenidas de manera adecuada por el coaching, cualquiera de las tres tiende a cambiar, mejorar y perfeccionarse siempre que exista un entrenamiento.

Lo asombroso es que cuando el coaching interviene en una de las áreas mencionadas, inmediatamente tienden a contagiarse las otras dos, es decir se tiene la potestad de que el coaching surja efecto en todas las dimensiones o herramientas transmisoras de percepciones, he aquí la importancia de la aplicación de la psicología positiva, para contagiar de optimismo a los tres entes perceptores y receptores de las situaciones y ambientes en que se desarrolla el individuo.

Cabe mencionar, que casi nunca la persona analiza detenidamente lo que está percibiendo su mapa mental, y casi siempre se hace caso omiso de este y se pasa directamente a la acción y claro, que después surge el tan esperado resultado. Pero este simple hecho de no analizar lo que vemos o como lo vemos, hace que se piense que el otro individuo debe ver lo que yo veo, o por lo menos asumimos que así es.

Se descubre entonces, que se priva a la mente del análisis previo y simplemente se tiende a ejecutar la acción, al saltarse este paso, se puede decir un tanto que el individuo incurre en un egoísmo, ya que tiende a pensar que “todos ven lo que yo veo”; sin dejar ninguna libertad al resto de percibir a su manera, pues el libre pensamiento es una de las características del ser humano, e incluso su derecho. Stephen Covey decía “Para tener, es necesario primero hacer; y para hacer es necesario primero ser”. (Covey, 1989)

Lo que se logra entonces con el coaching es el auto entrenarse, para producir los resultados deseados, pues cuando se prepara para que surja un resultado específico en cualquier índole social, profesional, amorosa, familiar se logra entonces hacer bosquejos, repasar las acciones y establecer estrategias en la conducta para ejercitarla con el fin de alcanzar los resultados tan anhelados; es decir se busca un propósito por el cual luchar, perfeccionarse y hacerlo con gusto, pasión y amor, pues se sabe que de esto dependerá el resultado concreto que a futuro se obtendrá.

Mucho más si se trata del líder de una compañía, de un padre de familia, jefe y cabeza de hogar, una persona que ha generado un emprendimiento profesional o emocional; quien debe velar primero por su aseo emocional propio, para luego dirigir su empresa, hogar, negocio, matrimonio. Y se dice aseo, ya que es el primer llamado a limpiar sus telarañas existenciales y mentales, o sacar su gremlin interior, o como se quiera llamarlo al sentido

de despojo de cualquier mal percepción.

Cuando el individuo se fija en el ser, no existen distracciones que distorsionen su objetivo fundamental para lograr los resultados, permite una flexibilidad interior, una predisposición a hacer y obtener. Lo mismo sucederá entonces con el líder de una organización, al pretender mejorar las estrategias empresariales que caracterizan a la esencia y razón de ser de la organización, podrá moldearlas de adentro hacia fuera, y conseguir los resultados esperados a corto y mediano plazo.

#### **4.2.1.10 El poder de la escucha**

Luego de sacar a tu gremlin de la cabeza, es preciso entonces, incluir nuevos aspectos que ayudarán a entrenar y a no decaer en la posibilidad de que tu gremlin esté de vuelta. Según (Jaworski, 2010) “Escuchar es una de las capacidades más importantes que un líder puede tener. Trae lo mejor de uno mismo, permitiéndoles expresar lo que está dentro de ellos.”

Es verdad, ya que la escucha es la única forma en que la información pueda llegar a nuestros oídos, claro que dependerá de cómo se la perciba, pero para ello primero fue necesario un cambio hacia percibir y actuar solo con ideas positivas, pues hoy, al no disponer del gremlin, nuestro cerebro solo podrá estar presto a información positiva.

Entonces, el primer paso es el gesto que se emita al momento de la escucha, ya que el interlocutor sabrá de manera cognitiva si realmente nos interesa lo que quiere expresar o simplemente no, así la mejor forma será tomar una postura frente a frente, mirando a los ojos para transmitir confianza, pues al mirar a otros objetos o personas, se corre el riesgo de que el comunicador piense que no se le está prestando la debida atención a lo que requiere expresar, además, es necesario no cruzar los pies ni manos, ya que esto se ha demostrado que constituye una interrupción del circuito energético, que todos los seres humanos transmiten.

Como segundo paso, es de vital importancia no interrumpir, debido a que a todos nos gusta ser escuchados, esto podríamos asemejar con las necesidades de estima, interpretadas desde el punto de vista de Maslow. Al escuchar por completo entonces, estoy diciendo al

interlocutor “me interesa lo que me estás contando”, y así se sentirá estimado.

Claro que al volver a juntar la psicología positiva, será necesario como tercer punto comprender y reflexionar con respecto a lo dicho por el interlocutor, claro que estos dos últimos requerimientos forman parte ya de una de las técnicas más usuales del coaching, sin embargo al asociar con la psicología positiva será preciso indicar que al realizar estos dos pasos, el análisis de la información deberá ser procesada de manera positiva, siempre percibiendo lo novedoso y fundamental que quiso expresar la persona, incluso sensibilizándose de lo dicho, creando empatía y transmitiendo el “te entiendo porque yo he pasado por esto, aquello y realmente no es tan malo como parece”.

## **4.2.2 Atención al cliente**

### **4.2.2.1 Concepto e identificación del cliente**

Los clientes desempeñan un papel esencial en el éxito de una empresa, ya que su satisfacción y fidelidad pueden tener un impacto significativo en la reputación y el crecimiento del negocio. Se define como cliente a cualquier individuo que adquiere un producto o servicio de una empresa u organización. Por lo general, se identifica como cliente a aquel consumidor que demuestra lealtad hacia una marca o producto específico. (Fernández & Fernández, 2017)

### **4.2.2.2 Clientes externos e internos**

Los autores (Fernández & Fernández, 2017) refieren que los clientes externos son individuos que visitan empresas u organizaciones para adquirir productos o servicios, como la compra de alimentos, el uso de servicios de transporte, la planificación de viajes o la compra de automóviles, entre otros. Después de obtener el producto o servicio deseado, expresan su agradecimiento mediante el pago completo utilizando dinero. Esta transacción financiera representa una interacción clave entre el cliente y la empresa, destacando la importancia de proporcionar productos y servicios de calidad para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar futuras transacciones.

Los clientes o empleados internos, presentes en roles administrativos, procesos productivos, almacenes, investigación o dirección dentro de la empresa u organización, son considerados clientes internos. Esta categorización se debe a que dependen de recibir productos o servicios de sus colegas o de otras áreas de la misma entidad para llevar a cabo sus responsabilidades laborales. A diferencia de los clientes externos, no efectúan pagos por los productos o servicios que reciben; en cambio, son compensados por su contribución laboral. Este concepto destaca la importancia de la colaboración y el apoyo interno para el funcionamiento efectivo de la organización. (Fernández & Fernández, 2017)

#### **4.2.2.3 La satisfacción del cliente**

Los factores que influyen en la satisfacción del cliente son variados y tienen repercusiones en diversos aspectos. A continuación, se presentan algunos especialmente relevantes citados por (Mateos, 2019) :

- Cortesía y amabilidad de los empleados.
- Dedicación del tiempo oportuno para cada cliente.
- Eficacia en la resolución de conflictos.
- Amabilidad y trato recibidos.
- Tiempos de espera de recepción de los servicios
- Disposición de la organización para resolver problemas.
- Rapidez en la entrega de servicios.

#### **4.2.2.4 Calidad y seguimiento de la atención al cliente**

De acuerdo a (Mateos, 2019) existen tres elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en la empresa y que buscan

la calidad de los mismos:

**Determinación de las necesidades del cliente:** La meta de una empresa centrada en el cliente es proporcionar respaldo efectivo y concreto a los esfuerzos realizados por el personal, con el fin de cumplir y superar constantemente las expectativas de calidad. Esto implica mantener un compromiso continuo con la excelencia y la satisfacción del cliente.

**Revisión de los ciclos de servicio:** Es esencial identificar las necesidades del cliente considerando los ciclos de atención. Actualmente, las decisiones de compra de los clientes suelen ser bastante flexibles y no están estrictamente regidas por normas específicas. Sin embargo, los sistemas de calidad que buscan establecer parámetros y métricas en los comportamientos de los clientes logran analizar elementos comunes que influyen en las decisiones de compra.

**Encuestas de servicio con los clientes:** Un adecuado monitoreo de la atención al cliente debe comenzar con información especializada que permita al usuario expresar sus preferencias, dudas o quejas de manera directa a un interlocutor. En este sentido, una de las estrategias más efectivas para evaluar la satisfacción del cliente es la implementación de cuestionarios. Estos cuestionarios solicitan la opinión del cliente sobre diversas actitudes, circunstancias y conocimientos del personal de atención y ventas, proporcionando una herramienta valiosa para el análisis de niveles de satisfacción.

## **5 MATERIALES Y MÉTODOS**

### **5.1 Diseño de investigación**

El presente estudio será llevado a cabo bajo un enfoque mixto porque se aplica tanto análisis objetivo como aspectos de uso de frecuencias, gráficas estadísticas y datos de tipo no probabilístico, el cual recoge las potencialidades de lo cuantitativo y cualitativo a conveniencia del autor. Guelmes & Nieto (2015) definen a este enfoque como aquel proceso que vincula los datos cualitativos y cuantitativos en una misma investigación con la finalidad de responder al planteamiento del problema del estudio.

A partir de estos conceptos y la teoría para llevar a cabo el estudio, se pretende analizar el contexto organizacional por medio del coaching ejecutivo y la gestión de los componentes relacionados a los recursos humanos, inventarios, finanzas, marketing y espacio físico de la farmacia. Además de observar cómo se lideran estos componentes en el entorno. A partir de este análisis se propondrá estrategias de coaching ejecutivo las cuales serán aplicadas y evaluadas posterior a su aplicación.

### **5.2 Método de investigación**

En la investigación se implementará el método del tipo descriptivo porque con este enfoque se espera identificar la información pertinente que permita el desarrollo del objetivo principal de este estudio, como conocer el nivel de eficiencia que tiene el coaching ejecutivo dentro de las empresas farmacéuticas.

También se pretende optar un método bibliográfico, debido a la importancia de realizar una revisión a profundidad sobre investigaciones y enfoques similares a este estudio, pues este es el sustento teórico y base para el presente proyecto. Autores como Bestard et al. (2011) destacan que enfoque permite realizar una búsqueda significativa de datos, resultados, y análisis, mismos que sirven cómo guía para la investigación.

Finalmente, el método exploratorio también formará parte de la revisión y recolección de información. Para Campos (2012) este método tiene el objetivo buscar cada detalle del

cuerpo de la investigación, para poder llegar a conclusiones y resultados sobresalientes con una fiabilidad elevada. Por ello, el presente estudio utilizará este método, pues se espera encontrar una solución al problema encontrado, con respecto a la gestión estratégica de las farmacias, el desarrollo personal y atención al cliente.

### 5.3 Población y procedimiento muestral

La población elegida es de tipo finita, con un total de 48 personas que forman parte del equipo de ventas de la empresa, considerando las dos sucursales farmacéuticas de la misma empresa, las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

Es importante señalar que los dos instrumentos que se aplicará por lo expuesto en párrafos anteriores es una encuesta a los trabajadores de las dos sucursales de las farmacias Cruz Azul, también resulta fundamental identificar que se tomará al 100% del personal que lidera equipos de trabajo tanto de ventas como de procesos administrativos que en total son 48 personas, además se tomará una entrevista al gerente de ventas de la sucursal 1 y el gerente de talento humano de la sucursal dos.

La descripción de la población y la técnica aplicada se describe a continuación:

**Tabla 1**

*Población de estudio*

Descripción	Cantidad	Técnica aplicada
Gerente de ventas	1	Entrevista
Gerente de talento humano	1	Entrevista
Líderes de equipo de ventas	25	Encuesta
Líderes de procesos administrativos	23	Encuesta
<b>Total, de población</b>	<b>50</b>	

*Nota:* Esta información está compuesta por la población de investigación en el estudio de campo.

## **5.4 Instrumentos**

Se utilizarán dos instrumentos, para la encuesta (anexo 2) se aplicará un cuestionario y para las entrevistas (anexo 3) las respectivas guías de entrevista, las cuales pretenden evaluar el desempeño del personal en las farmacias, a partir de las siguientes dimensiones que forman parte del coaching ejecutivo:

- Desarrollo personal
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

Siguiendo las directrices de Arauco (2021) y Barrera (2016), se modificará y elaborará el instrumento en base a estas dimensiones. Elaborando 10 ítems por cada dimensión y respectivamente con escala de tipo Likert con 5 niveles para obtener una mayor fiabilidad en la recolección de los datos.

## **5.5 Procedimiento**

Se siguió un proceso para la validación de las preguntas de la encuesta, teniendo claro que se utilizó un cuestionario (anexo 2) con preguntas cerradas y de selección múltiple a partir de la necesidad de verificar si los trabajadores del equipo de ventas están o no enterados sobre el Coaching y sus beneficios en el trabajo, así como también se incluye información sobre el estado actual en ventas y si se está aplicando alguna herramienta actualmente de Coaching en la empresa, así como si les agradaría reforzar en la aplicación del coaching en la empresa, de ahí que salieron las preguntas y también se constató con dos docentes en el área investigativa sobre si estaban bien elaboradas las mismas a lo que respondieron que en efecto las preguntas si coincidían con los objetivos que se tiene de la investigación.

De igual manera, en lo que respecta a la entrevista (anexo 3), se hicieron preguntas abiertas, en este caso a personal líder, estas preguntas de igual manera fueron a partir de la necesidad de ver cómo se está manejando actualmente al equipo de ventas y si hay alguna estrategia

de coaching que se aplique.

La implementación del estudio será llevada a cabo bajo 3 fases las cuales se exponen a continuación:

**Fase 1.** Se realizará un acercamiento de manera formal y presencial a cada entidad farmacéutica con el propósito de solicitar información sobre los procesos de gestión y liderazgo frente al desarrollo personal y servicio al cliente. A partir de la aplicación de las encuestas a cada personal de la institución.

**Fase 2.** Posteriormente se realizará un análisis de los datos recolectados, se establecerán estrategias a través de los métodos de investigación expuestos anteriormente y se aplicarán en las sucursales en un lapso determinado de tiempo.

**Fase 3.** Finalmente, en base a los resultados obtenidos se detalla la propuesta de tal forma que sea posible el uso de una metodología concreta para mejorar la atención al cliente de los trabajadores de la empresa de estudio.

## 6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1 Resultados de la encuesta aplicada a los líderes de ventas y unidades administrativas de la Farmacia Cruz Azul, ciudad de Esmeraldas.

**Pregunta No. 1 ¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?** Entiéndase por misión como el propósito de la empresa.

**Tabla 2**

*Conocimiento de misión de la empresa*

Respuesta	Líderes de ventas	%	Líderes unidades administrativas	%
Si	20	80%	19	83%
No	5	20%	4	17%
Total	25		23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

#### **Análisis e interpretación**

Del total de encuestados, el 80% de los líderes de ventas sí conoce la misión de la empresa, mientras que el 20% no la conoce. Además, en cuanto a los líderes de unidades administrativas el 83% de ellos conoce la misión, mientras que el 17% no la conoce. Lo anterior indica que la mayoría tanto de líderes de ventas como administrativos sí conocen la misión de la empresa.

**Pregunta No. 2 ¿Está informado sobre los futuros planes anuales de ventas, planes operativos, planes de marketing (cualquier otro) de la organización?**

**Tabla 3**

*Información de planes futuros anuales*

Respuesta	Líderes de ventas	%	Líderes unidades administrativas	%
Si	14	56%	20	87%

<b>No</b>	11	44%	3	13%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

El 56% de líderes de ventas confirma que sí está informado sobre futuros planes anuales de ventas, planes operativos, planes de marketing y otros de la empresa, el 44% no está informado. Mientras que, el 87% de los líderes de las unidades administrativas sí están informados sobre dichos planes y el 13% no lo está. Lo anterior refleja que en torno a los líderes de ventas hay opiniones divididas pues más de la mitad está informado de los planes, pero un gran porcentaje no lo está. Pero en el caso de los líderes administrativos la mayoría tiene la información sobre dichos planes.

### **Pregunta No. 3 ¿Conoce usted el significado de lo que es la teoría del Coaching?**

**Tabla 4**

*Conocimiento teórico del Coaching*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	8	32%	14	61%
<b>No</b>	17	68%	9	39%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados, el 68% de los líderes de ventas no conocen sobre la teoría del Coaching, mientras que el 32% si tiene conocimiento. En cuanto a los líderes de unidades administrativas se verifica que el 61% de ellos si tiene conocimiento de la teoría del Coaching, y el 39% no tiene dicho conocimiento. Lo anterior indica que la mayoría de líderes de ventas no tiene conocimiento de la teoría de Coaching y la mayoría de líderes administrativos si tiene conocimiento.

**Pregunta No. 4 Independientemente de su respuesta en la pregunta anterior, ¿Qué es el Coaching para usted?**

**Tabla 5**

*Coaching significado*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Sistema integral de liderazgo</b>	3	12%	2	9%
<b>Motivación humana y empresarial</b>	5	20%	1	4%
<b>Sistema que enseña a aprender</b>	2	8%	0	0%
<b>Todas las anteriores</b>	15	60%	20	87%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

**Análisis e interpretación**

El 60% de los líderes de ventas indica que el coaching es un sistema integral de liderazgo, motivación humana y empresarial, sistema que enseña a aprender. En cuanto a los líderes de unidades administrativas el 87% también afirma también dicho significado del coaching. La mayoría de líderes de ventas y líderes de unidades administrativas están de acuerdo con un significado unificado de coaching en cuanto a considerarlo un sistema integral de liderazgo, motivación humana y empresarial, sistemas que enseñan a aprender.

**Pregunta No. 5 ¿Usted se dispondría a la aplicación de un modelo de Coaching que le brinde los lineamientos precisos en la supervisión del personal?**

**Tabla 6**

*Modelo de Coaching para lineamientos de supervisión del personal*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
------------------	--------------------------	----------	---	----------

<b>Si</b>	21	84%	23	100%
<b>No</b>	4	16%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Del total de encuestados, el 84% de líderes de ventas indica que sí se dispone a la aplicabilidad de un modelo de Coaching que le brinde reglas claras de la supervisión para los colaboradores de trabajo, mientras que el 16% indica que no. El 100% de los líderes de unidades administrativas por su parte, si estaría dispuesto a aplicar dicho modelo de Coaching. Lo anterior indica que la mayoría tanto de líderes de ventas como administrativos si aplicarían el modelo de Coaching con lineamientos que permitan supervisar al personal.

### **Pregunta No. 6 ¿Cuál es su calificación sobre la comunicación en la empresa?**

**Tabla 7**

*Consideración sobre la comunicación de la empresa*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	9	36%	10	43%
<b>Regular</b>	2	8%	0	0%
<b>Necesita Mejorar</b>	14	56%	13	57%
<b>Deficiente</b>	0	0%	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

De los encuestados, el 56% de líderes de ventas indica que requiere mejorar la comunicación de la empresa, el 57% de líderes administrativos también piensa lo mismo. Lo anterior indica

que la mayor parte de líderes tanto de ventas como administrativos tienen claro que la comunicación en la empresa necesita mejorar y pocos afirman que es buena.

**Pregunta No. 7. ¿Cuáles son los instrumentos que usa para supervisar el trabajo?**

**Tabla 8**

*Instrumento de dirección que usa para realizar supervisión del área de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Observación directa</b>	5	20%	5	22%
<b>Hojas de control</b>	5	20%	3	13%
<b>Reportes</b>	10	40%	7	30%
<b>Coaching</b>	2	8%	3	13%
<b>Lista de actividades</b>	2	8%	3	13%
<b>Entrevista</b>	1	4%	2	9%
<b>Otros</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados, el 40% de líderes de ventas afirma que usa reportes para supervisar su área de trabajo, seguido de instrumentos como las hojas de control y la observación directa, mientras que, los líderes de unidades administrativas, en el 30% de casos también usa reportes, seguido de observaciones directas, hojas de control, muy pocos coaching y lista de actividades. Lo anterior indica que la mayoría tanto de líderes de ventas como administrativos usan el reporte, la observación como instrumentos de supervisión del área.

**Pregunta No. 8 ¿Cuáles son las estrategias que aplica en la supervisión de trabajadores?**

**Tabla 9***Instrumento o estrategia de aplicación para supervisión de empleados*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Observación directa</b>	4	16%	4	17%
<b>Hojas de control</b>	2	8%	3	13%
<b>Reportes</b>	9	36%	12	52%
<b>Coaching</b>	2	8%	2	9%
<b>Lista de actividades</b>	3	12%	1	4%
<b>Entrevista</b>	5	20%	1	4%
<b>Otros</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Se evidenció que el 36% de los líderes de ventas afirmaron que los reportes aplican con mayor énfasis para la supervisión de empleados, seguido de entrevista, observación directa, lista de actividades, hojas de control y coaching. Además, el 52% de los líderes de unidades administrativas usan los reportes, seguido de la observación directa, las hojas de control, y el coaching. Lo anterior indica que también la mayoría de líderes en ventas y administrativos usan los reportes como estrategia de supervisión de empleados.

### **Pregunta No. 9 ¿Cuál es el método que usa su empresa para el refuerzo del trabajo en equipo?**

**Tabla 10***Métodos usados por la empresa para fomentar el trabajo en equipo*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
------------------	--------------------------	----------	---	----------

<b>Grupos de trabajo</b>	7	28%	7	30%
<b>Objetivos comunes</b>	5	20%	5	22%
<b>Considera la valoración para cada labor.</b>	4	16%	2	9%
<b>Todas las anteriores.</b>	9	36%	9	39%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Tal como se observa, el 36% de líderes de ventas toman como alternativa para fomentar el trabajo en equipo tanto los grupos de trabajo, objetivos comunes, toman en cuenta de valores. Mientras que en el caso de los líderes administrativos la mayoría también usan como prioridad los grupos de trabajo, objetivos comunes y finalmente la consideración de valores para asignar tareas. Lo anterior demuestra que la mayoría de líderes de ventas y administrativos usa como prioritario los grupos de trabajo, objetivos comunes y finalmente toman en cuenta los valores para asignar tareas para el trabajo en grupo.

### **Pregunta No. 10 ¿Qué características considera que usted ejecuta como líder?**

**Tabla 11**

*Características que cumple como líder*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Honesto</b>	0	0%	0	0%
<b>Inspirador</b>	0	0%	0	0%
<b>Justo</b>	0	0%	0	0%
<b>Responsable</b>	0	0%	0	0%

<b>Comprensivo</b>	0	0%	0	0%
<b>Todas las anteriores</b>	25	100%	23	100%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Tal como se observa, el 100% de directivos tanto administrativos como de ventas indica que las características que cumple como líder son el ser honesto, inspirador, justo, responsable, comprensivo. Lo anterior indica que los líderes tanto administrativos como de ventas se consideran con las características necesarias para ser líderes.

### **Pregunta No. 11 ¿Cuáles son los elementos que le agradaría que mejoren en su área de trabajo?**

**Tabla 12**

*Aspectos que le gustaría mejorar en el área de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>La Motivación</b>	0	0%	0	0%
<b>La Comunicación</b>	0	0%	0	0%
<b>La Productividad</b>	0	0%	0	0%
<b>El desempeño laboral</b>	0	0%	0	0%
<b>Todos los aspectos</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Se observa que, todos los líderes tanto de ventas como administrativos considera que los

aspectos que le gustaría mejorar en el área de trabajo son la motivación, comunicación, productividad, desempeño laboral. Lo cual ratifica su deseo de mejora como líderes en el área de trabajo que les corresponde.

**Pregunta No. 12 ¿Cuáles considera como oportunidades que la empresa brinda a los empleados en cuanto a su superación personal?**

**Tabla 13**

*Oportunidades que la empresa brinda a colaboradores para superación personal*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Horarios flexibles para estudio</b>	15	60%	12	52%
<b>Préstamos para los empleados</b>	9	36%	9	39%
<b>Financiar estudio</b>	0	0%	0	0%
<b>Otro tipo de beneficios</b>	1	4%	2	9%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados, el 60% de líderes de ventas indican que las oportunidades que la empresa brinda a sus empleados para lograr la superación personal son los horarios flexibles para los estudios, seguida de préstamos para empleados y otro beneficio. Mientras que, para los líderes administrativos, el 52% indica que la oportunidad son los horarios flexibles para estudio, seguido de préstamos para empleados y otros tipos de beneficio.

Se verifica que la mayoría de líderes tanto de ventas como administrativos indican que la oportunidad que la empresa brinda a los empleados para la superación personal son los horarios flexibles para estudios.

**Pregunta No. 13 ¿Cuáles son los premios que la empresa da a sus empleados para motivar e incentivar la excelencia?**

**Tabla 14**

*Premios a la excelencia que la empresa da a los empleados para motivarlos*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Comisiones</b>	18	72%	15	65%
<b>Aumento salarial</b>	2	8%	3	13%
<b>Ascensos</b>	1	4%	3	13%
<b>Bonificaciones</b>	2	8%	2	9%
<b>Bonos</b>	2	8%	0	0%
<b>Becas</b>	0	0%	0	0%
<b>Otros beneficios</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

**Análisis e interpretación**

De los encuestados, el 72% indica que el tipo de premio a la excelencia de la empresa para motivarlos e incentivarlos son las comisiones, seguida de aspectos como bonos, aumento salarial y ascensos, mientras que los líderes administrativos en el 65% de casos también indica que prefiere las comisiones, seguida de aumento salarial, ascensos y bonificaciones. Lo anterior ratifica que la mayoría de líderes tanto de ventas como administrativos sabe que la motivación principal hacia sus empleados son las comisiones.

**Pregunta No. 14 Según su conocimiento y el tiempo que lleva en la organización ¿Cuál sería el método sancionador del Talento Humano debido a fallas de disciplina de los trabajadores?**

**Tabla 15**

*Sanción de aplicación de TH por faltas disciplinarias de colaboradores*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Llamado de atención verbal</b>	20	80%	23	100%
<b>Días laborales suspensos</b>	0	0%	0	0%
<b>Memo por escrito</b>	5	20%	0	0%
<b>Despidos</b>	0	0%	0	0%
<b>Todas las anteriores</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

De los encuestados, el 80% de líderes de ventas indican que el llamado de atención verbal es la sanción que usa el departamento de Talento Humano por falta de disciplina de los trabajadores, seguida de memos por escrito. En el caso de los líderes administrativos, el 100% de ellos afirman que la sanción que aplica Talento Humano por falta de disciplina de colaboradores son los llamados de atención verbal.

**Pregunta No. 15 ¿Cuál es la manera que tiene usted para tratar los problemas operativos o administrativos del equipo de trabajo que forma parte de los trabajadores a su cargo o sus pares?**

**Tabla 16**

*Manera para tratar problemas operativos o administrativos*

<b>Respuesta</b>	<b>Líderes de ventas</b>	<b>%</b>	<b>Líderes unidades administrativas</b>	<b>%</b>
<b>Solicita la ayuda al jefe inmediato</b>	3	12%	3	13%

<b>Acepta sugerencias</b>	7	28%	6	26%
<b>Da a conocer su requerimiento de ayuda</b>	4	16%	4	17%
<b>Usa el sentido de humor</b>	2	8%	1	4%
<b>Trabaja con sus trabajadores por generar soluciones</b>	9	36%	9	39%
<b>Transforma la dirección</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	25	100%	23	100%

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### **Análisis e interpretación**

Es evidente que el 36% de líderes de ventas trabajan con sus colegas por una solución en el caso de problemas administrativos u operativos, el 28% acepta sugerencias, el 16% comunica la necesidad de ayuda, el 8% conserva el sentido del humor en estos casos. Mientras que, en el caso de los líderes administrativos, el 39% de ellos trabaja con sus colegas por una solución, el 26% acepta sugerencias, el 17% comunica la necesidad de ayuda y el 4% conserva el sentido del humor.

Lo anterior indica que la mayoría de líderes tanto de ventas como administrativas trabaja con sus colegas para obtener soluciones ante un problema y también en menos proporción aceptan sugerencias y comunican la necesidad de ayuda, y muy pocos afirman que conservan el sentido del humor.

## 6.2 Resultados de las entrevistas aplicadas al gerente de ventas y gerente de talento humano de la Farmacia Cruz Azul, ciudad de Esmeraldas.

A continuación, en la tabla 17 se presenta la interpretación de la entrevista aplicada al gerente de ventas de la Farmacia Cruz Azul, ciudad de Esmeraldas.

**Tabla 17**

*Interpretación de la entrevista aplicada al gerente de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Interpretación</b>
1.- ¿Qué conoce del coaching ejecutivo?	R: Sé que el coaching ejecutivo es un proceso de apoyo para mejorar habilidades y alcanzar metas profesionales.
2.- ¿Cuáles son sus objetivos o metas a alcanzar en la Farmacia Cruz Azul?	R: Mis metas en la Farmacia Cruz Azul es contribuir al crecimiento y éxito del negocio, mejorar la operatividad y brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
3.- ¿Está familiarizado con los puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión de su empresa?	R: Sí, conozco varias fortalezas y áreas de mejora en la gestión de la Farmacia Cruz Azul.
4.- ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la empresa que contribuyen al éxito del proyecto?	R: Las principales fortalezas de la farmacia son: la variedad de productos, las ubicaciones estratégicas y las alianzas con los proveedores.
5.- ¿Cuáles piensa que son los puntos vulnerables de la empresa que podrían restringir el éxito del proyecto?	R: Actualmente existen varias debilidades, entre ellas: la competencia intensa, las variables regulaciones gubernamentales, el débil marketing y la poca promoción.
6.- ¿De qué manera la empresa cultiva relaciones sólidas y colabora de manera destacada en equipos de trabajo?	R: A través de una comunicación abierta, el reconocimiento del desempeño y la promoción de un ambiente colaborativo.
7.- ¿Crees que sería beneficioso para la empresa tener un programa de coaching ejecutivo para el mejoramiento de la atención al cliente?	R: Sí, un programa de coaching ejecutivo podría mejorar la atención al cliente, proporcionando habilidades y enfoques mejorados para el personal.

8.- ¿Cuál es el público objetivo del coaching ejecutivo?	R: El público objetivo serían los líderes y profesionales de la empresa que buscan mejorar sus habilidades y desempeño en el ámbito laboral.
9.- ¿Qué ventajas obtendrá Farmacias Cruz Azul a partir de este proceso de coaching ejecutivo?	R: Varias ventajas, como un mejor desempeño de los líderes, mayor eficacia en la toma de decisiones y posiblemente una mejora en la atención al cliente.
10.-¿Qué habilidades llegarán a desarrollar los participantes a través del proceso de coaching ejecutivo en el futuro?	R: Los participantes desarrollarán habilidades que mejorarán su desempeño profesional, como liderazgo efectivo, toma de decisiones informada y habilidades mejoradas en atención al cliente.

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

En la tabla 18 se presenta la interpretación de la entrevista aplicada al gerente de talento humano de la Farmacia Cruz Azul, ciudad de Esmeraldas.

**Tabla 18**

*Interpretación de la entrevista aplicada al gerente de talento humano*

<b>Pregunta</b>	<b>Interpretación</b>
1.- ¿Cuál es la razón que motiva la consideración de un programa de coaching ejecutivo para el equipo de atención al cliente?	R: La razón principal es la identificación de áreas de mejora en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
2.- ¿Cuáles son los principales desafíos que se han identificado hasta ahora en la atención al cliente?	R: Entre los principales desafíos están los tiempos de respuesta más largos de lo deseado, la falta de consistencia en la calidad del servicio, así como una brecha en las habilidades de comunicación y empatía en algunos miembros del equipo.
3.- ¿Se ha llevado a cabo un análisis de las competencias necesarias para brindar un excelente servicio al cliente?	R: Sí, hemos identificado habilidades claves como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la capacidad para manejar situaciones de conflicto.
4.- ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño del equipo de atención al cliente?	R: Actualmente, se evalúa mediante la retroalimentación directa de los clientes a través de encuestas y comentarios para medir la calidad del servicio.

5.- ¿Cuál es su comprensión o conocimiento acerca del coaching ejecutivo?	R: El coaching ejecutivo es una estrategia valiosa para potenciar el liderazgo y el rendimiento de los ejecutivos.
6.- ¿Cuáles son los propósitos que tiene para lograr en la Farmacia Cruz Azul?	R: Mi principal objetivo es asegurar un ambiente laboral saludable y motivador para nuestro equipo, buscando fomentar el desarrollo profesional de cada empleado.
7.- ¿Tiene conocimiento de las fortalezas y aspectos que necesitan mejorar en la administración de su empresa?	R: Sí, como gerente de talento humano, estoy familiarizado con los puntos fuertes y las áreas de mejora en la gestión de nuestra empresa.
8.- ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la empresa que contribuyen al éxito del proyecto?	R: Las fortalezas incluyen un equipo altamente talentoso y comprometido, una sólida cultura organizacional que fomenta la innovación y la colaboración.
9.- ¿Cuáles son las áreas de fragilidad en la empresa que podrían limitar el éxito del proyecto?	R: Se observan diversas áreas de vulnerabilidad, como la competencia desleal y en especial los altos índices de delincuencia en las zonas.
10.-¿Por qué sería ventajoso para la empresa implementar un programa de coaching ejecutivo destinado a mejorar la atención al cliente?	R: Sí, creo que sería beneficioso, porque el coaching ejecutivo proporcionará a nuestro equipo las herramientas y habilidades necesarias para enfrentar situaciones difíciles y mejorar continuamente.

*Nota:* Información recabada desde la empresa Cruz Azul, parte del estudio de campo.

### 6.3 Discusión

Cabe destacar que, según Amaya (2021) un líder tiene la capacidad de materialización de lo que se propone para el equipo de trabajo que se dirige a los esfuerzos de la consecución de metas, para esto se requiere el pensamiento de forma visionaria y creación de un equipo con una visión amplia del futuro.

Tal como se menciona en los resultados obtenidos del presente documento, la mayoría de líderes tanto de ventas como administrativos conocen la misión empresarial, algo que es indispensable para ser un buen líder y por supuesto la mayoría de ellos están informados sobre planes anuales futuros de ventas, operativos, marketing y otros, sin embargo, hay un

porcentaje amplio principalmente de líderes de ventas que no consideran que se encuentren totalmente informados de dichos planes.

Algo que toma relevancia en los hallazgos es que la mayoría de líderes de ventas no tienen conocimiento de la teoría de Coaching, pero la mayoría de líderes administrativos si tiene conocimiento de esta teoría, entonces se tienen opiniones divididas, donde es posible percibir que se requiere el mayor fomento de la teoría de Coaching mediante una propuesta específica para el caso de los líderes de ventas, sin dejar de lado los líderes administrativos que no conocen sobre dicho tema o no lo han descubierto en la totalidad.

Ya lo dijo Barrientos et. al (2018) “con la presencia del liderazgo, y es el líder o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento” (p.223), por otro lado, un hallazgo importante del presente documento también fue que la mayoría de líderes tanto de ventas como administrativos si estarían dispuestos a la generación de un modelo específico de Coaching que les brinde la estructura específica para la supervisión de personal (Arauco, 2021), algo que se visualiza como positivo ya que hay la predisposición a su aplicación y a la innovación.

También se halló que la comunicación en la empresa necesita mejorar según la mayoría de líderes de ventas y administrativos, algo que al comparar con lo dicho por Barrientos et. al (2018) afirma en su estudio empírico documental que se requiere una mejora comunicacional en la empresa de estudio, donde se debe mantener aspectos de formación del equipo de alto rendimiento.

También en cuanto a los instrumentos de dirección que utilizan en la mayoría de casos para supervisar el área de trabajo y para los trabajadores están los reportes, teniendo en cuenta que son herramientas poco innovadoras, algo que debe replantearse con el mayor fomento de uso de Coaching, según lo dicho por Barrientos et. al (2018) se requiere la preparación y capacitación continua del talento humano para gestionar herramientas innovadoras de medición y evaluación empresarial y de desempeño.

Algo que también se observa es que tanto los líderes de ventas como administrativos tienen a bien mencionar que la oportunidad que a la empresa a sus empleados para la superación

son los horarios flexibles para los estudios, algo que debe reforzarse de forma continua con la aplicación de coaching, pues esta sería una motivación intrínseca, ya que se conoce que “la mayor parte de colaboradores que tienen un desempeño bajo se debe a la falta de entendimiento claro de lo que se espera de ellos” (Service Quality Institute, 2020)

En cuanto a los problemas operativos, se observa que la mayoría de líderes de ventas y administrativos trabajan con sus colegas por una solución, algo que también se evidencia por parte de Service Quality Institute (2020) “donde en los programas de coaching se enfatizan técnicas de entrenamiento fomentan la interacción diaria con los colaboradores, además de ayuda a la colaboración a desempeñarse a un nivel más amplio”.

Se obtuvieron conclusiones y recomendaciones como resultado del cumplimiento de los objetivos específicos planteados al inicio del documento, por cada objetivo específico se narra una conclusión y por cada conclusión se narra una recomendación, tal como se encuentra descrito en el capítulo siguiente.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- El desarrollo del personal es indispensable, pues el colaborador debe sentirse motivado y capacitado de forma continua para lograr un rendimiento productivo en la empresa, mucho más cuando se trata del personal de atención al cliente, pues el trato con personas con distinto carácter y forma de ser es a diario, por lo tanto, se ha de procurar un trato amable, personalizado y que demuestre la calidez con la que se le recibe al cliente para que se sienta que sus necesidades son cubiertas y de esta forma se logre su fidelización con la empresa.
- Se ha diagnosticado en base a la encuesta realizada a directivos de ventas y administrativos que, si bien en su mayoría tienen clara la misión de la empresa, hay aspectos como la falta de conocimiento de planes de acción que inciden en la falta de comunicación organizacional correcta, lo que también hace necesario buscar formas de mejorar la misma, y por supuesto a partir de esta mejora es posible también proponer la inclusión de técnicas de coaching para lograr el fomento de la atención al cliente de la empresa Cruz Azul sede Esmeraldas. A su vez, si bien la mayoría de directivos tanto de ventas como administrativos si conocen sobre el significado del coaching en muy pocos casos lo usan como herramienta de toma de decisiones y supervisión de personal.
- El plan de acción que se ha incluido por medio de las técnicas de coaching ejecutado para mejorar el desarrollo personal, la atención al cliente y equipos de trabajo, y se define como un modelo de coaching para el mejoramiento de la atención al cliente: caso de estudio de la farmacia Cruz Azul de la ciudad de Esmeraldas, Ecuador, en donde se ha planteado el trabajo con la metodología llamada GROW, siendo un modelo específico de Coaching con mayor difusión a nivel europeo y que ha sido fomentado desde los años ochenta. A este modelo se lo define a partir de que en español GROW es crecer, y sus siglas incluyen también la necesidad de crecer en función a la realidad existencial.

## 7.2 Recomendaciones

- Sería conveniente que en la Farmacia Cruz Azul de Esmeraldas se inicie con una reunión entre líderes de ventas y administrativo y colaboradores de las dos áreas para identificar la posibilidad y factibilidad de implementación de la propuesta del plan de acción con un modelo de coaching para la atención al cliente.
- Se podría implementar esta propuesta de Coaching en cualquier empresa principalmente si es una farmacia o si tiene algún giro de negocio que incluya el trato directo con el cliente final, teniendo como precedente la instauración de la metodología GROW.
- Se podría realizar nuevas investigaciones sobre el Coaching en el campo organizacional, por ejemplo, a partir de esta plasmar aspectos de mejora de la calidad de motivación y satisfacción organizacional, mejora de la comunicación interna, así como otros aspectos como fomento del rendimiento y productividad en los trabajadores.

## **8 PROPUESTA**

### **8.1 Propuesta**

#### **8.1.1 Nombre de la propuesta**

MODELO COACHING PARA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE: CASO DE ESTUDIO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS, ECUADOR

#### **8.1.2 Introducción**

El proceso del coaching tiene un punto de partida, por esto realizamos un proceso de evaluación mediante la encuesta presentada en el capítulo anterior de la situación actual de la empresa y se identificó un alto nivel de desconocimiento en sus líderes de técnicas y herramientas administrativas (como el Coaching empresarial) que permitan mejorar diferentes aspectos de la organización, algunos de los puntos que podrían mejorarse con estas herramientas son los canales actuales de comunicación, mejoras en los procesos productivos que desarrolla cada una de las personas, y el establecer metas e indicadores individuales para el logro de los objetivos personales.

Con el fin de poder ofrecer a los líderes de la empresa una herramienta que les permita mejorar la productividad, se realizó un análisis de algunos métodos de coaching, buscando cual se adapta mejor a la estructura actual y los objetivos trazados por la compañía. Basados en este estudio se podría decir que el método que más se acopla a las necesidades y la estructura de la empresa es el método GROW, este es una herramienta y una filosofía que puede ayudar a un ser o a un equipo a obtener excelentes logros en el campo personal o profesional, se basa en cuatro puntos básicos Goal (meta), Reality (Realidad), Opción (alternativas) y Will (que se va a hacer) y en el cual las directivas y los líderes son parte fundamental en todo el proceso de definición, implementación y seguimiento del método.

### **8.1.3 Justificación**

En el planteamiento del problema se muestra un fenómeno que se presenta a nivel laboral debido a que los individuos que adquieren el rol de líderes; es frecuente que carezcan de competencias propias de una persona que influya en los otros, afectando su eficiencia en este rol. Sin embargo, poseen un potencial interno, que muchas veces es desaprovechado.

El gasto energético que presenta este proceso es alto, tanto para los participantes como para el especialista y esto implica que es necesario una dedicación profunda, si ésta está presente se generará el beneficio que se estipuló a lo largo del trabajo.

Para el aprovechamiento, el entrenamiento y el desarrollo, de la capacidad de liderar de una manera correcta, se debe tener en cuenta el acompañamiento y la guía brindada a la organización y a sus componentes individuales; este acompañamiento será proporcionado mediante el modelo de gestión de coaching, el cual permitirá proporcionar un incremento en el nivel de productividad, compañerismo, liderazgo, efectividad, organización, proactividad, funcionalidad, confiabilidad, crecimiento, entre muchas otras habilidades y destrezas que pueden adquirir con el fin de mantener al alcance las metas propuestas.

Hay diferentes aspectos que podrían dar como resultado aspectos negativos o positivos de las funciones concretas que se dan en una empresa, por eso se requiere como primer punto la identidad de las causas y la búsqueda concreta de ciertas soluciones que ayuden a que la empresa genere una mejora continua, para ello hay diferentes teorías, donde el Coaching constituye aquel de mejor rendimiento para que las personas gestionen su misión profesional de forma competente (Barrera D. , 2016).

Se ha desarrollado una encuesta para identificar el sistema dirección que utilizan los mandos medios, también se puede determinar el nivel de aceptación de un Modelo de Coaching, identificar las técnicas de dirección y gestión que aplican actualmente los líderes las distintas áreas de la empresa. Para obtener la información de la situación actual de la empresa y del conocimiento de los mandos medios sobre el coaching, se desarrolló un cuestionario de quince preguntas, el cual fue respondido por personas, cuyas funciones son operativas y del área de administración.

#### **8.1.4 Metodología utilizada**

“El modelo de coaching anglosajón fue elaborado por Graham Alexander y difundido principalmente por John Whitmore. Es el más conocido en el mundo del coaching. Este modelo se describe bajo el acrónimo de G.R.O.W.” (Arauco, 2021)

Cuando se verifica el inicio del modelo GROW teniendo claro que su difusión en los años ochenta fue en Europa, y en España principalmente por parte de John Whitmore. También algunos lo adjudican a Max Lansberg en su libro “Tao off Coaching”, pero que evidentemente fue muy posterior a la fecha establecida para Graham Alexander, dado que el libro fue publicado en el 2003, Graham Alexander.

Desde 1967, Graham Alexander trabajó con IBM en la línea de dirección. Luego fue enviado a “Trident Operation”, un programa para acompañar a los pupilos a que desarrollen sus habilidades, tome mayor consciencia de ellas y la experiencia para manejar sus vidas después de la escuela. Luego invirtió mucho tiempo (en los años 70´) investigando y practicando una variedad de acercamientos sobre el aprendizaje y desarrollo humano. En 1979 trae la metodología del Coaching de “The Inner Game” a Europa.

Ha desarrollado esta metodología en los 80´, trabajando en coaching ejecutivo. En 1986, Graham crea “Alexander Corporation Ltd”. En 1999, Alexander se fusiona con Sibson & Company. Trabajó con presidentes y equipos ejecutivos en desarrollo del cambio y en el desarrollo de la eficacia individual y colectiva. Ha trabajado en todo el mundo en todos los sectores del mercado, sirviendo a muchas de las empresas FTSE 100 y Fortune 500.

##### **8.1.4.1 Descripción del modelo GROW**

El GROW es un método, es una herramienta y una filosofía que puede ayudar a un ser o a un equipo a obtener excelentes logros en el campo personal o profesional.

GOAL. - Establecer la meta

REA. - Definir la realidad

OPTIONS. - Contemplar las opciones.

WILL. - Qué se va a hacer (What) Quién lo va a hacer (Who) Cuándo se va a hacer (When).

El modelo GROW simboliza CRECER, teniendo claro que este término involucra la definición de aspectos concretos:

#### 8.1.4.1.1 Descripción de las metas (G)

Cuando se habla de metas, se define la forma de hallar el objetivo que conduce a una acción y para ello se requiere:

- El aporte del equipo de trabajo con la correspondiente aclaración de metas personales que se han de generar
- Indagación de diversos puntos de vista con preguntas tales como ¿cuál es la meta que la empresa requiere alcanzar? ¿Qué tan indispensable es para ti el cumplimiento de aquella meta?

#### 8.1.4.1.2 Descripción de la realidad (R)

Se describe un objetivo, en torno a verificar la situación en la que se hallen en ese momento, para llegar a un objetivo específico, para ello según Andrade (2012) “se debe verificar la ayuda de los trabajadores para que puedan concientizar la realidad, así como se han de hacer las preguntas cómo: ¿Frente a las metas cómo se encuentra actualmente? ¿En qué situación se presentan alguna dificultad? ¿En qué área hay que fortalecer? ¿Cuáles áreas ya están dominadas?”.

#### 8.1.4.1.3 Descripción de las opciones (O)

Se asocia a lo anterior, pues “las opciones hacen referencia a las soluciones que se pueden generar para separar las metas de los objetivos, pues no solamente importa conocer las opciones, sino que se debe ver los pro y contras de estas y ver si son viables” (Alaguna, 2021). Por todo ello, según Andrade (2012) considera que “se debe tener en cuenta que, una

vez que el trabajador aclare las metas y la realidad, debe pensar en diversas opciones para lograr las metas, de tal forma que, sea posible determinar aspectos como ¿qué opciones podrían emprenderse para lograr las metas? ¿Hay más opciones? ¿Es posible ver otras opciones no analizadas anteriormente?”

#### 8.1.4.1.4 Descripción del plan de acción (W)

Se verifica la necesidad de elegir de entre todas las opciones la voluntad de que lo que se cumple sea parte de los objetivos y metas y a partir de esto se observa que: “Es posible definir todas las opciones del punto anterior, donde cada trabajador debe definir las acciones, y por ello debe verse que cada acción garantice un resultado, se defina el tiempo, así como se verifique de quién se va a apoyar para hacerlo y dar un seguimiento” (Andrade, 2012, pág. 15). Lo importante es que haya compromiso y un seguimiento continuo de las transformaciones que hace el personal de trabajo.

### 8.1.5 Aplicación del método GROW

En sus orígenes este método se verificó para lograr aportar a los empresarios, para lograr metas y exigencias en sus aportes de gerencia, pero su efectividad se expandió a todos los ámbitos, incluso a entidades educativas, entidades públicas o privadas, e incluso a nivel personal.

La misión que emprende el coach, tiene una diferencia cuando se aplica los elementos del GROW debido a que, por la formación profesional y la experiencia, podría verificar algún tipo de anomalías en algunos aspectos para trabajar, también podría dar las pautas para uso de recursos motivacionales para que los trabajadores no desvíen el plan de acción propuesto de los objetivos (Barrera D. , 2016).

#### 8.1.5.1 *La flexibilidad del modelo GROW*

Luego de verificar el significado de GROW se verifican efectos concretos siempre que se ejecute preguntas efectivas de Coaching. Por eso es que cuando un coach realiza una pregunta a un cliente específico, lo que le brinda es una reflexión y concientización de las

acciones en el pasado, pues si bien, estas forman su realidad en la actualidad, también puede incluir acciones en el futuro de manera diferente para lograr la meta que se requiere (Arauco, 2021). Y es que, el proceso de coaching debe ser flexible y no rígido, puesto que esta es una cualidad de un coach profesional.

Luego de ello y cuando el coachee tenga a la mano la lista de opciones requerirá su cotejo en base a objetivos iniciales, para verificar si es que estas impulsan a la meta requerida, y finalmente se define el qué y cuándo, para reconfirmar la meta y ver si se está llegando a la dirección específica.

#### 8.1.5.2 *Círculo de la motivación*

**Figura 6**

Círculo motivacional



*Nota.* Análisis del círculo de la motivación. Fuente: (Barrera D., 2016)

Cabe destacar que, la fuerza de un líder que emana una transformación se da cuando ayuda a generar compromisos a los seguidores lo que a su vez promueve con fuerza el logro de objetivos. Por esto el líder requiere dar respuestas a las necesidades de sus seguidores (Aranda, 2012).

He ahí que Abraham Maslow realiza la clasificación de las necesidades del ser humano según la conducta humana en:

- Logro
- Reconocimiento
- La labor en sí
- El ascenso
- Desarrollo

El aporte del líder está en la justificación de comprometerse con sus seguidores y hacer que sean mejor que ellos, teniendo clara su capacidad, por eso es importante que un líder ayude a potencializar los logros de los seguidores, por ello, es que, para obtener un liderazgo participativo se requiere incluir según lo dicho por Barrera (2016):

- 1.- Necesidades a nivel biológico y económicas
- 2.- Necesidades psicológicas y de realización
- 3.- Círculo motivacional
- 4.- Necesidad del ser humano
- 5.- Influencia positiva

### **8.1.5.3** *Jornadas para ser aplicadas en la empresa*

#### *a) Objetivos*

- Fomentar la concientización sobre la efectividad de aplicación del Coaching

como una forma de liderazgo activo.

- Identificar la forma cómo el Coaching aporta al desarrollo del liderazgo empresarial.
- Lograr un compromiso para aplicar las herramientas propias del Coaching.

*b) Contenido*

“Se requiere que se haga una reunión en parejas para lograr una conversación de datos fundamentales de cada persona como son: nombres, cargo y área de trabajo, estado civil, número de personas que están a cargo, hobbies, gustos, preferencias y luego cada persona se presentará a los compañeros” (Barrera D. , 2016, pág. 20).

*c) Premisas*

- Nadie cambia a nadie.
- Hablar más del presente y del futuro que del pasado.
- Lograr una reflexión colectiva.

*d) Ejercicios en equipo*

- Imagínese que, en una semana, usted hará su primera Sesión de Coaching con alguno de sus pupilos.
- Identifique todos aquellos aspectos clave que usted tendría en cuenta para que dicha conversación sea efectiva y contribuya al mejoramiento de las competencias de la persona y por ende del mejoramiento de los resultados.
- Considere el antes, durante y después de la conversación de coaching.

*e) Sesiones de coaching a incluir*

Preparación de la sesión:

- Determinar con claridad el objetivo.
- Revisar la historia y toda la información pertinente.
- Analizar las perspectivas del grupo.
- Asegurarse de contar con todo lo que se necesita.
- Revisar aspectos logísticos y de tiempo.

Desarrollo de la sesión:

- Asegure el momento y espacio adecuado.
- Cree un contexto adecuado - rompa el hielo.
- Describa la situación y defina el foco.
- Pregunte, escuche y acuerde diagnóstico.
- Explore alternativas.
- Comparta su punto de vista.
- Retroalimente equilibradamente y confrontar para el desempeño.
- Logre acuerdos y defina objetivos concretos.
- Empodere y aliente.

- Defina el esquema de implementación, acciones concretas, recursos, mediciones, etc.
- Acuerde el proceso de seguimiento.
- Evalúe la sesión y pida retroalimentación
- Agradezca por el tiempo y la confianza.

f) *Cronograma de actividades*

		<b>Cronograma de Actividades</b>															
<b>Actividad</b>		<b>Semana 1</b>		<b>Semana 2</b>		<b>Semana 3</b>		<b>Semana 4</b>		<b>Semana 5</b>		<b>Semana 6</b>		<b>Semana 7-8</b>			
1	Aprobación del protocolo	■															
2	Diseño de los instrumentos y validación		■	■													
3	Levantamiento de información			■	■												
4	Procesamiento de información					■	■	■									
5	Análisis de Datos							■	■	■							
6	Redacción del informe final									■	■	■					
7	Aprobación del informe final												■	■	■		
8	Exposición del trabajo de investigación.														■		

## 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

## **9.1 Conclusiones**

- Se ha observado que es posible aplicar el Coaching en la empresa para los equipos de ventas por medio de la flexibilidad del modelo GROW, teniendo claro puntos concretos como la realidad a detalla, definición de una meta inicial, así como la posibilidad de confirmar el objetivo del proceso de coaching.
- Se puede emplear un círculo motivacional por medio de aspectos como el involucramiento, la escucha, la identificación de las potencialidades propias y las de los demás, así como es posible incluir recompensas a los trabajadores para que se sientan motivados hacia el aprendizaje continuo.
- Es posible con este método GROW reconocer la importancia del liderazgo y trabajo en equipo, teniendo claro que un líder debe tener la capacidad de asociar las necesidades biológicas, psíquicas y de realización, así como se gestiona un círculo de motivación, además de los requerimientos del ser humano hacia la influencia.

## **9.2 Recomendaciones**

- Sería importante aplicar el modelo GROW como una herramienta adecuada al liderazgo organizacional en distintas empresas, ya que este ha sido un ejemplo de cómo se ha de gestionar su aplicación, pero se lo puede implementar según los requerimientos concretos del negocio.
- Es factible el refuerzo de un liderazgo participativo y activo, enfocado en el logro de todo el equipo de trabajo y la consecución hacia las metas, siempre que se predique con el ejemplo.
- Sería adecuado que se dicten cursos de coaching enfocados en el liderazgo organizacional, he ahí que, la empresa podrá disponer de trabajadores comprometidos, para que tengan clara su función hacia el logro de objetivos.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaguna, A. (2021). *El coaching y el liderazgo: dos aspectos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38793/AlagunaDiazAndresDavid%2C2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>: Universidad Militar Nueva Granada.
- Al-Arifi, M. N. (2013). The Managerial Role of Pharmacist at Community Pharmacy Setting in Saudi Arabia. *Pharmacology & Pharmacy*, 4(01), 63–70. doi:<https://doi.org/10.4236/pp.2013.41009>
- Andrade, L. (2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Colombia.
- Aranda, I. (2012). *Psicólogo experto en coaching*. España.
- Arauco, A. (2021). *Coaching ejecutivo estrategia de mejora personal e impacto empresarial. Caso práctico: Sector privado*. Obtenido de Repositorio de la universidad de Educación: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5831/Coaching%20ejecutivo%20estrategia%20de%20mejora%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, D. (2016). *El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano (Master's thesis)*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4995/1/T1955-MDTH-Barrera-El%20impacto.pdf>
- Bavister, S., & Vickers, A. (2017). *BAVISTER, Steve. VICKERS, Amanda. Programación neurolingüística (PNL) Las claves para una comunicación más efectiva. Barcelona. 2005. p 14. Barcelona.*

- Bestard, C., Méndez, V., Vera, V., Olivares, Y., & Nolazco, N. (2011). Algunas consideraciones teóricas sobre el proceso de investigación Científica. *Rev inf cient*, 71(3), 1-10. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/cum-47975>
- Bock, M. (2014). *Coaching del Ser*. Colombia.
- Buriticá, J. (2020). *El coaching como herramienta de éxito en las organizaciones*. Barcelona:  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8062/1/488692-2020-III-GTH.pdf>.
- Caby, F. (2012). *El coaching*. Barcelona.
- Campos, M. (2012). *Métodos y técnicas de investigación académica*. Obtenido de Repositorio Universidad De Costa Rica:  
<http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo%20C%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20%28versi%C3%B3n%201.1%29.%20Sede%20de%20Occidente%20UCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CoachHub. (2021). *Impulsar el crecimiento y dar a las organizaciones un valor añadido a través del coaching digital*. <https://www.coachhub.com/app/uploads/2021/12/ES-ROI-4-Page.pdf>: CoachHub.
- Colomo, R., & Casado, C. (2016). *Mentoring & Coaching. It perspective*. . España. Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós.
- Díaz, C. (2016). *Robert Dilts. Coaching, herramientas para el cambio. Niveles de aprendizaje y cambio en individuos y organizaciones*.  
<http://lastreto.blogspot.com/2016/08/robert-dilts-coaching-herramientas-para.html>.
- Duckworth, A., & Haan, E. (2009). What clients say about our coaching. *Feature*, 64-68.
- Echeverría, I. R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: JC Sáenz.
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires.

- Estrada, M., Monferrer, D., & Moliner, M. (2016). *Entrenamiento de la inteligencia emocional en el contexto de la formación en ventas*. Madrid.
- Gajardo, L. (2007). Estudio exploratorio descriptivo acerca de los factores de éxito de coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. Memoria para optar al título de psicología. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- García Naveira, A. (2008). *El coaching psicológico: una herramienta de trabajo para los psicólogos del deporte*. Costa Rica.
- García, A. (2011). *Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte*. Madrid.
- Grant, A. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. doi:10.1080/14697017.2013.805159
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.
- Haneberg, L. (2007). *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Gestión 2000.
- Jaworski, J. (2010). *Synchronicity: The inner path of leadership*". Washintong: NY.
- Lazzatti, S. (2010). *El proceso del coaching*. Colombia.
- Marcos, J. (2021). *El método GROW*. España.
- Martínez, L. (2017). *El coaching como modelo de gestión en talento humano*. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7121/1/06631-2017-II-GTH.pdf>: Fundación Universidad de América.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* Nueva York.
- Mejía, C., & Jáuregui, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-26. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187263918005/html/index.html>
- Muñoz, C., & Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 63-69. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-62.pdf>
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires.

- Ordoñez, J. (2016). *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa*. España.
- Ortíz, J. F., & Webb, K. (2015). *El modelo coach para líderes juveniles. Aptitudes de liderazgo eficaces para resolver problemas, alcanzar objetivos y desarrollar vidas*. Miami.
- Payeras. (2004). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid.
- Pérez, C., & Meza, B. (2018). *El Coaching Ejecutivo para mejorar las competencias de los facilitadores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito Chimbacalle*. Obtenido de Repositorio Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16562/1/T-UCE-0007-CPS-031.pdf>
- Piqueras, V. (2014). *Manual del Coaching*. Colombia.
- Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la Historia del coaching? . *Coaching Magazine*, 2.
- Ravier, L. (2008). *Arte y ciencia del coaching*. México: Prentice Hall.
- Reyes, B., & Solis, M. (2019). *Análisis del mercado empresarial del cantón Esmeraldas para*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1811/1/REYES%20MART%20C3%8DNEZ%20%20BORIS%20EFRA%20C3%8DN.pdf>
- Riveros, E. (2014). *La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia*. Chile.
- Ruíz, M. Á., Díaz, M., & Villalobos, A. (2018). *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales*. España: Segunda edición.
- Sans, M. (2012). *¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. España.
- Schenkel, E., & Pérez, M. (2019). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233. Obtenido de <http://revista.ufr.br/actageo/article/view/5201>
- Service Quality Institute. (2020). *Coaching para el éxito. Motivando y administrado, e incluso despidiendo, para mejorar el desempeño de los colaboradores*. <https://www.servicequality.net/ftp/Coaching-de-Servicio-al-Cliente.pdf>
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). . *El salvaje oeste del coaching ejecutivo*. España.
- Temple, I. (2008). *Opinion-El 'coaching' ejecutivo no es para todos*. Sevilla.
- Tooth, J., Higgs, J., & Armstrong, H. (2008). The Executive's Perspective on Coaching. *Coaching & Mentoring*, 15-19.
- Veloz, H. (2017). *Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco*

Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz-Aplicacion.pdf>.

Vidal Salazar, M., Cordón Pozo, E., & Ferrón Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 82-101.

Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona: Bresca.

Villa, M. E. (2015). *Coaching el nuevo liderazgo*. . Bogotá: Universidad América.

Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona: Paidós.

## 11 ANEXOS

### Anexo 1. Carta de aceptación de la Farmacia Cruz Azul

	<b>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</b> Seráis mis testigos	<b>IBARRA</b>	UNIDAD DE POSGRADOS
---	---	---------------	---------------------

Ibarra, 13 de Febrero 2023  
Oficio Nro. 025 U. DE POSGRADOS

Señor  
Simón Bolívar Moreira Moreira  
**FARMACIA CRUZ AZUL**  
Esmeraldas, -

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, de quienes conformamos la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, a través de la Unidad de Posgrados.

La presente tiene como finalidad presentar a la Señorita Adriana Jazmín Santos Tomalo, portadora de la cédula de ciudadanía Nro. 080456697-4, quien es estudiante de la Maestría de Gestión del Talento Humano, a quien le fue aprobado su proyecto de titulación con el tema: EL COACHING EJECUTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE: CASO DE ESTUDIO FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS, ECUADOR.

Por lo anterior mencionado solicitamos de la manera más comedida de digne analizar la posibilidad de que se le brinde las facilidades para desarrollar dicho proyecto.

Agradeciendo su atención al presente y seguros de contar con su valiosa colaboración, me suscribo de Usted no sin antes presentar mis sentimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,  
  
Mgs. Marcela Coronel  
  
**COORDINADORA DE LA UNIDAD DE POSGRADOS**

*RECIBIDO*  


---

**Dirección:** Av. Jorge Guzmán Rueda y Av. Aurelio Espinosa Pólit. Ciudadela "La Victoria".  
**Teléfono:** (593-6) 2615 500 / 2615 453 Ext. 1000 **Cel.:** 099 236 27 13 / 098 138 3498  
**Ibarra - Ecuador / [www.pucesl.edu.ec](http://www.pucesl.edu.ec)**



Ibarra, 09 de marzo 2023

Mgs.  
Marcela Coronel  
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE POSGRADOS PUCESI  
Presente. -

De mi consideración

Por medio de la presente reciba un cordial saludo de quienes conformamos la empresa "FARMACIA CRUZ AZUL" y a la vez deseándole éxitos en sus funciones diarias.

Mediante el presente documento certifico que la Sra. Santos Tomalo Adriana Jazmín, con la cédula de identificación N.º 080456697-4, estudiante de la Maestría de Gestión del Talento Humano, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, fué autorizada para que realice su proyecto de titulación en la empresa a la cual represento, cuyo tema es: **EL COACHING EJECUTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE: CASO DE ESTUDIO FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS, ECUADOR.**

Una vez culminado el trabajo investigativo, esta empresa se compromete a revisar la propuesta indicada por la Sra. Santos Tomalo Adriana Jazmín, y de acuerdo a vuestra conveniencia se aplicará.

Atentamente,



Sr. Simón Bolívar Moreira Moreira  
C.I. 1305577726  
GERENTE DE LA EMPRESA

## Anexo 2. Cuestionario de la encuesta



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

#### ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

### ENCUESTA DIRIGIDO AL EQUIPO DE VENTAS DE LA FARMACIA CRUZ AZÚL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS.

<b>OBJETIVO:</b>	Identificar el sistema de dirección que se utiliza por parte de los líderes de equipo de ventas y de los procesos administrativos actualmente en la empresa a través de herramientas y estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos y metas organizacionales para determinar el nivel de aceptación ante una propuesta de aplicación de un Modelo de Coaching.
<b>NOMBRE:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>FECHA:</b>	

La presente investigación no tiene fines comerciales, el objeto es netamente académico.

**Indicaciones:** Por favor señale con una X la respuesta que considere correcta.

#### Preguntas:

**Pregunta No. 1 ¿Conoce usted cual es la misión de la empresa? Entiéndase por misión como el propósito de la empresa.**

Objetivo: Esta pregunta se plantea porque es necesario conocer el nivel de conocimiento y compromiso que tienen los trabajadores respecto de la empresa, porque este punto es el que te permite definir lo que será tu empresa, a que se dedicará y cuales elementos te harán diferenciarte del resto, tanto los empleados como los clientes la deben tener siempre presente y conocerla.

Respuesta	Líderes de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Si			
No			

**Pregunta No. 2 ¿Está informado sobre los futuros planes anuales de ventas, planes operativos, planes de marketing (cualquier otro) de la organización?**

Objetivo: Esta pregunta se plantea porque se requiere conocer el grado de conocimiento de los colaboradores en relación a la planificación organizacional, específicamente sobre el área de ventas, que es el proceso que agrega valor a la empresa.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Si			
No			

**Pregunta No. 3 ¿Tiene usted conocimiento de lo que es la teoría del Coaching?**

Objetivo: Se requiere conocer el nivel de entendimiento sobre el coaching, y la familiarización de este método dentro del personal de la organización.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Si			
No			

**Pregunta No. 4 Independientemente de su respuesta en la pregunta anterior, ¿Qué es el Coaching para usted?**

Objetivo: Esta pregunta permitirá reconocer previamente si el personal cuenta con un conocimiento más aproximado respecto de este método, y su posible aplicación dentro de los programas de capacitación de la compañía.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Sistema integral de liderazgo			
Motivación humana y empresarial			
Sistema que enseña a aprender			
Todas las anteriores			

**Pregunta No. 5 ¿Estaría usted dispuesto a aplicar un modelo de Coaching que le proporcione lineamientos claros en la supervisión de su personal?**

Objetivo: Medir el grado de interés dentro del personal sobre la aplicación de un modelo de coaching en la empresa.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Si			
No			

**Pregunta No. 6 ¿Cómo considera que es la comunicación en la empresa?**

Objetivo: Conocer la percepción por parte de los empleados sobre la comunicación en la empresa, debido a que es esencial para la correcta gestión porque garantiza que los procesos dentro de la organización se ejecuten eficazmente, y contribuyan notablemente al desarrollo de la empresa.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Buena			
Regular			
Necesita Mejorar			
Deficiente			
Mala			

**Pregunta No. 7 ¿Cuáles de los siguientes instrumentos de dirección utiliza usted para realizar la supervisión en su área de trabajo?**

Objetivo: Determinar qué tipos de herramientas se utilizan actualmente en la empresa, para identificar oportunidades de mejora que se ajusten al modelo de coaching que se propondrá.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Observación Directa			
Hojas de Control			
Reportes			
Coaching			
Lista de Actividades			
Entrevista			
Otros			

**Pregunta No. 8 ¿Cuál de las siguientes instrumento o estrategias aplica usted con mayor énfasis en la supervisión de los empleados?**

Objetivo: Determinar qué tipos de actividades o estrategias se utilizan actualmente en la empresa, para identificar oportunidades de mejora que se ajusten al modelo de coaching que se propondrá.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Observación Directa			
Hojas de Control			
Reportes			
Coaching			
Lista de Actividades			
Entrevista			
Otros			

**Pregunta No. 9 ¿Cuál de las siguientes alternativas (métodos) utiliza en su empresa para fomentar el trabajo en equipo?**

Objetivo: Conocer los métodos que actualmente se aplican en la empresa para fomentar el trabajo en equipo considerando que el coaching de equipos que identifica y construye la visión compartida, que no nace espontáneamente, es parte fundamental de un programa de coaching.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Grupos de trabajo			
Objetivos comunes			
Toma en cuenta los valores para la asignación de tareas.			
Todas las anteriores.			

**Pregunta No. 10 ¿Cuáles son las características que usted considera cumple como líder?**

Objetivo: Reconocer el valor que se da por parte de los colaboradores sobre un aspecto fundamental del coaching como es el liderazgo, porque como parte del programa podría incluirse al coaching de liderazgo que es un estilo que implica reconocer las fortalezas, debilidades y motivaciones de los miembros del equipo para ayudar a cada individuo a mejorar.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Honesto			
Inspirador			
Justo			
Responsable			
Comprensivo			
Todas las Anteriores			

**Pregunta No. 11 ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría mejorar de su área de trabajo?**

Objetivo: Reconocer los intereses que pueden ser considerados previos a la propuesta de modelo de coaching a implementar.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
La Motivación			
La Comunicación			
La Productividad			
El desempeño laboral			
Todos los aspectos			

**Pregunta No. 12 ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa proporciona a sus empleados para que logren superación personal?**

Objetivo: Reconocer los intereses que pueden ser considerados previos a la propuesta de modelo de coaching a implementar que ayude a identificar los objetivos y establecer estrategias para su logro.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Horarios flexibles para estudio			
Préstamos para los empleados			
Financiar Estudio			
Otro tipo de beneficios			

**Pregunta No. 13 ¿Qué tipo de premios a la excelencia la empresa da a sus empleados para motivarlos e incentivarlos?**

Objetivo: Reconocer los intereses que pueden ser considerados previos a la propuesta de modelo de coaching a implementar que ayude a identificar las distintas acciones que podrían permitir alcanzar los objetivos empresariales a través de la motivación por resultados.

Respuesta	Lideres de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Comisiones			
Aumento Salarial			
Ascensos			
Bonificaciones			

Bonos			
Becas			
Otros Beneficios			

Pregunta No. 14 Según su conocimiento y el tiempo que lleva en la organización ¿Cuál es la sanción que aplica Talento Humano por faltas disciplinarias de sus colaboradores?

Objetivo: Reconocer el conocimiento respecto de los distintos niveles de procesos disciplinarios que pueden generarse en contra de los colaboradores al no cumplir con los objetivos de la empresa o por realizar acciones que atenten a la gestión organizacional.

Respuesta	Líderes de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Llamado de atención Verbal			
Suspensión de días laborales			
Amonestación por escrito			
Despidos			
Todas las Anteriores			

Pregunta No. 15 ¿Cuál es la manera que tiene usted para tratar los problemas operativos o administrativos del equipo de trabajo que forma parte de los trabajadores a su cargo o sus pares?

Objetivo: Conocer las distintas gestiones que se realizan para resolver los conflictos actualmente dentro de la empresa porque como parte del programa se puede considerar al coaching de gestión de conflictos porque es un modelo de resolución de problemas efectivo donde el coach apoya y ayuda a un equipo a comprender y mejorar la forma en que gestionan sus conflictos y disputas.

Respuesta	Líderes de ventas	Líderes unidades administrativas	Total
Pide ayuda a su jefe			
Acepta Sugerencias			
Comunica la necesidad de ayuda			
Conserva el sentido del humor			
Trabaja con sus colegas por una solución			
Cambia de dirección a la hora de tratar problemas			

### **Anexo 3. Guía de la entrevista al gerente de ventas**

Es importante considerar que esta entrevista se aplicará de forma directa al gerente de ventas que maneja equipos de trabajo dentro de la empresa, por esta razón es importante conocer su punto de vista respecto de una posible aplicación de una propuesta de Modelo de Coaching.

Las preguntas se desarrollarán tomando a consideración puntos esenciales que conjuntamente con la encuesta permitirán desarrollar un programa de coaching que se ajuste a las necesidades reales de entrenamiento y objetivos de la empresa.



#### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

#### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE VENTAS DE LA FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

La presente investigación no tiene fines comerciales, el objeto es netamente académico.

#### **Preguntas. –**

- 1.- ¿Qué conoce del coaching ejecutivo?
- 2.- ¿Cuáles son sus objetivos o metas a alcanzar en la Farmacia Cruz Azul?
- 3.- ¿Está familiarizado con los puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión de su empresa?
- 4.- ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la empresa que contribuyen al éxito del proyecto?
- 5.- ¿Cuáles piensa que son los puntos vulnerables de la empresa que podrían restringir el éxito del proyecto?
- 6.- ¿De qué manera la empresa cultiva relaciones sólidas y colabora de manera destacada en equipos de trabajo?
- 7.- ¿Crees que sería beneficioso para la empresa tener un programa de coaching ejecutivo para el mejoramiento de la atención al cliente?
- 8.- ¿Cuál es el público objetivo del coaching ejecutivo?
- 9.- ¿Qué ventajas obtendrá Farmacias Cruz Azul a partir de este proceso de coaching ejecutivo?
- 10.- ¿Qué habilidades llegarán a desarrollar los participantes a través del proceso de coaching ejecutivo en el futuro?

**Agradecemos su colaboración.**

#### **Anexo 4. Guía de la entrevista al gerente de talento humano**

Es importante considerar que esta entrevista se aplicará de forma directa al gerente de talento humano que maneja equipos de trabajo dentro de la empresa, por esta razón es importante conocer su punto de vista respecto de una posible aplicación de una propuesta de Modelo de Coaching.

Las preguntas se desarrollarán tomando a consideración puntos esenciales que conjuntamente con la encuesta permitirán desarrollar un programa de coaching que se ajuste a las necesidades reales de entrenamiento y objetivos de la empresa.



#### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

#### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA FARMACIA CRUZ AZUL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

La presente investigación no tiene fines comerciales, el objeto es netamente académico.

#### **Preguntas. –**

- 1.- ¿Cuál es la razón que motiva la consideración de un programa de coaching ejecutivo para el equipo de atención al cliente?
- 2.- ¿Cuáles son los principales desafíos que se han identificado hasta ahora en la atención al cliente?
- 3.- ¿Se ha llevado a cabo un análisis de las competencias necesarias para brindar un excelente servicio al cliente?
- 4.- ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño del equipo de atención al cliente?
- 5.- ¿Cuál es su comprensión o conocimiento acerca del coaching ejecutivo?
- 6.- ¿Cuáles son las metas o propósitos que tiene para lograr en la Farmacia Cruz Azul?
- 7.- ¿Tiene conocimiento de las fortalezas y aspectos que necesitan mejorar en la administración de su empresa?
- 8.- ¿Cuáles considera que son los puntos positivos de la empresa que están influyendo en el éxito del proyecto?
- 9.- ¿Cuáles son las áreas de fragilidad en la empresa que podrían limitar el éxito del proyecto?
- 10.- ¿Por qué sería ventajoso para la empresa implementar un programa de coaching ejecutivo destinado a mejorar la atención al cliente?

**Agradecemos su colaboración.**

**Anexo 5.** Fotografías de las sucursales de investigación.

**Sucursal #1**



**Sucursal #2**

