

Implementación de un programa de coaching para colaboradores de una PYME comercializadora de productos alimenticios

Sharon Jiménez Enríquez / Héctor Serrano Mantilla /
Carlos Yance Carvajal

RESUMEN

El proyecto de investigación tiene la finalidad de repercutir significativamente en los procesos de gestión empresarial, específicamente en el de talento humano, porque desde ese proceso es donde se producen mejores resultados para la empresa. Las pequeñas y medianas empresas se constituyen en un terreno fértil al momento de aplicar procesos de Coaching. Varias Pymes en algunas situaciones se encuentran limitadas por paradigmas errados que las limitan e impiden generar una etapa de transición, entre una gestión limitada de técnica de formalidad, a una enriquecida con herramientas en la gestión del Talento Humano, como es el Coaching que busca destrabar el potencial de una persona. Se analiza una Pyme dedicada a la comercialización de productos alimenticios que se encuentra ubicada en el Cantón Milagro, Provincia del Guayas, en donde no solo se han validado las hipótesis de una investigación con los resultados de un censo, sino que se profundizó con una generación de un plan piloto que al ser aplicado brindó resultados que se estima pertinente compartir a través de la redacción del presente artículo y que se aspira que se pueda replicar en organizaciones de similares características.

PALABRAS CLAVE

Coaching, Pymes, Liderazgo, Comunicación Interpersonal, Visión Compartida.

ABSTRACT

This research project aims to significantly impact the business management processes, specifically in the human talent, because that group is where best results for the company are produced. Small and medium enterprises constitute a fertile ground for the application of coaching processes; several SMEs in some situations are limited by flawed paradigms that limit or prevent generating a transition from a limited technical management formality to one enriched with tools in Human Resource management and coaching which will attempt to free a person's potential. An SME dedicated to the marketing of food products located in Canton Milagro, Province of Guayas, census results validated the research hypothesis. The application of the resulting pilot plan brought significant results which this article will cause to be shared. It is hoped results will be replicated in similar organizations.

KEYWORDS

Coaching, SMEs, Leadership, Interpersonal Communication, Shared Vision.

Introducción

Las organizaciones se enfrentan cada día a un contexto cada vez más complejo y desafiante en la que resulta necesario y diríamos hasta imprescindible una gestión estratégica, que le permita enfrentar y proponer nuevas alternativas para mantenerse y crecer en un mercado cada vez más exigente, las pequeñas y medianas empresas PYMES son parte de este segmento. En la gestión empresarial existe un sin número de estrategias que se pueden implementar para optimizar la gestión de su talento humano, logrando equipos que generen un mejor rendimiento, una de estas es la herramienta del “coaching”, tal como lo menciona Hawkins (2012) “los mejores equipos reciben un coaching constante”, ante esta situación se refleja una necesidad y es la de identificar una definición con la cual se enmarca el presente trabajo de investigación, se tomó la decisión de asimilar la propuesta que efectúa Tim Gallwey quien menciona lo siguiente: “El Coaching es destrabar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarla a aprender en lugar de enseñarle” (Renton 2010), se busca que esta herramienta de gestión del Talento Humano se convierta en un proceso continuo de mejora.

En el cantón Milagro el sector comercial presenta una dinámica cada vez en crecimiento, soportada por el potencial agroindustrial de la zona, destacándose la presencia de las PYMES, en las que resulta imprescindible proponer estrategias vinculadas con la optimización de la gestión técnica del talento humano, rompiendo paradigmas errados que generan una lógica consecuencia que es la resistencia al cambio, es así como determinados integrantes de las Pymes, estiman que la sola experiencia de su personal reflejada cuantitativamente en el tiempo o la participación esporádica en determinados cursos

de ventas se constituyen en los recursos necesarios para lograr las metas establecidas.

La continua búsqueda de nuevas opciones que generen potencialmente el desarrollo de las Pymes, sustentado con la gestión de su Talento Humano motiva la presente propuesta, en la que se aprecia un proceso de investigación, que no solo se limitará en la determinación de las causas que validan la existencia del problema, o la propuesta de un programa de capacitación que aspira anular las mencionadas causas. Se tomó la decisión de implementar un Plan Piloto que satisfactoriamente permite validar la eficacia de una propuesta de capacitación que fuera aplicada y que sus resultados generen satisfacción a los colaboradores y administradores de la PYME que abrió las puertas a esta investigación, recibiendo el beneficio de un proceso sinérgico de cambio, de mejoras, logrando un trabajo eficaz en equipo y de los equipos, eliminando el mito del “llanero Solitario” tal como identifica Maxwell (2012).

Precisamente la propuesta de la investigación, es la estructuración de un programa de capacitación de coaching para los colaboradores de una organización Pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, validado mediante la aplicación de un Plan Piloto, en el cual se capacitó un grupo de colaboradores para aplicar las estrategias previamente establecidas.

Tal como lo menciona Stoner (1996) en su texto de administración, existen grupos de interés que se los debe asimilar en nuestro entorno, identificando los de interés interno y externos, si se trabaja directamente en nuestros colaboradores, se produce un efecto en otros grupos de interés como lo son nuestros clientes, e inclusive nuestros competidores se podrían beneficiar, logrando de esta manera mejorar las propuestas para los clientes externos.

Materiales y métodos

La investigación realizada, es de características heterogenia, que permite en la obtención de información necesaria para desarrollar procesos conceptuales y estadísticos eficientes, propone un informe general completo, para la realización eficaz del proyecto planteado.

Se aplica una investigación descriptiva, porque se conoce con alta exactitud aquellas cualidades, comportamientos o características que tiene la población a la que nos estamos dirigiendo y sirven para el estudio que se realice. Además se utiliza la investigación explicativa, debido a que proporciona un sentido de entendimiento del problema que se está haciendo referencia en nuestro proceso de investigación.

Al ser considerada una investigación sistemática donde el investigador no tiene control de las variables independientes, debido a que los hechos ya han ocurrido, pueden ser intrínsecamente manipulables, los cambios ya ocurrieron y normalmente el investigador se limita a la observación de situaciones ya existentes y conscientes de la incapacidad para influir en las variables y sus efectos.

Según se lo plantea es de carácter cuantitativo al aprovecharse en este proyecto, la obtención efectiva durante verificación y solución de las hipótesis planteadas, por lo que se direcciona como no experimental, pero que no termina afectando las variables elaboradas. Es preciso resaltar la investigación como transversal, debido a que dicho método solo se lo desarrollará una sola vez en el tiempo.

Población

Su ubicación está dada en la ciudad de Milagro; aunque al ser más específicos, se lo encuentra en el sector de las Pymes de co-

mercio masivo que comercializa los diferentes productos que les proporciona una de las principales empresas comercializados de esta línea en el país.

Para una mejor sistematización de resultados, es preciso que se requiera una determinada muestra proveniente de la población, tanto masculina como femenina y que constituye a empleados y administradores quienes conforman la Pyme en investigación.

Dentro de esta investigación se necesitará de ciertos métodos que permitan obtener de manera precisa información coherente a los parámetros que se buscan esclarecer y conocer dentro de la empresa y de esta manera analizar los resultados que sean válidos para plantear soluciones de lo que se desea alcanzar y sobre todo, teniendo como premisa el éxito en el desarrollo del proyecto.

Se aplica el método inductivo que permite desarrollar el estudio de aquellos problemas hacia una totalidad; es decir, se analiza los distintos elementos para llegar a conclusiones de diferentes situaciones presentadas y que pueden ser similares a la observada.

El método deductivo se la utiliza porque el estudio de los fenómenos particulares se los obtiene del mismo resultado de los antes mencionados.

Técnicas e Instrumentos

El censo, porque es muy importante arrojar datos escritos que ayudan a obtener información confiable para la realización de su interpretación gráfica, de esta manera se determinará mediante los resultados las conclusiones y recomendaciones adecuadas para resolver el problema de investigación.

Censo.- Está compuesta por 55 preguntas de tipo cerrada y objetiva. Se dividen en tres partes con direccionar al área administrati-

va y operativo, de todas ellas se obtendrá un panorama claro acerca de las expectativas y necesidades de la empresa.

A través del censo se busca conocer el nivel del trabajador, si se siente identificado con la empresa o si sus expectativas van de acuerdo a los de la empresa; medir el clima laboral la importancia de practicar nuevos enfoques, como el coaching a nivel empresarial y sus beneficios tanto personales como profesionales.

El censo representa ser un elemento fundamental en los distintos procesos de investigación, la principal tarea es recolectar información de campo, para luego analizarla, estandarizarla estadísticamente, para que las respuestas sean asociadas a los planteamientos de variables e hipótesis y verificar si responden a las intenciones del proyecto en elaboración.

Se estima pertinente, previamente fortalecer información vinculada con términos que se consideran vitales en el presente trabajo de investigación:

Coaching

Dentro de esta investigación, es necesario especificar qué es un *Coaching* y según Ana Belén Mena, Master en *Coaching* por ASES-CO, EFT, *Train the Trainer*, es un proceso de acompañamiento en el que el *coach* y el cliente, comparten un espacio para hablar (Mena, 2012); en ese sentido el coach contribuye a encontrar soluciones acertadas a los problemas, es el que tiene la capacidad para reconocer los talentos y sus potencialidades, al mismo tiempo es quien promueve el desarrollo profesional en miras de los objetivos empresariales. La metodología de trabajo se caracteriza por escuchar y hacer preguntas que se dirijan a encontrar por sí mismo, las soluciones o respuestas requeridas para mejorar las situaciones o puede también, para fortalecer los ámbitos positivos.

Gran parte del funcionamiento adecuado dentro de una empresa, sea esta pública o privada, se basa en los procesos internos desarrollados. Al decir procesos internos, se refiere a las funciones acorde con la cultura de la organización y la estrategia planteada para conseguir los objetivos en plazos determinados. En la actualidad, se fijan estrategias organizacionales, comunicacionales, de dirección, incluso en la constante preparación intelectual de sus trabajadores, pero existe circunstancias que aún falta explorar y son necesarias para mejorar las condiciones empresariales y productivas; circunstancias que directamente afectan al trabajador y producto o servicio ofrecido.

Básicamente el papel de esta persona es entrenar, instruir y acompañar a un individuo o grupo, con la finalidad de lograr alguna meta o bien, desarrollar habilidades específicas en cada trabajador. Esta influencia en el clima organizacional incluye directamente en el desempeño laboral.

En este sentido, el *coaching* tutela actividades importantes al clima organizacional, generado a partir de esa habilidad de administrar, pues el ambiente de trabajo se refiere al clima que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar (Jiménez 2011); es allí donde adquiere relevancia el investigar este tipo de situaciones, pues de alguna manera un ambiente positivo o negativo influye en el desempeño de los trabajadores en beneficio de la empresa.

La práctica del coaching, a través de un proceso individual de aprendizaje y crecimiento personal, se orienta a lograr cambios en el comportamiento profesional, de manera que el impacto de su gestión sea más efectivo (Fuentes 2014); involucra la intervención en aquellas áreas de bajos niveles de productividad, llegando a repercutir en la gestión del Talento Humano.

Dentro de la empresa, es el coaching quien está encargado de efectuar tareas, como las de reconstruir la naturaleza de problemas de la organización, desarrollar y evaluar las soluciones potenciales, planear e implementar decisiones tendientes a resolver dicha problemática, (Pedraja & Rodríguez, 2004) aun así, lo importante del desempeño de quien realiza esta tarea en una institución, también es proyectar e influir una base cognitiva de valores que contribuyan en la percepción selectiva, interpretación, definición y posibles soluciones.

Un empleado lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente (Arce 2012), es cuando interviene el proceso psicológico y las expectativas que se tiene de la labor que realiza cada uno de los trabajadores.

Talento Humano

El talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias y por tanto identificar el potencial individual que poseen. De acuerdo a estos dos autores, se plantea el dilema de qué es lo que mueve o no al ser humano y se logra concluir en una palabra, la acción (Moreno & Godoy, 2012).

En el momento de utilizar el lenguaje de forma correcta, produce una innovación de la realidad. El lenguaje genera nuevas realidades, construye identidades, relaciones, compromisos, empresas, emprendimientos, promesas mutuas, mundos (Echeverría, 2010); conforme se han planteado nuevos preceptos, hoy el cambio es considerado un proceso natural del ser humano y un factor determinante, es el entorno en el que se de-

sarrolla; es donde interviene el papel del coaching en una empresa, en que esta persona a cargo, es capaz de promover la acción en los trabajadores, generar un buen clima laboral y ser capaz de transformar lo negativo en positivo; es decir, procesos interactivo y transparentes para lograr seguir el camino más eficaz en la consecución de metas, basándose en la utilización de las habilidades y recurso propio.

Cultura organizacional

Como un punto importante para los trabajadores y empresa en general, mencionamos la cultura organizacional como trascendente para lograr objetivos personales y profesionales; en ese sentido, los conceptualizamos como el conjunto de creencias y de valores compartidos, que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas, (Altamirano, 2013) una cultura organizacional termina siendo el conjunto de principios prácticos que se sienten y observan en la empresa o grupo de trabajo.

Según lo plantea Cisneros (2001), la comunicación es una acción o proceso mucho más profundo de los seres humanos, donde la dimensión operativa del intercambio de mensajes se da dentro de otras dimensiones que implican la voluntad de entenderse, como sentido; el mutuo acuerdo, la creación de conocimiento y de verdad, como productos; la validez de las diferencias, el intercambio recíproco, el mutuo respeto, el mutuo valer y la conciencia de ello, como condición ética.

Visión compartida

Dentro del marco empresarial y la forma de llevar a cabo estrategias adecuadas que optimicen los resultados de producción y servi-

cios, es importante considerar los procesos de visión compartida que se deben incentivar en el entorno laboral. Según lo plantea Díaz y Rosas (2012), la visión compartida es el resultado de la libre convicción de que nuestra visión personal está alineada con la visión del grupo, los miembros de un grupo con una visión compartida se sienten identificados con el objetivo común de todos.

Manejo de marcas

El manejo de marcas dentro de una institución o empresa, es uno de los temas determinantes para el sector financiero y sobre todo para que la empresa funcione, según lo que ocurre en la organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro objeto de esta investigación, la marca ha llegado a tener repercusión en el mercado y uno de los retos es continuar y mejorar en esa línea, pues el concepto nos menciona que es una herramienta de gran importancia para crear y mantener el producto en la mente del consumidor, un elemento primordial para crear valor en el cliente, un punto de vista estratégico, entre otros.

Las prácticas de dirección responden al sistema formal y estructural de la organización en aspectos de tipo económico, sistemas de incentivos, apoyo social, las que inciden en el comportamiento dentro del trabajo.

Dentro de este marco, mencionamos la teoría de Litwin y Stinger, quienes establecen nueve factores que trascienden en el Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Valda, 2013) todos estos elementos producen, a nivel de colaboradores, distintos tipos de percepción que inciden de manera directa en el trabajo individual y grupal que concluye en la conformación del clima organizacional, principios relacionados directamente con la labor que desempeña el coaching dentro de la empresa.

Problema de Investigación

En una organización PYME de comercio de consumo masivo en el cantón Milagro a través de la oportunidad que se brindó por parte de los directivos y propietarios se nos permitió conocer que esta empresa se encuentra atravesando por momentos que se constituyen en elementos importantes en la aplicación de un proceso de coaching.

Una organización pyme de comercio de consumo masivo en el cantón Milagro ha demostrado su interés por ser parte de este estudio, obviamente manifestando su limitación respecto a la información cuantitativa aduciendo argumentos netamente vinculados con la competencia, solicitando de nuestra parte un estudio que permita obtener un mayor y mejor rendimiento de su personal para optimizar sus gestiones.

Si bien es cierto se trata de una empresa que demuestra crecimiento y hasta cierto punto un resultado satisfactorio en sus gestiones, el propietario de esta empresa percibe limitaciones que el aspira solucionar y que las mismas estarían vinculadas con la gestión del talento humano.

Definitivamente el *Coaching* como tal se constituye una herramienta de vital importancia en la gestión del talento humano y que consideramos que puede ser aplicable en la situación que se nos ha presentado en una organización pyme de comercio de consumo masivo en el cantón Milagro y nuestro propósito será investigar cómo esta eficaz herramienta puede transformar y optimizar aún más la gestión del talento humano para beneficio del cliente, de sus colaboradores y de toda una comunidad.

Hipótesis general

Cuando los administradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, aplican el *coaching*

en la gestión con los colaboradores, aportan significativamente a los objetivos organizacionales logrando la sinergia y un mejor clima laboral.

Hipótesis particulares

- El fortalecimiento de las competencias del liderazgo en los administradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, logra la identificación de los colaboradores para optimizar los resultados de la organización.
- Cuando la organización realiza énfasis en capacitaciones vinculadas con comunicación eficaz a todo su personal, se logra optimizar la relación entre jefaturas y supervisados.
- Cuando un administrador es técnicamente preparado para identificar y aprovechar las competencias individuales de los colaboradores, logra sinergia en los equipos de trabajo de la organización.
- Cuando una organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, asimila a la retroalimentación y a la visión compartida como elementos catalizadores de cambio y mejora, logra mejorar el rendimiento y clima laboral.
- Una organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, puede fortalecer la gestión de ventas, al brindar conocimientos de coaching a los vendedores.

Variables Independientes

- La aplicación del coaching por parte de los administradores en los colaboradores.
- Fortalecimiento de la competencia del liderazgo de los administradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo del cantón Milagro.

- Capacitaciones de comunicación eficaz a todo su personal.
- Administrador técnicamente preparado en la identificación de las competencias de los colaboradores.
- Retroalimentación y visión compartida como elementos catalizadores de cambio y mejora.
- Conocimientos de coaching a los vendedores

Variables Dependientes

- Aportar significativamente a los objetivos organizacionales logrando la sinergia y un mejor clima laboral.
- Identificación de los colaboradores para Optimizar los resultados de la organización.
- Optimización en la relación entre jefaturas y supervisados
- Logra sinergia necesaria en los equipos que administra
- Contribuye al rendimiento y mejor clima laboral.
- Fortalecimiento en la gestión de ventas.

Resultados

Proceso de investigación

En el presente trabajo se procedió a implementar un censo a los administradores y colaboradores de la empresa y una entrevista a especialistas para validar resultados.

A continuación se podrá apreciar los principales resultados del Censo realizado y la opinión de los especialistas.

Encuesta a administradores

Tabla # 1

Conocimiento del Coaching

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Mucho	1	33%
Poco	2	67%
Nada	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014

De acuerdo al censo realizado a los Administradores de la empresa en un 67% tienen poco conocimiento de lo que es el *coaching*; y el 33% tienen conocimiento. Al analizar estos resultados se podría interpretar que la mayor porción de directivos de la empresa han obtenido poca información del *coaching* a través de su auto preparación, el restante está compuesto por un 33% que ha obtenido información por medio de procesos de capacitación, cabe recalcar que los administradores confunden el mentoring con el *coaching*, se considera necesario apreciar a estos administradores, como una potencia de talento humano a desarrollar con una herramienta como es el *coaching*.

Análisis:
Según el censo realizado observamos que el 100% de los administradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo opina que el fortalecimiento de la competencia del liderazgo brinda a los colaboradores mayor identificación, mediante el conocimiento y la aplicación del *coaching*.

Estimamos que la competencia del liderazgo implica habilidades que le permiten gestionar adecuadamente un grupo humano, proponer objetivos y orientar a las personas a su cumplimiento, en la medida que estas habilidades se fortalecen.

Tabla #2

Fortalecimiento de liderazgo en las jefaturas

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Mayor identificación con la empresa	3	33%
Identificación con la empresa	0	67%
No aporta con la identificación de la empresa	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta, 2014

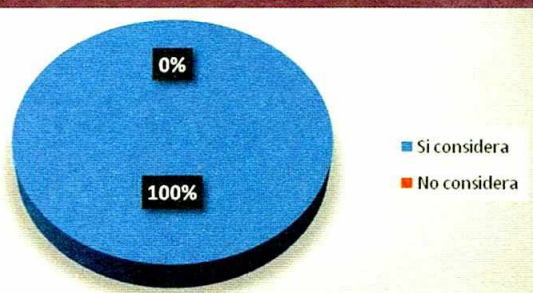
Tabla #3

Consideran lo que requieren los colaboradores

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Si considera	3	100%
No considera	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta, 2014

Gráfico #3 Consideran lo que requieren los colaboradores



Fuente: Encuesta, 2014

Gráfico #4 Preparación para identificar y aprovechar competencias individuales



Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

La totalidad de los administradores censados que corresponde a un 100%, indican que los colaboradores requieren al culminar sus tareas, analizar resultados conjuntamente con la jefatura, de esta manera se genera una cultura de comunicación entre el jefe y el subordinado para que se revise el grado de avance de los objetivos, así como identificar errores a tiempo para ser corregidos dirigiendo el trabajo en la dirección, correcta creando un vínculo de interés con los colaboradores.

Análisis:

Al analizar estos resultados se podría interpretar, que el 67 % de los administradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo en el Cantón Milagro, que fueron censados se encuentran preparados para identificar y aprovechar las competencias de sus subordinados y 33% se encuentra preparado en alto grado, de lo que se puede apreciar se debería trabajar en el grupo de administradores que les falta estar preparados en alto grado, para poder obtener un desempeño eficaz y posicionar a los colaboradores como una fuente de ventaja competitiva .

Tabla #4

Preparación para identificar y aprovechar competencias individuales

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Se encuentra preparado en alto grado	1	33%
Se encuentra preparado	2	67%
No se encuentra preparado	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta, 2014

Tabla #5

Comprensión del administrador sobre situaciones deseadas o aspirada del supervisor

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Aporta en alto grado en la consecución de los objetivos	3	100%
Aporta	0	0%
No aporta	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

La totalidad de los administradores censados, es decir el 100% opinan que cuando un administrador comprende la situación deseada de su subordinado, aporta en alto grado en la consecución de los objetivos, constituyéndose una fortaleza del administrador cuando aplique esta habilidad de comprender las aspiraciones de los colaboradores.

Análisis:

De acuerdo al censo realizado a los colaboradores de la empresa en un 88% no tienen conocimiento de lo que es el coaching; y el 12% conoce poco. Al analizar estos resultados se podría descifrar que la mayor porción de los colaboradores de la empresa al no contar con información del coaching podría ver limitado su gestión, se considera necesario la aplicación de la herramienta del coaching para lograr de los colaboradores un óptimo rendimiento.

Encuesta colaboradores

Tabla #6

Conocimiento del Coaching

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Mucho	0	0%
Poco	4	12%
Nada	29	88%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014

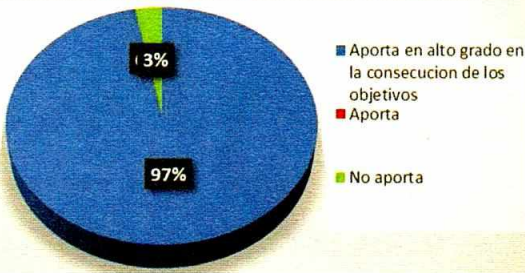
Tabla #7

El administrador comprende la situación actual del supervisor

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Aporta en alto grado en la consecución de los objetivos	32	97%
Aporta	0	0%
No aporta	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014

Gráfico #7 El administrador comprende la situación actual del supervisor

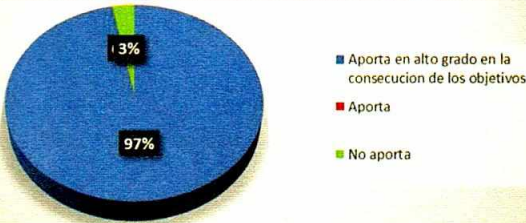


Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

La mayor porción de los colaboradores censados, que corresponde a un 97% mencionaron, que cuando un administrador comprende la situación actual de su subordinado, aporta en alto grado en la consecución de los objetivos y un 3% opina que no aporta, se considera necesaria la aplicación del coaching para lograr mejores resultados en la empresa.

Gráfico #8 El administrador comprende la situación deseada o aspirada del supervisor



Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

Al analizar estos resultados se puede apreciar que el 97% de los colaboradores opinan, que cuando un administrador comprende la situación deseada de su subordinado aporta en alto grado en la consecución de los objetivos; de esta manera se podrá lograr sinergia del vínculo entre los objetivos de la empresa y la situación deseada, y un 3% opina que no aporta, se considera la aplicación del coaching para optimizar sus gestiones.

Tabla #8

El administrador comprende la situación deseada o aspirada del supervisor

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Aporta en alto grado en la consecución de los objetivos	32	97%
Aporta	0	0%
No aporta	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014

Tabla #9

Considera que las jefaturas reciban capacitación de liderazgo

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Si considera necesario	31	94%
No considera necesario	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014



Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

De acuerdo a las opiniones de los colaboradores censados, se aprecia un 94% que considera necesario que las jefaturas reciban capacitación de liderazgo, y un 6% no lo considera necesario, sin embrago ninguna persona es producto terminado y siempre debe adquirir constantes conocimientos para estar al día en los cambios que se presentan.

Análisis:

Según el criterio de los colaboradores censados, el 75% indicaron que las jefaturas requieren ser capacitados en el liderazgo, para lograr de ellos una mejor comunicación, un mejor rendimiento, lograr mejores resultados, comprensión y mayor confianza y respeto, en un 16% se enfocaron solo en la comunicación, ya que el líder y su influencia en gran medida está determinada por la comunicación, pues cumple un rol protagónico en el momento de transmitir las tareas, un 6% mencionaron que se lograría mejores resultados y un 3% un mejor rendimiento.

Tabla #10

Considera que las jefaturas requieren ser capacitadas

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Mejor comunicación	5	16%
Un mejor rendimiento	1	3%
Lograr mejores resultados	2	6%
Comprensión	0	0%
Mayor confianza y respeto	0	0%
Todas las anteriores	25	75%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014

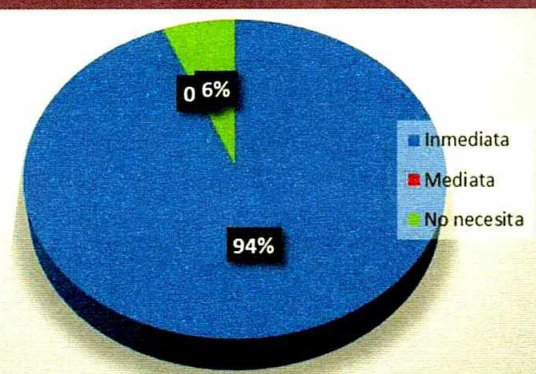
Tabla # 11

Capacitación de comunicación eficaz

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Inmediata	31	94%
Mediata	0	0%
No necesita	2	6%
TOTAL	33	100%

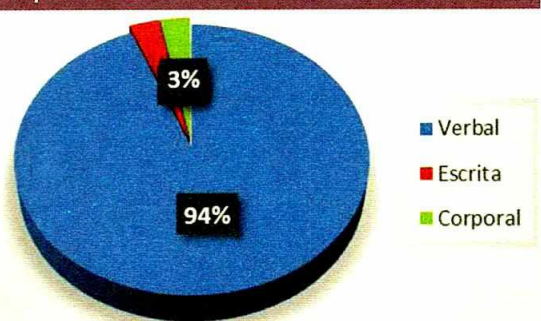
Fuente: Encuesta, 2014

Gráfico # 11 Capacitación de comunicación eficaz



Fuente: Encuesta, 2014

Gráfico # 12 Tipo de comunicación más importante



Fuente: Encuesta, 2014

Análisis:

De acuerdo a lo censado a los colaboradores de la Pyme, en un 94% indican que deberían recibir una capacitación de comunicación eficaz de manera inmediata y un 6% de manera mediata, se considera necesaria la capacitación para fortalecer la relación interpersonal entre jefaturas y subordinados ya que ninguna persona es un producto terminado y debe adquirir constante conocimientos, de esta manera se podrá lograr un mejor rendimiento en la empresa.

Análisis:

De acuerdo con el censo realizado a los colaboradores de la organización estiman que el 94% identifica a la comunicación verbal como la más importante, el 3% manifestaron su opinión respecto a la importancia de la comunicación escrita, y el restante que corresponde al 3% indica a la comunicación corporal, se podría vincular esta pregunta con la que le hicimos a los administradores que también identifica a la comunicación verbal, como la más importante.

Tabla # 12

Tipo de comunicación más importante

Alternativas	Número de censados	Porcentajes
Verbal	31	94%
Escrita	1	3%
Corporal	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta, 2014

Resultados de Encuesta:

Como se ha analizado, producto de la problematización, se generaron las hipótesis que dieron como resultado las variables correspondientes siendo estas; nutrientes en la elaboración del cuestionario de preguntas que se aplicaron en el censo realizado a los colaboradores, una organización pyme de comercio de consumo masivo (carnes y cereales) del cantón Milagro, los resultados fueron analizados en cada una de las preguntas planteadas, procedemos a efectuar de manera general un breve análisis de las mismas, aprovechando adicionalmente las opiniones de los expertos para ratificar o no la información obtenida.

Según los resultados del censo, un 100% de los administradores consideran que existe mayor identificación con la empresa al fortalecer las competencias de liderazgo, por parte de las jefaturas y contribuye en la optimización de consecución de resultados, de igual manera los colaboradores en un 94% opinan de manera similar.

Es vital en el proceso de *Coaching* el continuo seguimiento del *Coach* y el Colaborador o *Coachee*, ya que se aspira llevarlo del actual al deseado, por este motivo se incluye preguntas que permitan conocer la opinión de los censados, para determinar sus opiniones al respecto, vemos que la totalidad de los administradores consideran pertinente analizar los resultados conjuntamente con los integrantes de sus equipos. Los supervisados al ser consultados respondieron positivamente en un 92%, ya que consideran como muy necesario que exista esta gestión de seguimiento, apoyo o monitoreo de los resultados de parte de las jefaturas. En esta misma línea, comprender por parte de las jefaturas la situación deseada de quienes son dirigidos puede aportar a la consecución de los objetivos de la organización, opinión que la comparte el 100%

de los administradores censados y el 97% de los colaboradores.

Revisados los resultados de los administradores respecto de su conocimiento del *Coaching*, se identifica que el 33% menciona conocer mucho, y el 67% acepta conocer poco, los colaboradores en cambio en un 12% conocen poco y el 88% mencionan no conocer nada.

Resulta paradójico lo mencionado en el último párrafo, cuando los resultados respecto de ciertos elementos que integran vitalmente el coaching como la visión compartida, la empatía, la comunicación, entre otras, han recibido respuesta favorables y correctas de parte de los censados, tanto jefaturas como subordinados, esta situación permite asimilar que existe un terreno fértil para impulsar una capacitación de *Coaching*.

Discusión

Luego de ejecutar este trabajo de investigación, se comprobó que el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y la obtención de los objetivos, se debe a que existe una identificación con la empresa, de esta manera también se logra influir en los demás de manera positiva, la comunicación se convierte en una herramienta importante en el ambiente laboral y al existir este entorno significa que se está aprovechando las competencias individuales y grupales, el rendimiento laboral por lo tanto es mayor, por lo que los objetivos de la empresa y la forma de vincular los objetivos personales van de la mano y en gran medida se lo consigue por el fortalecimiento de las prácticas y principios que maneja la gestión del coaching, así lo reflejan los resultados del censo.

Una propuesta de capacitación se la debe estructurar conociendo las necesidades de los involucrados, Goleman en su libro FO-

CUS, menciona sobre lo que se denomina “buen Trabajo” que implica una combinación de las capacidades sobresalientes de las personas, sus motivaciones y sus valores, es decir, lo que consideran importante, (Goleman, 2013) por esta razón se ha considerado pertinente, estructurar una propuesta de capacitación que motive a las personas involucradas, para evitar de esta manera la resistencia al cambio, nuestra propuesta es la siguiente:

Estructuración de un programa de capacitación de coaching para los colaboradores de una organización pyme de comercio de consumo masivo, validado mediante la aplicación de un plan piloto.

Implementación de Coaching

Se plantea un plan general de capacitación de coaching dirigido a todos los colaboradores de la empresa, el cual tiene una duración de 50 horas, 40 presenciales y 10 autónomas; para efectos de optimizar los objetivos que tenemos de este trabajo de investigación, se estima pertinente probarlo a través de un plan piloto, el mismo que por sus características será un resumen del plan general, de igual manera, no será orientado a la totalidad de colaboradores, sino a un grupo específico.

Este plan piloto se lo realizó en la Universidad Estatal de Milagro, aprovechando la oportunidad que nos brindó el departamento de Postgrado, el programa presentó continuos talleres que fueron asimilados por los participantes, tuvo una duración de 15 horas, 10 presenciales y 5 autónomas.

Coaching en la Gestión del Talento Humano (Líderes)

Contenido:

- 1.- *Coaching* en la gestión administrativa y cobranza.
- 2.- *Coaching* en la estructuración de equipos eficaces.

3.- *Coaching*, conceptos, definiciones

- Definición y origen del *Coaching*.
- Beneficios para una organización que aplica el mentoring y el coaching.
- Que no es el *Coaching*.
- Participantes del *coaching*: Coach y Coachee.
- Valores y habilidades críticas de un Coach.

4.- Inteligencia emocional y *Coaching*.

- La inteligencia emocional, su definición y elementos.
- El jefe y el coach: una comparación.
- Cambio y liderazgo.

5.-Ejercicios prácticos de *coaching*:

- Preparación de una sesión de *coaching*.
- Como potenciar mi talento con la aplicación del coaching.
- Como destrabar el potencial de una persona para maximizar su rendimiento.

Coaching en ventas y cobranzas (Dirigida a los subordinados)

Contenido:

- Coaching en la gestión administrativa y cobranzas.
- Lenguaje corporal
- Estructuración de equipos eficaces
- La comunicación - Definición.
- La comunicación verbal, el tono y el volumen.
- La comunicación no verbal y su impacto en las personas.
- Manejo de paradigmas errados que impiden mi comunicación.
- Manejo de barreras personales que limitan a las personas en una mejor comunicación.
- Ejemplos prácticos sobre comunicación no verbal o corporal y beneficios en la motivación.
- Convertir al cliente en fanático
- Visión Compartida

Resultados del plan piloto

Una vez realizada la capacitación para los integrantes de una organización pyme de comercio de consumo masivo (carnes y cereales) del cantón Milagro, se monitoreo por 60 días, obteniendo los siguientes resultados que se comentan a continuación:

Departamento de crédito y cobranza:

De acuerdo a la directora del área de crédito y cobranza, se ha identificado el incremento en un 80% de las actividades de cobranza y créditos, que pueden ser perjudiciales a la sustentabilidad de la empresa; este porcentaje es comparado con la situación previa a la realización de la charla acerca del *Coaching*, dirigido a los trabajadores de la empresa.

Departamento de bodega:

Según el Jefe de bodega de una organización PYME de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, considera que en un 35% han mejorado las condiciones laborales que se aprendieron y se practican en el diario vivir de su labor; es una nueva forma de visualizar la actividad empresarial y sostienen que capacitaciones a los trabajadores de las instituciones o empresas, ayuda en gran manera, porque sienten que crecen profesionalmente.

Departamento operativo o de ventas:

Uno de los vendedores que asistió a la capacitación de *Coaching*, considera que en un 40% han mejorado paulatinamente porque de poco a poco los cambios empiezan a evidenciarse, cada uno de los conocimientos obtenidos de la capacitación permite mejorar como empresa y conseguir sus objetivos.

Otro trabajador que asistió a la capacitación y forma parte del departamento de ventas de una organización PYME de comercio de consumo masivo del cantón Milagro, piensa que ha favorecido enormemente los

conocimientos y temas dictados, en un 40 a 50% ha incrementado la productividad y el desarrollo diario de las actividades; la forma en cómo lo ha aplicado, es contribuyendo de una u otra forma a mejorar el desempeño personal y grupal, lo que permite crecer profesionalmente.

Otros colaboradores encuestados concuerdan en que se ha mejorado en un 40% las condiciones laborales; se ha mejorado tanto en cobranza y ventas; opina que clientes que antes no compraban, después de aplicar los conocimientos dados en la capacitación de *Coaching*, se ha logrado incrementar ventas y al mismo tiempo generar ingresos para la empresa.

Impacto del Trabajo de Investigación

El presente trabajo de investigación se vincula con el comportamiento organizacional, habilidades gerenciales y gestión del talento humano de esta perspectiva cualitativa, luego de haber investigado cuál es el problema, se estableció un programa y luego se implementó un plan piloto, por lo cual podemos determinar los siguientes elementos donde esta investigación generó un impacto, se aspira que esta propuesta se constituya en una alternativa que otras personas la pueden aprovechar o mejorar aún mas, con procesos innovadores, esto depende del espíritu imaginativo de personas y equipos y de la actitud creativa, renovada y constante de la gente. (Ponti & Ferràs, 2011)

- Descubrimiento potencial de las personas a través de la herramienta del coaching, esto se lo puede apreciar, tanto con la información obtenida por los mismos trabajadores y las jefaturas quienes indican que varios de ellos han incrementado sus niveles de gestión, mencionando que esto se debe al descubrir recursos que consideraron no

tener y que esto los benefician a nivel personal y profesional, esta situación aporta al proceso eficaz de delegación y crecimiento de las personas, aportando al liderazgo en la organización, esto hacen los grandes líderes, ellos no trabajan, sino que facilitan y dirigen. (Murnighan, 2013)

- Aporte directo al clima laboral, esta información es producto de las conversaciones obtenidas, tanto con los subordinados quienes vieron como un trato cordial en que la empresa los direcciona a un curso de capacitación y las jefaturas determinaron y cambian la actitud de las personas al momento de tomar la capacitación correspondiente.
- Aporte al proceso técnico en la aplicación de las gestiones de los integrantes de la empresa, al brindarle herramientas de gestión como el coaching, aportando en cada uno de ellos a que tengan nuevas habilidades que les permita obtener mejores resultados de una manera óptima en su gestión, esto implica como lo menciona Samborn (2006), haciendo las cosas ordinarias de manera extraordinarias.
- En la empresa luego de recibir esta capacitación se puede apreciar que existe menos resistencia al cambio y eso abona a la cultura organizacional para futuros procesos de mejora, se estima que una persona con mayor argumento puede entender las decisiones tomadas por los administradores y evitar de esta manera las críticas innecesarias, Covey (2009) lo identifica en uno de sus hábitos de la gente altamente efectiva como Procure comprender y después ser comprendido.

- Orienta a las personas que participaron en la capacitación que tienen potencial aportando a lo que Riso (2011), lo identifica como el Autoconcepto, permitiendo a que los colaboradores identifiquen sus competencias y que en algunos casos estimaban no tenerlas e inclusive verían al proceso académico universitario como una opción válida para ellos ser parte.
- La capacitación rompió el paradigma de los trabajos manejados de manera independiente y aportó a una cultura de trabajo interdependiente, citando como ejemplo el trabajo de equipo que realizaron los vendedores y las personas que trabajan en cobranzas.
- Fortalecimiento del perfil de los actuales líderes, ya que optimizan sus competencias y la de sus subordinados, según Guiz (2013) antes los jefes se distinguían por hacerse obedecer. Hoy, en cambio, se distingue por lo que inspiran.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación nos ha permitido determinar que es viable, ya que se lo ha demostrado a través de los resultados del plan piloto, el mismo que puede ser replicado en otras organizaciones con características similares a la empresa objeto de este estudio. Las empresas, adicional a los procesos cuantitativos deben trabajar en los temas cualitativos vinculadas con las habilidades gerenciales, deben trabajar intensamente entre un vínculo de los objetivos institucionales y los procesos de reclutamiento y selección de personal que los lleve a armar equipos eficaces. Existen oportunidades que debemos aprovechar, como la existencia del departamento de Postgrado de la Universidad estatal de Milagro, mismo que aporta a la

comunidad en los procesos de capacitación, que puede ofrecer una alternativa de calidad para lograr la sinergia requerida en una organización.

Los administradores al recibir la contundencia de los resultados de una capacitación, como lo hemos apreciado en el plan piloto serán más flexibles frente a estrategias de gestión en las empresas, recordemos que el Coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que implica una relación profesional con otra personal, (Miedaner, 2010) por este motivo es necesario requerir la calidad necesaria de los capacitadores que tendrán a cargo este programa de importancia vital de la PYME a fortalecer.

Bibliografía

- Altamirano, M. (2013). *Cultura Organizacional*. Universidad Anáhuac. Plaza y Valdés Editores, México-México.
- Arce, R. (2012). *Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural*, CARE Bolivia, CARE Ecuador, CARE Perú. Lima-Perú.
- Castellanos, O., & Martínez, C. (2002). *Bases conceptuales y opción metodológica de la investigación en gestión*. Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana.
- Cisneros, J. (2001). *El concepto de la comunicación: el cristal con que se mira*, Artículo para la Universidad de Puebla, Puebla-México.
- Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Buenos Aires - Argentina
- Echeverría, R. (2010). *El coaching y la crisis del management actual. Crisis del actual modelo de gestión*, Ediciones Granica S.A., Santiago-Chile
- Fuentes, J. (2014). *Liderando desde el coaching. Analizando la cultura de la alta confianza*, Sevilla-España.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*, Granica, Buenos Aires – Argentina.
- Goleman, D. (2013). *Focus el motor oculto de la excelencia*. Ediciones, Buenos Aires –Argentina.
- Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Guiz, X. (2013). *Jefes Aprenda a Conocerlos y gane confianza*. Conecta, Bogotá Colombia.
- Jiménez, W. (2011). *Clima organizacional y objetivos de la empresa*. ACCORH consultores, Colombia.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Harvard Business Review, 28, 2, 42-53.
- Khadem, R. (2002). *Alineación Total*. Editorial Norma S.A. Bogotá
- Maxwell, J. (2012). *El ABC de la Capacitación Formar equipos para el éxito*. Vy R Editoras
- Martínez, E. (2002). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización*. Publicaciones Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Mena, A. (2012). *Coaching empresarial. Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos*. España.
- Miedaner, T. (2010). *Coaching para el éxito*, Ediciones Granica S.A., Barcelona.

- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). *El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. Daena, International Journal of Good Conscience, España.
- Murnighan, K. (2013). *Liderazgo*. CONECTA, Cundinamarca- Colombia
- Nauta, A., & Sanders, K. (2001). *Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 321-342.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*, Chile.
- Pontí, F., & Ferrás, X. (2011). *Pasión por Innovar*. Editorial Norma. Bogotá –Colombia.
- Renton, J. (2010). *Coaching y Mentoring*. Edicuatatorial. Quito- Ecuador.
- Riso, W. (2011). *Aprendiendo a Quererse a sí mismo*. Grupo Norma, Bogotá – Colombia.
- Sanborn, M. (2006). *El Factor Fred*, Grupo Norma, Bogotá – Colombia.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., Roth, G., & Kleiner, A. (1994). *La Quinta Disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Ediciones Granica S.A., Barcelona.
- Toro, F. (2002). *Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 21,1,14-17.
- Valda, C. (2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Grandes PYMES. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Yarce, J. (2000). *Los valores son una ventaja competitiva*. Ediciones Liderazgo. Bogotá

Sharon Jiménez Enríquez

Magíster en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Banco de Guayaquil.

E-mail: sharonjimenez14@hotmail.com

Héctor Serrano Mantilla

Máster en Administración y Dirección de Empresas. Gerente de la Sucursal Banco del Pacífico – Milagro. Docente de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

E-mail: hserranom@unemi.edu.ec

Carlos Yance Carvajal

Máster en Administración y Dirección de Empresas. Director del Centro de Emprendimiento de la Universidad Estatal de Milagro. Docente de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

E-mail: cyancec@gmail.com

