

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**FORMULACIÓN DEL PLAN DE COACHING PARA LA MEJORA DEL
RENDIMIENTO LABORAL EN EL EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA
CONECTA RETAIL S.A. AREQUIPA, 2016**

**Presentado por las Bachilleres:
Lázaro Sonco, Mary Ysabel
Ponce Pacheco, Wendy**

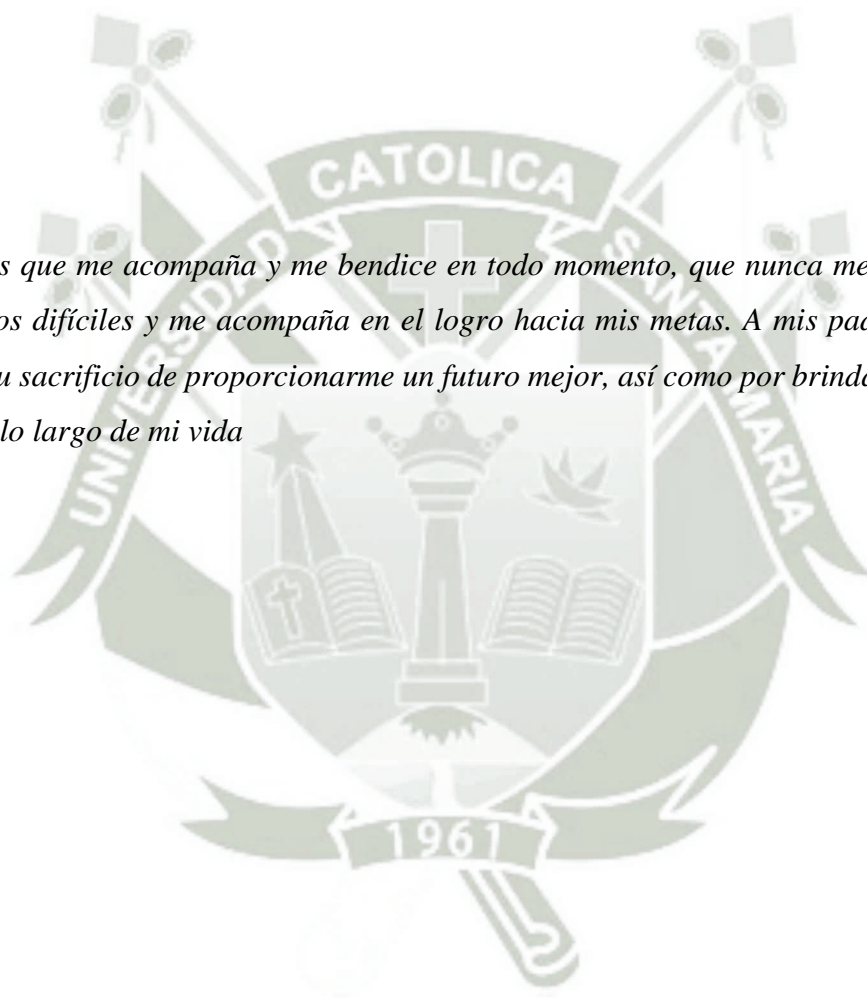
**Para optar el Título Profesional de:
licenciadas en Administración de
Empresas**

**Asesor:
Dr.: Vera Ballón, Ernesto**

**AREQUIPA - PERÚ
2017**

A Dios que me acompaña y me bendice en todo momento, que nunca me abandona en los momentos difíciles y me acompaña en el logro hacia mis metas. A mis padres Hernán y Juana por su sacrificio de proporcionarme un futuro mejor, así como por brindarme su apoyo constante a lo largo de mi vida

Mary



A Dios, a mis queridos padres Miguel y Nélide y a todas las personas que me apoyaron y me dieron fuerzas necesarias para seguir adelante sin los cuales no hubiera podido culminar este ansiado sueño de culminar el presente trabajo.

Wendy



RESUMEN

En la ciudad de Arequipa se encuentra la empresa CONECTA RETAIL S.A. que se caracteriza por la escasa motivación del equipo de ventas y por ello se propone un plan de coaching para incrementar las ventas. Para lograr esta finalidad es importante que los vendedores alcancen el despliegue de su potencial transformador y la sinergia necesaria para obtener el éxito deseado.

El objetivo general es: Determinar la incidencia de la implementación de un plan de coaching en el análisis del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa.

Esta tesis arriba a la conclusión que de acuerdo a la encuesta aplicada se aprecia que un 50% de vendedores conocen poco sobre las características de los distintos tipos de productos que ofrece la empresa CONECTA REAL S.A. Esta situación revela que este factor influye en las ventas de dicha empresa.

Palabras claves: Coaching, equipo de ventas, rendimiento laboral, empresa y ventas.

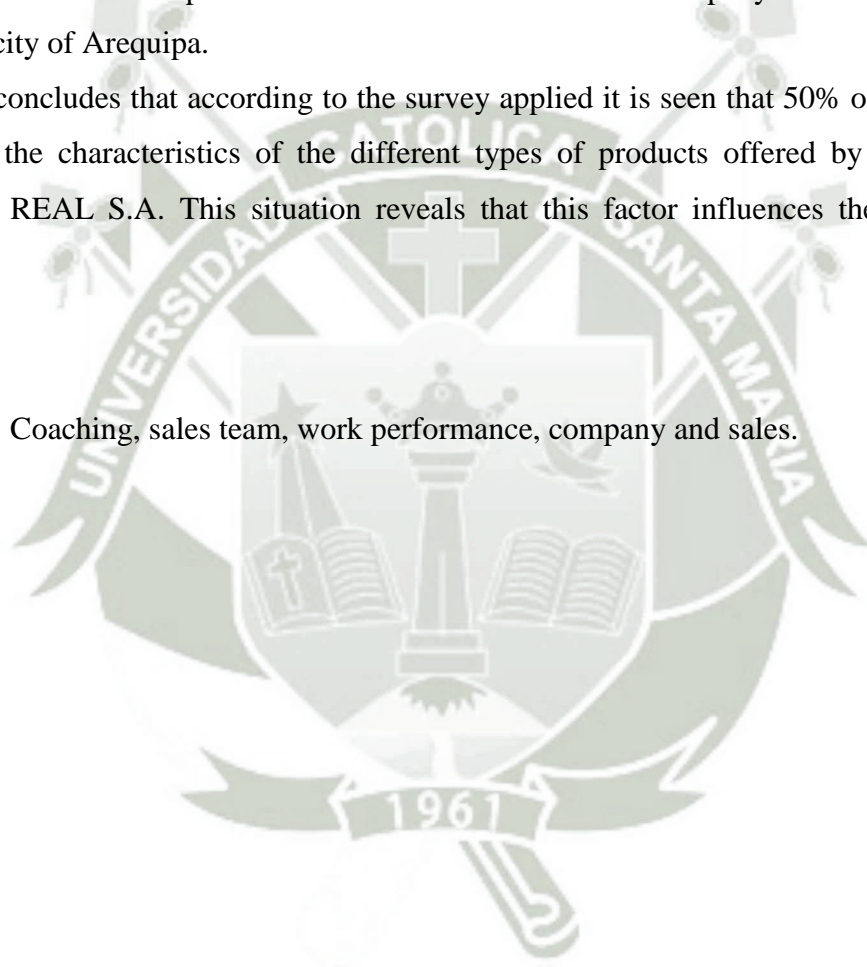
ABSTRACT

In the city of Arequipa is the company CONECTA RETAIL S.A. that is characterized by the low motivation of the sales team and therefore proposes a coaching plan to increase sales. To achieve this goal, it is important that salespeople achieve the potential of their transformative potential and the synergy necessary to achieve the desired success.

The general objective is to determine the incidence of the implementation of a coaching plan in the analysis of the work performance of the sales team of the company CONECTA RETAIL S.A. of the city of Arequipa.

This thesis concludes that according to the survey applied it is seen that 50% of sellers know little about the characteristics of the different types of products offered by the company CONECTA REAL S.A. This situation reveals that this factor influences the sales of the company.

Key words: Coaching, sales team, work performance, company and sales.



INTRODUCCIÓN

Señores Miembros del Jurado, es un honor presentar ante ustedes la tesis titulada: *FORMULACIÓN DEL PLAN DE COACHING PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL EN EL EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA CONECTA RETAIL S.A. AREQUIPA, 2016*, con la que deseamos optar el título profesional de Licenciadas en Administración de Empresas.

El motivo de la realización del presente trabajo es haber observado que las empresas en la actualidad tienen un decrecimiento en las ventas y ante ello es vital tener en cuenta al coaching, que es una herramienta que posibilita motivar e incentivar el crecimiento del equipo de ventas.

La presente tesis para su mejor comprensión se encuentra dividida en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se hace referencia problema, descripción del problema, justificación, objetivos y marco teórico. En este último aspecto se toma en cuenta la definición de empresa, fines de la empresa, definición de ventas, elementos de un proceso de ventas, etapas del proceso de ventas, gestión de ventas, fuerza de ventas, funciones principales de la fuerza de venta, definición de coaching, antecedentes históricos del coaching, importancia del coaching, tipos de coaching, funciones del coach, características del coaching, elementos del coaching, beneficios de usar coaching empresarial, desarrollo del coaching, el coaching empresarial puede ser grupal o individual, a largo o corto plazo, coaching en la organización se avanza por etapas, técnicas que se emplea en el proceso de coaching, situaciones aconsejables de coaching empresarial, tipos de empresa donde utiliza el coaching empresarial, el coaching y el cambio y agentes de cambio y coach.

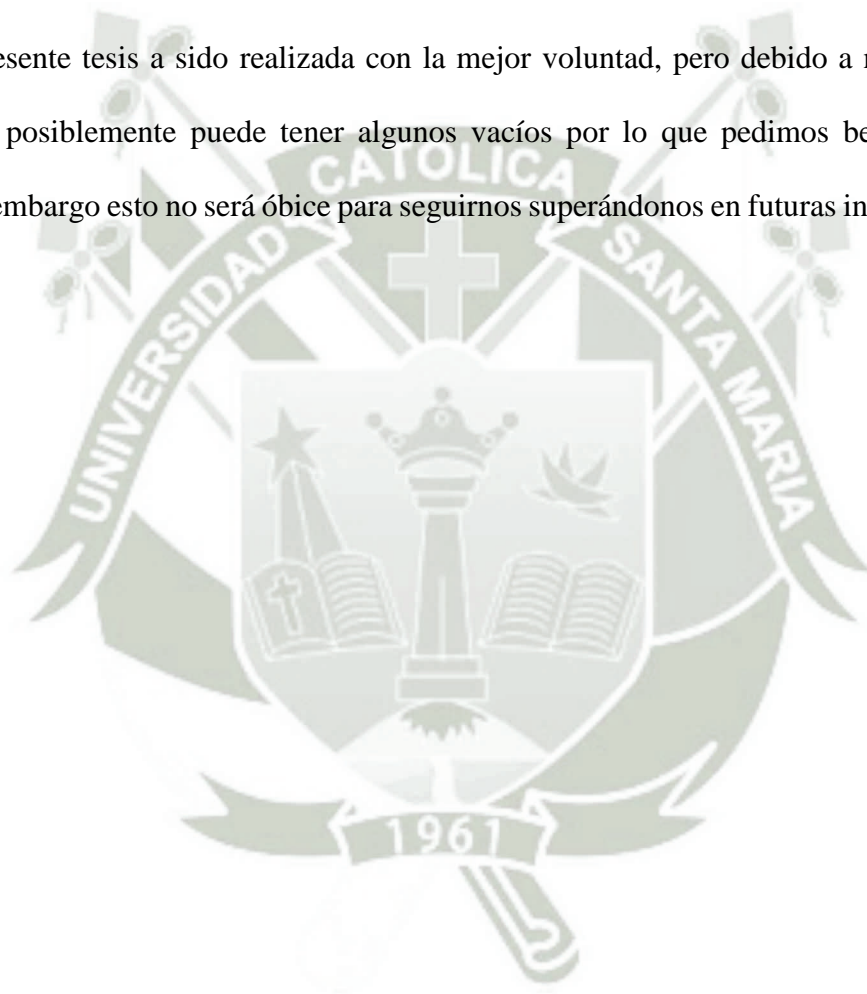
En el segundo capítulo se pone a consideración las técnicas e instrumentos, campo de verificación, estrategia de recolección de datos, recursos necesarios y cronograma.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación.

En el cuarto capítulo planteamos la formulación del plan de coaching para la mejora del rendimiento laboral en el equipo de ventas de la empresa Conecta Retail S.A.

Finalmente entregamos las respectivas conclusiones, sugerencias, bibliografía y los anexos.

La presente tesis a sido realizada con la mejor voluntad, pero debido a nuestra escasa experiencia posiblemente puede tener algunos vacíos por lo que pedimos benevolencia al Jurado, sin embargo esto no será óbice para seguirnos superándonos en futuras investigaciones.



ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INTRODUCCIÓN	VI

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA.....	2
1.2.2. TIPO DE PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.5. VARIABLES	3
1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	3
1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	3
1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	4
1.6. INTERROGANTES BÁSICAS.....	4
1.7. MARCO TEÓRICO.....	5
1.7.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	5
1.7.2. FINES DE LA EMPRESA	7
1.7.3. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
1.7.4. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL...8	
1.7.5. DEFINICIÓN DE VENTAS	9
1.7.6. ELEMENTOS DE UN PROCESO DE VENTAS	10
1.7.7. ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS	13
1.7.8. GESTIÓN DE VENTAS	14
1.7.9. FUERZA DE VENTAS.....	14
1.7.10. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA FUERZA DE VENTA	16
1.7.11. DEFINICIÓN DE COACHING	17
1.7.12. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COACHING.....	20
1.7.13. IMPORTANCIA DEL COACHING.....	24
1.7.14. TIPOS DE COACHING.....	26

1.7.15. FUNCIONES DEL COACH	28
1.7.16. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	28
1.7.17. ELEMENTOS DEL COACHING	29
1.7.18. BENEFICIOS DE USAR COACHING EMPRESARIAL	30
1.7.19. DESARROLLO DEL COACHING	32
1.7.20. EL COACHING EMPRESARIAL PUEDE SER GRUPAL O INDIVIDUAL	33
1.7.21. A LARGO O CORTO PLAZO	33
1.7.22. COACHING EN LA ORGANIZACIÓN SE AVANZA POR ETAPAS.	33
1.7.23. TÉCNICAS QUE SE EMPLEA EN EL PROCESO DE COACHING	34
1.7.24. SITUACIONES ACONSEJABLES DE COACHING EMPRESARIAL	34
1.7.25. TIPOS DE EMPRESA DONDE UTILIZA EL COACHING EMPRESARIAL	35
1.7.26. EL COACHING Y EL CAMBIO	35
1.7.27. AGENTES DE CAMBIO Y COACH	37
1.7.28. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONECTA RETAIL S.A.	38
1.7.28.1. INFORMACIÓN CORPORATIVA	38
1.7.28.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	38
1.7.28.3. CONSTITUCIÓN E INSCRIPCIÓN EN REGISTROS PÚBLICOS	40
1.7.28.4. OBJETO SOCIAL Y DURACIÓN	40
1.7.28.5. VISIÓN	40
1.7.28.6. MISIÓN	40
1.8. HIPÓTESIS	41

CAPITULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	42
2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	42
2.2.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO	42
2.2.2. TEMPORALIDAD	42

2.2.3.	UNIDADES DE ESTUDIO	42
2.2.4.	MUESTRA	42
2.3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
2.4.	RECURSOS NECESARIOS	43
2.4.1.	HUMANOS	43
2.4.2.	MATERIALES	43
2.4.3.	FINANCIEROS	44
2.5.	CRONOGRAMA	44

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1.	RESULTADOS.....	45
------	-----------------	----

CAPITULO IV FORMULACIÓN DEL PLAN DE COACHING PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL EQUIPO DE VENTAS EN LA EMPRESA CONECTA RETAIL S.A.

4.1.	JUSTIFICACIÓN.....	84
4.2.	OBJETIVOS.....	85
4.2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	85
4.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	85
4.3.	EL CAMBIO A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE VENTA	86
4.4.	ACTIVIDADES PROMOCIONALES	87
4.5.	ESTRATEGIAS GLOBALES DE MARKETING.....	88
4.6.	EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN EN LAS VENTAS	88
4.7.	EL DESARROLLO DEL PLAN DE PRESENTACIÓN PREVIO A LA VENTA.....	89
4.8.	EL CONTACTO TELEFÓNICO	91
4.9.	ESTRATEGIA DE RENUENCIA A LA VENTA	92

4.10. EL CIERRE Y CONFIRMACIÓN DE LA VENTA.....	93
4.11. LA EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	94
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	99



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Conocimientos sobre las características de los distintos tipos de productos:.....	46
Cuadro N° 2 Conocimiento de las funciones del vendedor:	48
Cuadro N° 3: Dificultad para la venta de los productos que ofrece la empresa.....	51
Cuadro N° 4: Tiempo de experiencia como vendedor	53
Cuadro N° 5: Capacitación de la empresa para ser vendedor:	55
Cuadro N° 6 Capacitación brindada por la empresa:	58
Cuadro N° 7: Coaching y su contribución en el incremento de rendimiento laboral en los vendedores:	60
Cuadro N° 8: Coaching y orientación para mejorar el rendimiento laboral:	63
Cuadro N° 9: Coaching y su contribución en la tutoría en el desempeño laboral:	66
Cuadro N° 10: Coaching y su contribución en la disciplina de los trabajadores:	68
Cuadro N° 11: Coaching y su contribución en el desarrollo de las habilidades en los vendedores:	71
Cuadro N° 12: Coaching y su contribución en el entrenamiento de los vendedores:...	74
Cuadro N° 13: Coaching y su contribución en el desarrollo de competencias de los vendedores:	78
Cuadro N° 14 Coaching y su contribución en el desempeño del rendimiento laboral: 81	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Conocimientos sobre las características de los distintos tipos de productos:.....	46
Gráfico N° 2: Conocimiento de las funciones del vendedor:	48
Gráfico N° 3: Dificultad para la venta de los productos que ofrece la empresa	51
Gráfico N° 4: Tiempo de experiencia como vendedor	53
Gráfico N° 5: Capacitación de la empresa para ser vendedor:	55
Gráfico N° 6: Capacitación brindada por la empresa:	58
Gráfico N° 7: Coaching y su contribución en el incremento de rendimiento laboral en los vendedores:	61
Gráfico N° 8: Coaching y orientación para mejorar el rendimiento laboral:	63
Gráfico N° 9: Coaching y su contribución en la tutoría en el desempeño laboral:	66
Gráfico N° 10: Coaching y su contribución en la disciplina de los trabajadores:.....	68
Gráfico N° 11: Coaching y su contribución en el desarrollo de las habilidades en los vendedores:	71
Gráfico N° 12: Coaching y su contribución en el entrenamiento de los vendedores:	74
Gráfico N° 13: Coaching y su contribución en el desarrollo de competencias de los vendedores:	78
Gráfico N° 14: Coaching y su contribución en el desempeño del rendimiento laboral:	81

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA

En la actualidad se aprecia que existe una baja capacitación de los trabajadores dedicados a la venta de productos eléctricos y se han convertido en uno de los principales problemas que lleva a la empresa CONECTA RETAIL S.A. en la disminución de sus ventas.

Se observa que uno de los factores que influyen en la presente problemática es la falta de capacitación de los empleados dedicados a las ventas con referencia a la atención de los clientes.

Ante esta situación, es vital la capacitación de los trabajadores dedicados a la fuerza de ventas a través de coaching que contribuya a superar las debilidades que actualmente tiene la empresa.

En este contexto es necesario emplear el coaching para que los vendedores sean acompañados y se posibilite el incremento de ventas en la empresa CONECTA RETAIL S.A. La persona que realiza la labor de coaching entonces podrá acompañar el trabajo del equipo de ventas. El coaching constituye una herramienta con un elevado potencial de aplicación para mejorar la labor diaria de los vendedores al permitirle a través de un proceso de acción-reflexión-acción-reflexión, emprender un conjunto de iniciativas transformadoras y conscientes dirigidas a potenciar su capacidad de éxito y su desarrollo personal.

Se debe tener en cuenta que el rol del coach es acompañar a sus coachees (equipo de ventas) y proporcionarle el apoyo necesario para que por su propia iniciativa mejoren su rendimiento laboral y productividad. Así como también es importante la automotivación en los vendedores y el despliegue de sus potencialidades posibilite alcanzar metas y el éxito deseado en el incremento de las ventas.

Se considera que la responsabilidad del trabajo diario es de los vendedores quienes a través de su acción proactiva deberán concebir, ejecutar y evaluar un conjunto de acciones que le permitan de manera autónoma y responsable alcanzar sus metas, todo ello con el fin de incrementar las ventas.

Por ello en este trabajo se plantea ante la problemática de la escasa motivación de los vendedores es posible proponer un plan de coaching para incrementar las ventas. Para lograr esta finalidad los coachees (vendedores) requieren de la intervención y acompañamiento adecuado del coach, quien debe contar con una visión del proceso y las herramientas que le posibiliten actuar de modo oportuno, alcanzando el equilibrio necesario y de esta manera que los vendedores logren el despliegue de su potencial transformador y la sinergia necesaria para obtener el éxito que se aspira.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

Campo: Ciencias Económica Administrativas

Área: Coaching y capital humano

Línea: Coaching

1.2.2. TIPO DE PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es importante desde la perspectiva social porque se contribuye a que el equipo de ventas cuente con una mayor satisfacción social y laboral debido a que se encontrarán más motivados para su actividad laboral.

La presente investigación es importante desde la perspectiva económica porque el plan de coaching permitirá una mejora de rendimiento laboral en el equipo de ventas y por ende existirá una mayor rentabilidad para la empresa.

La presente investigación es original, porque anteriormente no se ha realizado ninguna investigación de manera concreta sobre el análisis del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. para formular un plan de coaching.

Es factible, este trabajo porque se cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos para emprender esta investigación referida al coaching y ventas.

Por ello, esta investigación es pertinente y oportuno el tema que tratamos debido a que se revisará y por ende se actualizara nuestros conocimientos y métodos entre otros aspectos sobre el coaching y el incremento del rendimiento laboral en el equipo de ventas.

Es relevante en la sociedad, porque nos va permitir investigar los aspectos relevantes del coaching concatenado con el incremento del rendimiento laboral de los vendedores.

La investigación tiene plena justificación desde la perspectiva teórica, ya que desarrollaremos nuevos enfoques vinculados al coaching y las ventas en una empresa.

Este trabajo es importante porque el coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores

Finalmente, este trabajo tiene interés personal para contribuir con una propuesta de la aplicación del coaching en el incremento del rendimiento laboral en el equipo de vendedores.

1.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la implementación de un plan de coaching en la mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular el plan de coaching para la empresa CONECTA RETAIL S.A.
- Analizar el rendimiento laboral del equipo de ventas en la empresa CONECTA RETAIL S.A.
- Plantear el incremento de ventas a través del equipo de vendedores.

1.5. VARIABLES

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan de coaching

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora en el rendimiento laboral del equipo de ventas

1.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub-variables	Indicadores
Variable Independiente Formulación del plan de coaching	Elementos del coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación - Tutoría - Disciplina
	Adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento
Variable Dependiente Mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas	Capacitación del equipo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de competencias - Desarrollo de habilidades
	Formación laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral

1.6. INTERROGANTES BÁSICAS

¿Cuál es la incidencia de la formulación de un plan de coaching para la mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa?

¿Por qué se formularía el plan de coaching en la empresa CONECTA RETAIL S.A.?

¿Cuál es el análisis sobre el rendimiento laboral del equipo de ventas en la empresa CONECTA RETAIL S.A.?

¿Cómo se puede plantear el incremento de ventas a través del equipo de vendedores?

1.7. MARCO TEÓRICO

1.7.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa es una actividad organizada de personas, máquinas y capital que constituyen los factores de producción y cuya finalidad es obtener un beneficio.

Julio García y Cristóbal Casanueva, definen la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.¹

Para efectuar un negocio se requiere de una empresa o también pueda hacer sin ella, en este último caso sería de modo informal.

Isaac Guzmán Valdivia expresa que: “la empresa como la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.²

Por su parte, Agustín Reyes Ponce afirma que: “la empresa está integrada por: a) bienes materiales, b) hombres y c) sistemas; y agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.”³

Cabe precisar que dentro de lo formal se encuentra la empresa donde se combina determinados elementos materiales para la obtención de bienes y la participación de servicios. La realidad de la empresa es compleja y se encuentra sujeta a incesantes cambios.

En este orden de ideas, empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.⁴

Se considera que la empresa es la unidad económica o unidad productiva en la que, bajo la dirección del empresario o director, son combinados los factores o medios de producción, es decir, capital y recursos naturales, así como también se considera a los trabajadores con la

¹ GARCÍA, Julio y CASANUEVA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Pág. 16

² GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. La Sociología de la Empresa. Pág. 91

³ REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Pág. 75 y ss.

⁴ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. El proceso Administrativo. Pág. 85

finalidad de obtener un bien o efectuar una determinada prestación de un servicio, destinado al consumo de las personas.

Con referencia a la obtención o producción de bienes y servicios es un proceso de transformación técnico-económico que podría tener un proceso simple, pero que también puede ser complejo.

Para Simón Andrade, la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".⁵

Como se aprecia toda empresa tiene que combinar determinados elementos materiales para la obtención de bienes y la participación de servicios. La realidad de la empresa es compleja y se encuentra sujeta a incesantes cambios.

La empresa es la unidad económica o unidad productiva en la que, bajo la dirección del empresario o director, son combinados los factores o medios de producción, esto es, capital y recursos naturales, con miras a la obtención de un bien o la prestación de un servicio, destinado al consumo de la población.

La empresa es el conjunto de recursos humanos, económicos, financieros y técnicos, para el desarrollo de una actividad productora de bienes y/o servicios, obteniéndose con riesgo tanto los costos de producción y ventas, como las utilidades o excedentes, realizándose la enajenación o alquiler de dichos bienes y/o servicios, en forma tal, que se asegure la subsistencia del ente empresarial.

Es una organización económica con fines de lucro que puede ser de diferente naturaleza jurídica y de objetivos o ramas de muy variada especie. Es de carácter individual si pertenece a un solo dueño, y se constituye bajo la forma de una sociedad cuando su patrimonio es propiedad común de dos o más personas.

En suma la empresa es la unidad económico-social integrado por los elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por el administrados que toma decisiones

⁵ ANDRADE, Simón. Diccionario de Economía. Pág. 86

en forma oportuna para la consecución de los objetivos para que fueron creadas. Para cumplir este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

1.7.2. FINES DE LA EMPRESA

Todo inversionista cuando constituye un negocio busca principalmente dos fines:

Fin inmediato: Se refiere a la producción de bienes y servicios, los cuales debe reunir las siguientes características:

- Calidad
- Precio competitivo

Dirigiendo luego, el flujo de dichos bienes y servicios a satisfacer las necesidades de una demanda potencial o a un mercado objetivo.

Fin mediato: depende del tipo de empresa, ya que es conveniente realizar la distinción entre empresa pública y privada. La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico (lucro) mediante la producción de bienes y servicios y la satisfacción de necesidades y deseos. La empresa pública tiene también como fin satisfacer necesidades pudiendo obtener, o no, beneficios económicos.

1.7.3. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Sobre el comportamiento organizacional Robbins afirma que es el “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”.⁶

Chiavenato manifiesta que el comportamiento organizacional es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.”⁷

Consideramos que el comportamiento organizacional es una disciplina integral que está conformada por tres aspectos: la persona, el grupo y la organización. Cada una de ellas se vincula en mayor o menor medida con diferentes variables que las comprenden. Las dos

⁶ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pág. 10

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Pág. 6

primeras se vinculan, por ejemplo, con la personalidad y las diferencias entre las personas (individuales) y la tercera considera a la organización como el “todo” que engloba la interacción de las otras dos.

Davis y Newstrom expresa que: “el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones”.⁸

Hodgetts, afirma que el comportamiento organizacional “es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional”.⁹

De todo lo manifestado podemos afirmar que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

1.7.4. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional contribuye a las personas en las organizaciones (gerentes, trabajadores, etc.) a tener un mejor manejo y mejorar la eficacia. Es vital que el gerente comprenda el Comportamiento Organizacional para tomar decisiones más adecuadas en cuanto a situaciones concretas y de esta manera se hace más sencillo su capacidad de resolver problemas y contribuir con las personas y grupos a alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Existen aspectos vitales en la empresa a los cuales puede contribuir el comportamiento organizacional:

- Posibilita desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.

⁸ DAVIS, K. y NEWSTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Pág. 5

⁹ HODGETTS, R. M. y ALTMAN, S. Comportamiento en las organizaciones. Pág. 3

- Posibilita formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Genera condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

El comportamiento organizacional posibilita enseñar a los gerentes a poner en práctica programas de cambio, que también sean un beneficio personal, para mejorar sus habilidades interpersonales, en donde la ética se mantenga como principio básico.

Es importante señalar que la persona se encuentra en constante análisis tratando de entender el comportamiento, que es un su opinión tiene algunas características comunes a todas las personas, para a partir de allí alcanzar predicciones. Por su puesto se requiere un enfoque sistemático y no solo es suficiente la observación. La base de este enfoque es considerar que el comportamiento no es algo aleatorio.

1.7.5. DEFINICIÓN DE VENTAS

Se puede afirmar que las ventas es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing se encuentran íntimamente vinculados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing busca que la empresa tenga lo que el cliente quiere; en otras palabras se encuentra siempre investigando para conocer cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

Laura Fischer y Jorge Espejo, consideran que: "la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio"¹⁰.

Por ende ambos autores expresan desde la perspectiva de las ventas donde es necesario el esfuerzo efectivo de las actividades anteriores como son: investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio.

Cabe precisar que la venta es un proceso que posibilita que el vendedor ya sea de bienes o servicio pueda identificar, motivar y satisfacer los requerimientos del comprador donde exista un beneficio común y de modo permanente. Es la actividad esencial de cualquier empresa. Se

¹⁰ FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, Tercera Edición. Págs. 26 y 27.

trata de agrupar a compradores y vendedores y la actividad de la empresa es hacer lo necesario para que dicha reunión tenga éxito.

En suma, la venta es una actividad esencial por empresas, organizaciones o personas que ofrecen ya sea productos, servicios u otros en su mercado meta, debido a que su éxito dependa esencialmente de modo directo de la cantidad de veces que efectúen dicha actividad, de lo bien que lo realicen y del aspecto rentable que resulte hacerlo.

1.7.6. ELEMENTOS DE UN PROCESO DE VENTAS

Las distintas funciones del administrador, en conjunto integran el proceso de ventas y son las siguientes:

a) Planeación

La planeación consiste en la selección y relación de hechos así como también la formación y el empleo de suposiciones con referencia al futuro con la finalidad de alcanzar los objetivos necesarios. La planeación comprende políticas o principios con la finalidad de orientar la acción y procedimientos, en otras palabras la secuencia de diversas operaciones o métodos, programas es decir se fija los tiempos requeridos y presupuestos necesarios en otras palabras programas en que se precisen las unidades y los montos.

“La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación cubre la brecha, desde donde estamos hasta dónde queremos ir”.¹¹

Cabe precisar que la planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción dentro de la empresa y que ha de seguirse, señalando los principios que abran de orientarlo, la secuencia de operaciones para orientarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para efectuarlo.

En suma, la planeación es el primer paso dentro del proceso de ventas, a través del cual se define un problema, se analizan las experiencias del pasado y se esbozan planes y programas para alcanzar el objetivo.

b) Organización

La organización es una actividad donde las personas se encuentran en constante interacción. Implica una estructura donde se establece la división del trabajo, se delimita la

¹¹ KOONTZ y O'DONNELL. Curso de administración moderna. Pág. 141

autoridad y responsabilidades, así como se efectúa la coordinación de relaciones interpersonales empleando normas o instrumentos para lograr determinados objetivos.

Organizar en otras palabras es la disposición de modo adecuado de sus diversos componentes, la organización busca colocar cada parte en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte sino, en función de las necesidades de la empresa.

Una organización necesariamente requiere de una coordinación planificada de las diversas actividades de un grupo de individuos con el propósito de lograr un objetivo común para la empresa.

Organización, es la función administrativa que se encarga de agrupar las diferentes actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó. La organización implica tarea, personas, órganos y relaciones.

Esencialmente el éxito de una empresa depende del empleo de los medios apropiados, instrumentación adecuada con recursos materiales y humanos regulados de forma racional en su funcionamiento, toda esta previsión necesariamente implica planificación del trabajo en la coordinación de los elementos y recursos en el cumplimiento de las tareas, que se perfeccionan en base a la experiencia y cuyo rendimiento es factible de evaluarlo de modo objetivo.

Por lo tanto organizar viene a ser agrupar y ordenar las diferentes actividades necesarias para lograr los fines establecidos generando unidades de procesos, asignando en su caso determinadas funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía estableciendo las vinculaciones entre dichas unidades.

En suma, la organización implica la coordinación de diferentes actividades que realizan las personas que integran un área con la finalidad de obtener el máximo aprovechamiento posible de los diferentes elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que el área de una empresa requiere.

c) Dirección

La dirección implica una función ejecutiva de orientar y supervisar a los vendedores. Su finalidad esencial es enseñarles, brindar información necesaria para que ejecuten sus labores, revisar los trabajos y sus métodos así como tomar la acción que posibilite su realización.

Todo lo anterior implica que la dirección es una técnica para conducir las diversas actividades dentro de una organización teniendo como base los principios científicos y morales y de amplia comprensión de los diversos factores de la personalidad humana, teniendo presente sus potencialidades y limitaciones

La dirección implica impartir instrucciones precisas y detalladas a las personas sobre las operaciones necesarias para lograr los objetivos de la organización esencialmente en la función de dirigir participan dos elementos, instruir a los vendedores sobre lo que se debe hacer e impartir órdenes para que lo realicen.

Consideramos que la dirección posibilita alcanzar la realización efectiva de todo lo planeado a través de la autoridad del administrador, ejercida teniendo como base decisiones tomadas de manera directa y por lo general delegando dicha autoridad así como vigilando de modo simultáneo que se cumpla de manera adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección implica la coordinación del esfuerzo común de todos los subordinados para lograr las metas de la organización.

Cabe precisar que la dirección consiste en dirigir las diversas operaciones a través de la cooperación del esfuerzo de los vendedores, con la finalidad de obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

En suma, la dirección implica distintas relaciones que se efectúa en la empresa con la finalidad de que los vendedores realicen sus distintas acciones bajo la orientación y guía de una autoridad.

d) Ejecución.

Con el propósito de efectuar físicamente las distintas actividades que resulten de los pasos de planeación y organización es vital que el encargado tome medidas que inicien y continúen las diferentes acciones necesarias para que los integrantes ejecuten la tarea. Se puede mencionar como medidas comunes empleadas por el encargado para poner al grupo en acción se encuentra en dirigir, desarrollar a los gerentes, ayudar a los integrantes a mejorar en su propio trabajo así como en su creatividad, a todo esto se le denomina ejecución.

e) Control

El control consiste en un proceso a través del cual la administración verifica si lo que ocurre concuerda con lo que de modo supuesto debería ocurrir, de lo contrario será necesario que se efectúe las correcciones o ajustes necesarios en todos los procesos que se efectúan.

A través de la función de control, el administrador logra mantener la organización en buen camino, sin permitir que se aleje mucho de las metas.

En suma, el control tiene como propósito cerciorarse de que los diferentes hechos se encuentren de acuerdo con los planes establecidos.

1.7.7. ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS

a) Pre-acercamiento

Consiste en efectuar un proceso de investigación así como de recolectar información sobre el cliente, todo es anterior a la presentación de ventas. Se trata de resaltar la apariencia, actitud y conocimiento del producto o servicio así como del cliente.

b) Acercamiento

Tiene como finalidad vincularse con el cliente en un ambiente cordial, realizar una sólida declaración inicial, interesar al cliente, se debe escuchar con atención al cliente y finalmente determinar las necesidades del cliente.

c) Presentación de ventas.

Se efectúa una conversación de ventas y demostración de las características, prestaciones y beneficios del producto con atención al cliente y por lo tanto se determina las decisiones del cliente.

d) Manejo de Objeciones

Esta referido a las preguntas de negación directa que realiza el cliente. Para ello es necesario argumentar al máximo para manejar las objeciones.

e) Cierre.

Se realiza una conversación de venta completa, se vincula las características de ventas con las ventajas para el cliente, se pone en relieve el beneficio clave, se busca lograr compromisos así como es vital estar atento a cualquier señal de compra.

f) Seguimiento.

Esta referido al comportamiento post venta del cliente. Se efectúa la evaluación del grado de satisfacción que mantiene. Así como se efectúa la valoración del producto y de la marca por parte del cliente.

1.7.8. GESTIÓN DE VENTAS

En los negocios, existe un refrán que señala que no sucede nada sino hasta que se realice una venta. Por lo tanto sin ventas ya no es necesario contadores, obreros, ni siquiera el presidente de una empresa. En otras palabras las ventas representan el combustible por el cual funcionan los motores empresariales.

Es vital un buen proceso de ventas que posibilite, identifique analice, califique y mida las oportunidades y de esta manera, se pueda determinar cuál es el paso más adecuado para el cierre del negocio. Dichos procedimientos deben estar alineados con el modo y compra del cliente, más que en la forma en que venden los agentes vendedores.

En consecuencia, la gestión de las ventas es fundamental dentro de la mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal que se encuentra orientado al éxito, que alcanzan a cumplir con su misión de modo económico y esencialmente con eficiencia.

Del mismo modo como las ventas son una realización personal, la gestión de ventas también lo es aunque el trabajo fundamental del gerente de ventas sea generar la mayor cantidad de ventas a un precio razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades. Además tiene a cargo otras responsabilidades y tomas de decisiones que son vitales para la empresa.

En la actualidad las fuerzas de ventas es fundamental porque decide el destino de una empresa, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. En este contexto la fuerza de ventas debe ser administrada con efectividad debido a que contribuirá al esfuerzo de mercadotecnia general de la empresa.

1.7.9. FUERZA DE VENTAS

Está conformado por un grupo de personas de una empresa que se dedica a efectuar las ventas. Se debe tener en cuenta que su función, tarea, formación requerida, movilidad entre otros aspectos varía de modo notable de una empresa a otra. De acuerdo al sector de que se trate los vendedores pueden requerir una formación universitaria y tener que movilizarse por lo general o por el contrario, contar con una educación básica y disponibilidad para viajar. El

tipo de vendedores es amplio como el de las empresas donde laboran. Las empresas determinan objetivos para su fuerza de ventas con la finalidad de lograr el máximo rendimiento.

La fuerza de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa. Actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales.

La fuerza de ventas necesita para cumplir su tarea una definición clara de sus objetivos. Especialmente si se tiene en cuenta que la venta a través de ella es el método más cara del que una compañía dispone para aproximarse a sus clientes, sin embargo, también puede ser más eficaz. Es vital tener en cuenta que la estrategia depende de la empresa así como de la situación del mercado, los objetivos pueden variar. De manera global, el vendedor recibe información sobre el potencial de ese territorio así como de las actividades de los competidores y teniendo presente todo ello le establecen sus objetivos tanto en lo referente a ventas, como en la estrategia de marketing. Por ejemplo, un vendedor en una zona geográfica determinada debe saber cuáles son los objetivos de ventas para cada uno de los productos o servicios que tienen promoción teniendo en cuenta un periodo determinado. Además debe conocer cuáles son las estrategias de la empresa, cuales debe promocionar y en qué orden. Es importante informar además a qué tipo de clientes debe visitar de modo preferente. Por ejemplo los clientes que adquieren con frecuencia en grandes cantidades son los prioritarios, y por ende aquellos que solo adquieren de vez en cuando, son los que menos se debe visitar.

Cabe precisar de modo general, el verdadero rol de la fuerza de venta se encuentra en primer lugar, vinculado a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional, experimentada por un comprador mejor informado y por lo general muy exigente en la adaptación del producto a sus propias necesidades. Desde la perspectiva en la empresa, la nueva eficacia de los vendedores se encuentra más vinculada a la habilidad en recoger y en transmitir la información, de modo que crezca la rapidez de adaptación a los cambios existentes en el mercado.

La fuerza de ventas actúa como punto de vinculación entre una empresa y sus clientes ya sean actuales o potenciales. De una parte representa la empresa ante los clientes proporcionándoles a estos últimos, la debida información y se les asesora y aclara sus dudas.

Mientras que por otra parte, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las diversas necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

En suma la fuerza de ventas es un equipo de vendedores que sirve como enlace o vínculo entre la empresa y los clientes (cautivos o potenciales). La fuerza de ventas es un eslabón mercadológico porque permite vincular de modo directo con el consumidor, lo cual le posibilita

promover una oferta, además identificar preferencias, gustos y dudas del público: una información con valor comercial que indudablemente es invaluable.

1.7.10. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA FUERZA DE VENTA

La fuerza de ventas es un conjunto de personas que se encuentran de vincular a la empresa con el cliente y para ello brindan información sobre el producto, negocian con el y finalmente cierra el trato. Las funciones básicas de los vendedores son:

– **Búsqueda permanente de clientes.** Es importante analizar quienes pueden convertirse en clientes, y para ello es necesario buscar y establecer vinculación con ellos. Dichas tareas son constantes y para poder cumplir el vendedor debe tener información sobre las características del público objetivo al cual se dirigirá teniendo presente sus gustos, capacidad económica entre otros aspectos. Por ello es vital el apoyo de la empresa, pero también la creatividad de los trabajadores.

– **Comunicación.** A través del empleo adecuado de herramientas de comunicación como folletos, catálogos entre otros, el vendedor debe informar, educar y convencer al cliente sobre las ventajas del producto o servicio que ofrece. En este punto es fundamental la habilidad del vendedor y su entrenamiento constante.

– **Vender.** Es un aspecto esencial y por ello el vendedor debe aproximarse al cliente, presentarse ante el (es vital las primeras palabras del aspecto personal), contestar de modo adecuado a las objeciones, dudas y críticas sobre el producto que se le ofrece y finalmente cerrar el acercamiento con la venta. Esto se conoce como cierre positivo y es el propósito final de todo vendedor.

– **Servicio.** Es importante que los vendedores atiendan de modo constante a los clientes y absolver sus dudas y consultas. Del mismo modo deben preocuparse para que la empresa le ofrezca al cliente el mayor grado de satisfacción que sea posible.

– **Información.** Es indudable que el vendedor es el vínculo entre el cliente, el mercado y la empresa. La labor del vendedor básicamente es efectuar contacto con los intereses e inquietudes de los potenciales clientes. Por ello debe informar a la empresa sobre las tendencias del mercado en cuanto a cambios de gustos, críticas entre otros aspectos.

1.7.11. DEFINICIÓN DE COACHING

Al respecto Leonardo Wolk señala que el coaching es “un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial”¹².

Es indudable que los seres humanos logren resultados diferentes a partir de efectuar acciones que no se habían propuesto, se trata de edificar en el hoy lo que en el pasado no era factible. De este modo, es posible apreciar el aprendizaje a través de la confianza en los resultados logrados. Se trata no de incorporar un nuevo saber, sino enfatizar lo que deriva de recorrer un proceso de transformación personal.

“El coaching consiste tanto en el cómo se hacen esas cosas como en el qué se hace. Los resultados que ofrece el coaching se deben, en gran medida, a la relación de apoyo que se establece entre el coach y el cliente, y al estilo y los medios de comunicación que se emplean. La persona toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el coach, sino porque los encuentra en sí misma, gracias al estímulo del coach.”¹³

“El Coaching es un diálogo entre un tutor (Coach) y un pupilo (Coachee) o colaborador, en un contexto productivo y orientado a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas de manera individual a acceder a lo que saben”¹⁴.

Cabe precisar que el Coaching se basa en una vinculación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, con la finalidad de generar un cambio paradigmático o cultural.

“El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.”¹⁵

La misma autora agrega: “Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.”¹⁶

¹² WOLK, Leonardo. Coaching para Coaches. Teoría y Práctica de la Supervisión. Pág. 27

¹³ WHITMORE COACHING, John. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Pág. 19.

¹⁴ PERRY Zeus y SKIFFINGTON, Suzanne. Guía completa de Coaching en el Trabajo. Pág. 3

¹⁵ MURADEP Lidia. Coaching para la transformación personal. Pág. 21.

¹⁶ MURADEP Lidia. Ob. Cit. Pág. 22.

En consecuencia el coaching es un entrenamiento personalizado que se realiza entre el coach y un cliente o couch donde una situación inicial y presente se diseña una situación futura y por ende se elabora un plan de acción para lograrlo. Esencialmente es una herramienta cuyo propósito es desarrollar y mejorar los aspectos vitales de los seres humanos.

Juan Fernando Bou Pérez señala que el coaching puede definirse como un proceso “... sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas, que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan”.¹⁷

Es importante señalar que el coaching es una disciplina nueva que aproxima a las personas al logro de objetivos posibilitando un decidido desarrollo personal. Se puede afirmar que el coaching consiste en una creación de ambiente y situaciones que posibilita procesos conversacionales que repercuta en el óptimo desempeño y trabajo inteligente.

“Es empoderar a la gente para cambiar sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que quieren. En el coaching ayudamos a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento.”¹⁸

Se considera que el coaching es un tema que aspira a liberar el potencial que todas las personas llevan adentro por medio de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o coach asesora y apoya a la persona o coachee y de esta manera actúa vinculando su vida actual a la vida deseada a través del autoconocimiento la acción.

Para Bill Hawkins y Tom Pettey, el Coaching es “la herramienta más utilizada para alinearlas expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil”.¹⁹

Cabe señalar que el coaching es una herramienta esencial para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Se considera que es una metodología orientada a trabajar con personas con la finalidad de lograr resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y se encuentran comprometidos a lograrlo.

Lo anterior, hace deducir que es una disciplina que posibilita el crecimiento del rendimiento en la actividad laboral capacitando a su personal en la proacción, en lugar de la

¹⁷ BOU-PÉREZ, Juan Fernando. Coaching para Docentes. Pág. 11

¹⁸ VEGA, Karen. Curso de introducción al Coaching. Pág. 7.

¹⁹ HAWKINS, Bill y PETTEY, Tom. Coaching para el Cambio Organizacional. Pág. 308

administración, mientras busca mejorar la calidad de vida y posiciona a la persona en un aprendizaje permanente.

El coaching es un modo de buscar liderazgo a través de una movilización hacia el éxito de equipos triunfadores. El coaching se emplea cuando existe en el ámbito donde predomina una realimentación pobre o deficiente, sobre la mejora de los trabajadores. Se busca mejorar las destrezas dentro de la actividad laboral.

Gilberto Salazar. y Mauricio Molano como: “un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición para grupos de personas y comprende también un estilo de liderazgo muy particular, una manera de seleccionar gente crear grupos de personas en desarrollo; un entrenamiento estructurado que persigue un verdadero crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo, un sistema motivacional de trabajo en equipo, así como la construcción de continuas estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada”²⁰.

Podemos afirmar que el coaching genera un entorno donde los trabajadores se encuentran dispuestos y pueden compartir sus ideas con jefes inmediatos.

El coaching implica contribuir con los seres humanos a definir metas claras en un tiempo determinado para lograr las metas que se aspiran a superar un problema de interacción personal, hasta lograr objetivos. Se considera que el coaching es un proceso que tiene un inicio y una culminación. Lo que resulta distinto y existe la posibilidad de confusión para algunos es que el motor del proceso es precisamente el potencial de la persona. El coaching es el arte de alcanzar que los seres humanos descubran sus potencialidades y para ello se requiere trascender sus esquemas limitantes y aprendan de modo progresivo su energía en el cumplimiento de las metas.

Cabe señalar que la definición del coaching se encuentra de modo permanente en evolución. El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de seres humanos, además está referido a un estilo de liderazgo referido esencialmente a seleccionar personas o crear grupos en constante desarrollo y al mismo tiempo contribuir a los trabajadores para mejorar sus habilidades en el trabajo por medio de un apoyo permanente así como de la retroalimentación

²⁰ SALAZAR T, Gilberto y MOLANO C. Mauricio. Coaching en Acción. Pág. 5.

positiva que se base en la observación, siendo una actividad que permite mejorar el desempeño de manera permanente.

Se considera que el coaching es el arte de desatar de modo libre el potencial de las personas con la finalidad de alcanzar objetivos trascendentes. El coaching es una forma avanzada de interrelación, contribuye con un individuo, organización o un determinado equipo para generar un resultado que se espera gracias a la sensibilización de la conciencia así como también a la solución de diversos problemas. Además el coaching es una tecnología de éxito que se caracteriza por ser completamente lograda y personalizada.

El Coaching se basa en una vinculación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevos modos de ser y de hacer necesarias con la finalidad de generar esencialmente un paradigma cultural.

En consecuencia el coaching es un entrenamiento personalizado que se realiza entre un coach y un cliente o coachee, donde existe una situación inicial y presente y por ello se diseña una situación futura y para ello se elabora un plan de acción para alcanzar los fines. Esencialmente es una herramienta para desarrollar y mejorar los aspectos vitales del individuo y/o profesional de los seres humanos.

El coaching es denominado como una herramienta que posibilita alcanzar el desarrollo de directivos que se efectúa para el futuro impacto de la empresa u organización. Se puede afirmar que el coaching implica un proceso, no es un objeto. Esto último implica equivocaciones y no se capta de lo que se trata.

En suma el individuo que interviene en un proceso de coaching necesariamente aprende y logra poner en práctica nuevos modos de pensar y actuar que le posibilitan superar la brecha de insatisfacción que tiene entre su situación actual y su situación esperada. El término en inglés “coaching” traducido literalmente significa entrenamiento y “coach”, entrenador.

1.7.12. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COACHING

Desde el punto de vista etimológico, el término surge entre los Siglos XV y XVI en Hungría, específicamente en la ciudad de Kocs, donde la creación de un transporte con suspensión y gran comodidad, sobre todo si se les comparaba con los tradicionales, dio origen al término “Kosciszeker”, el cual era símbolo de excelencia entre las personas que de manera

común se trasladaban hacia otras rutas turísticas de la época. Dicho término podría traducirse como “carruaje de Kocs” y constituye el primer antecedente del término Coach que se conoce en la actualidad²¹.

Coaching viene de la palabra francesa, Coach, que significa carruaje, "vehículo para transportar personas de un sitio a otro". Hoy en día Coach es la persona que guía y lleva de un lugar a otro. En los entrenamientos deportivos es práctica usual tener a un entrenador para conseguir los mejores resultados personales y equipos de alto rendimiento.

El concepto del Coaching tiene varios miles de años. En sentido puro, es el arte de la mayéutica, que ya empleaba Sócrates en la antigua Grecia. Sócrates conversaba con sus discípulos y les hacía muchas preguntas, de esta manera se daba cuenta de los conocimientos que tenían cada uno. Al principio Sócrates bautizo este método con el nombre de Mayéutica, en griego significa partera y era para simbolizar que él ayudaba a dar a conocer algo que hasta el momento había permanecido oculto.

A partir de la Revolución Industrial surgen avances e cuanto a la administración de las organizaciones, impulsados por la necesidad de maximizar la eficiencia en el proceso productivo. Estos avances se reflejan en el surgimiento de los diferentes enfoques de la administración. El desarrollo de la empresa moderna del siglo XX, se ha fundamentado en la implementación de una serie de modelos de administración que han intentado agrupar, de una manera lógica y coherente los distintos factores, económicos, técnicos y humanos de la producción de bienes y servicios.

En dicho siglo surgieron, entre otros, los modelos enfocados en las personas como las teorías de relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, los cuales centran su atención en la comunicación dentro de la empresa, en el rol del gerente, en los grupos informales y en las motivaciones individuales con el objeto de implicar a los trabajadores en la realización de objetivos y proyectos organizacionales.

El concepto de coaching surge en los Estados Unidos de la mano de John-Roger con sus seminarios Insight y más tarde con la creación del MSIA (Movimiento del Sendero Interno del Alma). Pero quien realmente le daría el marco para los cursos a nivel o los cursos del potencial

²¹ RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching, su historia, filosofía y esencia. Pág. 12

humano fue Werner Erhard con la creación del “EST” (Erhard Seminar Training), y a partir del boom de los seminarios aparecieron en todo el mundo explotando el “negocio”.

Se aprecia que a mediados del siglo XX, entre 1950 a 1960 tuvo su origen el coaching. En dicha época se efectuaron diversos programas de educación para adultos efectuados en Estado Unido de modo concreto en la ciudad de Nueva York. Dichos programas esencialmente trataban sobre algunos principios de aprendizaje. Dichos principios señalan que el autoconcepto de las personas adultas tiene una tendencia hacia la orientación personal, en lugar de la dependencia de otros. También señalan que el aprendizaje de los adultos se encuentra motivados esencialmente por la necesidad de afrontar diversas situaciones de la vida real de una manera más eficaz. Estos programas educativos fueron la base para el desarrollo de lo que se llama coaching. Además dichos programas vinculados con la educación y el aprendizaje tienen una especial relación con la psicología deportiva, donde esta última se basa en los principios de rendir al máximo en nuestro potencial así como alcanzar objetivos y convertirse en un excelente jugador de equipo.

Cabe precisar que la psicología deportiva básicamente toma el modelo triunfo-derrota; pero muchos entrenadores contemporáneos prefieren enfatizar en primero los atletas y posterior es ganar; es justo esto último que se encuentra vinculado con el coaching. De otro lado, se debe señalar que los principios del coaching son nuevos. Lo que posiblemente si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus 3 aspectos: personal, ejecutivo y empresarial.

Los estudiosos de la administración empezaron interesarse de tal modo como los entrenadores o coach dirigían a sus equipos y jugadores. También se dedicaron a buscar la mejor manera de poner en práctica distintos métodos deportivos en el ámbito empresarial. El auge surgió como resultado de constantes demandas de asesorías solicitadas por distintas empresas y organizaciones y como efecto de los cambios que se dieron en el mercado global.

El término coach implica “entrenador”, por lo tanto, su propósito es contribuir con los individuos para que logren sus metas. También el coach contribuye a mejorar el rendimiento en diversas actividades y a lograr todas las metas que se proponga y esto implica no tener en cuenta si los objetivos son personales, espirituales, profesionales o empresariales.

En los actuales momentos el coaching abarca diversas áreas del conocimiento y por lo tanto evoluciona creciendo su empleo en el ámbito personal y empresarial con el propósito de

responder con éxito ante las distintas necesidades y requerimientos de las empresas y organizaciones así como de su entorno en general.

En suma el coaching se encarga de preparar, motivar y desarrollar el talento humano que tienen las empresas, y además acompaña del modo más efectivo y eficiente la gestión del cambio. El coaching posibilita que las personas encuentren cada día, la motivación y la energía para alcanzar objetivos.



1.7.13. IMPORTANCIA DEL COACHING

Uno de los aspectos importantes que tiene el coaching es que le permite a los supervisados y supervisores poder desarrollar sus relaciones en un marco más cordial, de respeto mutuo, compromiso y solidaridad, las cuales tendrán como resultado un verdadero desempeño continuamente mejorado tanto para el jefe como para sus colaboradores, además permite crear un ambiente grato en el cual los colaboradores estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su jefe logrando así una plena participación de éstos en todas las actividades en que participen.

Adicionalmente, permite un cambio en la actitud del colaborador hacia la cooperación y conformación de equipos de trabajo, desarrollando habilidades que le faciliten el diagnóstico y corrección de problemas de desempeño y poder fomentar y mantener buenas relaciones laborales con su supervisor y compañeros de trabajo, más productivas; mejorando, sin dudas, el desempeño lo que contribuye con la generación de un buen ambiente laboral.

El Coaching como herramienta gerencial ayuda a los colaboradores a mejorar sus destrezas en la ejecución de sus labores mediante el elogio y retroalimentación positiva basada en la observación, busca liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores mejorando el rendimiento laboral en toda la organización.

Se puede afirmar que el coaching es una herramienta esencial en el desarrollo del nuevo paradigma de la organización. Se considera que es una metodología que se encuentra orientada a trabajar con seres humanos para lograr resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron alcanzar por sí mismo y se encuentran comprometidos a lograr sus metas.

“El Coaching es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño”²².

Se considera que un buen coach se encuentra en condiciones para apreciar las emociones de los seres humanos como datos y lidiar con ellos sin efectuar ningún juzgamiento a las personas.

El coach cuenta con dificultades que son más complejas y difíciles de adquirir para un líder y son aprender a enfatizar lecciones y opciones, en vez de contestar las interrogantes a las

²² LUSSIER, R., & ACHUA, C. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 201.

personas. Un segundo punto es dar una retroalimentación de manera honesta. Es necesario resaltar que la dificultad de estas dos habilidades no puede sorprender que los líderes actuales se encuentran buscando a entrenadores que les contribuyan a desarrollar dichos talentos.

Cabe reconocer que en el ambiente organizacional existe complejidad que genera diversas actitudes y comportamientos y al parecer circunscritos solo al ámbito de una empresa u organización. Sin embargo, el individuo en sus distintos roles no se despoja de manera total de esa enorme cantidad de elementos que le conforman, para actuar solo en un determinado escenario específico.

Ante esta situación se aprecia la importancia de asesorar y orientar de manera individual como colectiva, con referencia a la comprensión de la incidencia de la actuación de la persona en un determinado grupo de trabajo, la intrincada red que se teje y el efecto de todo ello en la organización o empresa.

Cabe precisar que el coaching se basa en el reconocimiento tanto de la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de los individuos que no es de manera lineal u homogénea, sino esencialmente discontinua. Esta situación implica que no es suficiente con la intención de efectuar determinadas acciones o aprendizajes, no es suficiente la motivación para efectuar algunas cosas que no podemos realizar. Existe el desempeño que muchas veces no nos satisface, y a partir de ellos se generan resultados que no nos agradan y que por lo general os generan los mismos problemas. Las personas quisieran hacer las cosas de otro modo, sin embargo, simplemente no se sabe cómo efectuarlo.

Se aprecia que el problema no se encuentra en que las personas no se den cuenta que sus acciones son ineficaces. El problema reside en que no se puede romper el círculo que nos lleva a repetir dichos resultados nefastos. Además no se logra por lo menos detectar que es aquello que realizamos mal, aquello que compromete de modo negativo nuestro desempeño.

Al respecto cuando ello ocurre se abre la posibilidad de un espacio para el coaching. Los coaches, en consecuencia contribuyen a facilitar el aprendizaje. Es necesario resaltar que ellos no efectúan una “terapia”, los coach solamente buscan promover experiencias de aprendizajes que los seres humanos y equipo no pueden desarrollar por sí mismos.

El coaching es una vinculación profesional continuada y contribuye a lograr obtener logros positivos en la vida personal, profesión o empresa. A través del proceso de coaching se

posibilita que el cliente produce en lo concerniente a su conocimiento, crece su rendimiento y mejora su calidad de vida mejora la capacidad de resolución de problemas y ayuda a reflexionar para actuar.

Podemos afirmar que el coaching es una vinculación de ayuda establece de entre u cliente y un experto quien tiene como propósito contribuir con el cliente para alcanzar objetivos que le posibilite crecer en su desempeño profesional y su satisfacción personal y por lo tanto, aumentar la eficacia en su organización.

Un coach efectivo, es aquel, que no se basa en sus conocimientos, sino más bien en los conocimientos que el coach logre motivar y despertar en su cliente. Lo que busca el coach es lograr cambios positivos en los individuos y por ende en las organizaciones donde laboran. Es decir se trata de contribuir con las personas, dentro de las organizaciones, se encarga de efectuar acciones que repercuten en la obtención de mejores logros y a realizar un aprendizaje continuo que contribuya al progreso de la persona y por lo tanto de la organización.

El verdadero potencial del coaching se encuentra en la capacidad de transformar a los individuos con la finalidad que logren su máximo potencial. Se trata de conseguir cambios positivos en el aprendizaje, actitudes, valores, fijación de metas. Así como conocer la conducta de las personas habilidades, satisfacción y rendimiento. Además se debe investigar el liderazgo, clima grupal, relaciones interpersonales entre otros aspectos.

En suma, el coaching es una herramienta que esencialmente, sirve para utilizar y desarrollar el potencial de actuación de los seres humanos en la organización.

1.7.14. TIPOS DE COACHING.

Al respecto podemos señalar que existen los siguientes tipos de coaching:

Personal: Está referido al trabajo personal donde el coachee puede desarrollar sus ideales y dimensiones a mejorar de modo permanente así como sus vinculaciones.

Profesional: El coaching cuenta con sus parámetros de trabajo que contribuyen con toda esta profesión, y por ello busca acelerar procesos para obtener nuevos logros con eficacia.

Deportivo: Esta referido a que los deportistas están en la capacidad de disponer sus propias herramientas a ser empleadas en un campo de juego, y desplazar habilidades que antes estaban escondidas y que ahora deben salir a flote.

Filosófico: En lo concerniente a este tipo de coaching se aspira evitar la fragmentación conceptual que existe en las diferentes escuelas de coaching, planteando el mismo a través de fundamentos filosóficos que proporcionen un sustento adecuado así como posibilite mayor solidez académica.

Ejecutivo: Trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de alguna organización está dirigido a nivel organizacional o empresarial, asistiendo a grupos de trabajo para canalizar de manera óptima las habilidades.

Cognitivo: se dedica a la flexibilidad mental y al trabajo cerebral donde se genera cambios en el pensamiento.

Ontológico: Se dedica a trabajar sobre tipo de observador que somos de la realidad. Implica que cada individuo cuenta con una experiencia en el mundo, siendo coherente con nuestro modo de actuar, es trascendental y metafísico, ya que estudia ámbitos de la existencia y las razones de vida.

Sistémico: trabaja con estándares y principios que le ayudan a superar los conflictos.

Educativo: Radica en ayudar a aprender en lugar de enseñar con éste tipo de coaching se identifica ésta investigación, la cual sostiene el aprendizaje y específicamente la inteligencia interpersonal de los estudiantes que consiste en obtener estrategias para su desarrollo y el descubrimiento de sus talentos.

1.7.15. FUNCIONES DEL COACH

En la actualidad las funciones del coach son fundamentales en el proceso de coaching. El coach o el entrenador pueden cumplir las funciones siguientes:

- Detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo.
- Generador de liderazgo visionario inspirador.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Integrador de equipos.
- Motivador.
- Estratega innovador.

“El coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aun la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos.”²³

Se debe tener en cuenta que en el coaching, los objetivos varían según los resultados que se aspira obtener en este caso se centra más en el coaching empresarial, debido a que el objetivo es estudiar con profundidad los efectos que puede tener el coaching dentro del clima laboral empresarial.

1.7.16. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Las principales características del coaching son:

CONCRETA: Se centra en diversas conductas que pueden ser mejoradas. El coach emplea un lenguaje directo, así como motiva y anima al individuo que se encuentra siempre entrenado. El coaching se centra en aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Se debe tener en cuenta que el desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito de manera precisa donde ambas partes comprenden de modo exacto lo que se está discutiendo.

²³ MURADEP, Lidia. Ob Cit. Pág. 25.

INTERACTIVA: Es importante señalar que se intercambia información y por ende se dan interrogantes y respuestas, se intercambian ideas donde se involucran totalmente ambas partes.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: Se debe tener en cuenta que tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida y por ello deben trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Cabe precisar que todos los que participan comparten la responsabilidad de alcanzar que la conversación sea de provecho buscando la mejora del desempeño que sigue la conversación.

FORMA ESPECÍFICA: Cabe señalar que esta manera se encuentra determinada por dos factores esenciales: la meta de la conversación está definida con claridad y el flujo de la conversación está referida a una primera fase donde se amplía la información, para posteriormente focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los intervinientes o participantes alcancen la meta pautaada al comienzo de la conversación.

RESPECTO: El líder que emplea este modelo, comunica en todo momento su respeto por el individuo que recibe el coaching.

1.7.17. ELEMENTOS DEL COACHING

Son los siguientes:

VALORES: Se debe tener en cuenta que el coaching se fundamenta en valores tradicionales y positivos de lo contrario se convierte solamente en una diversidad de trucos de conducta o en algunas técnicas de comunicación interesante.

RESULTADOS: Cabe señalar que el coaching es un proceso que se encuentra orientado a obtener resultados y que tiene como efecto, la mejora continua del desempeño, y este puede ser individual o grupal.

DISCIPLINA: Es indudable que el coaching viene a ser una interacción disciplinaria. Con el propósito de lograr la meta de mejora continua, un coach debe ser disciplinado como para generar condiciones básicas, aprender, desarrollar y emplear las habilidades críticas y manejar de modo adecuado un diálogo de coaching.

ENTRENAMIENTO: En lo concerniente al dialogo de coaching reales es necesario entrenamiento. No es suficiente el conocimiento por intuición o solamente memorizar ideas y conceptos debido a que no garantiza que se efectúe conversaciones que se orienten a mejorar un determinado desempeño.

1.7.18. BENEFICIOS DE USAR COACHING EMPRESARIAL

El coaching es un proceso por el cual se declara la validez de lo alcanzado, pero no es el coach, sino el coachee. Esto es lo valioso del coaching frente a otras alternativas de aprendizaje: no interesa que el coach perciba que ha efectuado un buen trabajo, lo que interesa es el juicio de satisfacción del coachee y, si a partir del coaching es capaz o no de una toma de acciones diferentes.

“Una de las habilidades más valiosas que tiene el coach es la capacidad para acompañar al cliente en el proceso de salir de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzcan a percibirse así mismo ya su entorno de un modo diferente del que lo estaba haciendo hasta ese momento, de modo de abrir un mundonuevo de posibilidades.”²⁴

Cabe precisar que el coaching es una herramienta esencial para el desarrollo de un nuevo ejemplo organizacional. Viene a ser una metodología que contribuye con las personas a obtener mejores resultados dentro de las empresas.

A través del coaching se cambia la forma de apreciar un mundo y por ende cambian los efectos de las acciones que se efectúan y en consecuencia se obtendrán otros resultados. En otras palabras se centra en el logro de resultados que van más allá de aspectos ordinarios. El coaching se centra y trabaja sobre la brecha entre la situación actual del individuo y la meta que se aspira.

“El Coaching tiene la habilidad para devolver el sentimiento de control y certeza que a veces se ha perdido en la vida de las personas y esto se logra a través del uso de herramientas, metodologías y sistemas de Coaching, proveyendo apoyo, retroalimentación, motivación y enfoque para sacar provecho de la recursividad que todos tenemos.”²⁵

²⁴ MURADEP, Lidia. Ob cit. Pág. 22.

²⁵ VEGA, Karen. Ob Cit. Pág. 8.

Es indudable que el coaching empresarial se encuentra íntimamente vinculado con los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad.
- Aumento de la retención de clientes.
- Un mayor nivel de satisfacción de los empleados.
- Facilita que los empleados se adapten a los cambios de manera eficiente.
- Mejor comunicación dentro de la organización.
- Predispone a las personas para la colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo.
- Aumento de rentabilidad.
- Permite a las personas encontrar sentido y valor a sus funciones dentro de la empresa, de este modo trabajan con motivación y con responsabilidad.
- Contribuye a que los objetivos de la organización sean claros y esto facilita la planificación de las estrategias para lograr las metas.

Cabe precisar que el coaching empresarial proporciona beneficios a las organizaciones y a sus colaboradores. El coaching posibilita una mejora en la productividad, la satisfacción con la vida y el trabajo, y el logro de los objetivos. Además se obtiene:

Aumento en la productividad: El coaching empresarial maximiza el potencial de los trabajadores, como resultado aumenta su productividad.

Gente Positiva: Les da a los trabajadores confianza en sí mismos para enfrentar los desafíos.

1.7.19. DESARROLLO DEL COACHING

A través del proceso de coaching se da un diálogo abierto entre el coach y el coachee. El coaching basa su efectividad y resultados en el ambiente generado y en la calidad de la conversación.

A través de esta vinculación que se basa en interrogantes, sugerencias, respuestas y contra preguntas entre ambos, el entrenador induce una apertura de la persona hacia la identificación y toma de conciencia de sus quiebres y problemas en la empresa para, desde allí, poder abordarlos.

Por ello el coach tiene que ser un profesional con amplia experiencia, capacidad empática e intuición, y el coachee debe estar receptivo y proclive a mirarse a través de los que le despliega su entrenador, en el marco de la confianza explícita.

“Para facilitar el cambio, el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar. Esto le permite obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia, desarmar el “diálogo interno” (conversaciones privadas), identificar limitaciones, recuperar recursos y encontrar opciones. En definitiva, le permite hacerlas preguntas indicadas que desconcierten y reencuadren la dificultad expresada por el cliente, preguntas que le permitan recuperar datos del contexto. Además, la pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que, a partir de ella, el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos.”²⁶

Cabe señalar que un buen coaching es capaz de conducir al “aprendizaje de segundo orden” donde, con las acciones que elige y los resultados que obtiene, el Coachee puede convertirse en observador competente de sí mismo. Adquirir esa capacidad es un gran plus: la auto-observación le permite ver, desde una posición desapasionada, cómo sus conductas provocan cierto tipo de reacciones o resultados. Como efecto colateral, puede aprender a ser un Coach al interior de las organizaciones, convirtiéndose en un facilitador para otros.

²⁶ MURADEP, Lidia. Ob Cit. Pág. 25.

1.7.20. EL COACHING EMPRESARIAL PUEDE SER GRUPAL O INDIVIDUAL

El coaching es una herramienta fundamental para los ejecutivos ya que posibilita contar con un interlocutor válido para exponer sus debilidades o inquietudes, teniendo presente un ambiente protegido y sin ningún riesgo de competencia propia del ambiente laboral o de expresar aspectos débiles e íntimos frente a superiores, pares o colaboradores.

Esta situación explica que, aunque no es exclusiva, se aprecia que los programas de coaching básicamente son individuales. Sin embargo, el coaching se caracteriza por su amplia flexibilidad y admite, por ejemplo, la posibilidad a intervenir al equipo de trabajo del coachee. Esta situación es flexible siempre y cuando el coach lo estime por conveniente y su coachee se encuentre de acuerdo.

1.7.21. A LARGO O CORTO PLAZO

Ello concerniente a los plazos, un proceso de coaching puede durar desde una sesión hasta largos meses.

Es necesario enfatizar que el Coaching empresarial es una vinculación que se inicia y culmina en el espacio y tiempo psicológico del entorno organizacional y que, aunque roza otros ámbitos, su centro y razón de ser es la superación de quiebres intraempresarial.

1.7.22. COACHING EN LA ORGANIZACIÓN SE AVANZA POR ETAPAS.

El coaching se inicia por lo general por algo obvio, sin embargo no siempre es evidente: reconocer y centrarse en el quiebre o problema relacionándolo al ámbito de la organización y características personales del coaching. Este contexto es esencial y debe tomarse en cuenta:

- a) Las características de la organización.
- b) Las políticas organizacionales y de recursos humanos.
- c) Las expectativas de las jefaturas u otros respecto del Coaching y del Coachee.

Se considera que una vez identificado el problema o dificultad a trabajar ambos acuerdan objetivos a cumplir a través de un contrato que señala compromiso de acción, acuerdos mutuos y tareas a ejecutar y cuyos resultados se comunican sesión a sesión. A través de la práctica el coachee va adquiriendo habilidades y haciéndose competente en vencer sus debilidades y, al

final del proceso, será capaz de asumir nuevos desafíos a través de la autoevaluación continua, incorporando nuevas actitudes y conductas a su vida personal. Finalmente después de la evaluación, ambos se comprometen a un seguimiento a efectuarse meses después de la última sesión.

1.7.23. TÉCNICAS QUE SE EMPLEA EN EL PROCESO DE COACHING

Es importante indicar que el proceso de coaching puede emplear distintas técnicas con la finalidad de inducir y acompañar la evaluación del coachee, entre ellos se encuentra aprendizaje por imitación, juego de roles, imaginación, modelamiento y sensibilización por aproximaciones sucesivas al centro o foco de la dificultad o problema entre otros recursos. El entrenador debe tener la capacidad de combinar lo más adecuado y esto depende de las características de los seres humanos y su circunstancia.

“El verdadero cambio, aquel que es duradero y sostenible, sólo ocurre cuando somos nosotros mismos quienes encontramos en nuestro interior las respuestas y el camino hacia los resultados que buscamos, hacia nuestra grandeza.”²⁷

En suma, el coach se encuentra en las mejores posibilidades de emplear diversas técnicas de acuerdo a las circunstancias y a las características de la persona.

1.7.24. SITUACIONES ACONSEJABLES DE COACHING EMPRESARIAL

Se consideran las siguientes situaciones:

- a) Cuando una persona o grupo intenta desarrollarse y madurar.
- b) Cuando surge un problema o quiebre (acceso bloqueado a una meta) en la empresa.
- c) Cuando una persona tiene una oportunidad y desea aprovecharla.
- d) Cuando una persona o grupo requiere ayuda en relación con la misión, las metas, la conducción (de otros), su desempeño (retroalimentación) reconocimiento y recompensas.

En relación al punto número cuatro, un claro indicador es la existencia de problemas o situaciones de carecer crónico: mala relación con los pares, colaboradores y subordinados; dificultad para alcanzar las metas, pese a tener la capacidad; problemas de rendimiento y fallas reiteradas; necesidad de orientar la carrera; problemas de autoestima o inseguridad; conflictos

²⁷ VEGA Karen. Ob. Cit. Pág. 11.

de y con el liderazgo (como el temor frente a la toma de decisiones); falta de manejo para afrontar y resolver conflictos y fobias (como la de hablar en público), entre otros.

En suma, todas aquellas alteraciones relacionadas a las llamadas “habilidades relacionales”, que terminan influyendo en el empleo eficaz de las habilidades técnicas y, por ende, en los resultados finales de la organización.

1.7.25. TIPOS DE EMPRESA DONDE UTILIZA EL COACHING EMPRESARIAL

El empleo del coaching empresarial tiene eficacia esencialmente en empresas que se encuentran en expansión, organizaciones que enfrentan procesos de asociación y fusiones, donde puede darse quiebres que pueden ser vitales y recurrentes en situaciones de cambios de conducción e integración vertical u horizontal. Esencialmente lo emplean empresas grandes y medianas, flexibles, abiertas al cambio dispuestas a acoger lo que resulte del proceso. En lo concerniente a una empresa pequeña, el coaching es factible solo si el propietario o líder presenta dichas características. En dichos casos es posible sugerir incorporar no solo ejecutivos, sino también a mandos medios, debido a que ellos cuentan con un gran impacto en los resultados y en el funcionamiento operacional, debido a que en caso falle el nivel intermedio, falla también en la base.

1.7.26. EL COACHING Y EL CAMBIO

La economía global y la competencia han "cambiado el juego". En la actualidad las organizaciones no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las Empresas que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Cabe precisar que las organizaciones requieren personas independientes y que puedan pensar por sí mismos y responder de modo instantáneo a lo que se requiere y desea, como en una competencia internacional. En este contexto el coaching es una herramienta fundamental que contribuye con las personas a crecer en el ámbito profesional para alcanzar su satisfacción así como de la organización. De esta manera se constituye un espacio de conversación donde existe planificación, de persona a persona y de manera confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones propiciándose el cambio permanente y se genera nuevos conocimientos.

En la actualidad el coaching es el único enfoque válido de trabajo para conseguir mejoras sustanciales y cambios que perduren en el directivo, combinándolo si se desea con formación basada en el “aprender haciendo”.

¿Es posible generar cambios duraderos en ejecutivos a través de la separación de aspectos profesional de lo personal? ¿Dónde se encuentra el límite? Para generar cambios, es necesario penetrar en hábitos que se encuentren basados en creencias y valores. Si no se entra aquí, ¿Qué cambios se van a generar?

Cabe precisar que el trabajo de coaching con ejecutivos está muy vinculado con la estrategia y con la transformación de las organizaciones. Esta situación se da no porque los profesionales de coaching tengan de manera forzosa que ser expertos en estrategias, sino porque el diseño y la ejecución de la estrategia son tareas fundamentales de los directivos. En lo concerniente a la vinculación de cambio con la estrategia se puede afirmar que son casi inseparables.

Como se menciona no se requiere que el Coach sea un experto en estrategia, en lo que tiene que ser experto es en acompañar al directivo en el auto-descubrimiento de los factores, condicionantes, revisión de experiencias, traumáticas o no, historia personal, etc. Que influyen las capacidades cognitivas y perceptivas, porque el objetivo desde la perspectiva estratégica consiste en que el trabajo de Coaching le posibilite ensanchar y ampliar esas capacidades. Así, el mismo ejecutivo, sin la ayuda de nadie, puede disponer de otras herramientas para no tener que depender de asesores externos.

Se debe tener en cuenta que todo el coaching consiste en eso, en lograr que el directivo de modo progresivo alcance a ser un diseñador y arquitecto de su propio destino y de la empresa. Se debe señalar que ningún asesor del exterior puede sustituir al directivo en la planificación estratégica. De este modo deja de ser dependiente.

Aplicar un proceso de coaching en un momento de cambio organizacional consistirá en hacer que los miembros de la organización adopten los cambios y se enfoquen en la consecución de los objetivos establecidos por los mandos superiores. Esto requerirá un cambio de comportamiento. Pero el verdadero cambio cultural sólo se producirá si las personas de todos los niveles de la organización apoyan los criterios y los objetivos estratégicos marcados.

En Coaching, la mejor forma de alinear los intereses de la organización con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales es crear un perfil de liderazgo –creando líderes o potenciando el liderazgo dentro de la empresa- sobre la base de un proceso de retroalimentación en torno al rendimiento del perfil deseado.

Además de proporcionar retroalimentación, muchos programas de Coaching para el liderazgo -como parte de proyectos de cambio organizacional- abordan la identificación de áreas de mejora y la aplicación de una capacitación específica. Para ello, el desarrollo de una relación continua de Coaching en la organización, en forma de programas de desarrollo continuado, facilitará que este proceso de cambio se lleve a cabo con excelentes resultados.

A lo largo del proceso, el Coach da respuesta a las preguntas que surgen invariablemente, proporciona información adicional, sugiere puntos de vista alternativos y ayuda a mantener el enfoque dentro del plan de acción diseñado para el desarrollo.

1.7.27. AGENTES DE CAMBIO Y COACH

En la literatura sobre Administración los Agentes de Cambio tienen características similares a los Coachs, son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Estos agentes de cambio pueden ser administradores o no administradores, de la empresa o consultores externos.

Se puede distinguir entre agente interno y externo:

- **Agente Interno:** se trata de un empleado de la empresa que deberá poseer un alto grado de experiencia que le permita también un alto grado de adaptación al grupo, con capacidad de integrador. Los especialistas internos, en especial aquéllos que han pasado muchos años con la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo.

- **Agente Externo:** Con el propósito de reforzar más la transformación, los ejecutivos superiores se encuentran acudiendo cada vez más a los consultores externos temporales que cuenta con conocimientos especializados acerca de la teoría y métodos del cambio. El empleo de consultores externos como agentes de cambio ofrece una perspectiva diferente de transformación de las personas que se encuentran dentro de la organización o empresa. De otro lado están se encuentran en desventaja debido a que por lo general tienen un conocimiento

obsoleto o inadecuado sobre la historia, cultura procedimientos de operación y personal de la organización. Los asesores externos también se encuentran más dispuestos a comenzar cambios de segundo nivel que llegarán a ser un beneficio o una desventaja, debido a que no tienen que vivir con sus efectos. Aunque los consultores externos son extraños al sistema cliente, en las primeras fases de realización de cualquier programa de desarrollo organizacional se les considera indispensables.

1.7.28. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONECTA RETAIL S.A.

1.7.28.1. INFORMACIÓN CORPORATIVA

CONECTA RETAIL S.A. con nombre comercial EFE, la cual tiene como objeto social la venta al detalle de artefactos electrodomésticos, equipos de cómputo, equipamiento digital, telefonía celular y garantías extendidas entre otros al contado y al crédito a nivel nacional.

La empresa CONECTA RETAIL S.A. se ubica dentro del sector VTA, MIN, equipo de uso doméstico. Registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una sociedad anónima localizada en Lambayeque/Chiclayo. Otros sectores donde se desenvuelve son: transporte y venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios.

1.7.28.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La venta de electrodomésticos empezó como una división comercial de Enrique Ferreyros S.A. en 1961 constituyéndose posteriormente TIENDAS EFE S.A. el 3 de Febrero de 1966 cuyo principal accionista era Enrique Ferreyros S.A., con su oficina principal en la ciudad de Chiclayo, y posteriormente fue creciendo y se implementó una red de tiendas al nivel de norte y centro del país y posteriormente, logro cobertura a nivel de todo el país.

En abril de 1993, la empresa fue adquirida por los señores Tudela y Del Castillo, siendo ambas personas profesionales con muchos años de experiencia en el manejo comercial, financiero y operativo dentro del grupo fundador, lo que les posibilitó relanzar Tiendas Efe con rapidez y eficiencia.

Posteriormente tiendas Efe comenzó su participación en el mercado de capitales peruano en el 2006 por medio de la emisión de instrumentos de deuda de corto plazo. Dichos fondos fueron destinados al financiamiento del crecimiento de las ventas, el mejoramiento del formato

de tiendas y expansión de la red de tiendas, así como a la implementación de mejoras de procesos y otros para facilitar el acceso al crédito en segmentos específicos de nuestro mercado objetivo. Al cierre del 2014, la empresa mantiene un programa vigente sin emisión. Las acreencias de las emisiones anteriores fueron pagadas oportunamente.

El 20 de diciembre de 2012, el grupo adquirió la empresa Total Artefactos S.A., empresa especializada en el sector de electrodomésticos con 91 puntos de venta, consolidando la posición de liderazgo de Tiendas Efe en el sector.

En marzo del 2013, Tiendas Efe escinde parte de su bloque patrimonial a favor de Motocorp, retailer especialista en la venta de motos. Al cierre del 2014, Tiendas Efe cuenta con 87 tiendas a nivel nacional, de las cuales 67 se encuentran en provincias y 20 en Lima. Las actividades comerciales están enfocadas en la comercialización al detalle de equipos electrodomésticos, equipos de cómputo, telefonía celular, equipos digitales, motos de las marcas más reconocidas del medio.

Cabe precisar que Tiendas Efe participa tanto en provincias, mercado que conoce bien, como en Lima. La empresa registra venta neta de bienes y prestación de servicios de S/. 518.1 millones, logrando el liderazgo del mercado de provincias por cuarto año consecutivo con aproximadamente el 21% de participación y un 12% a nivel nacional.

El auge de Tiendas Efe ha sido sostenido y se explica por un adecuado enfoque a su segmento objetivo, así como, por la apertura de nuevas tiendas y la permanente búsqueda de mejoras en el portafolio de ofertas a clientes; así como nuevos servicios y/o productos que se complementan con las facilidades crediticias.

En el 2014 se da la fusión entre las empresas La Curacao y Tiendas Efe, significó un fuerte impacto en el nivel de servicio y atención a los clientes. De esta manera surgió Conecta Retail S.A.

1.7.28.3. CONSTITUCIÓN E INSCRIPCIÓN EN REGISTROS PÚBLICOS

Cabe precisar que Tiendas Efe fue constituida el 3 de febrero de 1966, ante notario de Lima Dr. Jorge Orihuela Ibérico y en la actualidad se encuentra registrada en la Partida Electrónica N° 11010724 del Registro de Sociedades de Chiclayo.

1.7.28.4. OBJETO SOCIAL Y DURACIÓN

El objeto social de Tiendas Efe es la venta al detalle de artefactos electrodomésticos, equipos de cómputo, equipamiento digital, telefonía celular y garantías extendidas entre otros al contado y al crédito a nivel nacional.

La duración de Tiendas Efe es indefinida. Al giro de Tiendas Efe corresponde la clase 5233 de la clasificación CIU.

1.7.28.5. VISIÓN

Estar en la mente de cada peruano que necesite nuestros productos y servicios.

1.7.28.6. MISIÓN

Ser la mejor alternativa peruana en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el consumo de nuestros productos basados en la excelencia del servicio, logrando a su vez la solidez la empresa y el bienestar de sus integrantes.

1.8. HIPÓTESIS

Dado que el coaching es una herramienta eficaz en la actualidad dentro de las empresas y puede influir en el rendimiento laboral de los trabajadores de las empresas.

Es probable que a través de la formulación del plan de coaching sea posible mejorar el rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el presente trabajo se utilizó la técnica del cuestionario que nos permitió apreciar una realidad sobre la presente temática.

En esta investigación fue necesario emplear como instrumento a la encuesta vinculándolo con el objetivo del proyecto que se está efectuando.

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.2.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO

Se efectuó en la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa.

2.2.2. TEMPORALIDAD

2016

2.2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Se considera que todo tipo de investigación abarca varios aspectos en lo que concierne a la población con su respectiva delimitación y determinación de la muestra, refiriéndose a que el tamaño escogido de la muestra debe ser el más conveniente y por ende el error del muestreo debe ser el indicado.

En la actualidad el muestreo es un punto esencial dentro de la sistemática investigativa el cual involucra el correcto estudio para escoger a un conjunto de compendios que será muy útiles en el momento de llevar a cabo la investigación.

En cuanto a la empresa CONECTA RETAIL S.A. está conformada por un equipo de vendedores tanto en el local como los que visitan a domicilios.

2.2.4. MUESTRA

En esta investigación se tomará en cuenta a la totalidad de trabajadores en el equipo de vendedores está conformado por 42 personas.

2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para efectuar esta investigación se procedió a solicitar permiso al director de la Facultad de Administración de la Universidad Católica de Santa María.

Posteriormente se visitó las instalaciones de la empresa CONECTA RETAIL S.A. para solicitar permiso y así efectuar esta investigación.

Se coordinó los días y horas para aplicar las encuestas al equipo de ventas.

Con los datos obtenidos se procedió a tabular y sistematizar los datos en cuadros estadísticos para su posterior explicación cuantitativa y cualitativa.

2.4. RECURSOS NECESARIOS

2.4.1. HUMANOS

- Mary Ysabel Lázaro Sonco
- Wendy Ponce Pacheco

2.4.2. MATERIALES

- Papel bond
- Fichas bibliográficas y documentales
- Cartucho tinta de impresora
- Copias fotostáticas
- Anillado
- Uso de computadora
- Movilidad
- Adquisición de libros

2.4.3. FINANCIEROS

PRESUPUESTO

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Papel bond	2000	35.00
Fichas bibliográficas y doc.	1200	120.00
Cartucho tinta de impres.	02	200.00
Copias fotostáticas	300	30.00
Anillado	05	25.00
Uso de computadora	01	100.00
Movilidad	--	200.00
Adquisición de libros	08	640.00
TOTAL	--	1350.00

2.5. CRONOGRAMA

Tiempo Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión bibliográfica	X	X	X													
Elaboración de fichas de estudio				X	X	X										
Formulación del planteamiento teórico							X	X								
Formulación del planteamiento operacional								X	X							
Recolección de datos									X	X						
Estructuración de resultados											X	X				
Redacción informe final													X	X	X	

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados de la encuesta aplicada a los vendedores de la empresa CONECTA RETAIL S.A. y por ello incluimos los cuadros estadísticos y para una mejor visión presentamos los gráficos de barras.



Cuadro N° 1:

Conocimientos sobre las características de los distintos tipos de productos:

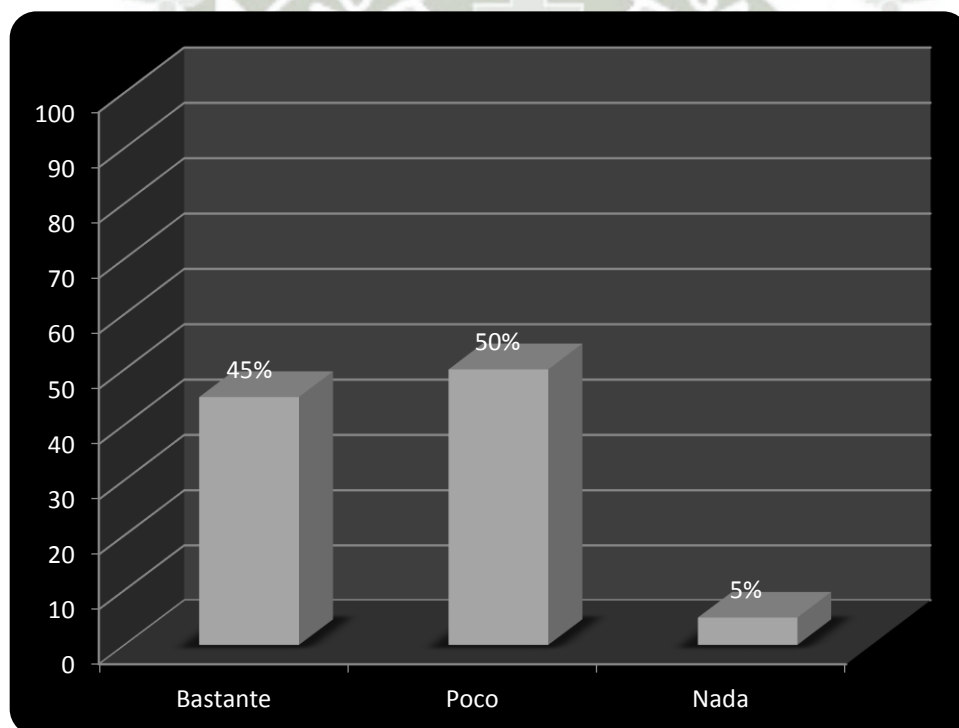
Alternativas	F	%
Bastante	19	45
Poco	21	50
Nada	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 1:

Conocimientos sobre las características de los distintos tipos de productos:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Se observa un 50% de personas que conocen poco sobre las características de los diferentes tipos de productos que ofrece la empresa. Es decir, la mitad de los trabajadores conocen las propiedades de los productos. Mientras que la otra mitad en un 45% lo conoce bastante y un 5% nada, esto último se debería a que son personal nuevo y que de modo progresivo deben ir conociendo todo los tipos de productos que ofrecen la empresa.

Hay que considerar que un buen vendedor está mucho mejor informado sobre su producto de lo que el cliente podría estar y puede ofrecer información valiosa así como la ayuda al proceso de toma de decisión. También debe considerar que las ventas son su profesión, siempre debe pensar como tal, lo principal es ver lo mejor de su producto en cada momento y de esta forma podrá ofrecer sus beneficios de la mejor manera. Es prioritario que las cualidades que se comuniquen sean relevantes para el cliente potencial y se relacionen de forma clara con las razones de compra del cliente.

Para eso es fundamental escuchar a los clientes para saber que esperan obtener de cada producto.

De este cuadro se puede inferir básicamente que casi la mitad de personas entrevistadas conocen las principales características del producto que vende la empresa. Lo que se debe hacer es enfatizar en dichas características para obtener mayores ventas y por ende exista mayor rentabilidad para la empresa.

En resumen se pudo llegar a lo siguiente:

1. El vendedor debe conocer a fondo sus Productos.
2. Presentar los Productos en un lenguaje comprensible para el Cliente.
3. Convertir los atributos del Producto en beneficios.
4. Vender lo que el Producto puede hacer por su Cliente.

Finalmente, podemos afirmar que es necesario mayor perseverancia para que de modo progresivo, las personas que laboran en el área de ventas puedan conocer las características de los productos y de esta manera se obtenga un mayor rendimiento laboral.

Cuadro N° 2

Conocimiento de las funciones del vendedor:

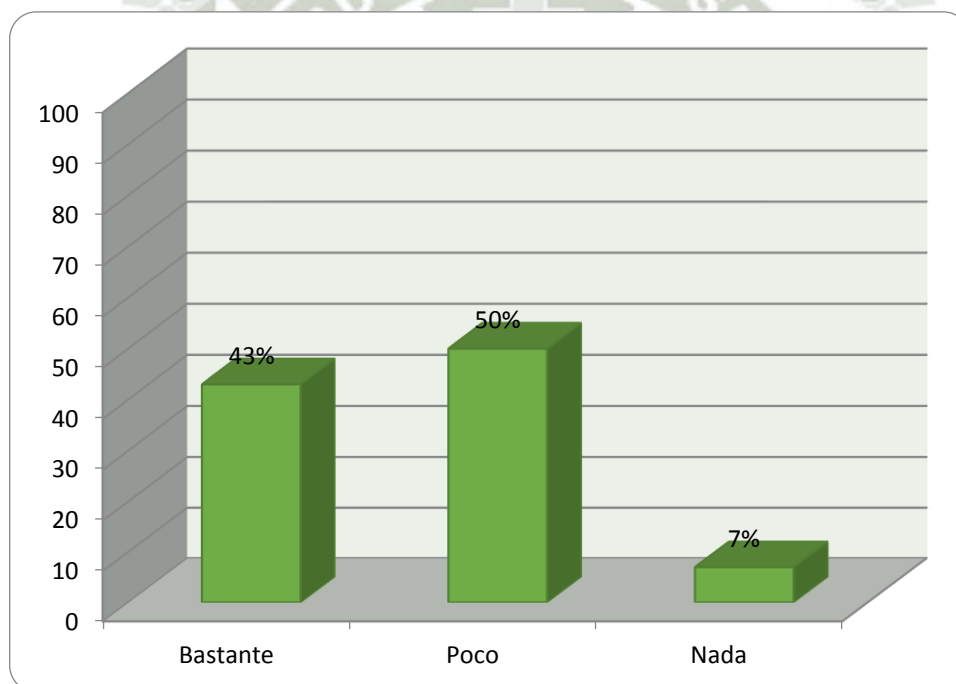
Alternativas	F	%
Bastante	18	43
Poco	21	50
Nada	3	7
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 2:

Conocimiento de las funciones del vendedor:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Se aprecia un 50% de vendedores que conocen sus funciones, es decir la mitad de ellos tienen un nivel medio sobre este aspecto. Mientras que otro porcentaje similar conoce bastante en un 43% y nada en un 7% esto último se debería a que son personas nuevas que han entrado a laborar a la empresa.

Es posible deducir que la mitad de vendedores conocen sus funciones y es posible que sean las personas más experimentadas que han contestado de esta manera. Esto indudablemente contribuye a que la empresa obtenga mayor rentabilidad. Sin embargo, es necesario que la otra mitad pueda ser motivada a través del coaching informándoles sobre sus principales funciones:

1. Investigar su área

El vendedor debe conocer y recopilar toda la información que pueda sobre competencia, productos, necesidades del cliente, nuevos usos de sus productos...

Conocer qué se compra y por qué: beneficios y características de productos/servicios.

Entender cómo se compra: condiciones de venta

Aprender todo sobre el producto: manejar con soltura el producto.

Conocer el servicio: las características de la prestación del mismo

Saber el precio: conocer el precio y sus modificaciones

Conocer la competencia

Entender su oferta: los productos/servicios de la competencia y sus diferencias

Saber su precio: y las campañas especiales en curso

2. Vender

El vendedor debe conocer que pueden necesitar sus clientes, cuando, qué precio están dispuestos a pagar por ello y si pueden pagarlo. Con este conocimiento se debe ejecutar la venta y sus respectivas tareas:

Conseguir los objetivos: cumplir con las cuotas de venta (objetivos), planificando sus visitas comerciales y cumpliendo los tiempos marcados.

Aumentar mercado: buscando continuamente nuevas oportunidades de venta

Reducir sus gastos: obtener el menor gasto derivado de las operaciones de venta.

Aumentar el conocimiento de marca: manteniendo/mejorando la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.

Dar Feedback: comunicando errores en los procesos y/o proponer mejoras.

3. Fortalecer la relación con los clientes

Una vez se ha hecho la venta el vendedor debe controlar la evolución del consumo del cliente, avisarle de las novedades, asesorar sobre la mejor forma de utilizar los productos pero sobre todo entender cómo y cuándo se puede ayudar al cliente.

- Atender reclamaciones
- Explicar promociones y ofertas disponibles
- Realizar demostraciones del producto
- Dar consejos de uso sobre el producto
- Resolver dudas sobre el servicio
- Informar de garantías y seguros
- Informar sobre alternativas
- Obtener información sobre el mercado
- Dar servicio postventa

Y así poder incrementar el rendimiento laboral del equipo de ventas.

Finalmente, podemos afirmar que es vital buscar obtener mejores resultados y esto se lograría por medio del coaching para que el equipo de ventas conozca sus funciones y se sienta más motivado en su actividad laboral.

Cuadro N° 3:

Dificultad para la venta de los productos que ofrece la empresa

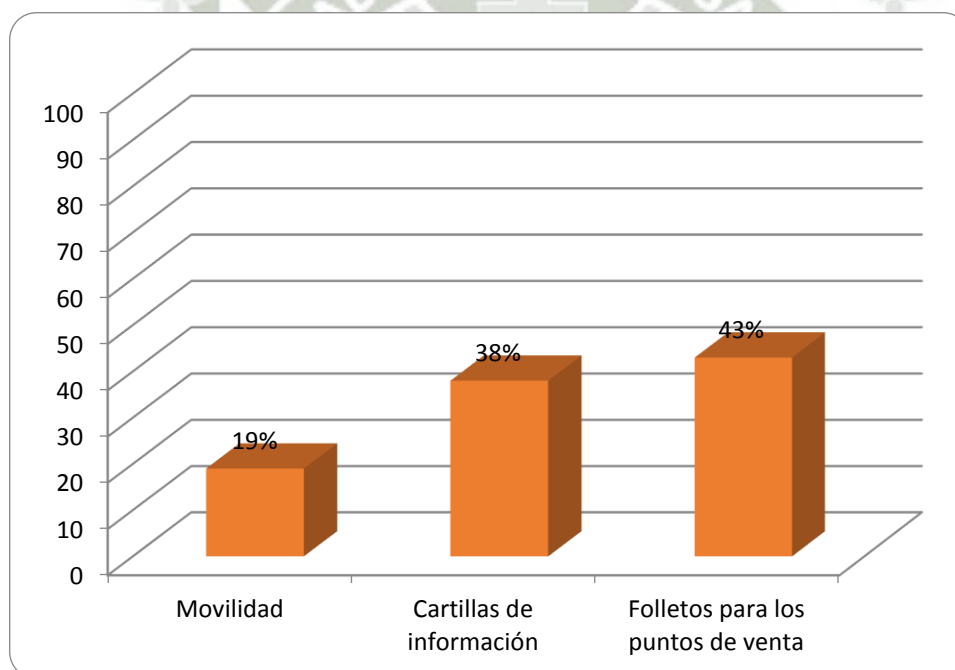
Alternativas	F	%
Movilidad	8	19
Cartillas de información	16	38
Folletos para los puntos de venta	18	43
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 3:

Dificultad para la venta de los productos que ofrece la empresa



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Se observa que un 43% es decir la gran mayoría de trabajadores considera que la principal dificultad que encuentra en los revistas para los puntos de venta; luego un 38% la dificultad se encuentra en los volantes de campañas finalmente un 19% expresa que es la movilidad el principal problema.

De este cuadro se infiere que la falta de revistas así como de volantes de campaña son las principales dificultades para los vendedores de la empresa CONECTA RETAIL S.A. Asimismo es necesaria también para incentivar la motivación el empleo de coaching lo cual contribuirá en el rendimiento laboral del equipo de ventas.

Ya que hay muchas ventajas al tener estas herramientas como:

- Selectividad de clientes ya que identifican y alcanzan un segmento de interés para la empresa.
- La selección de clientes es mucho más fácil.
- Credibilidad, la mayoría tanto como revistas, volantes le ofrecen al público un ambiente de confianza y creíble.

Finalmente, es necesario que la empresa ponga de su parte brindando revistas, folletos y facilidades para que se movilicen los trabajadores y de esta manera existirá mayor compromiso por parte del equipo de ventas.

Cuadro N° 4:

Tiempo de experiencia como vendedor

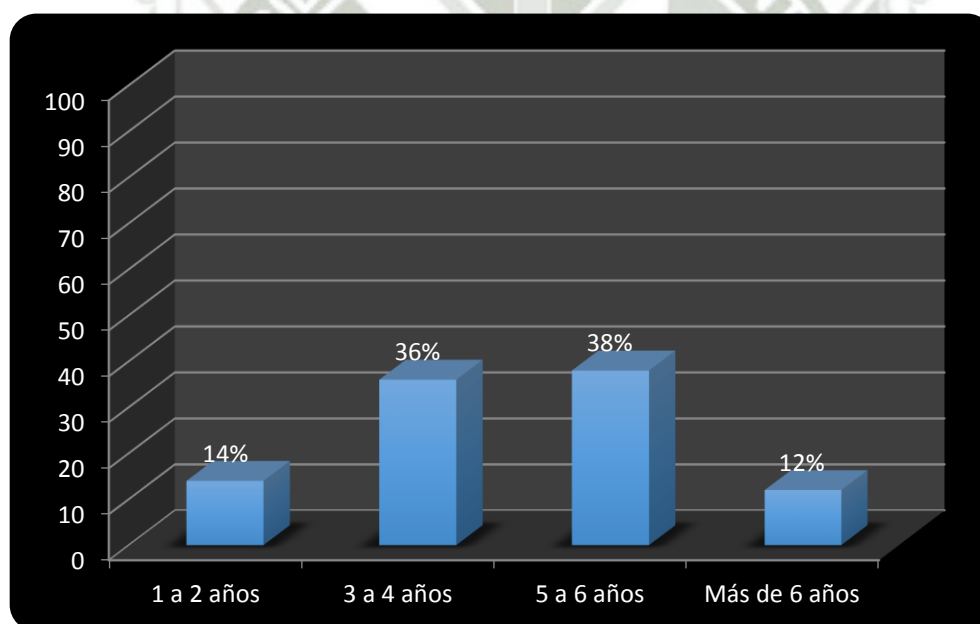
Alternativas	F	%
1 a 2 años	6	14
3 a 4 años	15	36
5 a 6 años	16	38
Más de 6 años	5	12
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 4:

Tiempo de experiencia como vendedor



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

En este cuadro un 38% tienen de 5 a 6 años de experiencia, después un 36% cuenta de 3 a 4 años de experiencia; luego un 14% tiene de 1 a 2 años de experiencia y finalmente un escaso 12% tienen una experiencia mayor de 6 años.

Se infiere de este cuadro que la mayoría de trabajadores que laboran en ventas cuenta con relativa experiencia básicamente no mayor de 6 años. Todo ello puede contribuir a mejorar de manera sustancial el rendimiento laboral del equipo de ventas.

Los vendedores representan a la empresa y tenemos que ser responsables a la hora de prepararlos. Una idea extendida y equivocada consiste en destinar a los nuevos vendedores a trabajar junto a los más experimentados, esperando que reciban la formación necesaria.

Esta técnica podemos llamarla “Pilatos”, pues evitamos los gastos de formación directa delegándolo a un vendedor que por otra parte, ni quiere, ni puede, ni sabe. Los vendedores venden, no forman, así que no esperes buenos resultados y si en algún momento llegan, no creas que vaya a ser lo habitual.

La empresa debe ser la encargada de sacar a la luz lo que necesitan sus vendedores: necesitan saber detectar las necesidades de los clientes para orientar su comunicación y ofrecer lo más adecuado para cubririrlas, debe saber negociar, guiar, aclarar, defender, persuadir y cerrar operaciones, así como localizar clientes

En el caso de los nuevos vendedores se les debe hacer conocer las instalaciones de la empresa, presentarles a sus supervisores y compañeros, instruirlos sobre el mercado y los clientes de la empresa y, sobre todo, instruirlos sobre el producto o servicio que venderán y sobre todo lo relacionado con éstos.

Y luego de esta capacitación inicial, la cual podría tomar unas semanas o incluso meses, se procede a brindarles a los vendedores una capacitación permanente, por ejemplo, a través de charlas periódicas, reuniones de ventas, seminarios, cursos, etc.

Finalmente, consideramos que la experiencia de los trabajadores es importante sin embargo, en alguna medida puede contribuir la capacitación a través del coaching en lo concerniente al rendimiento laboral de las personas dedicadas a las ventas.

Cuadro N° 5:

Capacitación de la empresa para ser vendedor:

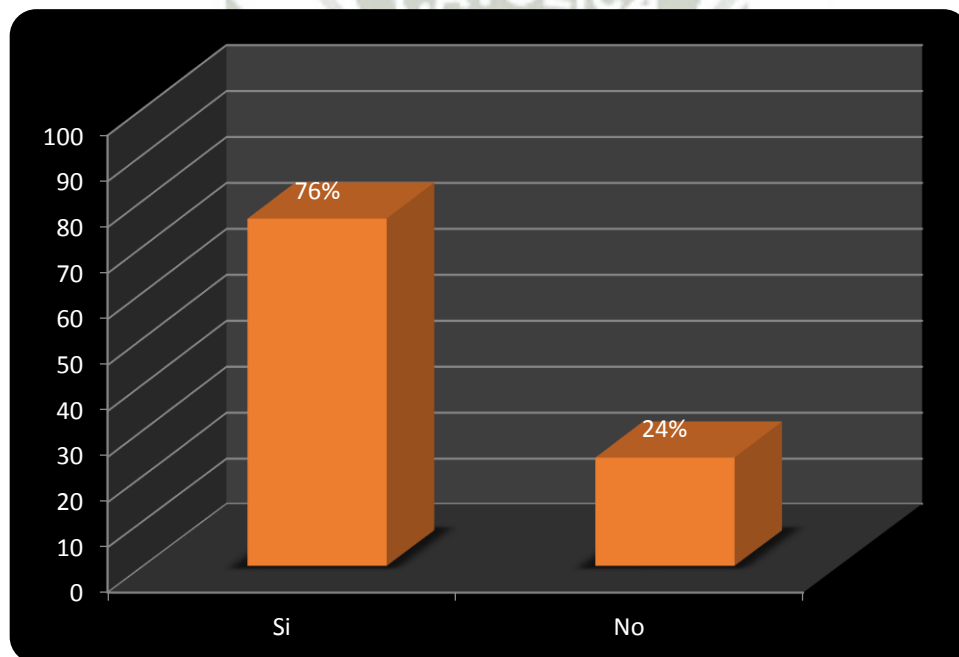
Alternativas	F	%
Si	32	76
No	10	24
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 5:

Capacitación de la empresa para ser vendedor:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Un 76% de los trabajadores ha sido capacitado sobre las funciones del vendedor, esto significa que las 3 cuartas de vendedores cuentan con capacitación y el porcentaje restante, es decir el 24% no ha sido capacitado por la empresa para ser vendedor.

De este cuadro se infiere que la gran mayoría de trabajadores ha sido capacitada en aspectos de ventas, sin embargo existe un preocupante cuarta parte de ellos que no han contado con una capacitación exigente.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa.

La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí.

¿Por qué capacitar a los vendedores?

Existen 9 buenas razones para que una empresa capacite a sus vendedores:

- Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.
- Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- Porque hacen más eficiente su organización personal.
- Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

Ante ello es importante tomar medidas para motivar al equipo de ventas y esto será posible a través del coaching que posibilitará elevar el rendimiento laboral de dichos trabajadores.



Cuadro N° 6

Capacitación brindada por la empresa:

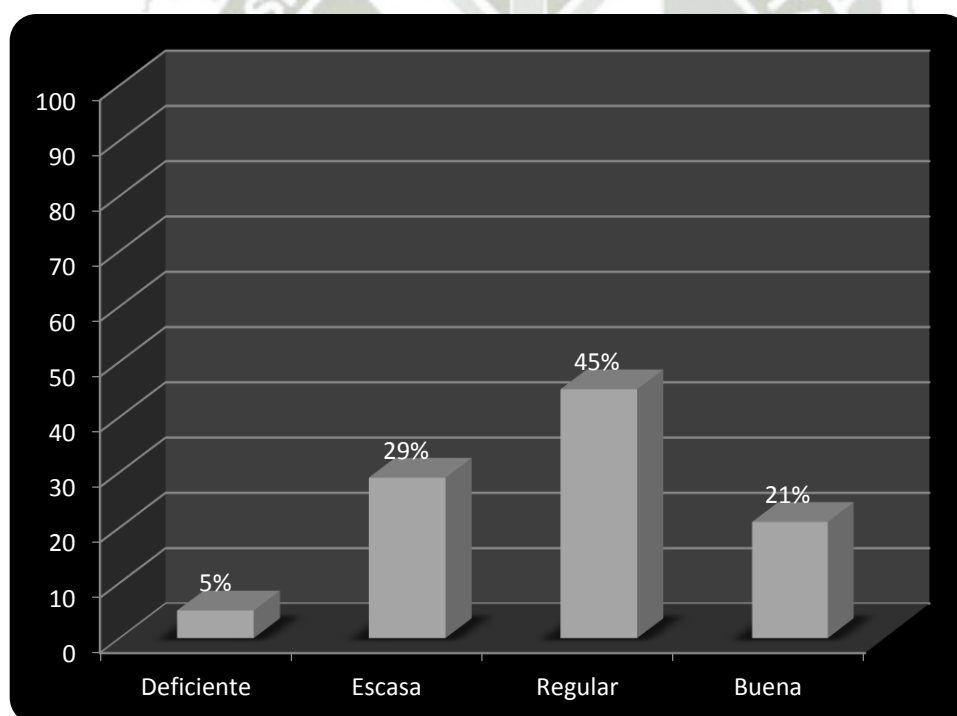
Alternativas	F	%
Deficiente	2	5
Escasa	12	29
Regular	19	45
Buena	9	21
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 6:

Capacitación brindada por la empresa:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

En este cuadro un 45% de trabajadores considera que la capacitación es regular; después un 29% señala que la capacitación es escasa; posteriormente un 21% expresa que es buena y finalmente un escaso 5% lo considera como deficiente.

Actualmente se vive un clima de competencia en todos los sentidos, no sólo en lo personal y profesional sino también en el contexto empresarial, de ahí la importancia de que las compañías cuenten con las herramientas necesarias que les permitan una mayor penetración de mercado.

En este sentido, el capital humano juega un papel muy importante por lo que cada vez es más frecuente que las empresas busquen que el personal que integre su grupo de trabajo, cuente con la combinación de perfil y experiencia que permitan aventajar las expectativas de desempeño y resultados que la organización requiere.

Un primer reto es conectar y unificar al personal, para esto las compañías deben de echar mano de la CAPACITACIÓN, tanto para quienes ya forman parte del equipo, como para aquel que recién se incorporará; a fin de homologar acciones y coadyuvar en los objetivos y metas de la empresa.

Por lo tanto, aquí aplica “no hay que olvidar que la capacitación no es un gastos si no una inversión”, que se verá reflejada en un sentimiento de pertenencia al grupo, mejor desempeño y objetivos claros; que sin lugar a dudas arrojaran los resultados óptimos que las empresas esperan ver al término de su año fiscal.

Otro aspecto que juega un papel importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, es la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Dado que su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados; siendo la palmadita que todos esperan recibir de sus jefes y ver reflejada la posibilidad de escalar a un puesto superior con mejores beneficios económicos.

Estas acciones, finalmente terminan beneficiando a las organizaciones.

Se infiere de este cuadro que casi la mitad de trabajadores consideran que la capacitación es regular, lo que implica que debería reforzarse a través del coaching para obtener mayores beneficios y rentabilidad para la empresa.

Por medio del coaching es posible contribuir con la empresa ya que es posible mejorar su rendimiento laboral con lo cual la empresa podrá desarrollarse mejor en la ciudad de Arequipa.

Cuadro N° 7:

Coaching y su contribución en el incremento de rendimiento laboral en los vendedores:

Alternativas	F	%
Mayor orientación	4	9
Tutoría	2	5
Mayor disciplina	3	7
Entrenamiento	10	24
Desarrollo de competencias	6	14
Desarrollo de habilidades	7	17
Mejor desempeño	10	24
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

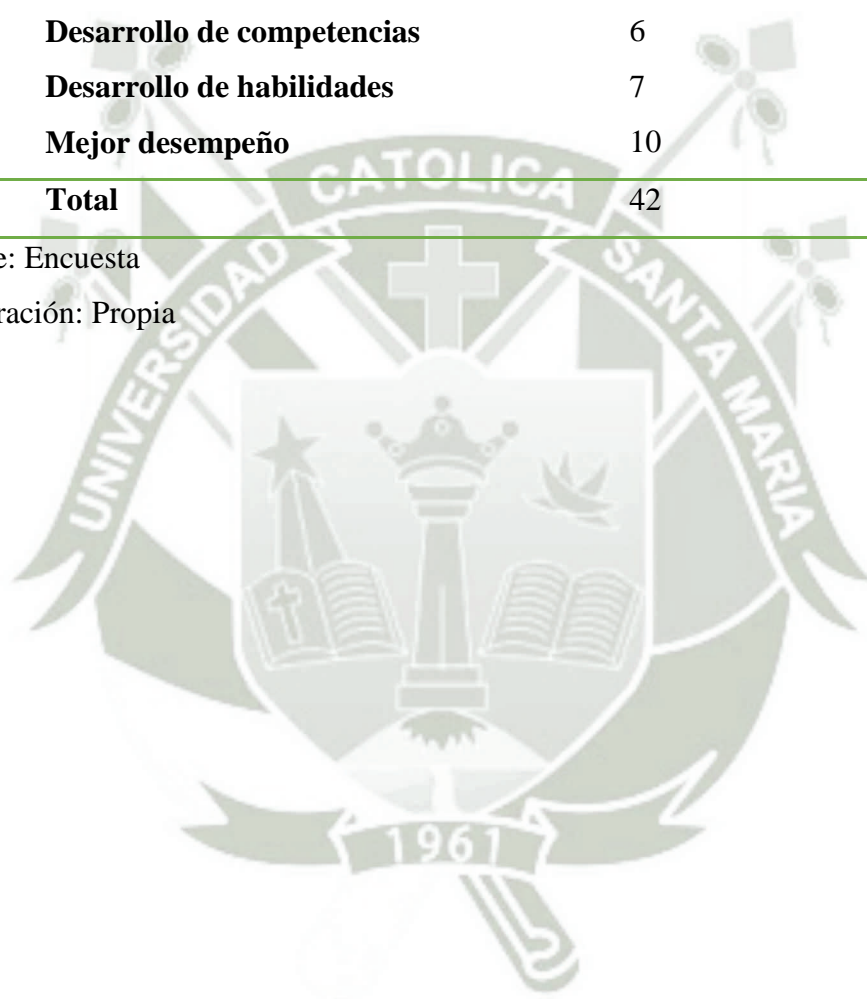
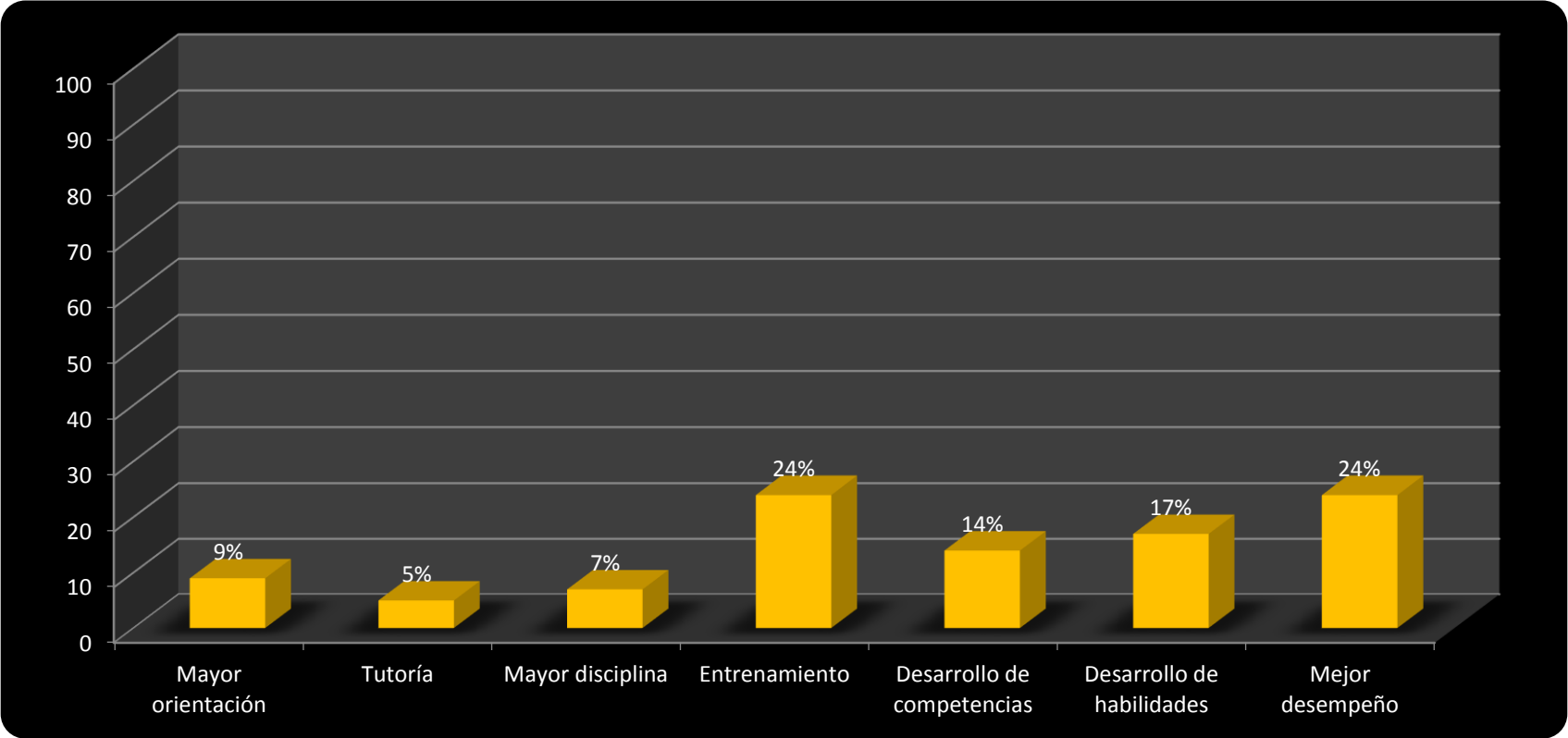


Gráfico N° 7:

Coaching y su contribución en el incremento de rendimiento laboral en los vendedores:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia



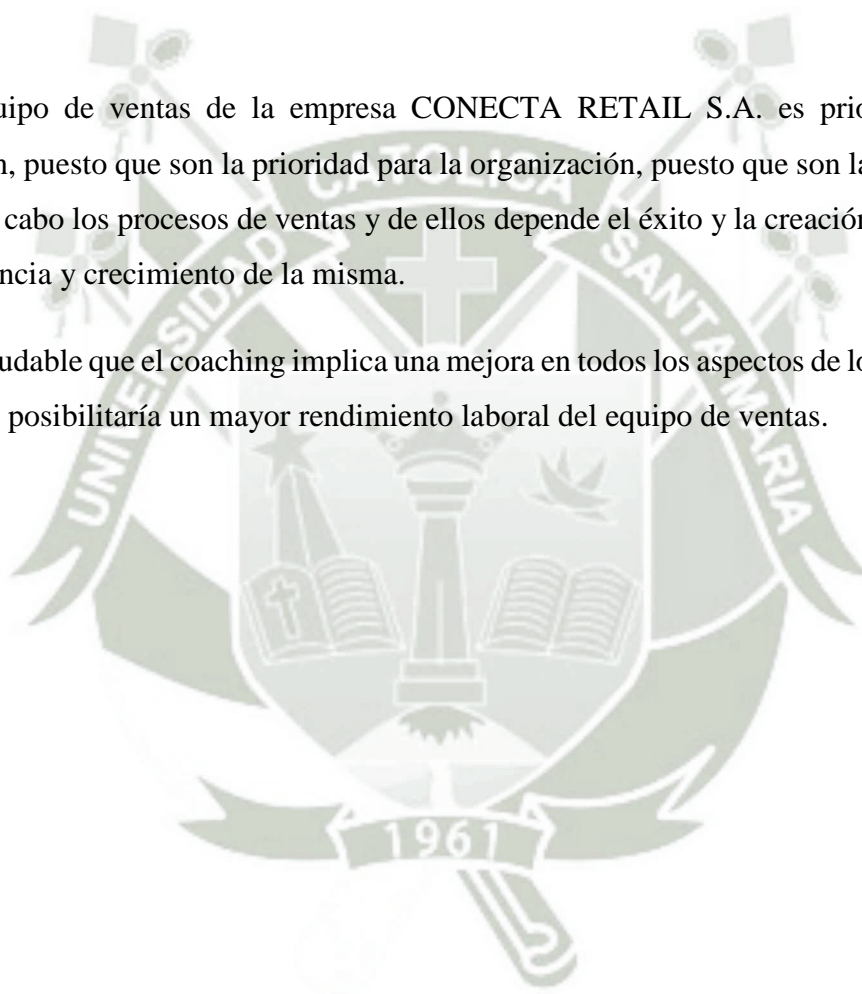
INTERPRETACIÓN

Un 24% de trabajadores considera que el coaching podría contribuir en el entrenamiento para obtener mayor rendimiento laboral de los vendedores; después un 24% expresa que existiría mejor desempeño; luego un 17% considera que existiría mayor desarrollo de habilidades; después un 14% señala que existiría mayor desarrollo de competencias. Después existen otros porcentajes que no son significativos.

De este cuadro se deduce que casi la mitad de trabajadores considera que el coaching contribuiría en el entrenamiento y en un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades de ventas.

El equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. es prioridad para la organización, puesto que son la prioridad para la organización, puesto que son las personas las que llevan a cabo los procesos de ventas y de ellos depende el éxito y la creación de valor para la supervivencia y crecimiento de la misma.

Es indudable que el coaching implica una mejora en todos los aspectos de los trabajadores y por ello se posibilitaría un mayor rendimiento laboral del equipo de ventas.



Cuadro N° 8:

Coaching y orientación para mejorar el rendimiento laboral:

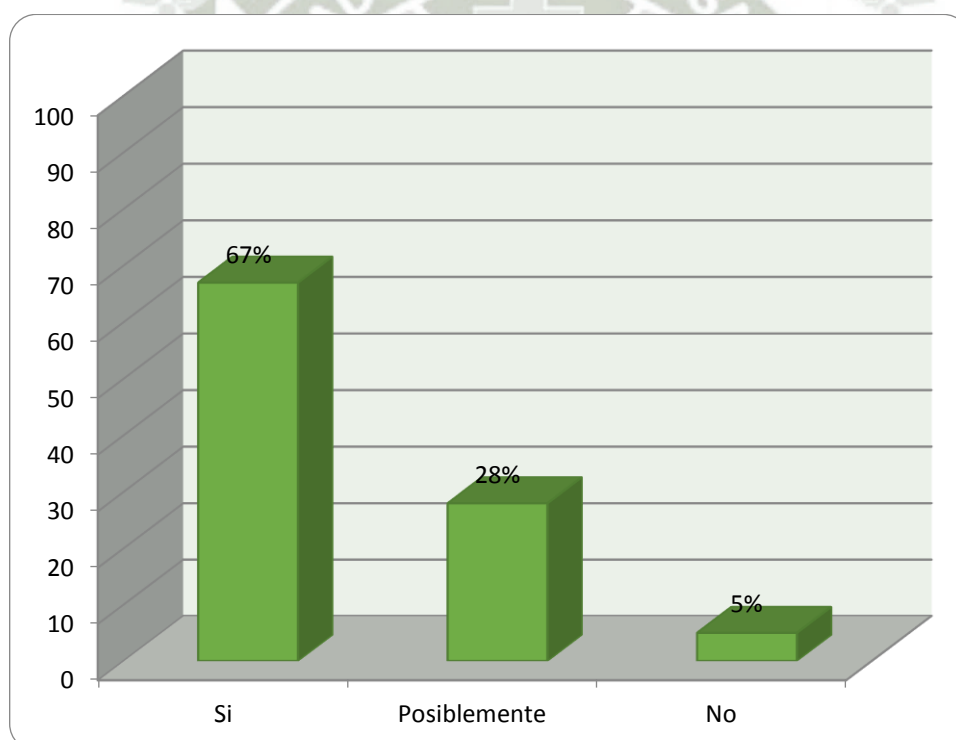
Alternativas	F	%
Si	28	67
Posiblemente	12	28
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 8:

Coaching y orientación para mejorar el rendimiento laboral:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro un 67% de trabajadores, es decir más de la mitad de ellos considera que a través del coaching si lograría una orientación para incrementar el rendimiento laboral y las ventas; luego un 28% señala que posiblemente podría contribuir el coaching y finalmente un escaso 5% expresa que no contribuiría.

De este cuadro se infiere que la gran mayoría de vendedores está de acuerdo con la capacitación a través del coaching, ya que favorecería en rendimiento laboral así como las ventas para la empresa.

Se debe tener en cuenta que las condiciones laborales no son estáticas y por ello es necesario marchar de acuerdo a los avances dentro del campo administrativo. Por ello el coaching contribuiría indudablemente en el rendimiento laboral del equipo de ventas.

A través de la implementación del Coaching los vendedores alcanzan resultados concretos, medibles y prácticos que los propios vendedores no consiguen por sí solos de una forma tan rápida. El Coaching aporta unos beneficios generales a los individuos y organizaciones que lo practican, sin embargo y de manera específica se pueden encontrar determinadas ventajas en el mundo de las ventas.

Las principales ventajas del Coaching de ventas en las empresas son:

1. Ayudar a los vendedores a maximizar sus propios recursos y a mejorar su desempeño.
2. Brindar apoyo estratégico en sus actividades de ventas.
3. Evaluar y calibrar a los vendedores continuamente en tiempo real.
4. Ayuda a desarrollar técnicas interpersonales y de comunicación con los jefes, los clientes y los compañeros.
5. Desarrollar en el vendedor un sentido de autoeficacia y autoconfianza para la consecución de resultados.
6. Reducir la rotación de los vendedores, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentado su perseverancia y motivación de logro más allá del incentivo de las comisiones.

7. Lograr un nivel homogéneo en toda tu fuerza de ventas ya que se desarrollan solo aquellos comportamientos que sean esenciales para los resultados.

8. Cerrar ventas con un menor esfuerzo así como disminución del desgaste de energía y de recursos. En resumen, en cuanto a los beneficios del Coaching de ventas, decir que a través del Coaching los directivos pueden maximizar la eficacia y la satisfacción de cada miembro del equipo eficacia y la satisfacción de cada miembro del equipo lo que producirá un incremento de la productividad y de la rentabilidad de la empresa.



Cuadro N° 9:

Coaching y su contribución en la tutoría en el desempeño laboral:

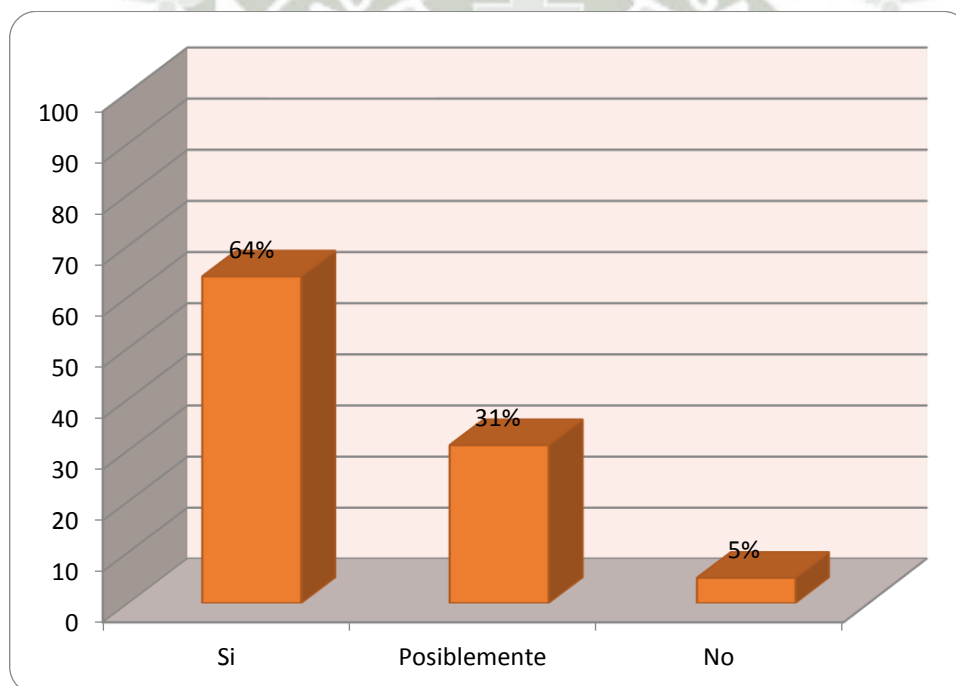
Alternativas	F	%
Si	27	64
Posiblemente	13	31
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 9:

Coaching y su contribución en la tutoría en el desempeño laboral:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro un 64% de trabajadores expresa que el coaching si contribuiría en la tutoría de su desempeño laboral; después un 31% señala que posiblemente el coaching contribuiría y finalmente un escaso 5% considera que no contribuiría el coaching.

Se infiere de este cuadro que la gran mayoría de vendedores está de acuerdo con el coaching y valoran su contribución en la tutoría de su actividad de ventas.

Es evidente entonces que se requiere de alguien más preparado para que ayude a fijar metas, a descubrir las capacidades reales y trabajar con eficiencia para alcanzar objetivos más altos, un coach es aquella persona que, después de un proceso de aprendizaje riguroso y concreto, tiene la capacidad de observar los fenómenos organizacionales, reinterpretarlos de un modo más poderoso e intervenir en ellos de la forma más efectiva posible.

Papel del Coaching dentro de la Organización:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Se puede afirmar que indudablemente el coaching posibilitaría un mejor rendimiento laboral del equipo de venta porque existiría una tutoría en el desempeño laboral y de esta manera se podría alcanzar logros para la empresa.

Cuadro N° 10:

Coaching y su contribución en la disciplina de los trabajadores:

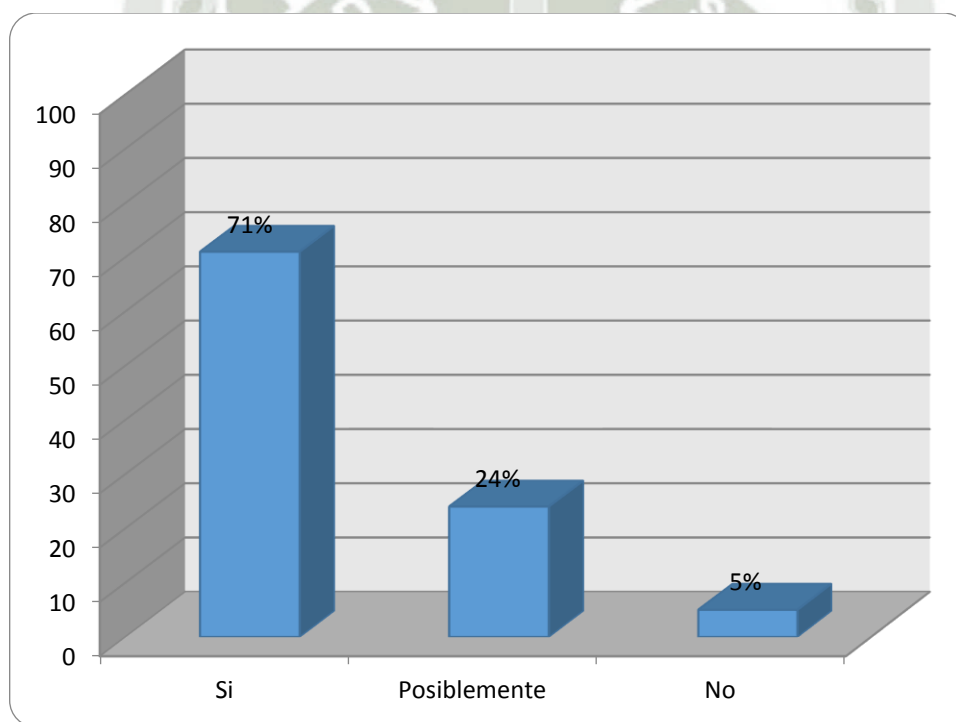
Alternativas	F	%
Si	30	71
Posiblemente	10	24
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 10:

Coaching y su contribución en la disciplina de los trabajadores:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

La disciplina, se dice fácil, pero iniciar en esta actividad es necesario mantener un programa disciplinado de crecimiento profesional y es imperativo mantener una disciplina estricta con acciones específicas.

Muchos de los gerentes y directores comerciales no aplican reglas claras de trabajo con sus vendedores y se defienden haciendo cambios y cambios en su plantilla de vendedores.

Cuando hablamos de disciplina implica que, si en verdad estás dispuesto a tener éxito y lo ves como el fin más importante a seguir en tu carrera, entonces no hay otra fórmula que no esté ligada intrínsecamente a la disciplina.

Si te equiparas con cualquier otro profesionalista que desempeña su actividad exitosamente, encontrarás, como punto común, que el lugar que han alcanzado se ha construido con sacrificios y trabajo tenaz y sistemático.

La palabra disciplina implica valores y que al describirla, sabemos que es sinónimo de la palabra sacrificio, que no es posible alcanzar el éxito sin hacer un pacto con uno mismo en el cuál te comprometes a desarrollar acciones que estarán llenos de sufrimiento pero que al final te llevarán directamente al éxito.

A favor de la disciplina está el hecho que una vez construido el hábito, se convierte en parte de ti, es decir, si se hace consistentemente, al final acaba siendo parte de una forma de vida.

Con ello conviene pensar que el cambio de método y la mejora continua, se hace siempre a través de la disciplina.

En el cuadro Se aprecia que un 71%, es decir casi las tres cuartas partes de trabajadores expresa que el coaching contribuiría en la disciplina y por lo tanto mejoraría su rendimiento laboral; después un 24% en otras palabras la cuarta parte de ellos considera que posiblemente contribuiría el coaching, y finalmente un escaso 5% expresa que no contribuiría.

Finalmente se deduce de este cuadro que casi la totalidad de trabajadores está de acuerdo que el coaching posibilitaría mejorar la disciplina y por ende existiría un mayor rendimiento laboral que favorecería a la empresa.

Es indudable que el coaching es una actividad integral que posibilita mejoras en el rendimiento laboral en el equipo de ventas lo cual repercutirá de modo positivo en la empresa.



Cuadro N° 11:

Coaching y su contribución en el desarrollo de las habilidades en los vendedores:

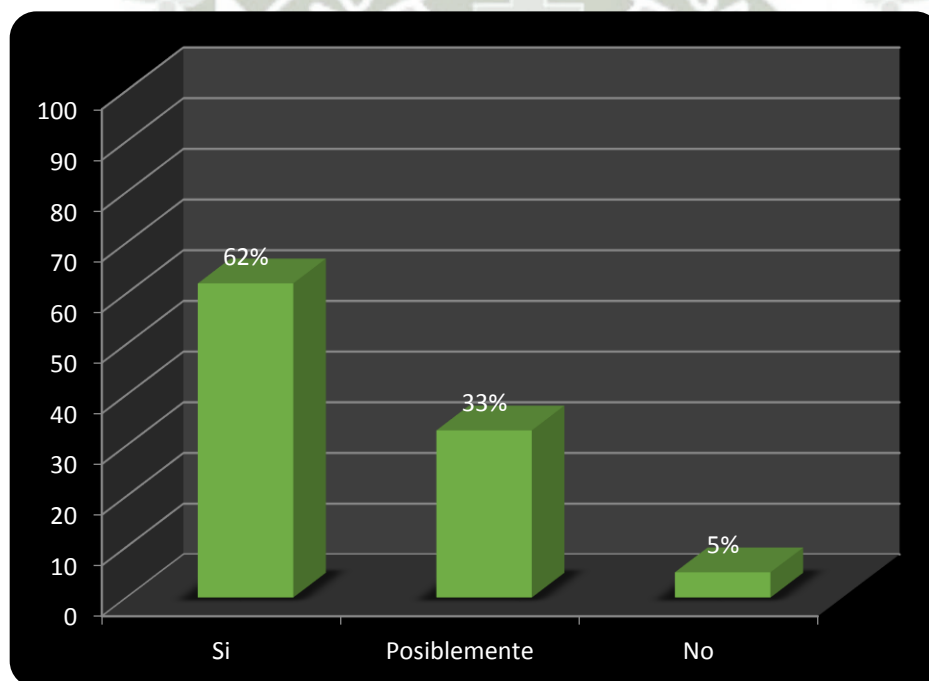
Alternativas	F	%
Si	26	62
Posiblemente	14	33
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 11:

Coaching y su contribución en el desarrollo de las habilidades en los vendedores:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Un 62% de trabajadores expresa que el coaching contribuiría al desarrollo de las habilidades, y por lo tanto en el mejoramiento del rendimiento laboral y finalmente un escaso 5% señala que en nada contribuiría el coaching.

- Al hablar de habilidades podemos resaltar las

Siguientes:

- Capacidad de escucha

Ésta es una de las habilidades más buscadas entre los asesores comerciales. Esta competencia supone una herramienta muy valiosa para el vendedor, ya que si el cliente se siente escuchado se puede establecer una relación duradera y de calidad. Es el primer paso para facilitar la comunicación y la relación comercial con el cliente.

Comunicación eficaz

Para un vendedor es fundamental demostrar unas habilidades comunicativas excelentes. Se trata de transmitir los mensajes necesarios de forma que el cliente comprenda, de forma fidedigna, lo que el vendedor pretende comunicar, en cuanto al producto o servicio que comercializa.

Empatía y confianza

Para un vendedor, es esencial lograr una buena sintonía con su cliente y generar un clima de confianza. Con la empatía, el vendedor consigue que su cliente se sienta valorado, ya que puede llegar a sentir que entienden sus necesidades y preocupaciones en relación al producto o servicio.

Proactividad

El buen vendedor se anticipa, con iniciativa y energía, en su relación con el cliente y en su principal objetivo, que es el cierre de ventas. Esto se extiende a cuestiones clave como ofrecer nuevos descuentos, o productos o servicios alternativos, buscando, si cabe, nuevas necesidades del cliente.

Paciencia e insistencia

En el mundo de las ventas, se valora a las personas con una alta tolerancia a la frustración y, sobre todo, perseverantes e insistentes. Es habitual entre los vendedores que muestren una gran capacidad para crear un buen vínculo con el cliente pero que sin embargo no demuestran el interés necesario para cerrar de forma efectiva una venta.

Planificación y organización del trabajo

Además de la relación con el cliente, el vendedor tiene que demostrar una alta capacidad para gestionar su agenda y toda la documentación relacionada con las visitas, informes, etc. Ésta es una de las habilidades más buscadas entre los buenos vendedores, ya que es muy habitual que carezcan de ella.

Autonomía

Dado el carácter autónomo de la labor del comercial, es imprescindible que el vendedor sea capaz de mostrar independencia, tanto en la gestión de su propia agenda como en su relación con los clientes. Esto no contradice el hecho que todos los vendedores deben ser debidamente supervisados por los responsables del departamento comercial.

En conclusión de este cuadro se infiere que la gran mayoría de trabajadores considera que el coaching posibilitaría el desarrollo de habilidades y en consecuencia existiría un mayor rendimiento laboral en su actividad como vendedores.

Se observa que más de la mitad de trabajadores señalan que el coaching posibilita el desarrollo de habilidades y esta situación implica un mejor rendimiento laboral en el equipo de ventas.

Cuadro N° 12:

Coaching y su contribución en el entrenamiento de los vendedores:

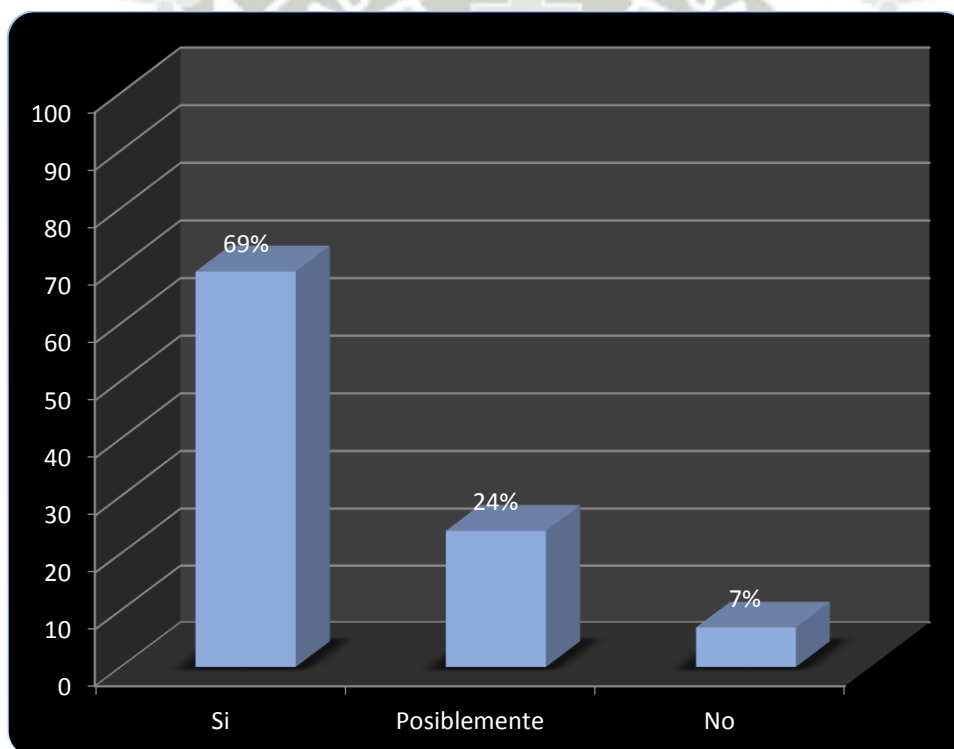
Alternativas	F	%
Si	29	69
Posiblemente	10	24
No	3	7
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 12:

Coaching y su contribución en el entrenamiento de los vendedores:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Un 69% de trabajadores considera que si el coaching contribuiría por medio del entrenamiento en mejorar su rendimiento laboral; después un 24% señala que posiblemente contribuiría con su actividad laboral, y finalmente un escaso 7% expresa que no contribuiría.

De este cuadro se deduce que la gran mayoría de trabajadores consideran al coaching como una herramienta indispensable, ya que a través del entrenamiento existiría mayor rendimiento laboral.

Es indudable que el coaching posibilita a través del entrenamiento mejores condiciones y por ende se contribuye con el rendimiento laboral del equipo de ventas.

Al hablar de entrenamiento se puede inferir la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede entrenar a sus vendedores?, ¿qué método es efectivo?.

La actitud del vendedor determina su conducta, pero debemos profundizar mucho más: El entrenamiento del vendedor enfocado a resultados a través de la profesionalización del mismo, es decir, combinando transferencia de conocimientos en neuroventas, mentoring (acompañamiento ante cliente real y medición objetiva de resultados), y no puede faltar el coaching (potenciación y redireccionamiento). En definitiva, es fundamental la alineación entre metodología, contenidos y resultados deseados (objetivo).

Identificar los conocimientos y habilidades clave innatas en todas y cada una de las personas que van a salir a la calle a vender desde el minuto 0, a fin de medir técnica, objetiva y sistemáticamente las aptitudes personales, e identificar el potencial y establecer qué competencias profesionales son críticas para el desarrollo personal y comercial, es fruto de la puesta en práctica de una metodología didáctica correctamente aplicada. Definir las necesidades formativas y desarrollar una secuencia estructurada favorece la interiorización de conocimientos y habilidades complejas, que tienen un impacto inmediato en la mejora del perfil competencial comercial de las personas y de los equipos de trabajo, a través de una operativa real y medible. Existen múltiples estudios que subrayan la importancia de la “emocionalidad colectiva”, y que ponen de manifiesto que un 35% de la eficiencia o productividad de un equipo depende de la misma.

Las organizaciones que subsisten a las condiciones adversas del mercado se adaptan al entorno y sus circunstancias [fusiones, cambio en el modelo de negocio, reestructuraciones,

internacionalización, cambio generacional, etc...], revisan sus valores corporativos, dinamizan el negocio y, sobre todo, orientan permanentemente a su fuerza de ventas y al resto de la organización al cambio, hacia resultados sostenibles y reales.

- Hoy en día, en cualquier compañía, todo el personal, cualquiera que sea su desempeño, debe estar orientado al cliente, a la venta. Y, para ello, como líder y motor de tu negocio, debes:
- Alinear los comportamientos de las personas con los objetivos empresariales.
- Diseñar e implementar un sistema comercial que desarrolle entusiasmo e ilusión en torno al objetivo.
- Impulsar la responsabilidad individual en cuanto a resultados comerciales.
- Ejecutar en Programa de Entrenamiento, con el fin de conducir el cambio.
- Evaluar permanentemente el cambio.

La misión del entrenador es motivar, empujar, dirigir, instruir, acompañar y redireccionar a la persona (vendedor) o a un grupo de ellas (fuerza de ventas), con el objetivo de conseguir resultados y desarrollar habilidades comerciales, tras una cuidadosa elección del método, la aplicación y el tipo de coaching adecuado a cada caso (liderazgo situacional), centrándonos en el desarrollo de:

- Auto-motivación.
- Pro-actividad.
- Creatividad comercial.
- Combatividad, resiliencia y resistencia a la frustración.
- Direccionamiento al cierre de la venta.
- Habilidades sociales.
- Auto-medicación y auto-re-direccionamiento.

“Ser vendedor es convertir lo que parece un esfuerzo en pasión, reto y superación; ser vendedor es contagiar lo mismo a quiénes te rodean, como si éste fuera tu último día, sólo que sabes que no lo es y que mañana puedes levantarte y que, si te levantas, sin duda, venderás”



Cuadro N° 13:

Coaching y su contribución en el desarrollo de competencias de los vendedores:

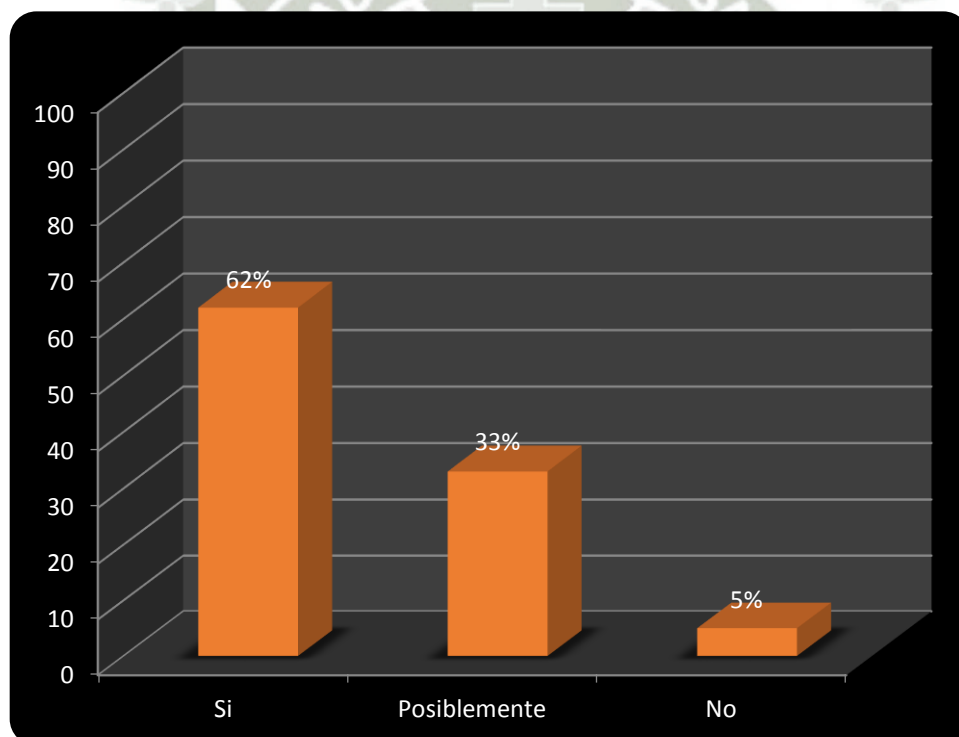
Alternativas	F	%
Si	26	62
Posiblemente	14	33
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 13:

Coaching y su contribución en el desarrollo de competencias de los vendedores:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Un 62% de trabajadores expresa que el coaching si contribuiría en el desarrollo de competencias; después un 33%, es decir la tercera parte de ellos considera que se mejoraría las competencias, y finalmente un escaso 5% expresa que no contribuiría.

Se deduce que la gran mayoría de trabajadores está prácticamente de acuerdo con la implementación de la herramienta del coaching y esto posibilitaría el desarrollo de competencias, y en consecuencia mejoraría de muy indudable su rendimiento laboral.

Podemos afirmar que es indudable la importancia del coaching y por ello debería implementarse para el desarrollo de competencias y así mejorar el rendimiento laboral del equipo de ventas.

Las competencias son comportamientos observables en la realidad del trabajo, que se manifiestan en diferentes niveles del saber.

Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

Para lograr que una empresa funcione es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las aportaciones competitivas de las personas.

Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del coaching, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno.

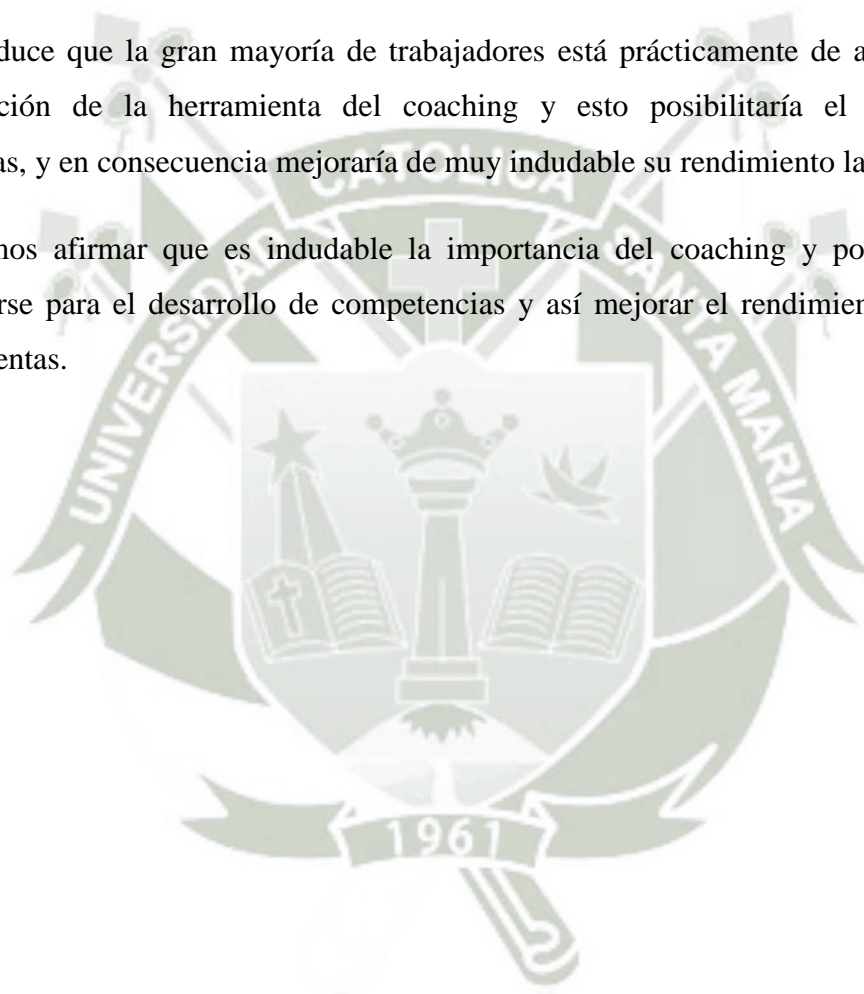
El coaching empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y

los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. De esta forma, se deduce que las acciones del coaching empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa.

La información presentada invita a investigar, desarrollar y aplicar el ejercicio del coaching en los integrantes de una empresa, a fin de prosperar en sus competencias y, consecuentemente, mejorar su desempeño en el trabajo.

Se deduce que la gran mayoría de trabajadores está prácticamente de acuerdo con la implementación de la herramienta del coaching y esto posibilitaría el desarrollo de competencias, y en consecuencia mejoraría de muy indudable su rendimiento laboral.

Podemos afirmar que es indudable la importancia del coaching y por ello debería implementarse para el desarrollo de competencias y así mejorar el rendimiento laboral del equipo de ventas.



Cuadro N° 14

Coaching y su contribución en el desempeño del rendimiento laboral:

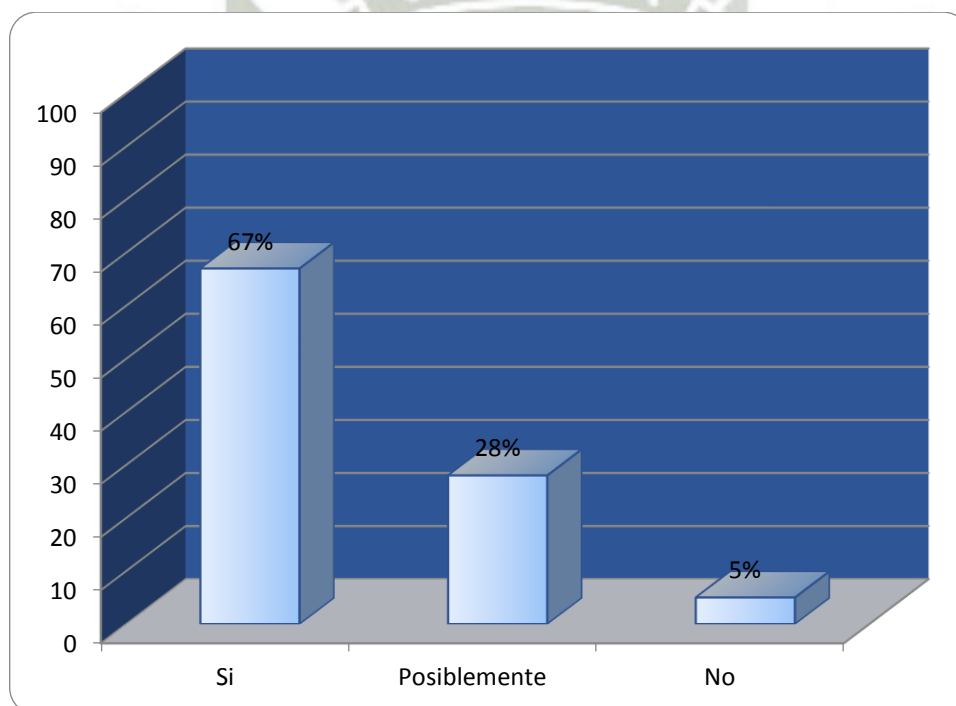
Alternativas	F	%
Si	28	67
Posiblemente	12	28
No	2	5
Total	42	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico N° 14:

Coaching y su contribución en el desempeño del rendimiento laboral:



Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Se aprecia un 67% de trabajadores señalar que el coaching si contribuiría en el desempeño de rendimiento laboral; después un 28% expresa que posiblemente contribuiría el coaching, y finalmente un escaso 5% señala que no contribuiría en su rendimiento laboral.

De este cuadro se infiere que la gran mayoría de trabajadores considera que el coaching es una herramienta eficaz para incrementar el desempeño laboral y todo ello favorecería a la empresa.

Existe un secreto, quizá resida en la suma de varias cualidades que hacen que el coaching destaque por encima de otras estrategias de motivación laboral.

Sin embargo, para entender mejor los beneficios que reporta en este terreno, vale la pena mencionar las tres áreas en las que se evidencian sus resultados:

Desarrollo y aprendizaje:

El coaching personal orientado a trabajadores reporta sus primeros beneficios en la esfera del aprendizaje. Quienes participan de las sesiones se convierten en colaboradores más eficientes, creativos y dispuestos al aprendizaje continuo.

Habilidades laborales:

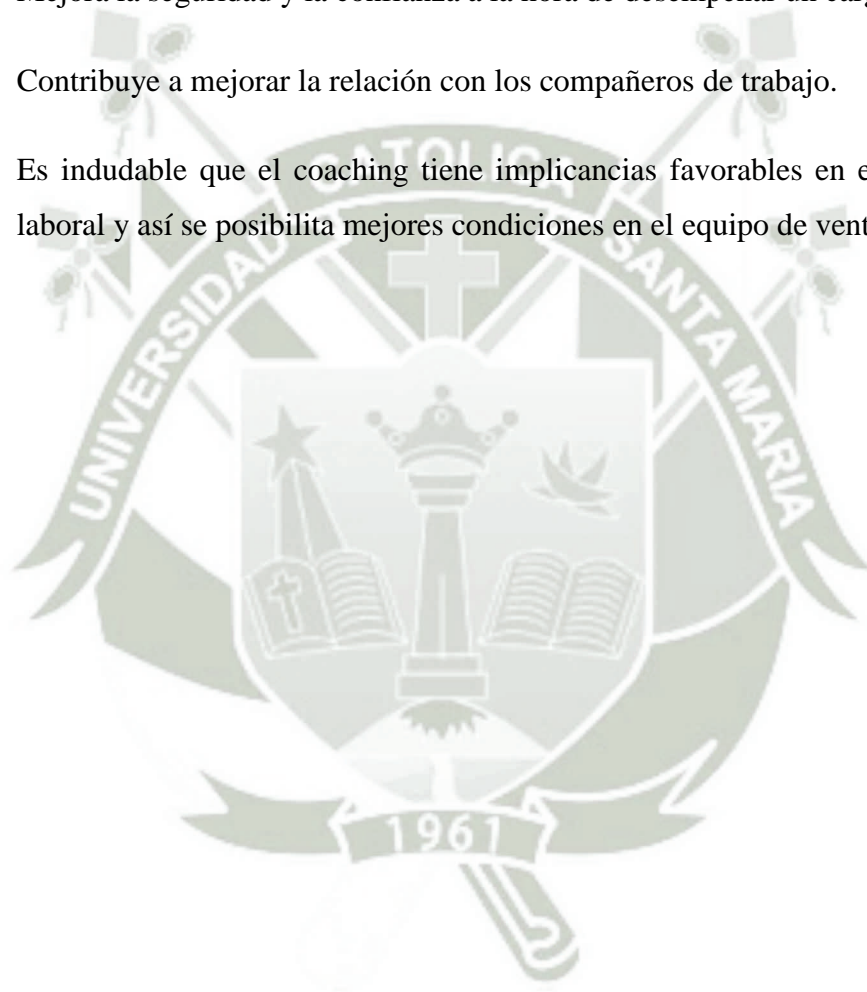
De hecho, es probable que algunos de ellos descubran, gracias al coaching, una serie de habilidades, cualidades, talentos, virtudes y aptitudes que no sabían que poseían o que desconocían cómo poner en práctica. Este hallazgo ayuda a aumentar su rendimiento y su desempeño laboral. Puede suceder, incluso, que tras las sesiones de coaching algunos profesionales definan mejor su perfil y se centren en las tareas que les despierten verdadero interés.

Avance profesional y promoción:

Pero no sólo eso. También es probable que el coaching individual ayude a que los trabajadores valoren la posibilidad de seguir escalando niveles en el plano empresarial. Motivados y con nuevas herramientas para su desempeño diario, cuentan con un marco propicio para ir en busca de mejores opciones laborales, que pueden ser de promoción interna o en otros destinos.

- Coaching individual para trabajadores. Otros beneficios:

- Emplea técnicas de motivación para alcanzar objetivos profesionales.
- Ayuda a eliminar ideas o patrones negativos.
- Impulsa la creatividad para la solución de obstáculos y conflictos.
- Promueve el autoconocimiento para el hallazgo de respuestas propias.
- Estimula la independencia y la autonomía profesional.
- Mejora la seguridad y la confianza a la hora de desempeñar un cargo.
- Contribuye a mejorar la relación con los compañeros de trabajo.
- Es indudable que el coaching tiene implicancias favorables en el rendimiento laboral y así se posibilita mejores condiciones en el equipo de ventas.



CAPITULO IV

FORMULACIÓN DEL PLAN DE COACHING PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL EQUIPO DE VENTAS EN LA EMPRESA CONECTA RETAIL S.A.

4.1. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de este presente trabajo se ha apreciado ciertas deficiencias en el rendimiento laboral del equipo de ventas y ante ello es necesario plantearse un plan de coaching.

Es fundamental efectuar un plan de coaching con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral del equipo de ventas en la empresa Conecta Retail S.A.

En un mundo globalizado, en la actualidad la fuerza de ventas es la parte más fundamental de la empresa, por ello es vital invertir en ellos conocimiento que sea aplicable a la empresa con la finalidad de obtener mejores resultados y el beneficio sea mutuo. Se debe tener en cuenta que la fuerza de ventas influyen en los clientes para que tomen la decisión de efectuar o no la adquisición de un producto eléctrico.

A través de esta propuesta se aspira a evitar en lo posible pérdidas de clientes debido a que los vendedores pueden no responder debidamente las inquietudes de los clientes. Así como puede presentarse ciertos reclamos y quejas de los clientes y que no son atendidas con rapidez o no se les resuelve sus problemas.

Se debe tener en cuenta que el coaching promueve niveles de productividad laboral, mediante el empleo adecuado de los recursos, a través de la capacitación de la fuerza laboral; por lo tanto, el coaching, persigue capacitar al recurso humano, con el propósito de estimularlo de modo tal que se sienta comprometido con los ideales de la organización.

Es importante señalar que el Coaching es un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y líder. Por lo tanto, las organizaciones requieren personas que puedan pensar por sí mismas, que sean responsables de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo siente. Por ello el coaching, se ha transformado en una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas a producir resultados sin precedentes.

En este contexto es fundamental la capacitación por ser un medio o una herramienta que tienen las empresas, para desarrollar habilidad y competencia en las personas, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño en el puesto de trabajo, contribuir mejor con los objetivos organizaciones y producir un cambio de comportamiento positivo que agregue valor a las personas para que sean cada vez mejores.

A través de esta propuesta se pretende cambiar actitudes, buscan crear conciencia de sí mismo. Del mismo modo se aspira a que se adapten a los cambios de la sociedad de manera eficiente y con eficacia. Se trata de trabajar a la par del equipo de ventas, juntos ideando soluciones y anticipándose a los problemas. Se aspira a desarrollar habilidades para el ejercicio de la responsabilidad así como inculcar y desarrollar una cultura acertada en la solución de los problemas de los clientes.

Por todo ello consideramos que el coaching es una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posiciona a la persona en un aprendizaje permanente.

En suma el coaching es una manera de buscar liderazgo, con una movilización hacia el éxito de equipos ganadores y de este modo el equipo de ventas de la empresa Conecta Retail S.A. se sentirán más motivados y con deseos de mejorar su desempeño laboral.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Generar una cultura empresarial de ventas en base al coaching orientado a resultados donde todos los colaboradores mejoren su rendimiento laboral.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollo de habilidades para el ejercicio responsable de ventas.

Inculcar y desarrollar una cultura orientada a la solución del problema de los clientes buscando la innovación y el crecimiento de las ventas

4.3. EL CAMBIO A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE VENTA

La empresa Conecta Retail S.A. aspira a que sus colaboradores desarrollen actitudes, destrezas y habilidades para que aumenten sus conocimientos, y sean personas proactivas y comprometidas con los objetivos de la organización. Por ello al implementar la capacitación en esta empresa se lograría cambios de comportamiento que activan estas cualidades y su nivel de creatividad e innovación.

En este contexto es fundamental saber que un buen vendedor debe dominar el arte de la persuasión, para detectar necesidades, profundizar en los problemas del cliente y manejar las objeciones (escepticismo, confusión, queja real, verdadera desventaja).

Es importante un cambio de comportamiento en el equipo de ventas mediante el entrenamiento para transmitir información, desarrollar habilidades, desarrollar o modificar actitudes y también se debe buscar el desarrollo de conceptos por medio de ideas y pensamientos.

Se debe tener en cuenta que es necesario preparar al equipo de ventas en lo que se refiere a la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. Así como también proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, todo ello redundará positivamente en el rendimiento laboral así como en el crecimiento personal.

Es importante generar un cambio en la actitud de los vendedores, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los trabajadores del equipo de ventas, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a la herramienta del coaching para lograr el aumento de la eficiencia individual de los vendedores y con ello contribuir al mejoramiento de la atención al cliente

Se trata de motivar, así como sensibilizar a los vendedores en el mejoramiento continuo y al mismo tiempo aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y experiencia.

Se debe tener en cuenta que la capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la empresa pueden ofrecerle a sus trabajadores en este caso a su equipo de ventas, pues el conocimiento es valioso y además un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es algo efímero como el dinero. Este permanece y se desarrolla a través de la

experiencia, son de los beneficios más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la empresa.

4.4. ACTIVIDADES PROMOCIONALES

La empresa CONECTA RETAIL S.A. efectuará algunas actividades de promoción dirigida a las fuerza de ventas y clientes finales.

Las actividades son las siguientes:

a) Programa de apoyo a las ventas al detalle

Es un programa diseñado para proporcionar soporte promocional a nivel de punto de venta. La finalidad esencial de este programa es brindar un apoyo promocional a los puntos de venta para así contribuir a incrementar dichas ventas. A través de estos programas se distribuirá material publicitado como lapiceros, llaveros, vasos, tazas, polos y gorros entre otros que tendrán publicidad de la empresa. En este programa se buscará sitios estratégicos de alto tránsito de personas como plazas y principales avenidas entre otros donde se instalará un módulo de venta. En dicho módulo cada persona hará girar una ruleta y ganará premios. A través de este programa se busca esencialmente ser una fuente competitiva de información así como lograr contactos para futuras ventas. Además se buscará establecer y mantener una fuerte relación personal entre clientes y el equipo de ventas.

b) Programa de apoyo de marketing como incentivo de compras

A través de este programa se busca que los clientes al llegar a cierta cantidad de dinero en adquisiciones, los compradores, tienen derecho a un regalo que puede ser una plancha o un hervidor eléctrico entre otros. Además se le puede entregar un cheque por una determinada cantidad de dinero para que adquiera en el futuro productos de la empresa.

c) Patrocinio conciertos

Consiste en que los directivos de la empresa se ponen en contacto con un promotor de artistas. El directivo de la empresa adquiere una cantidad de entradas que por ejemplo puede ser 100 y por la adquisición de productos eléctricos los compradores pueden acceder a estas entradas en un determinado mes. Además se busca que tanto el promotor de artistas como el representante de la empresa iglesia compartan publicidad a través de afiches, pancartas medios masivos de comunicación entre otros.

d) Incentivo de ventas de fin de año

Consiste en establecer el premio “Modelo estrella de servicio al cliente”. Dicho premio se entrega a fin de cada año, la empresa premiara a los dos mejores vendedores con un viaje a Machu Picchu con todos los gastos pagados. De esta manera se incentiva y de motiva al equipo de vendedores para que puedan vender más productos de la empresa.

e) Mecanismo de retroalimentación

Como un mecanismo de retroalimentación se efectuará reuniones a fin de cada mes para efectuar seguimientos, evolución de las ventas, dificultades entre otros. Todo ello, servirá para una planeación estrategia en el involucramiento de las fuerzas de ventas.

4.5. ESTRATEGIAS GLOBALES DE MARKETING

Es posible considerar las siguientes estrategias:

a) Estrategia de seguidor

CONNECTA RETAIL S.A. aplica la estrategia de seguidor de líder debido a que busca segmentar su mercado de modo más creativo, haciendo que su ventaja competitiva, la rapidez y la atención al cliente sean más especializados y todo ello sea valorado por los compradores potenciales.

b) Estrategia de fidelización

CONNECTA RETAIL S.A. maneja una estrategia de fidelización en donde se puede categorizar a los clientes por monto de compra de cada año. A través de esta estrategia se aspira a dividir a los clientes por categorías teniendo en cuenta las características ya señaladas y con ello además se segmentará a la fuerza de ventas para que maneje una cartera específica entregándole al cliente una atención personalizada lo que le posibilitará conocer de manera anticipada los requerimientos del comprador y el seguimiento del mismo después de haber concretado la venta.

4.6. EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN EN LAS VENTAS

Es importante en primer lugar enfatizar en la preparación para efectuar la presentación real de las ventas que viene a ser un proceso que consta de 2 partes. La primera parte está referida al acercamiento previo y esto implica preparar objetivos previos al proceso de ventas

y desarrollar un plan de presentación anterior a ellas. Se debe tener en cuenta muchos aspectos antes de efectuar el contacto real con el futuro cliente.

En lo concerniente a la segunda parte se trata de efectuar un “acercamiento” y aquí se incluye efectuar una primera impresión que sea bastante favorable, así como se debe captar la atención del cliente potencial y desarrollar el interés de este en el producto o servicio. Es vital manejar de modo correcto un acercamiento previo y dicho acercamiento posibilita establecer una base para presentar de manera efectiva y realizar la venta.

Por lo tanto, se aprecia que por medio de la estrategia de presentación es posible combinar diversos elementos de la estrategia de relaciones, productos y clientes. Se debe tener en cuenta que cada una de las tres estrategias debe haber sido efectuada por un vendedor y que lo puede emplear en una estrategia efectiva de presentación. Dicha estrategia debe contar con un plan concebido que incluye tres aspectos:

1. Establecimiento de los objetivos para la presentación de ventas.
2. La preparación del plan de presentación previo a la venta es vital para satisfacer estos objetivos.
3. La renovación del compromiso de uno mismo para brindar un servicio excelente al cliente.

4.7. EL DESARROLLO DEL PLAN DE PRESENTACIÓN PREVIO A LA VENTA

Es importante señalar que una vez que se han señalado los objetivos para la presentación de ventas, el próximo paso implica desarrollar el plan de presentación previo a la venta, el cual es una ayuda para lograr las metas.

Existe un plan de presentación de seis pasos el cual asegura que los vendedores se encuentren bien organizados durante la presentación de ventas y preparados para lograr determinados objetivos. Es vital la preparación de dicho plan porque se consideran las diferentes actividades que tendrá lugar a lo largo de la presentación de ventas. Por ejemplo el plan puede incluir el repaso o resumen de las características concretas del producto o el empleo de una demostración de ventas que posibiliten y contribuyan al cliente a que tome una decisión para adquirir un determinado producto.

Se considera que el plan de presentación cuenta con los siguientes pasos:

Paso uno. Acercamiento

- Revisión del modelo de ventas

En este punto es necesario que el equipo de ventas de la empresa Conecta Retail S.A. se pregunte:

1. ¿Cuántos clientes entran cada día en la empresa?
2. ¿Cuántas personas recibieron una presentación del producto?
3. ¿Cuántos vendedores realizaron una demostración estática o dinámica?
4. ¿Cuántas personas recibieron una propuesta?
5. ¿Cuántas ofertas se presentaron durante el mes?
6. ¿Cuántas operaciones logramos cerrar?
7. ¿Cuántas personas rechazaron y cuáles son las razones por la que rechazaron?
8. ¿Por qué no han adquirido el producto y dónde terminaron comprando?
10. ¿Los que no compraron por qué? ¿Y qué vamos a cambiar?
11. ¿Cómo mejorar la conversión del vendedor con mejor ejecución del proceso, buscando una mejora continua?

- Iniciación del contacto con el cliente

En este aspecto se buscará iniciar contacto a través de relaciones familiares, de amistades o de personas que se les puede contactar de modo personal, por teléfono, redes sociales entre otros medios.

Paso dos: Presentación

- Se determina las necesidades del cliente potencial
- Se selecciona un determinado producto o servicio
- Inicio de la presentación de ventas

Paso tres. Demostración

- Se decide aquello que se demostrará
- Se efectúa la selección de herramientas de ventas
- Inicio de demostración

Paso cuarto. Negociación

- Se anticipa la futura resistencia a la venta
- Se planifican los diversos métodos de negociación
- Se inicia las negociaciones de doble ganancia

Paso cinco. Cierre

- Se planifica diferentes métodos adecuados para el cierre
- Se reconoce los indicios del cierre.
- Se inicia los métodos de cierre.

Paso seis. Servicio

- Se efectúa las ventas por sugerencia
- Se realiza un seguimiento
- Se realiza visitas de seguimiento

4.8. EL CONTACTO TELEFÓNICO

Es indudable que una llamada telefónica posibilita un método rápido y económico de programar una entrevista. Es posible arreglar varias entrevistas en poco tiempo. La llamada telefónica es diferente a una carta, porque la primera posibilita una comunicación inmediata y eficaz.

Es necesario señalar que el teléfono tiene algunas limitaciones. Entre ellas que la vinculación a través del teléfono es muy impersonal. Se debe tener en cuenta que ciertos vendedores tratan de evitar el empleo del teléfono debido a que consideran que facilita en exceso al futuro cliente manifestar su negativa. Sin embargo, estas desventajas pueden ser más

imaginarias que concretas o reales. Pues debido a una adecuada capacitación, un vendedor tiene la capacidad de emplear el teléfono de manera efectiva para programar distintas entrevistas a los futuros clientes.

4.9. ESTRATEGIA DE RENUENCIA A LA VENTA

En la actualidad se aprecia básicamente que existe un bloqueo por la renuencia a una visita de ventas. Los nuevos vendedores por lo general sienten el temor de hacer el contacto inicial con el cliente potencial. La renuencia a la visita de ventas puede partir de la preocupación de interrumpir o molestar al cliente potencial, o también se debe al temor de manifestar algún aspecto equivocado o por la preocupación de no tener respuestas adecuadas a la persona que empieza a efectuar interrogantes. También puede darse el caso que el vendedor tiene miedo al rechazo o a la persona. Si no se toma en cuenta lo anterior en cuanto a las razones de la renuencia a la visita, una persona puede aprender de modo progresivo a enfrentarse a ella. Ante esta situación existen algunas sugerencias:

El vendedor debe ser una persona optimista sobre los logros del contacto inicial. Lo aconsejable es anticiparse al éxito que ante el fracaso. La anticipación del fracaso se constituye en una barrera para efectuar el contacto inicial.

Practicar un enfoque antes de hacer el contacto inicial. Se debe efectuar un esfuerzo y ensayar porque esto posibilita aumentar la propia confianza y de esta manera reducir la posibilidad de que maneje la situación de modo equivocado.

- El vendedor debe reconocer que es natural sentir ansiedad sobre el contacto inicial. Se debe tener en cuenta que hasta los vendedores con mayor experiencia sienten algún grado de renuencia a la visita de ventas.
- Es necesario aceptar el hecho de que algunos intentos de aproximarse al prospecto serán rechazados. Por ello no se dedicar tiempo a meditar sobre el rechazo. Es vital ocuparse en hacer contacto con otro cliente potencial.

4.10. EL CIERRE Y CONFIRMACIÓN DE LA VENTA

Es importante señalar que cuando el cliente potencial acepta, el vendedor recibe un premio personal y otro económico. La satisfacción personal que se recibe al cerrar la venta depende de la actitud y como aumento del vendedor sobre el producto. Los vendedores que creen verdaderamente en su producto disfrutan al convertir a los futuros clientes en clientes reales; además se espera una relación continua con el nuevo cliente.

Se debe tener en cuenta que el cierre de la venta se hace menos dificultoso si todo se logra manejar de modo correcto en el proceso de presentación de ventas. Por ello un vendedor preparado de modo estratégico se aproxima al cierre con la debida confianza. El cierre puede ser dificultoso siempre y cuando algún aspecto durante la presentación de ventas no ha sido manejado de manera adecuada. Existe la posibilidad que haya una primera impresión negativa que puede perdurar aún en el cerebro del futuro cliente. Puede darse el caso que la demostración de ventas no se haya efectuado de modo correcto la resistencia a la venta. Es indudable que dichos factores y otros pueden ser obstáculos durante el cierre de la venta.

Es importante señalar que algunas ventas se pierden debido a que el vendedor trata de inventar con demasiada anticipación o lo hace muy tarde. En algunas ocasiones, los vendedores buscan de cerrar antes que el futuro cliente se encuentre preparado para adquirir un producto. Si el comprador manifiesta su negativa, el vendedor puede desistir. Se puede efectuar un intento de cierre demasiado temprano y esto es factible que sea interpretado como ventas “a presión”. Por ello es importante cuidarse de dar al futuro cliente, la impresión de cierta ansiedad porque se le está “vendiendo” algo.

Se considera que también se ha cerrado demasiado tarde cuando se pasa por alto ciertos indicios obvios de cierre. Hay oportunidades en que el vendedor sigue conversando mucho después de que el comprador ha tomado la decisión de adquirir un producto. Cuando esto ocurre, puede cambiar la actitud del cliente y de esta manera se pierde la venta.

Se debe tener en cuenta, el cierre como parte del proceso de ventas. En la actualidad existe un proceso de construcción que empieza con un acercamiento interesante y a través de descubrir una necesidad del cliente. Posteriormente a través de la selección efectiva del producto y la presentación de las ventajas que genera el deseo de comprarlo. Sigue una

demostración que debe ser bien planificada y buscar de lidiar con la resistencia de ventas, por ello es vital pedir que se haga la adquisición.

En los actuales momentos el cliente comprende la necesidad de contar con un socio, alguien que estará a su alcance cuando lo requiera, asesorándolo de manera constante y ayudándole a la resolución de problemas.

Es necesario tener en cuenta que a medida que avanza la presentación de ventas, se debe estar alerta para apreciar los indicios de cierre. Al respecto un indicio de cierre implica una indicación verbal o no, de que el futuro cliente se encuentra en preparación para la toma de decisión de comprar un determinado producto. Es una forma de retroalimentación, que viene a constituirse en un elemento esencial en la venta. Al respecto cuando se detecta un indicio de cierre puede ser el momento propicio para intentarlo.

En la actualidad existen muchos indicios de cierre son muy sutiles y se pueden pasar por alto si uno no está alerta. Esto sucede esencialmente en el caso de las señales de compra no verbales. Una de las características más importantes de la personalidad que necesitan los vendedores es la empatía, la habilidad para sentir lo que la otra persona siente.

4.11. LA EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Al finalizar es necesario tener en cuenta el análisis la rentabilidad del volumen de ventas de cada vendedor. Esta tarea es compleja porque varían los territorios de venta, la clientela y las condiciones de las empresas.

Finalmente es vital señalar que es valiosa la frecuencia de las visitas como un indicio del éxito. Esta información es útil solo cuando se le compara con los ingresos económicos que se generaron en cada cuenta. El número de visitas realizadas a los clientes debe tener alguna relación con las ventas y potencial de utilidades de esa cuenta.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se observa que un 67% de trabajadores de la empresa Conecta Retail S.A., es decir más de la mitad de ellos considera que a través del coaching se lograría una orientación para incrementar el rendimiento laboral y por ende el aumento de las ventas. De esto se deduce que la gran mayoría de vendedores está de acuerdo con la capacitación a través del coaching.

SEGUNDA: Un 62% de vendedores señala que el coaching contribuiría al desarrollo de las habilidades, y por lo tanto en el mejoramiento del rendimiento laboral. Es decir la gran mayoría de trabajadores considera que el coaching es una herramienta de mucha utilidad para incrementar habilidades en las ventas.

TERCERA: Se observa que un 50% de vendedores si conocen sus funciones, por lo tanto tienen un nivel bajo de dominio de sus funciones.

CUARTA: Se observa que un 67% de vendedores, consideran que a través del coaching si lograría un incremento en el rendimiento laboral y por lo tanto aumentarían las ventas. De esto se deduce que la gran mayoría de vendedores está de acuerdo con la capacitación a través del coaching.

QUINTA: Un 76% de los vendedores consideran que si han sido capacitados en las funciones de vendedor, de ello se infiere que si tienen conocimiento de sus funciones.

SEXTA: Se aprecia que un 69% de trabajadores consideran que si el coaching contribuiría a mejorar el clima laboral y por lo tanto su rendimiento como vendedor.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda que la empresa Conecta Retail S.A. realice los esfuerzos necesarios para difundir a través folletos y separatas entre otros la importancia del coaching para mejorar el rendimiento laboral y de esta modo motivar a los colaboradores en el crecimiento de la empresa.

SEGUNDA: Se recomienda que la empresa Conecta Retail S.A realice cursos de coaching para mejorar las capacidades de los vendedores y de esta manera elevar su rendimiento. Todo ello indudablemente contribuirá a incrementar las ventas en la empresa.

TERCERA: Se recomienda que la empresa Conecta Retail S.A. realice constantes cursos de capacitación esencialmente para nuevos vendedores y para que cumpla su finalidad, es necesaria la participación, el aporte y lo más importante, el compromiso de todo el equipo de ventas.

CUARTA: Se recomienda que para incrementar las ventas y como una forma de motivar se sugiere entregar premios a los mejores vendedores del año a través de viajes y estadía pagada con el propósito de incentivar a que otros vendedores incrementen las ventas, así con su compromiso con la empresa Conecta Retail S.A.

QUINTA: Se recomienda que se capacite a los vendedores sobre el coaching y el incremento de las ventas, por ello podría existir un intercambio del equipo de ventas y de esta manera vendedores de otras ciudades se trasladarían a la ciudad de Arequipa y viceversa, para que el equipo de ventas cuente con mayor experiencia y por lo tanto tengan mejores ideas para generar mayores ventas en la empresa Conecta Retail S.A.

SEXTA: Se recomienda que el coaching sea una herramienta para mejorar el comportamiento organizacional, la motivación y la comunicación, esto permitirá que los vendedores se puedan auto realizar.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, Simón. Diccionario de Economía. Editorial Trillas. México. 2001
- BOU-PÉREZ, J. F. Coaching para Docentes. Editorial Universitaria. Madrid. 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill. 2009
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed). México: McGraw Hill. 1999.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. El proceso Administrativo, Diana, 11ª edición, México. 1977
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia, Tercera Edición. Editorial Trillas. México. 2005.
- GARCÍA, Julio y CASANUEVA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Editorial Trillas. México. 2002
- GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. La Sociología de la Empresa. Editorial Jus. México. 1963.
- HAWKINS, Bill y PETTEY, Tom. Coaching para el Cambio Organizacional, en coord. Goldsmith, Lyons y Freas, opus.
- HODGETTS, R. M. y ALTMAN, S. Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV. 1985
- KOONTZ Y O'DONNELL. Curso de administración moderna. Editorial MacGraw-Hill. Madrid. 1979.
- LUSSIER, R., & ACHUA, C. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México D.F.: CENGAGE Learning. 2010
- MURADEP Lidia. Coaching para la transformación personal. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2009
- PERRY Zeus y Suzanne Skiffington. Guía completa de Coaching en el Trabajo. 2002.

RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching, su historia, filosofía y esencia. Editorial Dunken. Buenos Aires. 2005.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Limusa Wiley. México. 1966.

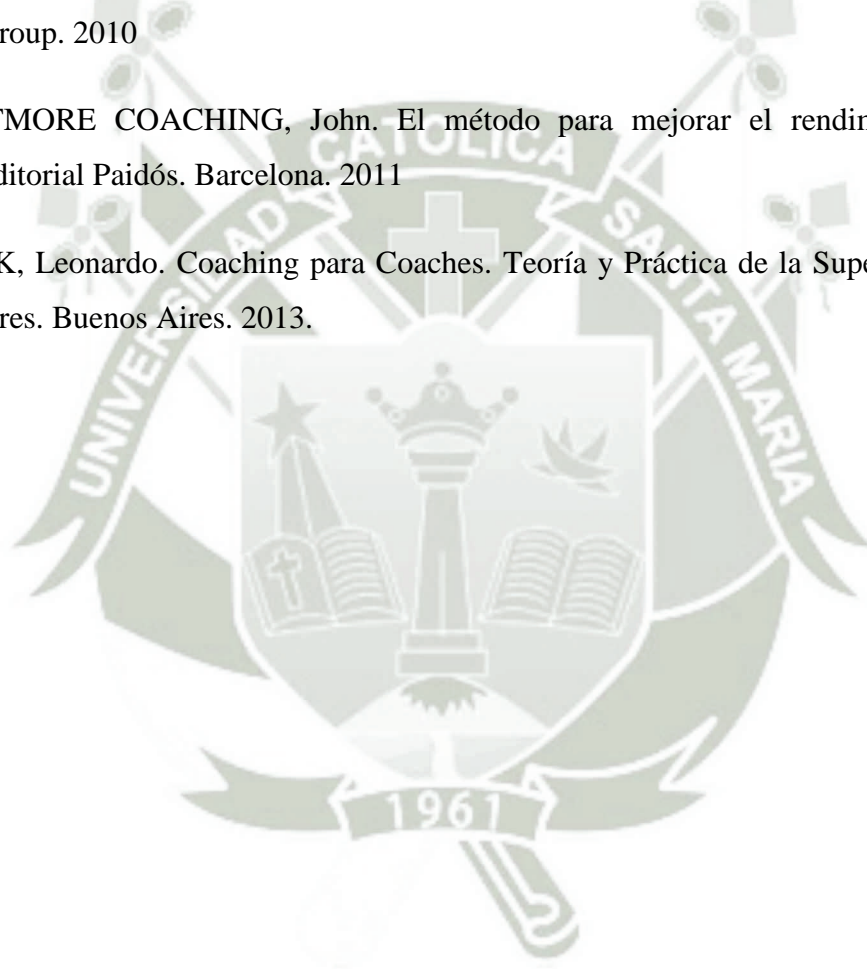
ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 2013

SALAZAR T., Gilberto y MOLANO C., Mauricio. Coaching en Acción. Editorial Mc. Graw – Hill, Bogotá Colombia. 2000.

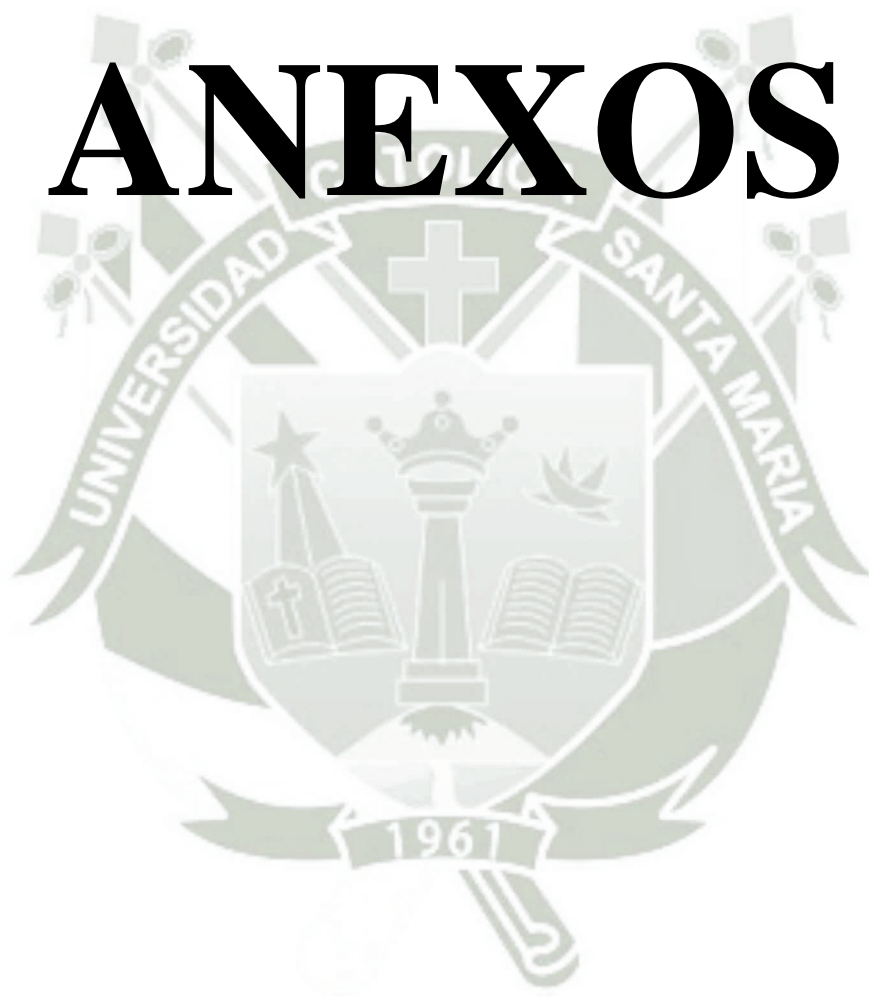
VEGA, Karen. Curso de introducción al Coaching: Manual de apoyo. International Coaching Group. 2010

WHITMORE COACHING, John. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Editorial Paidós. Barcelona. 2011

WOLK, Leonardo. Coaching para Coaches. Teoría y Práctica de la Supervisión. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. 2013.



ANEXOS



ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Nos encontramos efectuando una investigación sobre ventas y coaching. Este último es una forma avanzada de interrelación, ayudar a una persona, organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la creación de conciencia y soluciones a los problemas.

Le rogamos contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. No coloque su nombre ni apellido. Marque con una (X). Muchas gracias

1. **¿Conoce las características de los distintos tipos de productos que ofrece en los diferentes puntos de venta?**
 - a) Bastante
 - b) Poco
 - c) Nada

2. **¿Ud. conoce las funciones del vendedor?**
 - a) Bastante
 - b) Poco
 - c) Nada

3. **¿Qué dificultad encuentra para la venta de los productos que ofrece la empresa?**
 - a) Movilidad
 - b) Cartillas de información
 - c) Folletos para los puntos de venta
 - d) Otro (especifique) _____

4. **¿Ud. cuánto tiempo tiene de experiencia como vendedor?**
 - a) 1 a 2 años
 - b) 3 a 4 años
 - c) 5 a 6 años
 - d) Más de 6 años

5. **¿Ud. ha sido capacitado por la empresa para ser vendedor?**
 - a) Si
 - b) No

6. **¿Cómo considera la capacitación brindada por la empresa?**
- a) Deficiente
 - b) Escasa
 - c) Regular
 - d) Buena
7. **¿Cómo considera que el coaching contribuiría en el incremento de rendimiento laboral en los vendedores?**
- a) Mayor orientación
 - b) Tutoría
 - c) Mayor disciplina
 - d) Entrenamiento
 - e) Desarrollo de competencias
 - f) Desarrollo de habilidades
 - g) Mejor desempeño
 - h) Otro (especifique) _____
8. **¿Considera que a través del coaching usted lograría una orientación para mejorar su rendimiento laboral y por ende incrementar las ventas para la empresa?**
- a) Si
 - b) Posiblemente
 - c) No
9. **¿Considera que el coaching contribuiría en la tutoría en su desempeño laboral?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Posiblemente
10. **¿Considera que el coaching contribuiría en la disciplina y por ende mejoraría el rendimiento laboral de los vendedores?**
- a) Si
 - b) Posiblemente
 - c) No

11. **¿Considera que el coaching contribuiría en el desarrollo de las habilidades y por ende en el incremento del rendimiento laboral de los vendedores?**

- a) Si
- b) Posiblemente
- c) No

12. **De acuerdo a usted el coaching contribuiría a través del entrenamiento a mejorar el rendimiento laboral de los vendedores**

- a) Si
- b) Posiblemente
- c) No

13. **¿Considera que el coaching contribuiría en el desarrollo de competencias y por ende en el rendimiento laboral de los vendedores?**

- a) Si
- b) Posiblemente
- c) No

14. **¿Considera que el coaching contribuiría en el desempeño del rendimiento laboral en los vendedores?**

- a) Si
- b) Posiblemente
- No

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	VARIABLES			HIPÓTESIS
			VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	
<p>¿Cuál es la incidencia de la formulación de un plan de coaching para la mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa?</p> <p>¿Por qué se formularía el plan de coaching en la empresa CONECTA RETAIL S.A.?</p> <p>¿Cuál es el análisis sobre el rendimiento laboral del equipo de ventas en la empresa CONECTA RETAIL S.A.?</p> <p>¿Cómo se puede plantear el incremento de ventas a través del equipo de vendedores?</p>	<p>Desde la perspectiva social porque se contribuye a que el equipo de ventas cuente con una mayor satisfacción social y laboral debido a que se encontrarán más motivados para su actividad laboral.</p> <p>La presente investigación es importante desde la perspectiva económica porque el plan de coaching permitirá una mejora de rendimiento laboral en el equipo de ventas y por ende existirá una mayor rentabilidad para la empresa.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la incidencia de la implementación de un plan de coaching en la mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Formular el plan de coaching para la empresa CONECTA RETAIL S.A.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Analizar el rendimiento laboral del equipo de ventas en la empresa CONECTA RETAIL S.A.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Plantear el incremento de ventas a través del equipo de vendedores.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Formulación del plan de coaching</p>	<p>Elementos del coaching</p> <p>Adiestramiento</p>	<p>★ Orientación</p> <p>★ Tutoría</p> <p>★ Disciplina</p> <p>★ Entrenamiento</p>	<p>Dado que el coaching es una herramienta eficaz en la actualidad dentro de las empresas y puede influir en el rendimiento laboral de los trabajadores de las empresas.</p> <p>Es probable que a través de la formulación del plan de coaching sea posible mejorar el rendimiento laboral del equipo de ventas de la empresa CONECTA RETAIL S.A. de la ciudad de Arequipa</p>
			<p>Variable Dependiente</p> <p>Mejora del rendimiento laboral del equipo de ventas</p>	<p>Capacitación del equipo de ventas</p>	<p>★ Desarrollo de competencias</p> <p>★ Desarrollo de habilidades</p>	
				<p>Formación laboral</p>	<p>★ Desempeño laboral</p>	