



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE
LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO
DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

**Autor:
Lcdo. Campos, Luis**

Bárbula, Enero de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE
LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO
DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

**Autor:
Lcdo. Campos, Luis**

Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título Académico de Magíster en Administración de Empresas. Mención Gerencia.

Bárbula, Enero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR S.A.”**, presentado por el ciudadano **Lcdo. Luis Campos**, titular de la cédula de identidad N° 13.754.172, para optar por el título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **“Aprobado”** a los 05 días del mes de Mayo del año 2016.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
María Consuelo Díaz	12.028.374	_____
Blanca Marrufo	12.107.942	_____
Manuel Rodríguez	6.012.852	_____

Bárbula, Enero de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**METODLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE
LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO
DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

TUTOR:
Msc. Aurelio Rodríguez

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia
Por: Msc. Aurelio Rodríguez
C.I. 7.019.572**

Bárbula, Enero de 2016

Dedicatoria

Dedico este trabajo a tres mujeres que han sido fuente de inspiración en todas las aventuras que he emprendido y que faltan por emprender en mi vida.

A mi madre que con su voluntad me ha empujado por todos estos años siempre con su palabra de aliento y su confianza interminable en mí además de ser un legítimo ejemplo de perseverancia, lucha y trabajo; a esa mujer que ha hecho muchísimo más que solo darme la vida la moldeado con su ejemplo. A ti mamá este trabajo que marca un objetivo muy importante en mi vida.

A mi novia María Francis que me acompañó en todo el proceso de travesía durante la maestría en su fase académica y luego en la elaboración de este trabajo de grado sin saberlo su compañía ha sido fuente de inspiración, ha sido esa estabilidad necesaria para acometer grandes tareas esa compañía que deseo tener en este y otros momentos importantes de mi vida.

A mi hija Camila que desde su nacimiento hace poco más de nueve años ha llenado mi vida de ese amor tan trascendental y de esa experiencia tan hermosa que es ser padre con su voz sus ocurrencias y su humor siempre alegre es una luz que ilumina mi vida y que aun en los momentos más difíciles me motiva a seguir adelante a encontrar las formas y a no decaer a dar siempre lo mejor de mí para ser su ejemplo hoy y siempre.

Finalmente a todos los soñadores que como yo piensan que cualquier proceso, actividad que involucre seres humanos siempre será extraordinaria y no se aborda solo desde la academia y desde la técnica sino que debe ser abordada también desde el espíritu y desde el amor.

“Lo que hace que una obra sea original y excepcional es que haya sido diseñada únicamente por las manos de su autor. En la vida y en el arte no existen dos originales. Tú tienes la firma de Dios dentro de ti”

Ricardo Bulmez.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a mi mayor fuente de fe y de ejemplo como lo es Jesús por acompañarme siempre en cada pequeña cosa y cada pequeño detalle que realizo en esta vida sin lugar a duda es una maravillosa fuente de inspiración y mi mejor combustible espiritual el cual es muy importante para todo lo que realizo

Gracias a mi familia por estar siempre allí presentes y apoyarme incondicionalmente.

..... A mis hermanos, Víctor y Pedro, el primero un apoyo incondicional jamás imagine cuando niños que sería un respaldo tan importante en mi vida y hasta un ejemplo a seguir y el menor pues simplemente ha sido una motivación un ser con calidad humana incomparable e incondicional cuando lo he necesitado en mi vida un hermano al que siempre he amado y protegido y en el presente me ha devuelto siempre ese amor y protección.

..... A mi equipo de trabajo (Patricia, Oliver, Andrés, Juan, Erick, Rufino, Raúl, Jaihson, Carlos y Martin) por toda su colaboración y apoyo incondicional por haberme acompañado estos últimos siete años siendo partícipes de tantos éxitos conseguidos juntos como equipo por creer en mí y acompañarme en cada una de las aventuras que nos planteamos para conseguir objetivos y por permitirme centrar en ellos esta investigación.

..... Al profesor Aurelio Rodríguez ha sido más que un tutor un amigo una persona que con muchísima paciencia me ha guiado en la construcción de este trabajo de grado.

.... A la profesora Iraida Pérez Silva que con su meticulosa corrección y su énfasis en los detalles me ha llevado a mejorar cada vez el presente trabajo y a profundizar en mi vena de investigador a complementar con el aspecto humano el presente trabajo de grado.

Y por último le doy las gracias a Venezuela este hermoso país donde me he desarrollado y que me ha dado la oportunidad de conocer tantas personas interesantes y que le han dado un aporte significativo a mi vida. Este país que merece que le sigamos dando y luchando por hacerlo digno para todos mi país el que siempre estará en mi corazón....

**“Nadie triunfa mas allá de sus sueños más fantásticos a menos que comience
teniendo sueños fantásticos”**

Ralph Charell.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



**METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE
LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO
DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR S.A**

Auto: Lcdo. Luis Campos
Tutor: Msc. Aurelio Rodríguez
Fecha: Enero 2016

RESUMEN

El presente trabajo pretende establecer un método simple que permita insertar el concepto de Coaching al modelo de negocio del equipo de ventas de laboratorios Elmor, S.A y de la industria farmacéutica en general este modelo contribuirá al desarrollo profesional y humano de cada individuo que interviene en el ya que es una de los beneficios del coaching ontológico el cual transforma y desarrolla de manera bidireccional, es decir retroalimenta en ambos sentidos (coach – coachee). Para ello, se definió el tipo de la investigación como proyecto factible, y el diseño no experimental, transeccional. La población y muestra estuvo conformada por treinta y dos (32) empleados de la fuerza de ventas de la región centro de Laboratorios Elmor, S.A y once (11) Representantes del equipo de ventas OTX de la región central, a los cuales se les aplico la técnica de observación directa, y técnicas de observación mediante entrevistas y/o cuestionarios. Luego de aplicar los instrumentos se tabularon los datos mediante frecuencias absolutas, relativas y acumuladas, representadas a través de gráficos circulares los cuales permiten tener una visión amplia de la situación planteada. Entre los principales resultados se refleja que existen áreas de desarrollo tanto en el aspecto profesional como a nivel individual y de equipo. Cabe destacar que, durante la investigación se corrobora el carácter único de cada proceso de Coaching por lo que se considera que la metodología solo puede sugerir pasos generales y que cada proceso se construirá de manera personal sin embargo los resultados trascienden lo personal y tienen un alcance en el equipo y en la organización. Con base a estos resultados, se establecen una metodología general de gestión del equipo de ventas que introduce el coaching como elemento para el desarrollo de los involucrados en el proceso de ventas y del propio proceso por lo cual optimiza los resultados de la organización.

Palabras Claves: Coaching, Desarrollo, Equipo de Ventas.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION MANAGEMENT
BARBULA CAMPUS**



**METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE
LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO
DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

Author: Lcdo. Luis Campos
Mentor: Msc. Aurelio Rodriguez
Date: Enero, 2016

ABSTRACT

This paper aims to establish a simple method to insert the concept of Coaching business model sales team Elmor laboratory, SA and the pharmaceutical industry in general this model will contribute to the professional and personal development of each individual involved in the as it is one of the benefits of ontological coaching which transforms and develops bidirectionally, as well two-way feedback (coach - coachee). To do this, the type of research as feasible project, and not experimental, transactional defined design. The population sample consisted of thirty two (32) employees in the center region sales force Laboratory Elmor, S.A and eleven (11) Representatives of the sales team otx in the central region, to which we applied the technique of direct observation, and observation techniques through interviews and / or questionnaires. After applying the instruments they were tabulated data using absolute, relative and cumulative frequencies, represented by pie charts which allow a broad view of the situation in question. The main results show that there are areas of development both professionally and individually and team. Notably, during the investigation the uniqueness of each coaching process so it is considered that the methodology can only suggest general steps that each process be built personally however the results beyond the personal and have a range corroborates the team and the organization. Based on these results, a general methodology for managing the sales team introduces coaching as an element for the development of those involved in the sales process and the process itself by which optimizes the performance of the organization are established.

Keywords: Coaching, Development, Sales Team.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimiento	Vi
Resumen	Vii
Abstract	Viii
Índice de Cuadros / Tablas	Xi
Introducción	Xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1 Planteamiento del problema	1
2 Objetivos	7
3 Justificación	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
1 Antecedentes	10
2 Bases teóricas	15
3 Sistema de Variables	24
4 Operacionalización de las variables	25
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.	
1 Tipo de investigación	26
2 Diseño de la investigación	26
3 Método de investigación	27
4 Población y muestra	28
5 Técnica e instrumento de recolección de datos	30
6 Estructura de instrumento de recolección de datos	30
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
1 Presentación de resultados	32

**CAPÍTULO V
LA PROPESTA**

1 La Propuesta

49

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

64

LISTA DE REFERENCIAS

72

ANEXOS

76

INDICE DE CUADROS / TABLAS

CUADRO No.		Pág.
1.	Tabla de operacionalización de las variables	24
2.	Población y muestra de estudio	29
3.	Confiabilidad del instrumento	32
4.	Necesidades individuales	33
5.	Cursos y talleres	34
6.	Crecimiento Profesional	35
7.	Fortalezas	36
8.	Desarrollo Individual	37
9.	Impacto	38
10.	Nivel de Desempeño	39
11.	Planes de Acción	40
12.	Coeficiente de confiabilidad	41
13.	Motivación	42
14.	Incentivos	43
15.	Incentivos Económicos	44
16.	Efectividad	45
17.	Coaching y Liderazgo	46
18.	Seguimiento	47
19.	Contenido de Sesiones	58

INDICE DE CUADROS / TABLAS

CUADRO No.		Pág.
20.	Contenido de las Sesiones	59
21.	Contenido de las Sesiones	59
22.	Contenido de las Sesiones	60
23.	Taller 1 y 2	61
24.	Taller 3 y 4	62
25.	Taller 5 y 6	63
26.	Taller 7 y 8	64
27.	Honorarios Profesionales	65
28.	Espacio Físico	65

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y empresas se encuentran actualmente en un proceso de introspección y cambios profundos que les permita adaptarse a la dinámica de cambios actuales, a nivel global existe una demanda por parte del entorno que exige a las empresas ser cada vez más humanas a estar en sintonía con el concepto de sustentabilidad y esto comienza por dentro por la manera como se desarrollan las interrelaciones entre las personas que hacen vida dentro de la organización. Venezuela no escapa a esta realidad y a esto puede agregarse los acontecimientos políticos y sociales que han ocurrido en nuestro país en los últimos 17 años donde los equilibrios en las relaciones entre patronos y empleados se ha visto estigmatizada por las posturas políticas e ideológicas generando distorsiones que atentan contra la productividad de las empresas, la industria farmacéutica venezolana es también impactada por estos acontecimientos y dentro de ella Laboratorios Elmor, S.A.

Laboratorios Elmor es una empresa de producción de fármacos con mas de 70 años de operaciones en Venezuela dentro de sus estructuras y departamentos cohabitan un número cercano a los 700 empleados directos sin duda todo un sistema interesantísimo para el estudio de los procesos gerenciales y productivos como mencionaba en el párrafo anterior no escapa a la realidad actual del país y esta no deja de impactar en todos sus departamentos y en los resultados organizacionales, por ello se hace necesario reinventarse cambiar la manera de acometer roles impulsar el liderazgo e implementar cambios y estrategias que le permitan a la

organización mantener sus niveles de Calidad, Productividad y Rentabilidad, en ese marco se encuentra el presente trabajo por pertenecer a esta empresa específicamente al departamento de ventas en mi rol de Gerente regional es que he dirigido la presente investigación con el fin de producir cambios que vayan en mejora de todos los que hacemos vida en este departamento.

El Liderazgo ha sido un tema que ha cautivado al investigador y luego lo ha apasionado la lectura de libros como “El monje que vendió su ferrari (2005)” y “El líder que no tenía cargo (2010)” ambos de Robin Sharma han cambiado su visión sobre el rol dentro de la empresa y la vida y le han motivado a profundizar en estos temas y a ponerlos en práctica en su experiencia profesional.

En este proceso el investigador tiene su primera aproximación al concepto de coaching y lo empieza a valorar como una herramienta de transformación personal en todas las áreas que puede ayudar al individuo a elevar sus niveles de desempeño en el ámbito profesional y humano y que a su vez mejora las interrelaciones en los equipos de trabajo produciendo mejor ambiente laboral y resultados cuantificables cuantitativamente. Esta idea ha sido el centro de este trabajo de grado el cual pretende llevar a niveles de excelencia el desempeño individual de los integrantes del equipo de ventas de Laboratorios Elmor, S.A produciendo en primer lugar individuos cada vez mejores a nivel profesional e individual; para luego derivar en equipos cohesionados y de agradable y fluido funcionamiento y por último mejores y mayores resultado en los indicadores de ventas.

De allí, el interés de la presente investigación orientada a proponer una metodología general basada en Coaching para el desarrollo de las

necesidades profesionales e individuales del equipo de ventas de Laboratorios Elmor, S.A. por acoplarse el modelo de negocio empleado en el departamento de ventas muy bien a la introducción del Coaching como elemento potenciador de cambios positivos y de mejora en los resultados, sin que ello implique que sea una metodología exclusiva para el departamento de ventas son pasos simples que perfectamente pueden extrapolarse a todos los departamentos de la organización.

En ese sentido, el trabajo quedó estructurado en seis capítulos:

Capítulo I. Conformado por el problema de investigación, a través del cual se expone el planteamiento y formulación del mismo, los objetivos que guiaron el estudio, la justificación del tópico seleccionado y la delimitación del objeto de estudio.

Capítulo II. En este se establecen los estudios previos que sirvieron de antecedentes a la investigación, así como las bases teóricas en las cuales se sustentó y el sistema de variables que dio lugar a la operacionalización de la misma.

Capítulo III. Expone los aspectos metodológicos mediante los cuales se le dio operatividad al estudio referidos al tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesos de validez y confiabilidad de dicho instrumento.

Capítulo IV. Contempla los resultados obtenidos a través del diagnóstico, así como el análisis y discusión de los mismos.

Capítulo V. Finalmente se presenta la propuesta para introducir los planteamientos de la investigación.

Luego del análisis de los resultados se establecen conclusiones y se realizan algunas recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo laboral está constantemente sufriendo cambios, y en la actualidad, así como lo expresa Selman (2006), no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy día se busca que la persona tenga la capacidad de aportar valor a una organización; en tal sentido se están tomando en consideración, además de la formación profesional, otras competencias como la constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia y en los cargos directivos se exige que el gerente maneje nuevas tendencias de liderazgo y trato con el personal para así potenciar aún más a los colaboradores.

En función de atender a estas demandas del contexto organizacional, han aparecido una serie de tendencias o modelos de gestión basados en teorías administrativas y en autores e investigadores de estas teorías entre las cuales se encuentran el coaching, la inteligencia emocional, el liderazgo resonante, reconociendo el valor del conocimiento y buscando constantemente promoverlo, estructurarlo y hacerlo válido para la empresa con la finalidad de facilitar el aprendizaje en las organizaciones, valorar la participación o aportes de los colaboradores y velar por la continua adquisición de información y conocimiento.

Cada una de estas teorías presenta un punto en común: el individuo y su mapa o modelo mental, no obstante el determinar cuál enfoque o herramienta es el más adecuado no es tarea fácil; puesto que cada directivo debe identificar el impacto de su estilo de liderazgo en el personal, asumiendo como propia la actividad de conocer las debilidades y fortalezas de cada uno de sus colaboradores, para lo cual asumen la responsabilidad de ayudar y guiar en su desarrollo a través del ejercicio diario.

Por lo que es importante acotar que: la acción gerencial es un proceso a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un sumario que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. De lo antes mencionado Boente, (2004:32). Expresa que “el justo uso de los recursos humanos, técnicos y de equipos permite elevar el nivel de gerencia, por lo que el coach juega un papel importante, teniendo conciencia sobre qué requiere su entorno para ser más productivo”.

Si en una organización los empleados se sienten cómodos o satisfechos con el trato y el ambiente organizacional, los resultados serán óptimos en comparación con algunos casos en donde se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realizan, pero sí por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, asociada con un sistema complejo de variables interrelacionadas, individuales, organizacionales y ambientales.

En términos generales, muchas empresas se preocupan más por la disminución de la producción y rentabilidad que por el trabajador como ente

primordial, lo que ha traído como consecuencia un alto nivel de descontento, de desmotivación, bajo desempeño laboral y por consiguiente menos productividad para la empresa. Actualmente las empresas venezolanas, viven un proceso de cambio, todo esto debido a la situación económica por la cual transita el país. Esta situación tiene a las Empresas en un entorno donde existe escasez de divisas necesarias si se dedica a la transformación de materias primas, escases de insumos como empaques, etiquetas y otros ya que las empresas conexas o complementarias atraviesan por la misma situación, una “Ley orgánica de los trabajadores y trabajadoras” LOTT que no estimula a la productividad y todos estos factores interconectados producen inestabilidad en el proceso productivo y en los inventarios en general; afectando esto de manera muy profunda a los departamentos de mercadeo y ventas de las empresas y también a todas las demás áreas ya que disminuye la inversión en general, esto reduce la competitividad y desestimula el servicio post-venta y la atención al cliente como factor que agrega valor a productos por ello es importante señalar que hoy en día son pocos los incentivos que las organizaciones otorgan a sus trabajadores.

También debemos tener en cuenta, que pese a la idea existente a nivel global, los incentivos no necesariamente deben ser del tipo económico, para que dichos cambios puedan ser positivos en el desarrollo personal y profesional del trabajador debe existir la posibilidad de crecer y ser tomado en cuenta en el proceso creador de la actividad del negocio, este proceso genera una sensación de bienestar y compromiso difícil de cuantificar pero real y muy solido entre el individuo y el rol que desempeña. Es allí donde cumple un rol importante el Coaching.

De allí que, con referencia a lo anterior, se centra el presente trabajo de investigación en Laboratorios Elmor, S.A, la cual es una organización dedicada a la manufactura y comercialización de medicamentos y productos relacionados al cuidado y mantenimiento de la salud cuya sede está ubicada en la Ciudad de Caracas, cuenta con una planta de producción en el Condominio Industrial el Nepe, Ciudad Alianza, Municipio Guacara del Edo. Carabobo.

Su actividad económica se basa en buena parte a la venta y distribución de dichos productos farmacéuticos, por lo que requiere de un equipo de ventas conformado por un número determinado de personas que trabajan en varias zonas de la geografía venezolana Oriente Norte, Oriente Sur, Caracas, Centro Occidente, Andes, Zulia y región Centro la cual será objeto de la presente investigación, ello con el fin de obtener metas individuales que concluyan en la consecución de las metas corporativas de Laboratorios ELMOR, S.A.

Estos equipos son guiados por el liderazgo de la gerencia regional encargado de transmitir las directrices de mercadeo y ventas en cada una de las divisiones, cuando este liderazgo no se adapta a la manera de ejercer en estos tiempos los objetivos regionales se ven amenazados, y en consecuencia los objetivos corporativos también; por lo que se ha hecho necesario que regiones con resultados que están sobre sus oportunidades de mercado y que presentan alto nivel de cohesión y motivación en sus equipos de venta cubran los déficit que dejan aquellas que no han desarrollado el nivel de cohesión y motivación al logro que redunde en un ambiente laboral agradable.

Dentro del proceso de formación de los gerentes de Laboratorios Elmor, S.A se ha venido insertando el concepto de coaching a través de la capacitación de líderes de equipos, ya que es reconocido como elemento importante para trabajar con los objetivos individuales de cada representante; así pues, se ha construido un modelo donde se orientan objetivos desde lo individual hasta lo colectivo iniciando por cada representante, estos objetivos son metas de ventas en unidades, la participación de mercado y además el desarrollo de competencias, que son críticas según la descripción de cargos para lograr esas metas que luego aportarán a los objetivos corporativos. De esta manera el Coaching es un proceso que encaja bastante bien en este modelo de negocio, también el manejo de herramientas tecnológicas y nuevas tendencias gerenciales se hace necesario.

Es significativo recalcar que, Laboratorios Elmor S.A, ha sido durante el tiempo una organización dentro de la cual sus colaboradores tienden a ser longevos, esto quiere decir que estos cambios han encontrado a personas ejerciendo estos roles gerenciales y de liderazgo que han pasado largo tiempo en la organización y que están familiarizados con otro modelo de negocios que existía hace dos décadas y que no resulta compatible con los tiempos actuales, es allí donde surge la necesidad de enfrentar estos cambios para poder adecuar a todas las estructuras y unidades de negocio hacia un nuevo modelo; en este momento existen maneras diferentes de ejercer este rol, lo cual ha causado inconvenientes comunicacionales y de procedimiento que pueden repercutir incluso en la motivación de algunos integrantes de la fuerza de ventas, siendo esto un factor que en algún momento puede atentar contra los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede afirmar que esta investigación se respalda en la teoría administrativa del coaching; la cual

puede ser considerada, un factor influyente en el incremento de la productividad de una empresa y un factor determinante hacia la obtención de los objetivos de ventas en el modelo de negocio farmacéutico actual, apartando esta teoría del modelo de gestión en ventas farmacéuticas es poco factible lograr el éxito en la realidad y el entorno al cual nos enfrentamos hoy en día en Venezuela e incluso a nivel mundial.

Así mismo, se enfrentan tiempos en los cuales la información y la dinámica de cambios ocurren a gran velocidad, ante la situación planteada es necesario realizar planes de desarrollo para los integrantes del equipo de ventas que se adapten a las necesidades que cada uno tiene en particular para así lograr fortalecer a cada integrante y por consecuencia el equipo alcance niveles de desempeño más altos; este proceso impactará la productividad en las ventas de Laboratorios Elmor, S.A de aquí se formula el problema de investigación.

Es por ello que esta investigación observará el funcionamiento de uno de los equipos de ventas de Laboratorios Elmor, S.A para aportar algunas estrategias que implementadas desde las gerencias regionales logren un funcionamiento homogéneo de la fuerza de ventas y permita el logro de las metas corporativas de manera fluida y con aporte equilibrado de cada uno de los equipos de ventas que forman la organización. Por lo que en la presente investigación surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional e individual más importantes del equipo de ventas de Laboratorios Elmor S.A?

- ¿Cuáles de las necesidades de desarrollo profesional e individual están relacionadas con el modelo de negocio del equipo de ventas de Laboratorios Elmor S.A?
- ¿Qué metodología basada en coaching debería implementarse para lograr mejoras en el desarrollo profesional e individual del equipo de ventas de Laboratorios Elmor, S.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer una metodología basada en el Coaching que fortalezca las necesidades de desarrollo profesional e individual del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

Objetivos Específicos:

- Determinar las necesidades de desarrollo profesional e individual de los integrantes del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.
- Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional e individual de interés para el modelo de negocio del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.

- Diseñar una metodología basada en el Coaching que fortalezca las necesidades de desarrollo profesional e individual del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR S.A.

Justificación de la Investigación

El trabajador por condición natural, es un ser humano que está lleno de sentimientos y condiciones que influyen en la satisfacción laboral, las cuales pueden reducir o aumentar el desempeño en el puesto de trabajo que desarrolla, lo que podría generar el aumento o la disminución de la productividad de una empresa.

En la actualidad, se ha centrado la satisfacción laboral en factores económicos que parcialmente mejoran la calidad de vida en el trabajo y muy poco en los factores humanistas, es aquí donde juega un papel importante proceso de coaching que centrando en las transformaciones que genera en el individuo repercute tanto en su evolución personal como en aportes a la organización en términos de productividad y rentabilidad.

Para mejorar el nivel de productividad en el equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A existen técnicas siendo una que se adapta muy bien al modelo de negocio de la industria farmacéutica el Coaching. El Coaching fortalecería las áreas de oportunidad de los integrantes del equipo de ventas y al mismo tiempo se va adecuado a las necesidades y a las tendencias actuales, además permitirá incrementar los resultados monitoreando toda la gestión utilizando el Coaching integrado en la

evaluación del desempeño de los representantes de ventas, logrando así orientar al representante hacia las metas establecidas a través de la gerencia, mejorando los ingresos obtenidos por el representante y produciendo beneficio tanto para la empresa, como para los que adquieren los medicamentos elaborados por la organización.

Es importante resaltar, que los datos necesarios para el desarrollo metodológico de la investigación serán extraídos directamente de situaciones concretas mediante fuentes primarias, a través de la observación directa, de campo y elaboración de una Encuesta que posteriormente permitirán el diseño de una metodología basada en el Coaching que desarrolle las necesidades profesionales e individuales de los integrantes del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.

De este modo, una metodología donde se lleve a cabo de una manera eficiente y eficaz las funciones administrativas tomando en cuenta el coaching como mecanismo de crecimiento personal y profesional del representante, tiene como principal objetivo generar estímulo personal en cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas relacionado directamente al proceso de desarrollo profesional y humano que cada uno experimentara a través de la puesta en ejecución del mismo y por consecuencia influyendo directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa apuntalando la importancia de la organización en la actualidad económica del país y estaría a la par de las exigencias organizacionales de la actualidad.

De igual forma, se puede decir, que el presente trabajo de investigación, ampliará los conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales teniendo la oportunidad de plasmar los conocimientos adquiridos por la institución educativa durante la gestación de la carrera de la maestría

cursada. Por consiguiente constituye un aporte importante para el óptimo funcionamiento de la empresa, mejorando su eficiencia y calidad. De igual manera, esta investigación servirá de referencia a aquellos investigadores que deseen desarrollar trabajos con tópicos relacionados con este proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar y revisar teorías que están relacionadas al estudio de investigación, por ello, está estructurado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos, variables y operacionalización de variables.

Antecedentes de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista; (2010:28) “para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores” así mismo afirma Gross, (1995:15), los antecedentes son “datos, historiales o referencias que sirven de precedentes a hechos o circunstancias ocurridas en un lugar y momento determinado”. De allí que, a continuación se presentarán las referencias regionales, nacionales e internacionales referentes al tema de estudio, mostrando así la relación existente entre ellas, permitiendo así una mayor comprensión de lo estudiado.

De lo antes mencionado, los antecedentes, permiten ampliar los conocimientos obtenidos en instituciones universitarias del país, por lo cual se puede decir que Duval, (2014), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación del Coaching como componente integral motivador e integrador en el Departamento de Administración de la Universidad Arturo Michelena”, para optar al título de Magíster en Gerencia Estratégica, otorgado por la Universidad Arturo Michelena. Dicha investigación, reveló el efecto positivo

del coaching una vez implantado como estrategia de trabajo dentro del departamento, utilizado por el jefe del departamento como técnica motivadora para los empleados optimizando las labores administrativas y productivas de la empresa, concluyendo que la diferencia en la productividad de una empresa se basa principalmente en el trato y la motivación al logro de los trabajadores, logrando así engranar al departamento y creando un equipo de trabajo efectivo y óptimo en las labores ejecutadas.

En este caso, entre la investigación presentada por Duval, y la presente; existe un vínculo al compartir la valoración positiva y la relevancia de herramientas que eleven el autoestima laboral de los empleados, se aprecia de igual manera que el empleado es la base y el motor de la organización, y mientras este reciba el incentivo adecuado de acuerdo a la labor desempeñada, mejores serán los resultados administrativos y gerenciales a recibir, de igual manera es importante decir, que ambos trabajos tienen el mismo modelo gerencial.

De igual forma, Castillo, (2014), en su trabajo de investigación titulado “Coaching como herramienta potenciadora de la productividad de los trabajadores del área de compra – venta en la empresa, Comercializadora Guacara, S.A.,” para optar por el título de Magíster en Gerencia y Tecnología de la Información, en la Universidad José Antonio Páez, dicho trabajo de investigación, visualizó la necesidad de contar dentro de la organización con estrategias y herramientas que permitan el desenvolvimiento efectivo del trabajador en su área de trabajo, logrando así un alto índice de productividad, traducidos en ganancias importantes a la organización, mostrando de esa manera, que mientras el trabajador le sea reconocido y valorado su esfuerzo los niveles de productividad y buen ambiente laboral ascienden

La investigación antes señalada tiene relación con el presente estudio, ya que se orienta a determinar, la relevancia del coaching en cuanto al desempeño en el equipo de ventas, y cómo estas herramientas pueden optimizar el funcionamiento gerencial y productivo de la organización, lo cual es altamente necesario, sobre todo en una dinámica económica y administrativa como la que se desenvuelve en Venezuela, de igual manera ambas investigaciones comparten visión sobre la gestión de ventas.

Por otra parte, Mujica, (2013), en su trabajo de investigación titulado “coaching como elemento gerencial motivador y elevador de la productividad” para obtener el título de Magister en Gerencia Empresarial otorgado por la Universidad Santa María, en la Ciudad de Caracas, concluye que el coaching además de optimizar el clima organizacional, permite cumplir con los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, mejorando así la productividad y elevando los niveles gerenciales de la misma.

La relación existente entre ambas investigaciones además de compartir el mismo modelo gerencial, es la necesidad de conocer los beneficios que el coaching puede tener consigo para la productividad en una organización, elevar el nivel de desempeño a través de un liderazgo que se refleje en las ventas e ingresos dentro de la misma, logrando mantener a la empresa en un estatus adecuado, gerencial, administrativa y financieramente.

Seguidamente, Torres, (2013), en su trabajo de investigación titulado, “Coaching para el desarrollo administrativo gerencial de las empresas”, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial, otorgado por la Universidad Central de Venezuela, dicha investigación arrojó como principal hecho, que el gerente debe actuar como coach de ésta no sólo atendiendo a los aspectos formativos de la empresa a cuanto al grupo de trabajo se

refiere, sino también a sus individualidades y a esa capacidad de interacción grupal, lo que permitirá un desarrollo administrativo adecuado para los nuevos tiempos. Dichas investigaciones guardan estrecha relación, ya que comparten el enfoque entre las herramientas a desarrollar para el desempeño del equipo de ventas y la interacción adecuada entre el supervisor (coach) y el empleado, teniendo en consideración las necesidades grupales e individuales del grupo con el cual se trabaja, es importante señalar que las investigaciones planteadas comparten el mismo modelo gerencial del coaching.

De igual manera, Moreno, (2013), en su trabajo de grado titulado, "Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas", para optar al título de Magíster en Administración, otorgado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. En dicha investigación se buscó vincular el coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. Para cumplir con este propósito se realizó una revisión bibliográfica y de documentos publicados en la web sobre esta temática, que permitieron definir conceptualmente su relación con el coaching y los distintos estilos de liderazgo; así como también contribuir a la conformación de equipos de alto desempeño; para finalmente, vincular su acción con la conformación de estos equipos en el área de ventas, partiendo de las condiciones esenciales que un vendedor debe poseer y el coaching puede contribuir.

Concluyéndose que el gerente es quien coordina la fuerza de ventas y debe actuar como un coach que primeramente se ganen su confianza y lealtad para atender sus fortalezas y subsanar sus debilidades, tanto individuales como grupales, creando sinergia entre ellos y compromiso con el

alcance de la visión propuesta, en función de convertirlos en vendedores altamente productivos orientados hacia el logro de las metas organizacionales.

La relación existente entre ambas investigaciones, está en el enfoque que otorga al Gerente como administrador de recurso y la importancia del rol de coach o líder del departamento, en este caso en el área de ventas atendiendo las necesidades de quienes trabajan con él, buscando optimizar las labores ejecutadas cubriendo las necesidades existentes, de la misma forma ambas investigaciones comparten el modelo gerencial del coaching.

Seguidamente, Morante, (2013), en su trabajo de investigación titulado “Coaching estratégico como metodología de optimización en el desempeño, para éxito de personas y equipos de trabajo en las organizaciones” para optar al título de Magíster y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Chile, en dicha investigación, se presentaron las ventajas del coaching estratégico para optimizar las labores de trabajo dentro de las organizaciones, tomando en cuenta las necesidades del liderazgo para el aumento de la productividad de la misma.

Cabe destacar, que dicho trabajo de investigación tuvo entre sus conclusiones, los Beneficios que provee el coaching estratégico y en el liderazgo que ejerce el coach dentro de las empresas, tomando en cuenta al empleado como elemento importante de valor y productivo para el fortalecimiento de la organización.

La relación existente entre ambas investigaciones se observa en la importancia que tiene el coaching dentro de la organización y la relación que existe en el desempeño de los departamentos, lo cual permitirá tomar en

cuenta aspectos que mejoren la productividad en el equipo de Laboratorios ELMOR, S.A, teniendo en cuenta y como relación importante, el hecho de tener ambas investigaciones el mismo modelo gerencial.

Bases Teóricas

Según García, (2011:198), las bases teóricas son “aquellos procesos a tomar en cuenta en el momento de realizar un proyecto de cualquier índole”. Desde este marco referencial se puede decir que las bases teóricas de la investigación son todos aquellos aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar un proyecto bien sea de investigación, o de cualquier otra cualidad o característica. Es por ello que para proponer un plan de desarrollo individual basado en Coaching que fortalezca las áreas de oportunidad de los integrantes del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR S.A se reseñan las siguientes teorías:

Desarrollo Individual

En este aspecto Besosa (2006) lo define como: “Estructuración integral complementaria del profesional basada, tanto en el conocimiento, comprensión y manejo de los principios, modelos y temas administrativos, como de aquellos que dignifican y realizan a la persona como la ética y los valores”. La sola acumulación de los conocimientos administrativos no garantiza la obtención y optimización de sus beneficios. Se requiere del aporte de grandes dosis de iniciativa, lógica, astucia y mucho compromiso con el logro de lo que se pretende obtener, lógicamente bajo el absoluto conocimiento de los que tenemos y ofrecemos, donde estamos, hacia donde dirigimos y como lo lograremos, características estas propias de los grandes líderes.

Desarrollo Profesional

Así mismo Besosa (2006) define como: “acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica de la ciencia” esto lo podemos relacionar con la ingeniería, medicina, derecho, administración, economía, entre otras. La sola y sistemática acumulación de este tipo de conocimiento no nos garantiza ni el diseño ni la ejecución de una gestión administrativa, ni mucho menos de su éxito, se requiere de algo más; de un buen perfil en materia de dirigencia.

Definición de coaching

Es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz permitiendo la mejora del rendimiento y el logro de los objetivos planteados en la organización. Al respecto, Poves (2002: 43) considera que “se perfila cada vez más como un enfoque de gestión del talento humano, el cual adecuadamente incorporado a los estilos de liderazgo personales contribuye de manera consistente a los resultados de la organización”.

De igual manera esta tendencia gerencial ayuda a generar lealtad por parte de los colaboradores. Por su parte, Boente (2004:21) establece que “se trata de un proceso bien definido el cual tiene puntos de partida y llegada. Lo que resulta diferente y puede confundir a algunos gerentes es que el corazón del proceso es el potencial de una persona, por lo tanto el éxito no es fácil de cuantificar”. Para el citado autor el coaching es cierto tipo de relación que se establece entre dos o más personas en las que una de ellas el coach facilita el éxito de la otra el coachee.

Al respecto, Poves (op.cit), desde un punto de vista más personalizado y humano lo considera:

Una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de ejercicios sencillos hace que entre otras cosas el individuo se enfrente a sus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones, logrando el aprendizaje de la confianza en sí mismo y en los demás. (p.43)

Partiendo de lo anteriormente expuesto y tomando en consideración las definiciones anteriores, el coaching es un método o medio que puede apuntar a varios fines, en donde siempre se busca adoptar las actitudes más beneficiosas para todos, mejorando la eficacia laboral, calidad de vida y una experiencia de transformación personal y/o profesional posibilitando nuevos campos de acción, por cuanto permite revisar aquellos comportamientos que separan a los colaboradores de los resultados deseados, buscando potenciar la creatividad, la innovación y el compromiso al descubrir las oportunidades que ofrece el entorno.

En consecuencia, el coaching es un proceso de reflexión y entrenamiento individualizado, flexible, confidencial que un consultor desarrolla con un directivo, profesional o persona de alto potencial; dirigido a que éste adquiera o modifique habilidades, competencias o conductas para asumir con éxito los retos existentes en el contexto de su vida profesional y personal.

Por lo tanto, como proceso independiente de la estructura organizativa, facilita el enfrentarse a situaciones y comportamientos susceptibles de mejora, en donde se explora y desbloquea el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La grandeza e importancia del coaching reside en la posibilidad, de poder establecer una confrontación guiada y según

determinada metodología entre el coach y el coachee, de forma que esta función tutora se convierta en guía, asistente o cuestionador y por el camino de la deducción, el coachee llegue por sí mismo a conclusiones.

En este sentido, una técnica de diálogo basado en preguntas y reflexiones que provocan una visión absolutamente diferente de la problemática cotidiana, permitiendo impulsar y fluir las mejores respuestas del individuo. Sobre la base de lo anteriormente expresado se afirma que el enfoque filosófico de este método es obviamente socrático y basado en la denominada Mayéutica; en la actualidad los monjes Zen aprenden todavía con esta técnica que en Japón se denomina Koan.

Es importante destacar, que todo proceso de coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona; para que resulte exitoso debe existir la disposición gerencial para escuchar y orientar (sin esa disposición no existirá el proceso aunque se implemente) y un acompañante calificado que oriente al manager. Lo esencial del proceso es que sea sincero, flexible y auténtico para no convertirse, como en otros casos, en una capacitación temporal.

Otro aspecto interesante, es que el coaching no es necesariamente un proceso para corregir una falla en el desempeño, por el contrario constituye ayuda al individuo para gestionar su propio desarrollo. Está orientado a la acción, enfocándose en el presente para mejorar resultados futuros, su objetivo central es desarrollar la capacidad de acción de una persona. El coaching no se centra en dar consejos, ni proveer soluciones, la persona ha de encontrar sus propias soluciones en un clima y espacio que le permitan pensar en voz alta, todo esto es posible con la guía del coach.

Lo relevante es tomar en consideración que el coach es un profesional que tiene un amplio espectro de competencias genéricas, que le habilitan para trabajar en el asesoramiento individualizado, mediante su capacidad de escuchar y conversar. Poves (op.cit:45) considera al coach como “un entrenador especializado que te aconseja, guía y estimula para que trascienda las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu propio potencial”

Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. Tal y como lo expresa (Rodríguez 2008: 31), “La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización”. Por lo cual es importante tomar en cuenta incluso en departamentos específicos como el de ventas

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- 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.

Características del coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

- **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que el coach o líder cree en ellas y en lo que hacen. Es necesario señalar los éxitos ocurridos. Revisar las causas de tales éxitos y otorgar reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, es necesario explicar en detalle las metas. Los miembros del equipo deben poder responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la

organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

- PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asumir que se sabe lo que piensan y sienten, es necesario preguntar.
- RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- CONFIDENCIALIDAD: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, la credibilidad como líder.
- RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Se puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con la poca disposición a involucrarse, hace que comunique poco respeto.

El coaching y el liderazgo

La globalización, como fenómeno económico y comunicacional, ha impuesto nuevos retos en todos los niveles sociales. En el marco de las organizaciones empresariales, las relaciones laborales han sido reorientadas por el paradigma de la Productividad-Competitividad, que se ha tornado en el gran objetivo por lo cual gran parte de los recursos y energías se encauzan hacia él, desde diferentes puntos de partida y a lo largo de distintos caminos.

El reconocimiento del recurso humano como factor fundamental para el éxito empresarial ha sido un elemento de consenso durante los últimos tiempos; esto ha puesto de relieve la importancia de su gestión y ha superado el tradicional esquema logros/recompensas. Ahora, el desarrollo de competencias o el fortalecimiento de las existentes forman parte del quehacer formativo para conformar equipos de alto desempeño, de allí que los gerentes deben estar dotados de una intuición especial para descubrir las potencialidades de sus colaboradores y motivarles para su desarrollo.

En consecuencia, el clima bajo el cual se desenvuelvan los diferentes actores es vital, la comunicación resulta primordial, la confianza y la flexibilidad son necesarias. Con base a lo antes expuesto, representa un reto particular para el gerente postmoderno: ser líder, no es sólo la autoridad formal asociada al cargo, ni el poder conferido a éste, resultan suficientes para que un gerente ejerza influencia y liderazgo sobre sus colaboradores.

Una serie de cualidades asociadas al temperamento (el líder nace) más otras del carácter (el líder se hace), son requisitos que debe satisfacer el gerente para lograr una comunicación exitosa con su personal y lograr alta productividad. En este orden se concentra el coaching, tendencia gerencial que permita maximizar la relación del supervisor con su equipo de trabajo, ya

sea en el plano individual o grupal, para conducirlos hacia el éxito, en sintonía con los objetivos institucionales.

Ahora bien, puesto que existen diferentes estilos básicos de liderazgo, con tendencias y enfoques particulares ¿puede cualquiera de ellos asumir el rol de Coach en forma eficaz y eficiente? La cuestión aborda un campo de discusión donde las opiniones encontradas abundan. Sobre este particular es propicio recalcar que el coaching es un proceso que se orienta al logro de objetivos específicos para cada etapa en la cual se aplique, pudiendo alcanzar una aplicación continua para el desarrollo personal, por lo que debe ser abordado con gran responsabilidad, conciencia y compromiso.

El coaching venta

En una organización, el área de ventas es de vital importancia, por lo que aplicar el coaching en esta área podría permitir el incremento de la productividad y rentabilidad, y control de costos más eficaz, así como también se puede diseñar a la medida del nivel de desarrollo de cada vendedor generando a la empresa una mayor gestión e ingresos.

De lo antes mencionado, es significativo señalar a Salazar, (2000:51) el cual considera que “Mediante el uso del método de coaching, el director de ventas puede alinear los objetivos de la compañía con los individuales de cada empleado”. De este modo se consigue, se consigue que el vendedor se auto gestione y auto motive cada vez más mejorando así la calidad de lo ofrecido en la empresa, en el desarrollo del proyecto de trabajo de grado aquí presentad la investigación tiene base en el Coaching Ontológico y Transformacional.

Coaching Ontológico

Según Whitmore (2009:18) “Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos”. Con base en la técnica socrática de la mayéutica que quiere decir técnicas de las parteras el coach guiara a el coachee en un proceso donde el mismo descubrirá sus potencialidades a través de un conjunto de cuestionamientos que ayudaran al coachee a encontrar las respuestas y acciones en sí mismo de esta manera se genera el aprendizaje transformacional ya que produce cambios en el coachee el cual tendrá una nueva visión sobre las áreas en cuestión pero también produce transformación en el coach de este proceso ha surgido una tendencia innovadora la cual se denomina “Coaching Transformacional”.

Coaching Transformacional

Es una disciplina con un enfoque fundamentalmente innovador para atender el desarrollo de las personas no solo desde el punto de vista intelectual sino que permite conocer la potencia del individuo en cuanto a sus emociones y su corporalidad para crear nuevas posibilidades de acción en el logro de sus objetivos.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer una metodología basada en el Coaching que fortalezca las necesidades de desarrollo profesional e individual de los integrantes del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	fuelle
Determinar las necesidades de desarrollo profesional e individual del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.	Necesidades de desarrollo	Áreas de oportunidad Áreas identificadas	- Necesidades individuales - Necesidades equipo de ventas - Niveles de desempeño - Evolución	1G 6G 7 y 8G	Guía de observación	Empleados y trabajadores del área de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.
Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional e individual de interés para el modelo de negocio del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A.	Desarrollo profesional e individual	Desarrollo profesional Desarrollo individual	- Realización de talleres y cursos - Crecimiento profesional - Oportunidades de profesionalización.	1 y 2 3 y 4 3 y 5	Guía de observación	
Diseñar una metodología basada en el Coaching que fortalezca las necesidades de desarrollo profesional e individual del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR	Metodología de desarrollo basado en Coaching					

Fuente: Campos, Luis. (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el marco metodológico el cual es definido por Torres, (1999:53) como “los métodos utilizados para lograr los objetivos que orientaron la realización del estudio”. Por otra parte, este capítulo está estructurado de la siguiente manera: Tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de información, validez, confiabilidad y técnica de análisis de datos.

Tipo de Investigación

La importancia de una correcta definición del tipo de investigación, es que esta será la ruta metodológica que servirá de guía para cumplir con los objetivos propuestos, bajo esta premisa y según el propósito fundamental del estudio, será una investigación aplicada ya que permite cumplir un objetivo inmediato, al respecto Sabino (2000) señala:

La investigación aplicada. Esta investigación persigue fines directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento, o las investigaciones encaminadas a conocer las causas que provocan una enfermedad, con el fin de protegerla salud. (p 52)

El propósito del trabajo busca la solución del problema, es decir, los resultados aportados por la investigación permitirán diseñar un plan de desarrollo individual basado en el Coaching a fin de fortalecer las áreas de

oportunidad de los integrantes del equipo de ventas de la región centro de Laboratorios ELMOR, S.A.

Según el paradigma metodológico, la investigación estará enmarcada en el paradigma cuantitativo, el cual Domínguez (2007:5) define como: “es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo, la investigación cuantitativa recoge información empírica (de aspectos o cosas que se puedan contar, pesar o medir) objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultados”

Según la forma de recolectar la información, el estudio tendrá una modalidad documental, sustentado bajo un diagnóstico de necesidades a través de un estudio de campo. En este sentido, Zorrilla, (1993), señala que

La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, entre otras). La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, teniendo como consecuencia, la investigación mixta la cual, es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo. (p. 43)

De lo antes mencionado, se puede decir, que se realizará la investigación mixta debido a que existe la necesidad de proponer una metodología basada en el coaching para optimizar los equipos de trabajo y el desempeño del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

De acuerdo al nivel de análisis, es un estudio proyectivo, expresa Balestrini (2000:9). “Los proyectos factibles están orientados a proporcionar

respuesta a soluciones o problemas en una determinada realidad: Organizacional, social, económica y educativa”. El presente trabajo se vincula como proyecto factible, ya que, permite aportar estrategias para el óptimo funcionamiento en el área de venta, tomando en cuenta al recurso humano como principal elemento dentro de la organización

Según el tiempo durante el cual se llevará a cabo la investigación es un estudio sincrónico el cual define, Rosales, (2013) “a estudios de un momento preciso” (s/p). Dentro de este orden de ideas el periodo de ejecución de la presente investigación abarcará desde Septiembre de 2015 hasta Diciembre 2015.

Y por último será un estudio no experimental, definido por Hernández y otros (2001)

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionadamente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar (p. 184).

La Investigación analizara el cambio que experimenta la empresa caso estudio al trabajar bajos los esquemas del coaching y sus ventajas en el área de ventas

Población

Para la elaboración de la presente investigación, la población estará conformada por el número de sujetos que laboran en el equipo de ventas de la región centro de Laboratorios ELMOR, S.A. En este sentido, estará

constituida por treinta y dos (32) representantes que representan el cien (100) por ciento de la población. En efecto, Morfes, (1999:47), señala que “la población es un conjunto de individuos con características comunes y que concuerdan en una serie de especificaciones, como un grupo de estudiantes, un grupo de obreros, obreros de una fábrica, etc.”

Muestra

La muestra corresponderá a once (11) empleados del equipo de ventas que laboran en la división OTX Región Centro de Laboratorios ELMOR, S.A. Lo que representa el treinta y cuatro (34) por ciento de la población, al respecto, Morfes, (1999:47), expresa que “la muestra es un subconjunto de la población que se emplea para estudiar a dicha población”. Cabe destacar que la muestra es de doce trabajadores y es de tipo no probabilística ya que los miembros de la muestra se eligieron intencionalmente. En efecto, Guerra, (2004:78), señala que “la muestra no probabilística se produce cuando el investigador selecciona los miembros de la muestra de forma intencional para recopilar información sobre la población que favorezca al estudio” Es importante señalar que se escoge la región centro debido a que es una de las regiones de más alto rendimiento y donde ejerce el rol de Gerente Regional lo cual permitirá observar el grupo de primera mano, las observaciones de esta región son consideradas referencia para todo el equipo de ventas por la dirección comercial de Laboratorios ELMOR, S.A de esta surgen estrategias de ventas llevadas a cabo en todas las regiones.

Cuadro 2. Población Y Muestra

SUJETOS	POBLACIÓN	MUESTRA
F.V Region Centro	32	—
F.V OTX Centro	—	11
TOTAL	32	11

Fuente: Nómina laboratorios Elmor S.A (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas a utilizar para la realización del presente trabajo de serán, en primera instancia la guía de observación a través de la cual se indagarán, las debilidades existentes en el área de ventas y la situación actual según el enfoque del trabajador por medio de las respuestas expresadas por la muestra extraída, adicionalmente, se diseñará un cuestionario con preguntas policotómicas cerradas. Cabe resaltar que el cuestionario es definido por Cortez, (2008: 65), como “una ráfaga de preguntas, las cuales tienen como objetivo principal obtener información referente al fenómeno estudiado”. Finalmente se realizarán entrevistas no estructuradas que permitirán obtener mayor información referente al presente caso de estudio.

Validez del Instrumento

El instrumento se validaro mediante el juicio expertos, quienes revisaron meticulosamente el instrumento y determinaron su validez. En consecuencia, Cortez, (op.cit:92), expresa que “la validez consiste en la apreciación y control de efectividad de un instrumento para recopilar información”

Confiabilidad del Instrumento

En lo que respecta a la confiabilidad, el cuestionario se desarrollo mediante el procedimiento estadístico del coeficiente Kr_{20} de Kuder Richardson, debido a que las preguntas generadas en el instrumento son de tipo cerradas. Por otra parte, la Guía de Observación se desarrollo a través del Alpha de Cronbach ya que las respuestas que se obtendrán a través de dicho instrumento son de opinión referente al tema tratado.

Técnica de Análisis de Datos

Una vez recogido los datos se organizaron y tabularon de acuerdo a las frecuencias de las respuestas en cada ítems, a través de un análisis porcentual e ilustraciones estadísticas, a lo que según Cortez, (2008: 66) la técnica de análisis de datos “Son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación”

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo, tiene como propósito, analizar los resultados obtenidos a través de la guía de observación y el cuestionario aplicado a los trabajadores pertenecientes al equipo de ventas Región Centro de Laboratorios ELMOR, S.A, el mismo se estructuró a través de un análisis porcentual, ya que la investigación es sustentada bajo un diagnóstico de necesidades a través de un estudio de campo y tiene por objeto determinar la metodología basada en coaching, para el desarrollo de las necesidades profesionales e individuales del equipo de ventas. Cabe considerar a Selltiz, (1974:30), quién expresa que análisis es la “Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo”.

De igual forma expresa Santos, (2006:3), que el objetivo de la interpretación “es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles”. Los datos suministrados por la muestra permitirán evaluar la situación actual y las condiciones laborales para determinar la metodología adecuada la cual permita el desarrollo integral del trabajador en el área de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A, Es importante decir, que en consideración con la investigación, se utilizó una guía de observación y un cuestionario con tipo de respuesta cerradas, cubriendo en cada una de las preguntas aspectos relacionados con la investigación. Las respuestas obtenidas por medio del instrumento se detallaran a través de un cuadro de frecuencia, y de igual forma para mayor visión se realizaran gráficos circulares.

Cuadro 3. Confiabilidad del Instrumento

Alpha de Cronbach

Item/sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Xi
1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	21
2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	21
3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	29
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	23
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
7	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	30
8	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	28
Sumatoria	19	20	20	18	21	19	18	19	20	21	19	216
Media	2,38	2,5	2,5	2,25	2,625	2,38	2,3	2,4	2,5	2,6	2,4	27
Desv. Est.	0,92	0,5	0,5	0,89	0,518	0,52	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5	4,66
Varianza	0,84	0,3	0,3	0,79	0,268	0,27	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	21,71

	Varianza	
	Interna	4,66
Siempre=3	Varianza Exter	21,71
Algunas veces=2	Fraccion	0,215
Nunca=1	Corchete	0,785
	Alpha	0,81

Matriz de los resultados, Guía de observación aplicado al equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

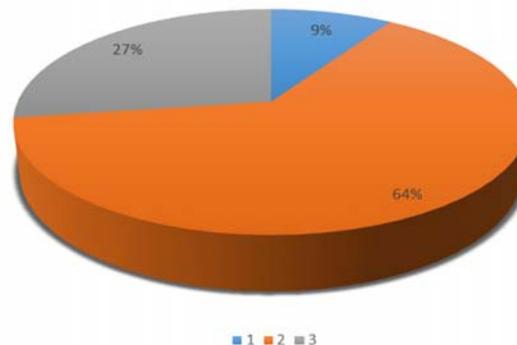
1.- Durante su desempeño profesional observa que la organización toma en cuenta sus necesidades de desarrollo en el área individual.

**Cuadro N° 4
Necesidades Individuales**

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1	9%
Algunas Veces	2	7	64%
Nunca	3	3	27%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

**Gráfico N°1
Necesidades Individuales**



Fuente: Campos, Luis. (2015)

De acuerdo a lo observado y plasmado en el instrumento utilizado, es decir, la guía de observación, la mayor parte del equipo de ventas, es decir el sesenta y cuatro (64) porciento consideran que solo algunas veces, durante su desempeño profesional la organización toma en cuenta sus necesidades de desarrollo en el área individual, por lo cual es imperativo, lograr captar la necesidad existente para mejorar dicha observación y de esa forma incrementar su desempeño laboral, sin embargo el en el veintisiete (27) porciento restante, se pudo observar lo contrario. Es importante señalar que el desempeño laboral según (Chiavenato 2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

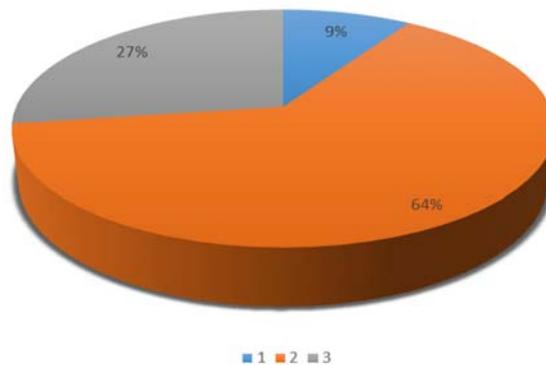
2.- Durante las labores desempeñadas en el área de trabajo presenta debilidades en su ejecución que ameriten la actualización de conocimientos a través de cursos y talleres

Cuadro N° 5
Cursos y Talleres

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1	9%
Algunas Veces	2	7	64%
Nunca	3	3	27%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2015)

Gráfico N°2
Cursos y Talleres



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Según lo observado, el cincuenta y cinco (55) por ciento de los trabajadores pertenecientes al equipo de ventas, presentan algunas veces ciertas debilidades en el desarrollo profesional, las cuales deben ser corregidas para el óptimo procedimiento en las labores, para ello es necesario tomar en consideración las necesidades existentes tomando en cuenta la actualización de información a través de cursos y talleres. Es relevante recalcar, que las labores desempeñadas corresponden a todas y cada una de las actividades realizadas en el área de trabajo

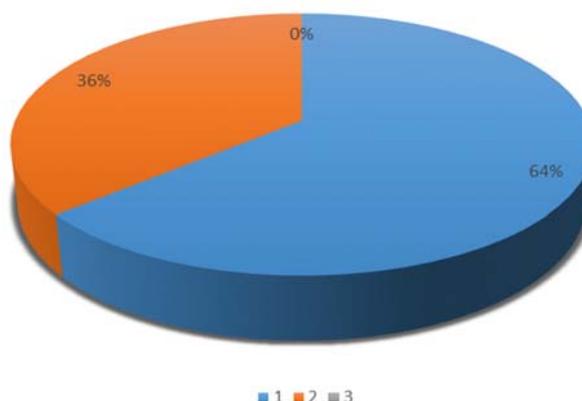
3.- Dentro del ámbito de crecimiento profesional, realiza labores donde se presenten oportunidades grupales

Cuadro N° 6
Crecimiento Profesional

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	7	64%
Algunas Veces	2	4	36%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 3
Crecimiento Profesional



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Durante el tiempo de observación realizada para la presente investigación, se pudo detectar que el sesenta y cuatro (64) por ciento de los trabajadores pertenecientes al equipo de ventas, siempre realiza labores donde se presentan oportunidades grupales, lo cual muestra, el grado de compañerismo y engranaje durante la realización de las labores propias del área de ventas, así mismo consideran que dichas labores elevan el crecimiento profesional de cada uno de ellos, mientras el treinta y seis (36) por ciento mostro dicha virtud algunas veces, por lo cual es necesario tomar en consideración aspectos que permitan optimizar dicho desenvolvimiento, teniendo en cuenta que parte del coaching se trata de la ejecución efectiva y asertiva de las labores en equipo teniendo así oportunidades grupales

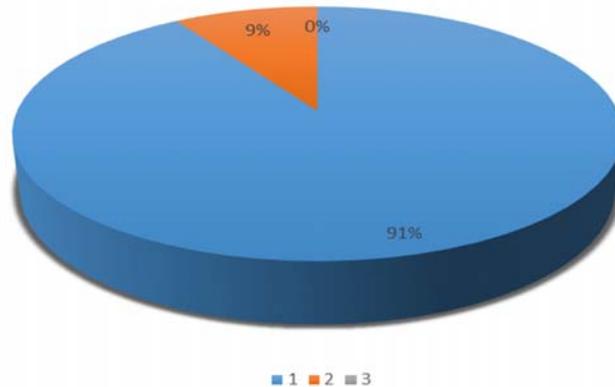
4.- Presenta fortalezas en el desempeño de sus labores, generando crecimiento profesional

Cuadro N° 7
Fortalezas

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	10	91%
Algunas Veces	2	1	9%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 4
Fortalezas



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Uno de los ítems de observación más importantes durante la realización del presente instrumento es el siguiente, ya que el noventa y uno (91) por ciento de los trabajadores pertenecientes al equipo de ventas presentan fortalezas durante el desempeño de sus labores, motivo por el cual, las acciones a ejecutar durante el proceso de trabajo pueden llevarse a cabo de forma exitosa. Es importante destacar que las fortalezas son visualizadas a través de las evaluaciones de desempeño realizadas durante el año por el gerente de ventas,

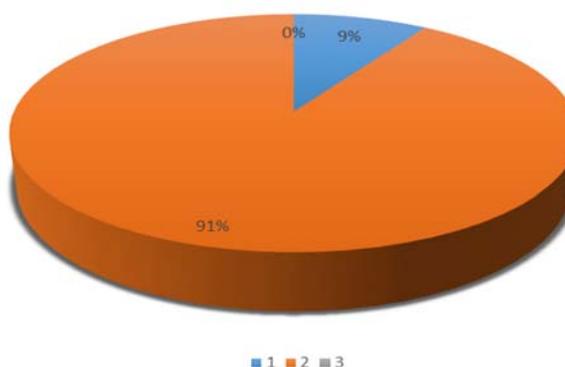
5.- Se presentan amenazas o riesgos en el área donde se ejecutan las actividades que compliquen el desarrollo individual del trabajador

Cuadro N° 8
Desarrollo Individual

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1	9%
Algunas Veces	2	10	91%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 5
Desarrollo Individual



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Algunas veces se presentan amenazas o riesgos en el área donde se ejecutan las actividades complicando el desarrollo individual del empleado, Así se observó durante la aplicación del instrumento a los empleados del equipo de ventas, es significativo decir, que uno de los propósitos del coaching, es motivar al empleado para la realización efectiva de sus labores, manteniendo un margen de error en la ejecución de sus tareas mínimas, permitiendo alcanzar un crecimiento individual y colectivo efectivo para la organización y las metas trazadas por la misma por ello, es necesario, detectar la debilidad y trabajar en equipo para obtener la fortaleza requerida, así como también el crecimiento grupal y empresarial soñado.

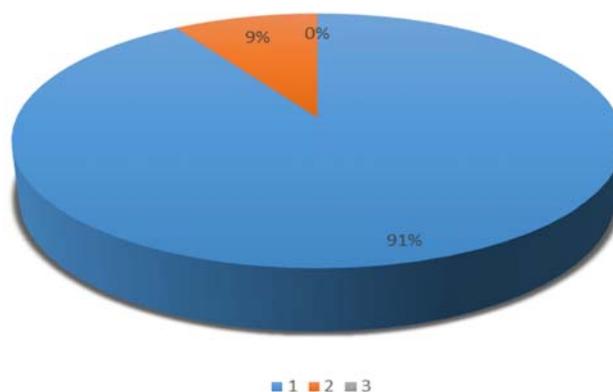
6.- El impacto generado por el empleado en su área de trabajo y con los clientes a su cargo es positivo.

Cuadro N° 9
Impacto

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	10	91%
Algunas Veces	2	1	9%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 6
Impacto



Fuente: Campos, Luis. (2016)

El impacto generado por el empleado en su área de trabajo y clientes a su cargo es siempre positivo, de acuerdo a lo observado en el noventa y uno (91) por ciento de los trabajadores, lo que demuestra una gran afiliación empleado – empleador – cliente, sin embargo es necesario equilibrar y lograr que todos los pertenecientes al equipo de trabajo logren el mismo nivel, para lograr la excelencia.

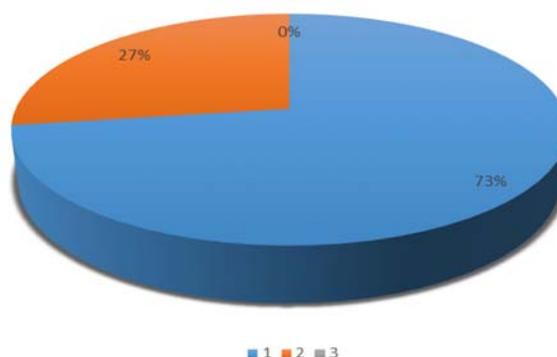
7.- El trabajo realizado genera oportunidades individuales y el nivel de desempeño adecuado

Cuadro N° 10
Nivel de Desempeño

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8	73%
Algunas Veces	2	3	27%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 7
Nivel de Desempeño



Fuente: Campos, Luis. (2016)

De acuerdo a lo observado durante la realización del instrumento, el setenta y tres (73) por ciento de los empleados genera oportunidades individuales durante el trabajo, lo cual muestra en parte la eficiencia de cada trabajador, y la aptitud con la cual realiza sus labores, permitiéndole así oportunidades individuales y un nivel de desempeño adecuado a las necesidades, el veintisiete (27) por ciento restante algunas veces logró llegar a ese punto, sin embargo de acuerdo al gráfico, se observa un porcentaje positivamente significativo en esta área. Es importante destacar que las oportunidades son representadas por el análisis de la matriz FODA como situaciones positivas disponibles para la empresa aprovechada en función a las fortalezas.

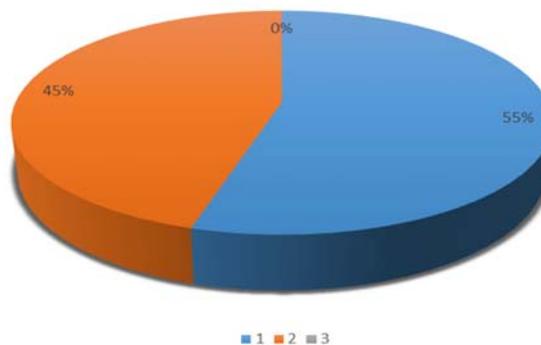
8.- Ejecuta planes de acción que le permita un óptimo desarrollo individual y un nivel de desempeño efectivo

Cuadro N° 11
Planes de Acción

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	6	55%
Algunas Veces	2	5	45%
Nunca	3	0	0%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 8
Planes de Acción



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Los planes de acción son relevantes en los equipos de trabajo, pues permite un desenvolvimiento organizado y óptimo de las labores, sin embargo los planes de acción de forma individual muestran el interés de la persona para la realización efectiva de su trabajo y la presentación correcta del mismo, elevando el nivel de desempeño, de acuerdo a lo observado el cincuenta y cinco (55) por ciento muestran este tipo de acción siempre, y solo el cuarenta y cinco (45) por ciento algunas veces, porcentajes considerablemente positivos para la evolución personal, profesional y laboral de cada trabajador.

**Cuadro No. 12 Coeficiente de Confiabilidad
Kuder de Richardson**

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	Xi
1	1	1	1	1	1	0	5
2	1	0	0	1	1	1	4
3	1	1	1	1	1	1	6
4	0	1	1	0	1	1	4
5	1	1	1	1	1	1	6
6	1	1	1	1	1	0	5
7	1	1	0	0	1	1	4
8	1	1	1	0	1	1	5
9	1	0	1	1	1	1	5
10	1	1	1	1	1	1	6
11	1	1	1	1	0	1	5
Sumatoria	10	9	9	8	10	9	55
P	0,91	0,82	0,818	0,727	0,909	0,8182	5
Q	0,09	0,18	0,182	0,273	0,091	0,1818	4
P*Q	0,08	0,15	0,149	0,198	0,083	0,1488	0,80992

Si (1)
No (0)

$\sum p \cdot q =$ 0,81
 $St^2 =$ 4
 $k/k-1 =$ 1,048
 Corchete 0,798
 $Kr =$ 0,835

Matriz de los resultados del cuestionario aplicado al equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

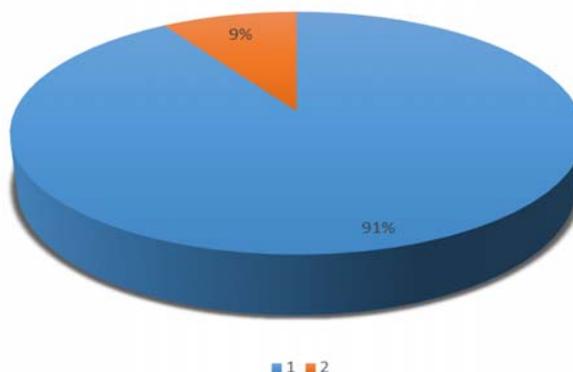
Ítem 1 ¿Dentro de su ambiente de trabajo existe la motivación para la ejecución efectiva de las labores propias del área?

Cuadro N° 13
Motivación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	10	91%
No	2	1	9%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N°9
Motivación



Fuente: Campos, Luis. (2016)

De acuerdo al cuadro de frecuencia mostrado anteriormente el noventa y uno (91) por ciento de los entrevistados, consideran que dentro del ambiente laboral donde se desenvuelven existe motivación, lo cual les permite la realización efectiva de las labores del área, es importante decir que solo el nueve (9) por ciento consideró lo contrario.

Ítem 2. Existen incentivos personales en relación a las responsabilidades llevadas a cabo por el Equipo de ventas de Laboratorios Elmor S.A

Cuadro N° 14

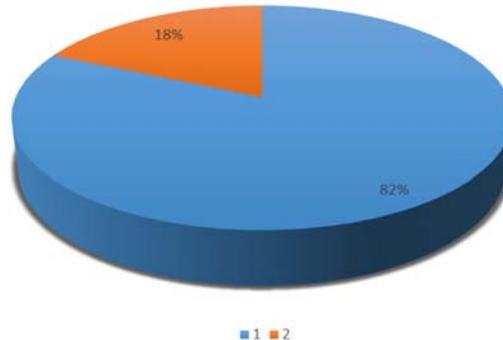
Incentivos

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	9	82%
No	2	2	18%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 10

Incentivos



Fuente: Campos, Luis. (2016)

Según la tabla de frecuencia y el gráfico circular, se puede observar, que los trabajadores entrevistados en ochenta y dos (82) por ciento, consideran que reciben incentivos personales de acuerdo a las responsabilidades obtenidas durante la ejecución de su trabajo, sin embargo el dieciocho (18) por ciento restante no lo considera así, por lo cual se hace imperativo conocer las necesidades existentes en dichos trabajadores.

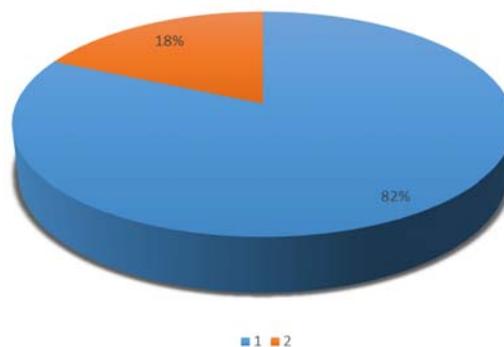
Ítem 3 Existen incentivos económicos en relación a las responsabilidades llevadas a cabo por el Equipo de ventas de Laboratorios Elmor S.A

Cuadro N° 15
Incentivos Económicos

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	9	82%
No	2	2	18%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 11
Incentivos económicos



Fuente: Campos, Luis. (2016)

De acuerdo a las respuestas obtenidas a través del cuestionario, el ochenta y dos (82) porciento considera que obtiene incentivos económicos de acuerdo a las responsabilidades inherentes al área de ventas, lo cual se puede traducir en productividad en las ventas para la empresa, y aumentan los ingresos del empleado, sin embargo el dieciocho (18) porciento restante no lo consideró así, por lo cual contestaron de forma negativa.

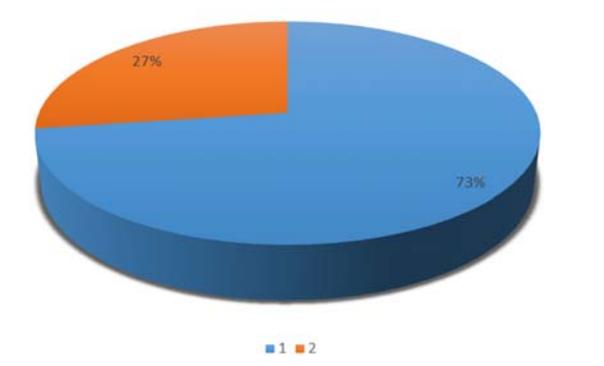
Ítem 4 La efectividad del trabajo realizado como empleado depende de la motivación existente, por ello se refleja en la productividad actual

Cuadro N° 16
Efectividad

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	8	82%
No	2	3	18%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 12
Efectividad



Fuente: Campos, Luis. (2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar, que el setenta y tres (73) porciento de los empleados, considera que la efectividad del trabajo realizado depende de la motivación existente, mientras el empleado considere que su lugar de trabajo le ofrece un crecimiento personal y profesional, su bienestar se traducirá en efectividad en las labores ejecutadas. Es importante decir, que solo el veintisiete (27) porciento correspondiente a tres (3) personas, opinó de forma contraria.

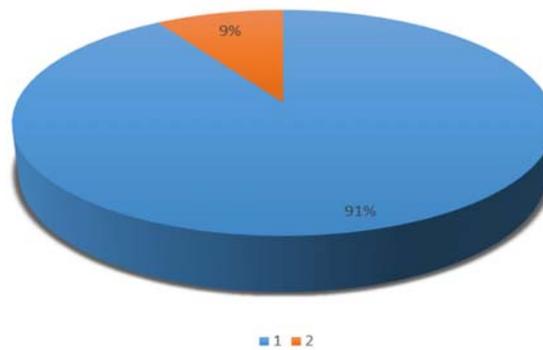
Ítem 5 El Coaching y liderazgo del Supervisor influye en el desempeño de ventas del equipo.

Cuadro N° 17
Coaching y Liderazgo

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	10	91%
No	2	1	9%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 13
Coaching y Liderazgo



Fuente: Campos, Luis. (2016).

De acuerdo a la información suministrada por los trabajadores del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A, el noventa y uno (91) por ciento cree que un factor relevante e influyente en el desempeño de las ventas en el área de trabajo, es la presencia de personas con capacidad de liderazgo, tomando en cuenta al coaching, se puede decir, que solo el nueve (9) por ciento contestó de forma contraria, representando así solo a un trabajador de los entrevistados a través del cuestionario. Es relevante tener en cuenta que el coaching según Poves (2004:43), se perfila como enfoque de gestión del talento humano” incluyendo este el liderazgo.

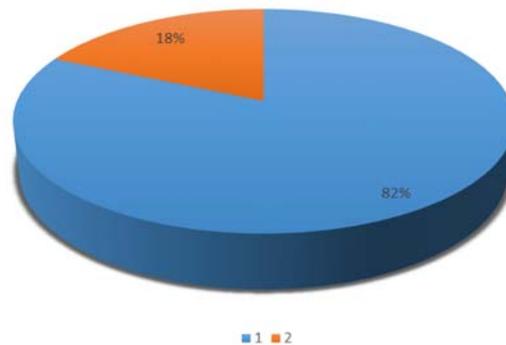
Ítem 6. El seguimiento sobre las áreas relacionadas al desempeño en ventas se realiza a través del coaching

Cuadro N° 18
Seguimiento

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	9	82%
No	2	2	18%
		11	100%

Fuente: Campos, Luis (2016)

Gráfico N° 14
Seguimiento



Fuente: Campos, Luis. (2016).

Una de las labores primordiales del coaching es el seguimiento de las áreas relacionadas al desempeño, en este caso, en el área de las ventas, por lo que se persigue el bienestar del trabajador, mostrando sus aptitudes resaltantes y sacando el provecho de ellas procurando una estrategia de ganar – ganar, donde el empleado se sienta a gusto con lo que hace, reciba incentivos y la empresa perciba las ganancias estimadas o sobreestimadas, al respecto el ochenta y dos (82) porciento de los entrevistados, considero importante el área de seguimiento como factor principal en el desempeño, solo el dieciocho (18) porciento consideró lo contrario.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

De acuerdo a lo mostrado en los capítulos anteriores, se puede decir que el coaching, es un factor influyente en el desempeño laboral y en el incremento de la productividad dentro de la organización, puede ser visualizado como un factor relevante para la obtención de los objetivos planteados dentro de la gerencia de ventas; enfrentando desde una óptica diferente a través de factores motivacionales, la dinámica de cambios que ocurre a niveles elevados en la sociedad actual en la industria farmacéutica del país.

Es conveniente señalar, que la propuesta surge después de analizar los resultados obtenidos en el presente estudio, en el cual se detallan los efectos que puede tener el coaching sobre el equipo de trabajo y la respuesta de los trabajadores ante la posible implementación de una metodología basada en coaching para el desarrollo de las necesidades profesionales e individuales del equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

Justificación de la Propuesta

Las organizaciones constituyen la base y el motor de la economía de las naciones, y para que éstas puedan operar deben disponer de una serie de recursos los cuales son indispensables para su existencia, tales como los medios financieros, materiales, económicos y humanos, siendo este último uno de los más relevantes y que gracias a las diversas actividades desarrolladas por las personas las empresas cobran vida, por ello lo

relevante de la utilización del Coaching como herramienta gerencial aplicado a la fuerza de ventas, con el objeto de propiciar los cambios necesarios en sus integrantes y de esa manera fortalecer sus habilidades y destrezas mediante el autodescubrimiento por parte de ellos mismos, con el fin de crear un clima laboral favorable que permita incrementar la productividad y la rentabilidad del negocio.

A tales efectos, el impacto que produce la aplicación de una metodología basada en el coaching como herramienta gerencial a la fuerza de ventas de la empresa, encuentra elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencia entre los integrantes del equipo, tomando en cuenta su opinión a la hora de tomar las decisiones que inciden en su trabajo, así mismo en la solución de los conflictos, teniendo en cuenta la razón que puedan tener los miembros del equipo debido a la interacción directa con el área de trabajo

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar una metodología basadas en el coaching logrando habilidades y destrezas fundamentadas en las competencias del Coach como modelo alternativo para mejorar los procesos, promoviendo equipos de trabajo altamente efectivos capaces de aportar su fuerza laboral para alcanzar el éxito organizacional partiendo del desarrollo profesional e individual.

Objetivos Específicos

- Promover la realización de talleres de capacitación para la gerencia de

ventas de Laboratorios Elmor, con el fin de convertirse en el ente emisor de las metodologías basadas en el coaching, las cuales permitan el desarrollo profesional e individual de los empleados pertenecientes al equipo de ventas

- Fundamentar la gestión administrativa financiera del área de ventas, bajo la metodología basada en coaching, con la finalidad de proporcionar a dicha gestión estrategias y acciones tácticas que permitan hacer frente a cualquier eventualidad que se pudiese presentar y aprovechar al máximo, las oportunidades que el entorno puede ofrecer

Alcances

La propuesta que se presenta, busca optimizar la figura del trabajador en el área profesional e individual y perfeccionar las habilidades y destrezas del gerente mediante el aporte de estrategias gerenciales las cuales desarrollen la capacidad de acción del personal que tiene a su cargo. Dicha propuesta está dirigida al equipo de ventas de Laboratorios ELMOR, S.A

Beneficios del Coaching como modelo alternativo para mejorar los procesos

Para los individuos, está claro que si aplican bien el método obtendrán los objetivos planteados puesto que se han salvado los obstáculos que bloqueaban las metas, las personas tendrán una vida más placentera y feliz en cualquier aspecto. Profesionalmente serán más efectivos en sus trabajos obteniendo mejores resultados. El coaching para las organizaciones, es una inversión a largo plazo, es la manera más rentable de lograr un nivel más alto

de rendimiento personal clave. De igual manera ayuda a retener a empleados claves y evita el costo de capacitación, la fuga de información a los otros competidores y la caída en la producción cuando el personal renuncia.

Aunque el coaching lleva años practicándose pocos trabajos han evaluado su eficiencia, en este sentido, Cummings y Worley (2007: 218) señalan que “al referirse a los beneficios son heterogéneos y por supuesto va a depender de los objetivos del cliente”. Sobre este particular hace referencia a dos estudios, destacándose que en el primero descubrió que mejoraba la productividad personal, la calidad, las relaciones laborales y la satisfacción en el trabajo. En el segundo, se observaron aumentos de la productividad y satisfacción de los empleados, identificándose beneficios financieros concretos. Por su parte Rodríguez (2008: 87) al referirse a los beneficios lo centra en la posible resistencia al coaching sobre todo en su fase de introducción por parte de los gerentes, que requieren de un serio compromiso de tal manera que al implantarse produzca beneficios tangibles y crecientes para los gerentes que asumirán el rol de coach de sus colaboradores. En este sentido, para los colaboradores es idéntico, porque todo depende de los beneficios que esperan obtener y en efecto obtengan del esfuerzo y compromiso que desliguen al coaching, ya que la efectividad percibida no son los resultados per se, sino beneficios personales tangibles.

Estructura de la Propuesta

Para lograr una metodología basada en el coaching, es necesario dividir las actividades en fases comenzando por una fase preliminar necesaria para poder comenzar a implementar el resto de las fases; en esta es necesario que la gerencia de ventas se prepare como coach, ello con la finalidad de

lograr, no solo implantar los conocimientos recibidos, si no obtener las herramientas que le permitirá el fortalecimiento de las necesidades de desarrollo profesional e individual, de cada trabajador, por lo que se presenta la siguiente estructura de propuesta conformada por cinco (5) talleres de doce (12) horas, las cuales a su vez se divide en sesiones de trabajo, teórica y prácticas presentadas en cuatro (4) horas la primera sesión y dos (2) horas los siguientes, dichos talleres deben ser en primera instancia realizados por el gerente de ventas con la finalidad de luego ser el portador de la información al equipo de ventas, iniciando de esta forma su rol de coach.

Fase Preliminar
Entrenamiento Gerencial

A continuación el desglose de las actividades y recursos necesarios para el entrenamiento gerencial.

Cuadro N° 19
Contenido de sesiones

CONTENIDO	N° DE HORAS TEORÍA Y PRACTICA
Crecimiento Personal desarrollo profesional e individual	1era sesión 4 horas
Resistencia al Cambio	1era sesión 2 horas
Definición del Coaching	1er sesión 2 horas
Beneficios del Coaching	2da sesión 2 horas
Objetivos del Coaching	2da sesión 2 horas
Totales:	12 horas

Fuente: Campos, Luis. (2016)

En las dos primeras sesiones presentadas anteriormente, se desarrollarán actividades donde se buscará primeramente las necesidades del individuo como profesional y como ser único, de igual manera permitirá mostrar los obstáculos que atan a los miembros de una organización a los modelos tradicionales, seguidamente se darán a conocer los principales aspectos inherentes al coaching, y los mismos servirán de insumo previo para el estudio de los contenidos sucesivos.

Cuadro N° 20

Contenido de las Sesiones

CONTENIDO	N° DE HORAS TEORÍA Y PRACTICA
Metas del Coach efectivo	3era sesión 2 horas
Plan de desarrollo individual	3era sesión 2 horas
El rol y habilidades del buen coach	4ta sesión 2 horas
Estilos de coaching	4ta sesión 2 horas
Totales:	2 sesiones 8 horas

Fuente: Campos, Luis. (2016)

En la tercera y cuarta sesión se busca aportar herramientas básicas del coaching para capacitar al gerente en aspectos y estrategias que lleven el desempeño idóneo de una gerencia moderna.

Cuadro N° 21

Contenido de las Sesiones

CONTENIDO DE LAS SESIONES	N° DE HORAS TEORÍA Y PRACTICA
Cualidades del buen coaching	5ta sesión 2 horas
Estrategias para coaching motivacional y ontológico	5ta sesión 2 horas
Cómo ser un buen oyente	6ta sesión 2 horas
El coaching como consejero	6ta sesión 2 horas
Totales:	2 sesiones 8 horas

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Los aspectos anteriormente señalados, permitirán al gerente de ventas de la región central, adquirir las competencias fundamentales para mejorar el rendimiento de los subalternos a su cargo.

Cuadro N° 22
Contenido de Sesiones

CONTENIDO	N° DE HORAS TEORÍA Y PRACTICA
El proceso del Coaching	7ma sesión 2 horas
Obstáculos para el Coaching	7ma sesión 2 horas
La realimentación efectiva	8va sesión 2 horas
Evalúese como coaching	8va sesión 2 horas
Totales:	2 sesiones 8 horas

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Las últimas sesiones contribuirán a consolidar los conocimientos adquiridos en sesiones anteriores, además de permitir tomar conciencia al gerente sobre aquellos aspectos que le impedirán llevar adelante el coaching

Cuadro No. 23 Taller 1 y 2. Duración 8 horas teóricas – prácticas

Sesiones 2

OBJETIVOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	DURACIÓN
<p>Determinar la importancia de los cambios organizacionales a través del coaching como estrategia innovadora y la importancia del desarrollo profesional e individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida al taller - La flexibilidad organizacional y su incidencia en el cambio gerencial. - El coaching como posibilidad de desarrollo: en lo profesional y en lo individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación facilitador - Presentación participantes - Presentación propuesta - Entrega del material de trabajo - Análisis de discusión del contenido programático - Conclusiones 	<p>4 Horas</p>
<p>Establecer los beneficios del coaching en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Coaching - El coaching más allá de una estrategia para la gestión gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición y presentación de los puntos del contenido por parte del facilitador - Análisis grupal de los contenidos - Exposiciones grupales - Conclusiones 	<p>4 horas</p>

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Cuadro No. 24 Taller 3 y 4. Duración 8 horas teóricas – prácticas

Sesiones 2

OBJETIVOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	DURACIÓN
<p>Definir las metas del coaching para el desarrollo institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo usar el recurso humano - Preste atención a la actitud del trabajador - Solicite opiniones - Prepárese y sea claro - Dar instrucciones - Construya el éxito en sí mismo - Mantenga una mente abierta - Analice el problema - Evite el sarcasmo 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del contenido - Análisis e interpretación de los puntos del tema - Presentación de situaciones relacionadas con el tema - Conclusiones 	<p>4 horas</p>
<p>Desarrollar habilidades en los participantes que permitan mejorar su desempeño a través del coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rol y habilidades del coaching - Estilos de coaching; Comunicador, Mentor, Tutor, Modelo, Desafiante y Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación y exposición del contenido - Análisis e interpretación de los puntos del tema - Discusión socializada - Conclusiones 	<p>4 horas</p>

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Cuadro No. 25 Taller 5 y 6. Duración 8 horas teóricas – prácticas

Sesiones 2

OBJETIVOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	DURACIÓN
<p>Brindar estrategias a la gerencia para ayudar a lograr a los empleados un desempeño óptimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características de un coach efectivo - Estrategias para un coaching motivacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación y exposición del contenido por los participantes. - Discusiones grupales - Conclusiones generales 	<p>4 horas</p>
<p>Desarrollar habilidades comunicativas en la gerencia para mantener con los empleados optimas relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las siete claves para escuchar con eficacia - Tipos de consejería 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación y exposición del contenido por parte del facilitador - Análisis grupal de los contenidos - Exposiciones grupales - Conclusiones 	<p>4 horas</p>

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Cuadro No. 26 Taller 7 y 8. Duración 8 horas teóricas – prácticas

Sesiones 2

OBJETIVOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	DURACIÓN
<p>Analizar las principales etapas y aspectos influyentes en el proceso del coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas del Coaching - Factores que influyen en el proceso de Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición del contenido por el facilitador - Análisis e interpretación del contenido por los participantes - Exposición por los participantes de situaciones vivenciales - Conclusiones generales 	<p>4 horas</p>
<p>Analizar los componentes de la realimentación como aspecto significativo que permita mejorar el proceso del coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La realimentación en el coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del contenido - Análisis e interpretación del contenido - Discusión socializada relacionadas con el contenido programado - Autoevaluación - Conclusiones generales 	<p>4 horas</p>

Fuente: Campos, Luis. (2016)

Recursos requeridos para la ejecución de la Propuesta

Para la puesta en marcha de la propuesta, se hace necesario la contratación de especialista en el área de coaching, el cual entrene al gerente de ventas para el logro de la metodología basada en el coaching, también es importante tomar en consideración las instalaciones donde se realizarán los talleres, a continuación se muestran estos renglones con sus respectivos montos.

Cuadro N° 27
Honorarios Profesionales

Cantidad	Descripción	Monto unitario	Monto Total
1	Especialista Coaching	100.000,00 Bs	100.000,00 Bs
		Total	100.000,00 Bs

Fuente: Campos, Luis (2016)

Para la Mano de obra, (facilitador), será necesario contratar a un experto en materia de Coaching para el entrenamiento de la gerencia, la cual requiere de los conocimientos para el diseño de metodologías

Cuadro N° 28
Espacio Físico

Cantidad	Descripción	Monto unitario	Monto Total
04	Días salón de conferencias Laboratorios Elmor	Sin costo	Sin costo
		Total	-----

Fuente: Campos, Luis (2016)

Con respecto al espacio físico, se escogió el salón de conferencias de la empresa Laboratorios ELMOR, S.A tomando en cuenta que posee la infraestructura necesaria y los recursos habilitados para la realización de talleres y

cursos, contando con mesas, sillas y equipo dispuesto para el uso de materia audiovisual.

Para la realización de la presente propuesta se requiere la suma de cien mil bolívares fuertes, (100.000,00 bs), ello por razón del facilitador que le permita al gerente de ventas trabajar y liderar a su equipo de trabajo tomando en cuenta el coaching, y teniendo como finalidad ser un coach capacitado para el logro de los objetivos planteados dicho presupuesto debe ser presentado y posteriormente avalado por el área administrativa y financiera para su posterior aprobación. Es importante decir, que de dichos talleres pueden ser dictados a los gerentes de todas las áreas de la organización

Es importante resaltar que como parte fundamental de la estructura de la propuesta, es que una vez el gerente obtenga la capacitación requerida para convertirse en coach, el mismo deberá establecer las herramientas para evaluar a sus empleados tomando en cuenta las necesidades profesionales e individuales de cada uno, ello a través de las evaluaciones realizadas a través de los trabajos de campo realizadas en la organización una vez por mes, antes de realizar la anual, se estima que al menos cada empleado debe ser evaluado en su desempeño al menos diez veces al año, ello le permitirá al gerente de ventas, ya convertido en coach, generar esa metodología particular que le permita el desarrollo de cada trabajador de acuerdo a las necesidades que presenten durante las evaluaciones de desempeño realizadas para el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, la presente propuesta se enfoca en una metodología de seguimiento y acompañamiento de la gestión del representante basada en el coaching, un proceso que realizara el gerente con cada uno de sus representantes de ventas de manera individual y donde el deberá en primera instancia diagnosticar las fortalezas y áreas de mejora tanto en a nivel profesional

directamente ligado a sus labores, como a nivel personal ya que este proceso producirá una transformación integral del representante.

Para realizar este proceso el gerente de ventas, ya convertido en coach a través de la preparación previa, podrá aprovechar el modelo de evaluación de desempeño que se realiza todos los años en el área de ventas, al menos diez veces, con cada representante en el campo, la cual cumple con tres fases principales:

Fase I Fijación de objetivos o metas de ventas así como también competencias relacionadas con el negocio donde el representante puede apalancar sus resultados, dicha fase se realiza a principio de año.

Fase II Evaluación y revisión de dichos objetivos, colaboración, influencia, y excelencia en la ejecución

Fase III Evaluación del desempeño, donde se visualizarán las metas en lo profesional e individual y la evolución del trabajador.

Este proceso se repetirá de manera cíclica cada año ya que el proceso de coaching no tiene límites para alcanzar niveles de desarrollo profesional e individual todas las áreas de interacción humana son perfectibles y siempre se puede mejorar de esa forma no importa en qué rol se encuentre el individuo estará en la posibilidad de dar y recibir coaching de desarrollarse y desarrollar a otros.

En esta propuesta en particular nos enfocamos en la metodología específica para aplicar el proceso de Coaching a los integrantes del equipo de ventas y en el manejo de la herramienta que deben tener los gerentes regionales de ventas que son quienes guían y acompañan ese proceso, sin embargo esto no limita que el proceso individual iniciado en cualquier posición o rol deba terminar cuando el rol cambia al contrario deberá profundizarse a medida que el individuo logra mayores

niveles de desarrollo profesional y humano ya que en esto se basa el coaching Ontológico, por ello esta propuesta busca lograr un equipo de ventas donde todos estén en posibilidad de recibir y en algún momento dar coaching.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Algunas Empresas en la actualidad, toman más en consideración las estructuras y normativas administrativas gerenciales, sin tener en cuenta que una motivación adecuada, y una ubicación estratégica de acuerdo a los perfiles de cada empleado y al buen desempeño en cada una de las tareas, esto puede redundar en resultados óptimos en el desenvolvimiento del trabajo y por supuesto un mejor ambiente laboral, en el que cada trabajador se sienta parte importante de la organización realizando labores que lo identifiquen y le permitan desarrollar su creatividad a través de estrategias relacionadas al área de injerencia.

De acuerdo a lo mencionado, se puede decir que el área de ventas de laboratorios Elmor, S.A cuenta con un personal altamente capacitado, con el cual se han logrado metas y objetivos plenamente adecuados a la situación, sin embargo durante la presente investigación y de acuerdo a las herramientas facilitadas durante cada capítulo, se puede precisar que existen herramientas estrategias que permitirán no solo la ejecución adecuadas de las funciones sino que también permitan que cada empleado pueda disfrutar cada paso en la elaboración de los objetivos y puntualización de las metas planteadas a través del coaching.

Para la determinación de los objetivos específicos de la investigación, fue necesario realizar a través de encuestas y cuestionarios un estudio de campo el cual permitiera conocer las necesidades de los empleados del área de ventas, y

cómo debe guiarse el líder ante las necesidades reflejadas a través de las respuestas emitidas por cada trabajador.

En relación al primer objetivo de la investigación puedo concluir que:

- Existen deficiencias en las labores que se ejecutan, sin embargo son deficiencias perfectamente solucionables a través de metodologías que permitan el desarrollo individual y profesional del individuo, adecuadas a las necesidades observadas.
- Durante el desarrollo de la técnica de recolección de datos específicamente en la primera pregunta de la guía de observación se determina la existencia de necesidades de desarrollo profesional e individual por parte de los representantes de la fuerza de ventas así como la manifestación por parte de los mismos de la requerida participación de la organización para satisfacer dichas necesidades.
- Como punto positivo, se pudo observar que, existe un nivel de compañerismo aceptable para la ejecución de las labores existentes dentro del área de ventas, y una intencionalidad positiva a los cambios que puedan suscitarse para un mayor rendimiento profesional e individual.
- También es de valoración positiva encontrar los resultados de la pregunta número tres (3) de la guía de observación donde se observa la percepción de oportunidad de desarrollo que gran parte del equipo reconoce en el desempeño de sus labores.

Abordando el segundo objetivo de la investigación encontramos lo siguiente:

- Existe profunda relación entre estas necesidades de desarrollo profesional e individual con el éxito del modelo de negocio que utiliza la fuerza de ventas para conseguir sus objetivos.

- Una de las observaciones críticas para la investigación se encuentra en la pregunta 8 de la guía de observación donde se observa una amplia área de oportunidad en la implementación de planes de acción para abordar el desarrollo individual; de igual forma hay una manifiesta percepción de parte de los integrantes del equipo de ventas de la importancia de realizar periódicamente cursos y talleres relacionadas a la gestión de ventas y al área de desarrollo personal para fortalecer la gestión individual de cada uno de ellos.
- Algunos de los tópicos más frecuentes que he podido conocer a lo largo de la investigación y en mi experiencia mayor a siete (7) años como líder de equipo están las de dicción, desarrollo del talento humano, herramientas tecnológicas y software de gestión, clínicas de ventas entre otros.
- Es importante decir, que el liderazgo (dirección) forma parte esencial en el crecimiento de la organización teniendo como caso específico del área de ventas, pues cuando este liderazgo no se adapta a las necesidades reales del tiempo actual, los objetivos regionales se ven amenazados, y en consecuencia los objetivos corporativos también; por lo que se ha hace necesario que regiones más exitosas y compenetradas cubran los déficit que dejan aquellas que no han logrado ese nivel de cohesión y motivación.
- Es por ello que la presente investigación, de acuerdo a los datos obtenidos previamente, concluye que una filosofía de trabajo basada en coaching puede ser incluida en el área de ventas a través de una metodología que permita llevar a niveles de desempeño más altos a cada uno de los representantes y a cada uno de los integrantes del equipo de ventas en general no importando su rol. Esta metodología puede implementarse desde las gerencias regionales para lograr un funcionamiento homogéneo de todos los equipos y permitir el logro de las metas corporativas de manera fluida y con aporte equilibrado de cada uno de los equipos de ventas que forman la organización, teniendo como principal objetivo al

empleado como individuo con necesidades de crecimiento y desarrollo de actitudes y aptitudes que generarán nuevas ideas y estrategias organizacionales, por otra parte, en cuanto al área de ventas de la región centro.

- El coaching es un proceso individual por lo que engrana perfecto en el modelo de negocios utilizado en la fuerza de ventas de laboratorios Elmor, de igual manera podría ser aplicado a través de la gerencia regional permitiendo el desarrollo individual y profesional del representante al tiempo que se realice la gestión de seguimiento de los objetivos de ventas.
- Finalmente, es significativo agregar, que por el carácter personal de cada proceso de coaching la particularidad de cada individuo la metodología para insertar el coaching en el modelo de negocio de Laboratorios Elmor S.A debe ser un conjunto de pasos generales ya que corresponderá a cada caso a cada coach el diseño con el coachee de cada plan en particular atendiendo a cada conjunto de necesidades particulares y luego el desarrollo de las mismas contribuirá a los objetivos del equipo y de la organización. De acuerdo a los datos arrojados, existen muchas fortalezas dentro del área de ventas de la región centro, por lo cual se puede llevar a cabo de una manera eficiente y eficaz las funciones administrativas tomando en cuenta el coaching como mecanismo de crecimiento personal y profesional del empleado, generando un aumento en la productividad recobrando importancia en la organización en la actualidad económica del país y estaría a la par de las exigencias organizacionales de la actualidad.

Recomendaciones

Uno de los retos más importantes a la hora emprender la jornada laboral, es que la persona se sienta cómoda y a gusto en la realización las tareas demandadas, para que eso pueda ocurrir, deben intervenir distintos factores los

cuales no solo permitan optimizar el ambiente de trabajo, sino que también logren adecuar a la persona en las actividades que realicen, para implementar coaching inicialmente es necesario el fortalecimiento del liderazgo, el cual cuente con ciertos elementos que permita guiar al empleado a su desarrollo personal e individual y tenga ello como beneficio a la organización optimización en su área de trabajo, de igual manera se recomienda lo siguiente:

- En primer lugar, para la aplicación de la metodología sugerida, es necesaria la capacitación del equipo gerencial, ello con el fin de lograr el establecimiento de una metodología a través de evaluaciones para lograr el desarrollo profesional e individual, y así poder guiar el proceso de coaching a los integrantes de las fuerza de ventas.
- Es necesario que el liderazgo en la dirección del equipo sea coherente, que se apalanque en coaching para ejercerlo y vea su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados propuestos, en otras palabras el coaching transformacional tiene base en el ejemplo, en colocarse a la vanguardia y mostrar las líneas de acción y no simplemente dictarlas desde la retaguardia.
- Debe estar orientado a los compromisos de la gente que tienen a su cargo y, alinear sus objetivos individuales con los objetivos comunes de la empresa.
- No debe incurrir en el error de querer motivar a la gente, el coach debe lograr que la gente se motive a sí misma, generando un desarrollo individual capaz de fortalecer su área individual y profesional
- Para un desempeño ideal en las labores ejecutadas el empleado debe ser responsable de las actividades a su cargo empoderarse de las mismas y de sus resultados.

- El liderazgo a través del coaching se debe ejercer por medio de la confianza, del conocer a los empleados, sus necesidades y el perfil del mismo, ello permitirá colocarlos en las áreas donde sean más creativos y donde el desempeño sea eficiente y totalmente acorde a las necesidades de la empresa donde se complemente y aporte el máximo a sus compañeros de equipo.

Es significativo decir, que efectivamente tomando en cuenta lo presentado durante los capítulos anteriores, dentro del área de ventas de la región centro de Laboratorios Elmor, se muestran datos que permiten tomar en consideración la efectividad que puede tener una metodología adecuada basada en el coaching para el desarrollo de las necesidades profesionales e individuales del equipo de ventas de laboratorios Elmor S.A, por lo que efectivamente el coaching aporta mejoras para las empresas que buscan competitividad y calidad en la ejecución sus trabajadores, para poder sobrevivir frente a los cambios frecuentes en el que esta su entorno.

De igual manera al contar con mecanismos de trabajo que permitan la evaluación de cada empleado varias veces durante el año, a través del trabajo de campo fomenta no solo los tres principales objetivos de la organización en cuanto a la fijación de objetivos, visualización de metas y finalmente evaluación del desempeño a través de los resultados obtenidos , sino que le permitirá al gerente, una vez preparado como coach, interactuar con el empleado a través de la evaluación de desempeño anual y lograr el desarrollo deseado tomando en cuenta sus necesidades profesionales e individuales, para que a su vez su desempeño laboral pueda ser optimizado.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante recordar que el coaching es un proceso que logra colaboradores emprendedores con buena autoestima y logran trabajar eficientemente en equipo para tener una sola visión hacia los objetivos principales de la empresa buscando que sean mucho más eficaces, de igual

manera, desarrolla individuos capaces de superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento en el área de trabajo, y en el área personal.

Para lograr poner en práctica el coaching es importante que la persona tenga valores como la responsabilidad, sinceridad, humildad entre otras, las cuales son aspectos fundamentales al momento del desempeño de las labores y son perfectamente adaptables mientras el coach así lo promueva. Por último, el Coaching se realiza para lograr, alcanzar, o conquistar, un objetivo muy concreto, es una forma de aprender un método que permitirá al que hoy es entrenado pasar a ser su propio entrenador hacer Auto Coaching, por lo cual la figura de líder o coach forma a ser parte esencial y primordial de la empresa que utiliza la estrategia, en este caso los gerentes del equipo de ventas de Laboratorios Elmor, S.A.

LISTA DE REFERENCIAS

Álvarez, Wilmer (2008). **La naturaleza de la investigación**. Caracas Editorial Biosfera.

Arias, Fidas (2014). **El proyecto de Investigación**. 5ta Edición. Caracas: Editorial Espíteme.

Besosa, Luis. (2006). **Educación Gerencial**. 4ta Edición. Santiago de Chile: Editorial Austral.

Boente, Patricia. (2004). **Coaching**. Disponible en: [http:// www.arearh.com](http://www.arearh.com). Consulta Mayo 2014.

Castillo, Alejandro (2014), **Coaching como herramienta potenciadora de la productividad de los trabajadores del área de compra – venta en la empresa, Comercializadora Guacara, S.A**, Consulta Diciembre 2015.

Chiavenato Idalberto (2000), **Gestión del talento humano**. Caracas Venezuela. Editorial Mcgraw Hill.

Cortez, Manuel (2008) **Metodología de la Investigación**. Campeche México Editado por Universidad Autónoma del Carmen.

Domínguez, Surdy (2007) **El análisis de la información y las investigaciones cualitativa y cuantitativa**. La Habana.

Duval, Alexander (2014), **Evaluación del Coaching como componente integral motivador e integrador en el Departamento de Administración de la Universidad Arturo Michelena**. Consulta Diciembre 2015

García, Judith (2011), **Bases teóricas de la investigación**. Consulta Mayo 2014.

González, José (2004), **Diseño transeccional de la investigación**. Consulta Mayo 2014

Gross, Joseph, (1995), **Bases para una investigación**. Consulta Mayo 2014

Guerra, María (2004). **Población y Muestra de la Investigación**. Consulta Mayo 2014

Hendricks Walter, (1996) **Características del coach**. Tomado de <http://www.areasrh.com>. Consulta Mayo 2014

Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista María (2010) **Metodología de la investigación** 5ta. Edición Caracas Editorial Mc Graw Hill.

Mejías, Yraida. (2011), **Determinar el alcance del Coaching como herramienta para elevar la productividad de los trabajadores del área de compra – venta en la empresa, INPROAL, C.A.** Especialización Gerencial. Biblioteca UNEFA Puerto Cabello, Venezuela

Morante, Pedro. (2013), **Coaching estratégico como metodología de optimización en el desempeño, para éxito de personas y equipos de trabajo en las organizaciones**. Especialización Gerencia Financiera. Biblioteca Universidad Centro occidental “Lisando Alvarado”. Barquisimeto. Venezuela

Moreno, Fidel. (2013), **Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas**. Daena: International Journal of Good Conscience.

Morfes, Carmen. (1999). **Población y Muestra de la Investigación**. <http://monografias.com/metodologiapoblacionymuestra>. Consulta Mayo 2014

Mujica, María de los Ángeles. (2013), **Coaching como elemento gerencial motivador y elevador de la productividad**. Disponible en: <https://monografias.com/coachinginvestigacion>. Consulta Mayo 2014

Poves, Alfred. (2002) **Guía completa de Coaching en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Madrid, España.

Rodríguez Guillermo (2008) **Domine El coaching y potencie su empresa**. Primera edición. Lulu.com España.

Salazar, Molano (2000) **Coaching en Acción**. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.

Sabino Carlos (2000) **El proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela. Editorial Panampo.

Selman, Jim, (2006) **El coach construye la confianza y si no existe, la inventa**. Capital Humano. Suplemento Selección.

Torres, Edmeira. (2013), **Coaching para el desarrollo administrativo gerencial de las empresas**. Disponible en de <http://monografias.com/coachinginvestigacion>. Consulta Mayo 2014

Torres, Manuel, (1999) **Metodología de la Investigación**. Disponible en: <http://monografias.com/metodologiapoblacionymuestra>. Consulta Mayo 2014

Whitmore, John, (2009) **Coaching for Performance** 4ta. Edición Londres y Boston editado por Nicholas Brealey.

Zorrilla, Arena. **“Introducción a la metodología de la investigación”**. México, Aguilar León y Cal, Editores, 11ª Edición. 1993.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA

Yo ROSALBA OCHOA ROMERO, titular de la Cédula de
Identidad N°. 14.076.696, Especialista en el área de
GERENCIA, certifico que el Instrumento presentado por el
Lcdo. Luis E. Campos, ha sido evaluado por mi persona y del cual emito mi opinión de
su validez.

Firma: Rosalba Ochoa Romero

C.I.: 14.076.696

Fecha: 11 / 11 / 2014

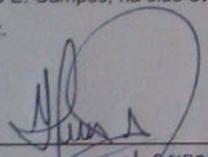


UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA

Yo: Henry Feites Castellanos titular de la Cédula de
Identidad N° V-6827788, Especialista en el área de
Sistemas y Estadística, certifico que el Instrumento presentado por el
Lcdo. Luis E. Campos, ha sido evaluado por mi persona y del cual emito mi opinión de
su validez.

Firma: 

C.I.: V-6827788

Fecha: 5 / 11 / 14



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"METODOLOGÍA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIO ELMOR, S.A."

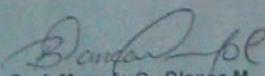
Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

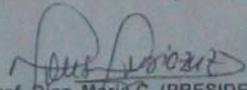
CAMPOS R., LUIS E.
C.I.: 13.754.172

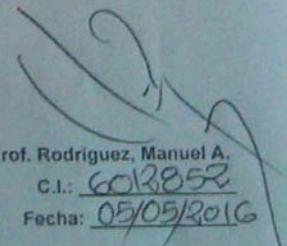
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ R., AURELIO F., titular de la cédula de identidad N°. 7.019.572

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO.

En Bárbara, a los 05 días del mes de Mayo de 2016


Prof. Marruto C., Blanca M.
C.I.: 12.107.942
Fecha: 05/05/2016


Prof. Díaz, María C. (PRESIDENTE)
C.I.: 12.028.374
Fecha: 05/05/2016


Prof. Rodríguez, Manuel A.
C.I.: 60.3852
Fecha: 05/05/2016





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"METODOLOGÍA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIO ELMOR, S.A."

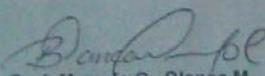
Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

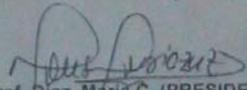
CAMPOS R., LUIS E.
C.I.: 13.754.172

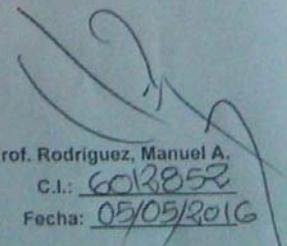
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ R., AURELIO F., titular de la cédula de identidad N°. 7.019.572

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO

En Bárbara, a los 05 días del mes de Mayo de 2016


Prof. Marruto C., Blanca M.
C.I.: 12.107.942
Fecha: 05/05/2016


Prof. Díaz, María C. (PRESIDENTE)
C.I.: 12.028.374
Fecha: 05/05/2016


Prof. Rodríguez, Manuel A.
C.I.: 60.3852
Fecha: 05/05/2016





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "METODOLOGIA BASADA EN COACHING PARA EL DESARROLLO DE LAS NECESIDADES PROFESIONALES E INDIVIDUALES DEL EQUIPO DE VENTAS DE LABORATORIOS ELMOR S.A.", presentado por el ciudadano Lcdo. Luis Campos, titular de la cédula de identidad N° 13.754.172, para optar por el título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO a los 05
días del mes de Mayo del año 2016.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>M^g Consuelo Díaz</u>	<u>12.028.374</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Blanca Garrido</u>	<u>12.107.942</u>	<u>[Firma]</u>
<u>[Firma]</u>	<u>6012852</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Enero de 2016