



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL: CASO
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIO
WYETH DE VENEZUELA, C. A.**

Elaborado por: Carlos Jiménez, C. I.: 5.115.684
Tutor: Abner Liendo

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas Mención Gerencia General.

Cumaná, Diciembre 2007



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL: CASO
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIO
WYETH DE VENEZUELA, C. A.

Autor: Carlos Arnaldo Jiménez Rengifo
Tutor: Abner Liendo

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas Mención Gerencia General.

Cumaná, Diciembre 2007



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL: CASO
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIO
WYETH DE VENEZUELA, C. A.

ACTA DE APROBACIÓN

TRABAJO DE GRADO APROBADO EN NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE, POR EL SIGUIENTE JURADO CALIFICADO, EN LA CIUDAD DE
CUMANÁ, A LOS 12 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2007

PRINCIPAL
CASTAÑEDA

JURADO
PRINCIPAL HAI DÉE
FREDDY SALAZAR

JURADO ASESOR
ABNER LIENDO

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
LISTA DE CUADROS.....	iii
LISTA DE GRAFICOS.....	v
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA.....	5
1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1. 2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 OBJETIVO GENERAL:.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4 MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL.....	15
1.4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5 MARCO METODOLÓGICO.....	19
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	19
1.5.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:.....	21
1.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:.....	23
1.5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOPIADOS:.....	24
CAPÍTULO II.....	26
ASPECTOS GENERALES DEL COACHING.....	26
2. 1. COACHING”.....	26
2.1.1. Definición.....	26
2.1.2. Características.....	28
2.1.3. Elementos.....	29
2.1.4. Importancia.....	31
2.2. Relación del Coaching con otras técnicas administrativas.....	32
2.2.1. Comunicación.....	33
2.2.2. Motivación.....	35
2.2.3. Inteligencia Emocional.....	36
2.2.4. Liderazgo.....	38
2.2.5. Empowerment.....	42
2.2.6. Mentoring.....	44
2.2.7. Just In Time.....	45
2.2.8. Negociación.....	45
2.2.9. Trabajo en Equipo.....	48
2.2.10. Desarrollo Organizacional.....	52
2.2.11. Competitividad.....	54
2. 3. Diferencia entre el concepto de “Coaches” y “Gerente”.....	55
2.4. Relación entre el concepto de Coaching, Liderazgo y Gerencia:.....	57

2. 5.Semejanza entre el Coaching, Motivación y Desarrollo Organizacional...	60
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>66</u>
<u>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LABORATORIOS WYETH DE</u>	
<u>VENEZUELA, C. A.....</u>	<u>66</u>
3.1.La Empresa	66
3.1.1.Reseña Histórica de la empresa.....	66
3.1.2.Misión.....	68
3.1.3.Visión.....	68
3.1.4.Valores.....	69
3.1.5.Objetivos.....	70
3.1.6.Estructura General de la Empresa	70
3.1.7 Estructura General Unidad de Negocio Farma:.....	81
<u>CAPÍTULO IV.....</u>	<u>84</u>
<u>ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL USO DEL COACHING COMO HERRAMIENTA</u>	
<u>GERENCIAL, EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA</u>	
<u>LABORATORIOS WYETH DE VENEZUELA, C. A.....</u>	<u>84</u>
4. 1.El Coaching como herramienta gerencial para la fuerza de ventas de	
Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.....	84
4.1.1 Principios Conductuales usados en Laboratorios Wyeth:.....	85
4.2 Rol del Líder en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial	
utilizada en la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.....	87
4. 3 Estrategias manejadas en la aplicación del Coaching como herramienta	
gerencial usada en la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.,	
para lograr un alto desempeño organizacional:.....	102
4. 4 Importancia del uso del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la	
fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., para alcanzar un	
mejor desempeño organizacional.....	116
<u>CAPÍTULO V.....</u>	<u>125</u>
<u>LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL LOGRO DE UN ÓPTIMO</u>	
<u>DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS, UTILIZADA EN LA INDUSTRIA</u>	
<u>FARMACÉUTICA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL COACHING.....</u>	<u>125</u>
5. 1 Objetivos de los lineamientos.....	125
5. 2 Alcance de los lineamientos.....	126
5. 3 Propósito de los lineamientos.....	126
5. 4 Lineamientos generales para la aplicación del Coaching como herramienta	
gerencial en la fuerza de ventas de la Industria Farmacéutica.....	127
5. 4.1 Determinar las necesidades reales de aplicación del Coaching.....	127
5. 4. 2 Instrucciones iniciales en el uso del Coaching.....	128
5. 4.3 Quienes deben recibir el adiestramiento en el uso del Coaching.....	129
5. 4. 4 Función directiva del Coaching.....	130
5. 4. 5 Diagnosticar previamente el Clima Laboral de la Organización.....	130
5. 4. 6 Diseñar un plan de adiestramiento a la medida de la organización.....	131
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>133</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>137</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>139</u>

ANEXOS.....142
HOJAS DE METADATOS.....166

DEDICATORIA

A Carlina y Ramón, mis padres por haberme dado la existencia y porque gracias a ellos he podido disfrutar de la vida y alcanzar las metas que hasta hoy me he trazado.

A Emilia y Daniela, mis seres queridos quienes han sido mi gran inspiración para ir cada día por nuevas metas, en pro de mi superación y a Maria Laura, la gran ausente, te echo la bendición y que Dios te tenga en su gloria.

A Ramón, Yadira, Oswaldo, Ydalia, Cecilia, Alexander, José y Wilmer, mis hermanos quienes siempre me han dado su apoyo en todo lo que hasta hoy he emprendido.

A Dayana, Carolina, Marly, Rosana, Ramoncito, Oswil, Osweli, Roswil, Jesús, Maibe, Carlito, Jean Carlos, Jenifer, Estefani, y a Yadirita mis sobrinos y sobrinas, a mi sobrina II Yosil Karina para que les sirva de inspiración y luchen por alcanzar todos y cada unos de sus sueños y metas.

“Todos los sueños se pueden alcanzar, lo que hay es que ser perseverante”

Carlos Jiménez

AGRADECIMIENTOS

A Dios Hacedor, Creador por haberme iluminado el camino, dado fuerza, y colmado de paciencia y voluntad para llevar a cabo esté proyecto que hoy veo cristalizado.

A toda mi familia de manera super especial a Carmen Emilia y Daniela, por haber sabido aceptar mi ausencia durante los días sábados y domingos por que fueron necesarios compartir en el salón de clases, así como los días y las noches requeridas para estudiar.

A todos mis compañeros de clase, de todo corazón, en especial a Rohilden y a todo mi equipo de trabajo integrado por Delia, Yndira, Mierellys, Sergio y Eudi, los cuales me aceptaron y brindaron su amistad paciencia y experiencia, las que me sirvieron para nutrirme de conocimiento y así poder llegar a feliz término.

A todos mis profesores, porque gracias a ellos pude obtener nuevos conocimientos, lo cual me permitió alcanzar el nuevo grado al que hoy arribo y especialmente al Profesor Abner Liendo, por haberme brindado un poco de su valioso tiempo en la tutoría que me ofreció, gracias.

A las personas que hacen vida en la Universidad de Oriente, y que gracias a ellos es posible que se desarrolle el Postgrado, en especial a Olgita, sin estos no pudiera haber sido posible.

A Daniel Herrera, Mierellys Peñuela y a la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., por haberme dado la oportunidad de realizar esté trabajo con el personal de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente.

Carlos Jiménez

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1. Aspectos diferenciales de los tres estilos de liderazgo:	41
Cuadro: 2. 2.: Negociación tradicional:.....	47
Cuadro: 2. 3.: Diferencias entre Coaches y Gerentes	56
CUADRO N° 4.2 Los supervisores Influyen en la conducta de sus colaboradores, .	88
mediante la motivación para alcanzar las metas propuestas.....	88
CUADRO N° 4. 3 El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto	89
laborales como de tipo personal.....	89
CUADRO N° 4. 4 Los supervisores propician la participación voluntaria de sus	91
subordinados para el logro de los objetivos trazados	91
por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación.....	91
CUADRO N° 4. 5 Mi Supervisor es una persona en quien puedo confiar	92
CUADRO N° 4. 6 Mi supervisor es respetado por su comportamiento, conocimiento	93
y experiencia.....	93
CUADRO N° 4.7 Mi supervisor permite la participación de todos y fomenta el	94
trabajo en equipo.....	94
CUADRO N° 4. 8 El supervisor indica a sus colaboradores, qué hacer, dónde, cómo	96
y cuándo efectuar su trabajo.....	96
CUADRO N° 4.9 Mi supervisor es accesible, nos permite expresarnos y somos	97
atendido en todos los requerimientos laborales.....	97
CUADRO N° 4. 10 La fuerza de ventas recibe adiestramiento en el uso del Coaching	103
.....	103
CUADRO N° 4. 11 La comunicación entre el supervisor y los diferentes	104
representantes de ventas es buena.....	104
CUADRO N° 4. 12 Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente	105
.....	105
CUADRO N° 4. 13 Se efectúan reuniones periódicas para evaluar la ejecución y	107
desarrollo del trabajo.....	107
CUADRO N° 4. 14 Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con	108
mi trabajo.....	108
CUADRO N° 4. 15 Tengo libertad de tomar decisiones para solventar situaciones	109
relacionadas con mi trabajo.....	109
CUADRO N° 4. 16 Mi jefe sabe como supervisar a sus colaboradores de la	110
forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar,	110
reflexionar, retroalimentación y dar feed-back.....	110
CUADRO N° 4. 17 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de	110
trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.....	110
CUADRO N° 4. 18 Una forma de manejar los conflictos es reconocer que otros	112
pueden tener la razón.....	112
CUADRO N° 4. 19 El trabajo que realizo me resulta interesante, ya que tengo.....	112
la motivación de mi supervisor.....	112
CUADRO N° 4. 20 Mi trabajo exige resultados inmediatos y con la aplicación del	117
Coaching lo he logrado.....	117

CUADRO N° 4. 21 Se solicita mi opinión antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.....	118
CUADRO N° 4. 22 Estoy dispuesto (a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa.....	119
CUADRO N° 4. 23 Tengo oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros.....	120
CUADRO N° 4. 24 Las decisiones que se toman en la empresa son compartidas, adecuadas y oportunas.....	121
CUADRO N° 4. 25 Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta empresa, me dan el reconocimiento adecuado.....	122

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico: 2. 1.: Coaching - Intercambio.....	27
Grafico: 3.1.: ORGANIGRAMA LABORATORIO WYETH DE VENEZUELA, C. A.....	71
Grafico: 3. 2.: ORGANIGRAMA UNIDAD DE NEGOCIOS FARMA ORIENTE.	82
Grafico: 4. 1.: Principios Conductuales (Wyeth de Venezuela).....	87
GRÁFICO N° 4.2 Los supervisores Influyen en la conducta de sus colaboradores, mediante la motivación para alcanzar las metas propuestas.....	89
GRÁFICO N° 4.3 Uno de los elementos que prevalece en toda relación tanto de El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto laborales como de tipo personal.....	90
GRÁFICO N° 4. 4 Los supervisores propician la participación voluntaria de sus subordinados para el logro de los objetivos trazados por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación.....	91
GRÁFICO N° 4. 5 Mi Supervisor es una persona en quien puedo confiar.....	92
GRÁFICO N° 4.6 Mi supervisor es respetado por su comportamiento, conocimiento y experiencia.....	94
GRÁFICO N° 4.7 Mi supervisor permite la participación de todos y fomenta el trabajo en equipo.....	95
GRÁFICO N° 4.8 El supervisor indica a sus colaboradores, qué hacer, dónde, cómo y cuándo efectuar su trabajo.....	96
GRÁFICO N° 4.9 Mi supervisor es accesible, nos permite expresarnos y somos atendido en todos los requerimientos laborales.....	97
GRÁFICO N° 4. 10 La fuerza de ventas recibe adiestramiento en el uso del Coaching	104
GRÁFICO N° 4. 11 La comunicación entre el supervisor y los diferentes representantes de ventas es buena.....	105
GRÁFICO N° 4. 12 Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente	105
GRÁFICO N° 4. 13 Se efectúan reuniones periódicas para evaluar la ejecución y desarrollo del trabajo.....	107
GRÁFICO N° 4. 14 Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.....	108
GRÁFICO N° 4. 15 Tengo libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo.....	109
GRÁFICO: N° 4. 16 Mi jefe sabe como supervisar a sus colaboradores de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación y dar feed back.....	110
GRÁFICO N° 4. 17 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.....	111
GRÁFICO N° 4. 18 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos.....	112

GRÁFICO N° 4. 19 El trabajo que realizo me resulta interesante, ya que tengo la motivación de mi supervisor.....	113
GRÁFICO N° 4.20 Mi trabajo exige resultados inmediatos y con la aplicación del Coaching lo he logrado.....	117
GRÁFICO N° 4. 21 Se solicita mi opinión antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.....	118
GRÁFICO N° 4. 22 Estoy dispuesto (a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa.....	119
GRÁFICO N° 4. 23 Tengo oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros.....	120
GRÁFICO N° 4. 24 Las decisiones que se toman en la empresa son compartidas, adecuadas y oportunas.....	121
GRÁFICO N° 4. 25 Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta empresa, me dan el reconocimiento adecuado.....	122

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL: CASO
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIO
WYETH DE VENEZUELA, C. A.**

Autor: Carlos A. Jiménez R.

Tutor: Abner Liendo

Fecha: Abril de 2007

RESUMEN

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 eso, la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., utiliza el 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 objetivo principal de la presente investigación es analizar el impacto que produce la aplicación del Coaching como herramienta gerencial a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A. del Distrito Comercial Farma Oriente. Para llevar a cabo el estudio se realizó una investigación de campo soportada en una revisión bibliográfica y para la recopilación de la información se aplicó una encuesta a los integrantes del equipo de ventas de la referida empresa, la cual arrojó datos importantes en cuanto a la incidencia por el uso del Coaching dirigido al equipo de ventas, encontrándose elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencia entre los integrantes del equipo de ventas, aún cuando no se toma en cuenta su opinión a la hora de tomar las decisiones que inciden en su trabajo, así mismo en la solución de los conflictos, no se les reconoce la razón que puedan tener los miembros del equipo.

Descriptor: Coaching, Coach, Coachee, Supervisor, Colaborador, Ambiente Laboral, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Desempeño, Sistema de Desempeño, Estrategia, Planificación Estratégica, Motivación, Comunicación, Líder, Jefe, Liderazgo, Toma de Decisiones, Empowerment, Mentoring, Trabajo en Equipo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para poder llevar a cabo su Visión y Misión, y dar cumplimiento así a su razón de ser, necesitan disponer de una serie de recursos, que deben manejar de manera eficiente para el logro de sus fines y la permanencia en el tiempo del negocio, estos medios están constituidos por recursos financieros, económicos, materiales, tecnológicos y humanos.

El capital humano es uno de los más valiosos, pero ciertamente muy difícil de ser cuantificado de manera correcta. El no disponer de este recurso, haría imposible que las organizaciones existieran, ya que son éstos con sus diversas actuaciones, día tras día, los que le dan vida a las empresas, vale decir que las organizaciones cobran vida a través de la gente que trabaja en ella o para ella.

Dentro de este orden de ideas, tenemos que siendo el Capital Humano uno de los recursos más importante en todas las organizaciones, se debe dar una atención adecuada que asegure su desarrollo y poder contar así con equipos de trabajo de alto desempeño lo que se convertirá en un ventaja competitiva. Es por ello que la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., viene utilizando, desde el año 2000, el Coaching como herramienta gerencial en el equipo de ventas atendiendo así al cumplimiento de una de las políticas corporativas, la cual busca fomentar y potenciar las diferentes habilidades y destrezas que poseen los supervisores y colaboradores que forman parte del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente. Esto incide en la productividad y por ende en la rentabilidad que pueda tener el negocio.

De esto se desprende, que no sólo hay que tomar en cuenta el rendimiento de las personas en el cumplimiento de sus deberes, sino también hay que motivar a los colaboradores¹ para que estos den lo mejor de ellos y así poder alcanzar los objetivos

¹ Entendido, como las personas que nos ayudan a lograr los objetivos trazados en las organizaciones

trazados, por lo que se debe estar en línea con las nuevas tendencias que manejan las organizaciones de hoy y que contribuyen a un óptimo clima organizacional, como lo es el Coaching.

De acuerdo con Senge P., y Otros² :

(...) “si no repensamos nuestras empresas no tendremos alivio de nuestras actuales dificultades; crecientes turbulencias que producen nuevas tensiones; más desconexión y competitividad interna; gente que trabaja más en lugar de aprender a trabajar mejor; y problemas cada vez más solubles que escapan a la capacidad de cualquier individuo u organización”.

Es así como el Coaching al ser utilizada como herramienta gerencial, permite mejorar el rendimiento en el desempeño de los colaboradores, proporcionando que estos desarrollen sus potencialidades para poder alcanzar los objetivos planteados y las metas trazadas. Es un modelo que hace énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de las personas, de forma metódica, estructurada y eficiente vinculado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, cambiar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias, no sólo en el ámbito empresarial, también en el plano personal, profesional y familiar, centrándose en los siguientes objetivos globales³:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.
- Mantener al individuo concentrado hacia adelante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de autosabotaje o autolimitación.
- Conservar el equilibrio entre la vida privada y profesional.

² Senge P. y Otros. (2000). La Danza del Cambio Editorial Normas, S. A. Bogota Colombia. pág. 3.

³ Senge P. y Otros. Op cit. , pág. 5.

En este sentido, se plantea desarrollar como tema de investigación el Coaching utilizado como una herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., con el objeto de analizar su incidencia y poder determinar cómo influye el uso del Coaching como herramienta gerencial en la actuación de los representantes de ventas por la importancia que reviste la conducción del capital humano en las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se tomará para su análisis una firma de rango transnacional, que tiene presencia en varios países del mundo y que pertenece a la industria farmacéutica, cuya trayectoria y renombre es de categoría mundial. Esta organización aplica el Coaching a su fuerza de ventas como lineamiento de una política corporativa no sólo en Venezuela sino que lo hace a nivel de todas sus dependencias de ventas en el mundo, siendo de obligatorio cumplimiento en cada una de las unidades de venta que integran toda la organización, con el fin de incitar a sus vendedores a tener éxito.

Hay que destacar, que las personas que ocupan la gerencia comercial de los Distritos Comerciales⁴, los cuales están constituidos por los diferentes sectores en que está dividido el territorio nacional, siendo estos cinco (5) en total, tienen como requisito para poder ingresar a la empresa estar certificados en el uso y dominio del Coaching como herramienta gerencial, dado que a diario deben estar aplicando las diferentes técnicas que son empleadas en el Coaching con el objeto de propiciar los correctivos que sean necesarios a fin de alcanzar las cuotas o metas trazadas o establecidas por la empresa a cada representante de ventas.

Es importante señalar que Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., comienza a tener presencia en el territorio venezolano desde el año de 1950, para ese entonces sólo realizaba sus operaciones comerciales a nivel de distribuidora efectuando sus actividades a través de los laboratorios de Ponce & Benzo.

⁴ Distribución territorial de la fuerza de ventas a nivel nacional en Venezuela.

En el año de 1957, se separa de laboratorios Ponce & Benzo y comienza a distribuir productos importados directamente. En agosto del año 1962 emprende actividades productivas en la ciudad de Maracay, las cuales cesaron en el año 2000.

Actualmente, las bases de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., están ubicadas en Maracay, en cuyas instalaciones funcionan las organizaciones Suplí Caín y Fort Dodge, líderes en la manufactura y distribución de los productos farmacéuticos veterinarios, y de los productos para el cuidado de la salud animal en la industria ganadera, porcina y avícola.

Para la presente investigación resulta relevante analizar el uso y aplicación del Coaching como herramienta gerencial en la conducción de la fuerza de venta de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., en virtud de que los Gerentes de los Distritos Comerciales utilizan a diario las diferentes estrategias del Coaching. Permitiendo hacer frente a los problemas que se le presenten de manera cotidiana y así aplicar los correctivos necesarios de maneja inmediata, con el fin de lograr los objetivos trazados.

Es así, como en el mes de Junio del año 2006, se entrevistó al Sr. Daniel Herrera, quien se desempeña en la gerencia de Recursos Humanos en el área de adiestramiento de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., ubicada en la ciudad de Caracas, en esta ocasión se manejó una encuesta no estructurada y donde las interrogantes fueron surgiendo en la medida que el diálogo se desarrollaba y progresaba, de donde se pudo obtener mucha información relacionada con la aplicación y uso del Coaching como herramienta gerencial utilizada en la fuerza de ventas que labora en la organización, lo que sirvió de punto de partida para la realización del presente trabajo de investigación, en virtud de que utilizan el Coaching.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales están expuestas a una gran complejidad y competitividad en los mercados en los cuales participan, ésto como producto del fenómeno de la globalización, que cada día propicia la eliminación de las fronteras naturales de las sociedades de carácter económico que hacen posible el desarrollo y el intercambio de bienes y servicios para satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores, por lo que se requiere un manejo eficiente de las empresas.

Lo antes señalado implica la necesidad de un elevado aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito de la organización, para ésto se requiere de individuos que logren alcanzar un óptimo desempeño y al mismo tiempo, permitirle la libertad suficiente de acción y la autonomía que necesitan sus colaboradores para ser verdaderamente efectivos en el desarrollo de sus funciones, tanto individual, como grupal y en el ámbito organizacional.

Para propiciar el desarrollo organizacional, además de contar con una planificación estratégica que permita afirmar la visión y misión de la organización, existe una gran necesidad de utilizar nuevas técnicas gerenciales que permitan mejorar las relaciones interpersonales, dado que las personas deben convivir en grupos y mantener interacción con diferentes individuos de una misma sociedad, en la cual estarán presentes aspectos tanto económicos, como políticos, además de sociales y culturales, a los que se deben atender con diligencia y prontitud.

En las organizaciones, hoy día el comportamiento humano es realmente difícil de conducir, en virtud de lo complejo que éste resulta, dado que está influenciado por factores psicológicos, culturales, espirituales y personales de lo que se desprenden

situaciones que se deben saber esgrimir, como es el adecuado manejo de las emociones, los altos niveles de estrés, problemas de concentración y la ausencia de valores; el dominio de estos aspectos nos permitirá mantener un equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida, sea en lo personal, profesional, laboral y familiar, factores bien interesantes que hoy cobran gran importancia y que se debe saber tratar, con el sólo fin de lograr un efectivo desempeño tanto individual como organizacional, para el alcance de los objetivos planteados.

Es así como en la actualidad los gerentes deben desarrollar habilidades en el manejo del recurso humano, que permita propiciar un cambio del estilo gerencial tradicional utilizado en la conducción de las organizaciones, y que en ocasiones está influenciado por un liderazgo autocrático y represivo, que no contribuye a propiciar situaciones que permitan alcanzar el crecimiento que deben tener los colaboradores o integrantes de un equipo de trabajo, ni favorece que los trabajadores se involucren de manera plena y armónica, lo que incide de forma negativa en el desempeño organizacional y que a su vez, no contribuye a que la organización pueda lograr los objetivos que le fueron planteados.

Se debe tener en cuenta que en los últimos años se ha dado principal atención al desarrollo del capital humano, con especial énfasis en su desarrollo y capacitación. Es posible lograr este objetivo cuando los líderes están dispuestos y tienen la capacidad de dar lo mejor de ellos, en procura del desarrollo de la gente con la cual se consiguen los resultados que fueron trazados por la organización, y que puedan desarrollarse en un ambiente de respeto mutuo, cordialidad, compañerismo y solidaridad, pero de gran exigencia y alto desempeño.

Sin dudas, para lograr lo antes indicado debe existir una habilidad característica de líder, destreza que se puede desarrollar y formar con el uso de las herramientas del Coaching, ya que dentro del concepto existe una serie de instrumentos que permiten el fortalecimiento del responsable y propulsor de ese liderazgo.

La utilización de herramientas gerenciales como el Coaching permite generar cambios necesarios para el desarrollo organizacional de cualquier empresa o institución pública o privada, y de esa manera lograr los más altos estándares en sus procesos, permitiendo así un eficiente servicio y alcanzar niveles de producción óptimos en la elaboración de sus productos con máxima calidad y con bajos costos.

Es por esto, que se cree necesario e importante, que se revisen o evalúen en profundidad las diversas estrategias e instrumentos que contempla el Coaching, como herramienta gerencial que al ser aplicadas permitirá que las relaciones interpersonales mejoren y que el uso de este instrumento utilizado a nivel de la gerencia, sirva de estímulo y facilite potenciar ese liderazgo incipiente, y hasta algunas veces empírico, usado por los gerentes tradicionales en el manejo empresarial

Todo esto, con el fin de poderlos formar y prepararlos para que asuman correctamente su posición de líder innovador, situacional y participativo, permitiendo el crecimiento constante y la participación plena de sus colaboradores en la toma de decisiones.

Como decía Sócrates⁵ a sus discípulos: “Yo no puedo enseñarles nada; sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismo; lo cual es mucho mejor que traspasarle mi poca sabiduría.” Estas palabras de Sócrates recogen la esencia de lo que es el coaching, el cual se centra en el aprendizaje propio, ya que no existen fórmulas mágicas que el coach pueda aplicar o poner en práctica para lograr que las personas internalicen la importancia que reviste la utilización de esta técnica gerencial para potenciar el desarrollo organizacional.

El Coaching, es una disciplina que permite el acercamiento al logro de los objetivos organizacionales que fueron planteados, potenciando y contribuyendo con un decidido desarrollo en el ámbito tanto personal, como profesional. Se puede

⁵ Senge P. y Otros. Op. Cit., pág 7.

decir que es un proceso que ayuda a tener una posición proactiva para enfrentar las situaciones que se presentan a diario y a pensar diferente. Es una nueva manera de ver las cosas, permite actuar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos que conducirán a alcanzar las metas propuestas por las organizaciones, fomentando el crecimiento de la imagen que se tiene de uno mismo, y mejorando la comunicación, siendo éste un elemento bien importante para alcanzar un verdadero desarrollo organizacional que promueva el avance de la institución.

Por lo tanto, el coaching abarca una serie de conceptos, así como estructuras, diversos procesos y variadas herramientas de trabajo e instrumentos que permiten su comprobación constante, también involucra a grupos de personas y comprende un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente, como la creación de grupos de personas que han de desarrollarse, adicionalmente ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades y destrezas de trabajo a través del elogio y la retroalimentación positiva basado en la observación.

Es así como el Coaching, permite mejorar el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas, como pudieran ser un supervisor y un supervisado; aún cuando en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo de trabajo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Evidentemente, el gerente para convertirse en coach gerencial, requiere adquirir cierta maestría en el manejo de aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como verdadero guía, en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos; esto es liderazgo de los sistemas humanos, con su propia cultura y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan alcanzar los objetivos individuales y colectivos, facilitando así el logro de los objetivos organizacionales propuestos por la organización.

Todo gerente debe conocer cómo funciona el sistema de desempeño en la organización para la cual presta sus servicios, y poder identificar, cuándo no se están obteniendo los resultados que fueron planificados, y así determinar si es producto del sistema mismo o del desempeño de uno o más de sus colaboradores. Para esto debe asumir una posición que lo ubique como el líder, habilidad que podemos desarrollar con las herramientas del Coaching.

Conducir el desempeño para alcanzar los objetivos trazados está basado en un proceso sistemático, en el cual se requiere de la gerencia y de las organizaciones, mucho más que elogios o frases de apoyo.

Adicionalmente, el gerente debe influir de manera significativa en los problemas críticos que atraviesan las organizaciones, como son la calidad con que se obtienen sus diferentes productos, sean estos bienes o servicios, el costo de producción, el cual constituye un elemento determinante para la estimación del precio final de ventas y las relaciones que internamente se desarrollan entre las personas que hacen vida en las organizaciones, así como las externas con las demás organizaciones e instituciones públicas y del Estado las cuales son muy importantes y necesarias.

Las constantes exigencias del mercado globalizado, cada día es más exigente y demanda de organizaciones que desarrollen estrategias competitivas, las cuales deben estar basadas en bajos costos y una alta calidad de los bienes y servicios que estas prestan a los diferentes clientes, así como en la competitividad que las organizaciones desarrollan, ya que estos factores determinarán la posibilidad de que puedan subsistir y permanecer en el tiempo, brindándole soluciones a las múltiples, variadas y crecientes necesidades de sus clientes actuales y futuros.

En este sentido, somos todos los seres humanos tomadores de decisiones a diario, en el ámbito laboral, profesional y personal. Sin embargo, para tomar una buena decisión, hay que partir de un proceso de razonamiento lógico constante y

focalizado en las situaciones que se nos presentan a diario, esta actividad demanda mucha disciplina y con la ayuda del Coaching se puede alcanzar y perfeccionar esa destreza.

De lo antes planteado, podemos decir que las decisiones no están aisladas de la conducta humana, puesto que en las organizaciones interactúan los seres humanos, lo que constituye el recurso más valioso de cualquier organización, son éstos los que diariamente están tomando decisiones en los diferentes ámbitos donde se desenvuelven tanto en el laboral, el familiar, profesional, así como en el personal.

Ahora bien, en el interior de cada ser humano existen vocaciones y talentos innatos que no siempre se han manifestado de manera potencial debido quizá a la falta de un liderazgo orientador ejercido por un verdadero gerente que sea capaz de inspirar a sus colaboradores logrando así que esos talentos adormecidos en el individuo se despierten y contribuyan de manera determinante en el desarrollo de las organizaciones fomentando los valores de unión, colaboración, solidaridad, identificación, pertenencia y seguridad.

Actualmente se requiere que el guía, que no es más que el gerente o líder de la organización tenga cualidades y aptitudes que permitan propiciar el desarrollo de esas potencialidades en el grupo tomando en cuenta las particularidades de cada individuo, como lo señala Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B.⁶ Se debe dejar a un lado el mito del jefe héroe, que concentra todo el poder de decisión, ya que las nuevas tendencias en la gerencia postmoderna es ir hacia la descentralización del poder, lo que se conoce como “empowerment”⁷, definido por Chiavenato como “el fortalecimiento del papel de las personas y equipos mediante la atribución de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones y emprender acciones”.

⁶ Senge P. y Otros. *Op. Cit.*, pág. 10.

⁷ Idalbero Chiavenato (2002). “Administración en los nuevos tiempos” pág. 209.

En efecto, el mito del jefe omnipotente, el todo poderoso, es apenas un caso de mito del líder héroe. Hoy día las nuevas tendencias es empoderar, es darle poder a los colaboradores para la toma de decisiones lo que permitirá que estos asuman el rol que les corresponde dentro de las organizaciones.

De lo antes señalado, se traduce que la nueva tendencia de la gerencia es darle el poder de decisión a la gente que está vinculada estrechamente con las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, es la participación plena del capital humano, en la toma de decisiones a diario.

Los cambios producto de la globalización⁸ de los mercados, lo cual involucra todos los procesos que llevan a cabo las empresas, han obligado a que las organizaciones realicen todos los ajustes necesarios tanto en sus estructuras, así como en la manera y forma de hacer las cosas. Esto debe partir desde la más alta dirección o gerencia para poder adaptarse a los cambios y de esa forma poder hacerle frente a los diferentes retos que este nuevo orden mundial les depara. El no dar respuesta oportuna a los cambios que genera la globalización significa cerrarse a las crecientes posibilidades que aporta el intercambio mundial.

Es de vital importancia y necesario que las personas inmersas en el contexto organizacional sean consideradas el recurso más valioso de las organizaciones, en virtud de ser las personas las que le dan vida y hacen posible que estas vivan. Son las personas con sus actuaciones diarias las que permiten que las empresas puedan existir y generar bienestar.

El área de influencia para la presente investigación será la fuerza de ventas que conforma el Distrito Comercial Farma Oriente de la empresa farmacéutica Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., puesto que es de vital relevancia para que la empresa pueda alcanzar una alta productividad y obtener los beneficios esperados,

⁸ Indica que no hay barreras para que las organizaciones puedan ampliar sus mercados

producto del fruto del servicio que prestan a la colectividad, mediante el suministro de una serie de productos para el cuidado y preservación de la salud por parte de sus representantes de ventas.

Para lograr los cambios necesarios que permitan a las organizaciones tener un alto nivel de productividad, los gerentes del área de ventas no deben demorar en la toma de decisiones, por lo cual deben hacerlo todos los días y no postergarlas en el tiempo ya que esas decisiones son fundamentales en cualquier actividad humana y en el caso de la gerencia de ventas, son vitales para el logro de los objetivos que le han sido trazados.

Por todo lo antes planteado, y tomando en cuenta que Laboratorio Wyeht de Venezuela, C. A., es una empresa que no escapa a esta realidad es necesario el desarrollo de la presente investigación para analizar la aplicación del Coaching como herramienta gerencial empleada en su fuerza de ventas, al respecto se formulan una serie de interrogantes:

¿Cómo alcanzar con el uso del Coaching, la participación plena del capital humano utilizado en la fuerza de ventas, y que contribuya al desempeño organizacional deseado de la empresa Laboratorio Wyeht de Venezuela, C. A.?

¿La aplicación del Coaching como herramienta gerencial producirá cambios importantes en el capital humano que utilizan en la fuerza de ventas y por ende en el desempeño organizacional de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.?

¿La alta gerencia asumirá el rol que le depara la aplicación del Coaching como herramienta gerencial utilizada en la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeht de Venezuela, C. A.?

¿Los trabajadores de la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., asumirán la participación que le corresponde en la aplicación del Coaching, para potenciar el desempeño organizacional?

1. 2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el Coaching como herramienta gerencial, aplicado a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Detallar los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta el Coaching, como herramienta gerencial.
2. Determinar la relación entre el Coaching, la Gerencia y el liderazgo.
3. Establecer los aspectos generales del Desarrollo Organizacional.
4. Señalar los aspectos generales de la motivación en el desarrollo del Coaching.
5. Conocer el rol del líder en la aplicación del coaching en la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.
6. Analizar el impacto del uso del Coaching como herramienta gerencial, utilizada en la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se resaltó la importancia que tiene el uso del Coaching como herramienta gerencial, mediante el análisis de la utilización de la disciplina usada a la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que permita fomentar el desarrollo organizacional en la empresa, la cual debe hacer frente a los múltiples cambios que se están generando tanto en el ámbito nacional y mundial, no sólo en los aspectos económicos, sino también en lo social y en lo político.

El uso del Coaching, contribuirá a facilitar la transformación del liderazgo tradicional y autocrático utilizado en la conducción gerencial de las distintas organizaciones. El Coaching proporcionará el desarrollo organizacional que las empresas requieren para poder enfrentar de manera efectiva todas las dificultades a las que están expuestas en estos tiempos de la gerencia postmoderna, debido a los nuevos retos y cambios de paradigmas que le está imprimiendo la economía digital globalizada, en la que hoy se desenvuelven y tienen que adaptarse para poder permanecer activas y productivas generando riquezas en el tiempo.

El Coaching hace posible un cambio bien importante en el nuevo liderazgo que hoy debe asumir la gerencia postmoderna, en la conducción de las personas que desarrollan los diferentes negocios que están y giran bajo su propia responsabilidad, donde no se puede dejar de lado la manera de influenciar en el recurso humano con que finalmente se logran los objetivos que han sido trazados. Esta herramienta gerencial involucra a todas las personas que se desempeñan en cualquier organización tanto del sector público como del sector privado.

Adicionalmente, la presente investigación servirá de base y fundamento para nuevas indagaciones que versen sobre el tema por demás importante y que ahonden en el análisis de esta herramienta, como lo es el Coaching, el cual está en franco

desarrollo en la vida empresarial, ya que lo utilizan para mejorar y potenciar las habilidades y destrezas de los gerentes y los colaboradores que hacen vida en las organizaciones.

Así mismo, será material de consulta para otros trabajos de investigación que pretendan diseñar un instrumento que permita de alguna manera poder medir el impacto que genera en las personas (supervisor y supervisado), y por ende en el desarrollo organizacional de las organizaciones con el uso del coaching como herramienta gerencial, en la conducción del recurso más valioso de las empresas: el capital humano.

1.4 MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

1.4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las investigaciones que forman parte de los antecedentes de la presente investigación, está el Trabajo de Grado realizado por las bachilleres Galantón G. Willysbel y Hernández R. Susan⁹, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, titulado “El Coaching; como nuevo estilo Gerencial”. Este trabajo incluyó como objetivo general; indagar sobre el coaching, en la conformación de un nuevo liderazgo en el manejo de las organizaciones donde se analizaron diversas variables, las cuales les permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- Es una forma de aprendizaje que permite que las personas conozcan sus limitaciones y se hagan cargo de ellas, además aporta un valor excepcional a la organización debido a que brinda un apoyo para el aprendizaje y el desempeño de todas las personas que la integran.

⁹ Galantón G., Willysbel y Hernández R., Susan (Junio de 2002), El Coaching; como nuevo estilo Gerencial. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. pág. 42.

- Tiene su origen en el ámbito deportivo y debido al éxito de la experiencia que se tiene de los equipos deportivos y de la forma como los Coaches lideran y movilizan estos equipos para llevarlos al triunfo, muchos gerentes han comenzado a interesarse en el saber que hay detrás del Coaching y de su creación, hasta el punto de absorber el Coaching como una estrategia de gestión del mundo empresarial y de las organizaciones.
- Surge como un enfoque de gerencia activa centrada en la relación gerente – subordinado que busca aumentar el desempeño personal y profesional del subordinado, al facilitar su aprendizaje por auto–descubrimiento y retroalimentación, y del gerente, al permitirle una delegación en los equipos que desarrollan.
- Se caracteriza fundamentalmente por acercar a la persona al logro de una serie de objetivos, permitiéndole un gran desarrollo personal y profesional; capacita al gerente para manejar situaciones difíciles y afrontar la complejidad y la incertidumbre del mundo empresarial con mayores garantías de éxito, además de ser un medio que le permite al gerente observarse a sí mismo como persona, identificar las áreas de oportunidad y limitaciones propias, e impulsar el desarrollo personal, más allá de sus propias posibilidades.
- Mediante las variables que guardan relación con el Coaching, entre ellos: liderazgo, entrenamiento, comunicación y motivación, los gerentes pueden lograr un mejor desempeño de los colaboradores y alcanzar con éxito las metas de la organización.

Así mismo, se tomó como antecedente la investigación efectuada por Ramírez¹⁰ R., José R. y Rodríguez R., Jacqueline L., los que realizaron un análisis y síntesis de los Cursos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado (a) en Administración Comercial titulado “El Coaching en el mundo de las empresas” La

¹⁰ Ramírez R. José R. y Rodríguez R. Jacqueline L. (2003), El coaching en el mundo de las empresas. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre pág. 35.

presente investigación tuvo como objetivo general entender el Coaching como herramienta gerencial aplicable a las empresas, del análisis de los diferentes aspectos que estuvieron involucrados en el estudio realizados por los investigadores del trabajo, lo cual les permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- En las organizaciones prevalece un estilo gerencial de dirección tradicional con sistemas reactivos y sin coherencia para desarrollar sus estrategias. En el caso de las organizaciones comerciales, éstas se preocupan por el cumplimiento de la cuota mensual de venta lo cual se convierte en una visión muy corta o pequeña.
- El Coaching, entendido como una filosofía de trabajo de los equipos, se constituye en una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes de la organización; centrando su objetivo en el desarrollo integral del líder como “Coach” del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicador de resultados

Otra referencia para el presente trabajo, es la investigación del Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención; Gerencia General de Malavé B., Mihdalys¹¹, titulado “La Motivación como Herramienta en la productividad de una Organización”. Este trabajo tuvo como objetivo general; investigar sobre cómo la motivación puede influir en la Productividad de las Organizaciones, lo que le permitió al investigador llegar a las siguientes conclusiones:

¹¹ Malave B. Migdalys (2002). La Motivación como Herramienta en la Productividad de una Organización. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Postgrado en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia General Núcleo de Sucre. pág. 9/23.

- La relación entre motivación y productividad organizacional es mucho más compleja de lo que a veces se cree, porque entre ambos fenómenos media un conjunto de variados factores.
- La motivación es un proceso que permite que el individuo actúe de un modo determinado para satisfacer algunas necesidades importantes. En tal sentido, el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización y la definición de alternativas que motiven al trabajador, contribuyen a que dicha organización pueda satisfacer necesidades individuales y grupales, a la vez que facilita el logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera, otra indagación que aportó elementos importante a esta investigación, fue el trabajo de grado presentado por los bachilleres Hernández S., María E. y Marval G., Mercedes E¹²., titulado “El Downsizing como estrategia de cambio Organizacional y su incidencia sobre la Motivación en las Organizaciones”, para optar al título de Licenciadas en Administración Comercial, el objetivo general del trabajo fue; analizar el Downsizing como estrategia de cambio organizacional y su incidencia sobre la motivación en las organizaciones. Las autoras de ese trabajo, luego del análisis de la información, llegaron a las siguientes conclusiones:

- La globalización y la integración de los países han afectado a las organizaciones, por lo que han surgido herramientas como el Downsizing ante un mercado más exigente y perfeccionista.
- El Downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las empresas a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistema de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener operativas las instituciones.

¹² Hernández S., María E. y Marval G., Mercedes E. (2003), El Downsizing como estrategia de Cambio Organizacional y su Incidencia sobre la Motivación en las Organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. pág. 7/90.

Por consiguiente, los Trabajos de Grados antes señalados guardan estrecha relación con el presente Trabajo de Investigación, ya que tratan de una serie de estrategias y herramientas administrativas que influyen sobre el comportamiento de las personas al realizar sus tareas en las organizaciones. Dentro de las cuales tenemos la motivación, elemento bien importante que influye en un cambio de conducta positivo de las personas que hacen vida en las organizaciones, y que los potencia a la hora de asumir nuevos retos. Los hallazgos encontrados en estas investigaciones les permitieron a los investigadores llegar a conclusiones bien importantes que son tomadas en cuenta en el presente trabajo, además de suministrar información relacionada con el tema de estudio.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

De acuerdo con los objetivos planteados para la realización del trabajo se desarrolló una investigación de campo y se soportó en una revisión documental, que conforme a lo indicado en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la modalidad que mejor se adapta para desarrollarlo es una Investigación de Campo, soportada por una revisión Documental.

En el manual de la (UPEL)¹³, sobre la investigación de campo se indica lo siguiente: “se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia”.

¹³ Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigaciones y Postgrado. (1998) Manual de Trabajo de Grado de Especialista, Maestría y Doctorales. Caracas. pág. 5/6.

El estudio de tipo documental es definido por la (UPEL) así:

“Se entiende por Investigación Documental, el estudio de Problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor”.

De igual manera, otra definición al respecto es la que hace la Universidad Nacional Abierta (U. N. A.), la cual señala que “La investigación documental, constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos”¹⁴. Constituye básicamente una recolección de datos.

Cabe destacar, por otra parte que Arias¹⁵, deja ver que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicos. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. Lo que permitirá sin duda alguna poder recabar toda la información necesaria y relevante vinculada con el tema objeto de estudio y que sirven de soporte al trabajo de investigación que se desarrolle en un momento determinado.

Al respecto, Ramírez¹⁶ señala que “la revisión de la documentación existente sobre el tema objeto de estudio nos permite conocer el estado del arte sobre el área de nuestro interés (cuántos y cuáles estudios se han realizados, enfoques teóricos y metodológicos, resultados, etc.), además de darnos los elementos teóricos que nos

¹⁴ Universidad Nacional Abierta. (1986) (UNA). Técnicas de Documentación e Investigación I. Caracas. pág. 37.

¹⁵ Arias Fidas. (2004). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. pág. 25.

¹⁶ Ramírez. Tulio. (1999). Como hacer un Proyecto de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela, C. A. pág. 20.

ayudarán a comprender mejor el problema objeto de estudio de cualquier investigación planteada”, ya que se convertirá en el soporte básico, necesario y principal que el investigador utilizará en el desarrollo de su trabajo de investigación y que esta referido a ¿Cómo hacerlo?

Así mismo, Alonso¹⁷ indica que el hecho de búsqueda de información en los medios impresos permitirá obtener el conocimiento que estos contienen, de acuerdo a lo planteado por este autor es necesario obtener datos de diversas fuentes bibliográficas. Para lo que se requiere efectuar una revisión de algunos textos de consultas, publicaciones, revistas especializadas, leyes y de otras fuentes que le brindarán al investigador, información relacionada con el tema que está tratando.

Otro autor que define la Investigación Documental es Sabino¹⁸, quien sostiene lo siguiente “ya que los datos obtenidos proceden siempre de documentos escritos, pues esa es la forma uniforme en que se emiten los informes científicos”, es decir, se basa en la consulta de fuentes documentales y bibliográficas de todo tipo.

1.5.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

Referido al grado de complejidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, de igual manera podemos indicar que en el presente trabajo de investigación se señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento, esta investigación será de carácter descriptivo, ya que se pretenderá determinar y revisar de una manera crítica los diferentes elementos, así como sus características con las cuales se identifica el problema que originó el presente estudio. Tomando muy en cuenta todos y cada uno de los componentes que forman parte del problema objeto de estudio, con la finalidad de conocerlo a profundidad y

¹⁷ Alonso., Ilis. M. (1995). Técnicas de Investigación Bibliográficas. Caracas. Contexto Editorial. pág. 23

¹⁸ Sabino., Carlos. (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. pág. 93.

poder tener una idea bien clara de la conformación de los componentes que integran el problema.

Podemos resaltar que Fidias¹⁹, indica que el estudio descriptivo “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”, lo que equivale a decir que se describen las diferentes partes que conforma y componen un todo o fenómeno que sea objeto de estudio exhaustivo por parte de un investigador, con el fin de conocerlo a profundidad.

Por otro lado, tenemos adicionalmente que el carácter descriptivo de la investigación, según Sabino²⁰, “es aquella que describe sistemáticamente la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática con otras fuentes”. Servirá para describir la conducta que asumen los representantes de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., al cumplir con sus labores.

Méndez²¹, es otro de los autores que señala de una manera muy particular que “la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifica los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”., es buscar los detalles que integran el fenómeno estudiado.

Adicionalmente tendrá un carácter analítico, ya que una vez descritos todos y cada uno de los aspectos señalados, se efectuará un análisis minucioso y detallado de cada uno de estos. Para Méndez²², el “análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad”, lo cual permitirá poder llegar a las conclusiones de

¹⁹ Arias Fidias. Op. Cit., pág. 22.

²⁰ Sabino, Carlos. Op. Cit., pág. 62.

²¹ Méndez A., Carlos E. (2003). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial. Mc. Graw-Hill Interamericana, S. A. Bogota. D. C. pág. 136.

²² Méndez A., Carlos E. Op. Cit., pág. 145

acuerdo a los hallazgos que proporcione los datos recolectados y poder hacer las recomendaciones a que dieran lugar.

1.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Méndez²³, afirma que “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”. Para la recopilación de los datos se utilizará la técnica de la revisión bibliográfica utilizando una lectura crítica en la obtención de los datos que se registrarán mediante la técnica del fichaje, con la utilización de fichas documentales, lo que permitirá organizar la información escrita que se manejará durante todo el Proceso de investigación.

El análisis documental de las distintas fuentes bibliográficas facilitará, sin duda alguna la redacción del presente trabajo escrito, y será la óptica del investigador la que le imprima la importancia que reviste para éste, cada elemento tratado. También se aplicará como técnica el subrayado para resaltar todas las ideas más importantes en los textos, revistas, folletos u otros medios escritos que serán utilizados, para la obtención de la información.

Arias Fidias²⁴ define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” a tales efectos se utilizaron tanto fuente primarias, la cual es señalada por Sabino²⁵, como “aquellas que surgen del contacto directo con la realidad empírica”, así como fuentes secundarias definidas por éste como los “registros escritos que proceden del contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores”

²³ Ibíd., pág. 153

²⁴ Arias F. Op. Cit., pág. 65

²⁵ Sabino, Carlos. Op. Cit., pág. 146/147.

Los datos escritos son de vital importancia para cualquier proceso de investigación, ya que dan la información y sirven de soporte irrefutable a los diversos conceptos y definiciones que son manejados por el investigador en todo el desarrollo de su trabajo de investigación.

En cuanto a las fuentes secundarias Méndez²⁶, indica que “toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica, se encuentran en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grados, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”

1.5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOPIRADOS:

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual es definido por el autor Arias Fideas²⁷ como “es un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. En la presente investigación se utilizó una encuesta compuesta por preguntas donde fue usada la escala de Likert, la cual fue de múltiples opciones, tales como Sí, No, No sabe, No opina.

Para la validación del instrumento de recolección de datos fue utilizado el juicio de tres expertos, en las áreas de contenido, gramática y metodología, lo cual asegura que los items que integraron el cuestionario utilizado, miden los aspectos específicos requeridos. Para agrupar los datos se utilizaron cuadros de distribuciones de frecuencias²⁸, estos son definidos como el “agrupamiento de datos en categorías que muestren el número de observaciones en cada categoría mutuamente excluyente”. Para mostrar los resultados obtenidos y efectuar los análisis correspondientes de

²⁶ Méndez A. Carlos E. *Op. Cit.*, pág. 153.

²⁷ Arias Fideas *Op. Cit.*, pág. 67

²⁸ Robert M y Otros. 2001. Estadística para administración y economía, 10ª edición. Editorial Alfaomega grupo editor, S. A. de C. V. México. pág. 24

manera detallada de las diferentes preguntas que fueron formuladas, se tomó como referencia cada uno de los puntos que están contenidos en el Capítulo IV. Para lo cual, se agruparon las preguntas que guardan estrecha relación o están vinculadas y que permitieron dar respuesta a cada uno de los puntos contenidos en el Capítulo IV. De igual manera se emplearon para representar los datos que fueron recopilados, gráficos de tipo circulares o de tortas los cuales permiten representar los resultados de forma más fácil y de manera inmediata, de una operación o de una demostración por medio de figuras o signos.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DEL COACHING

2. 1. COACHING”

El Coaching es una conversación que llevan a cabo un supervisor (Coach) y un supervisado (Coachee), en donde se persigue atender a ciertas situaciones con el fin de mejorar los resultados que se esperan obtener. Está muy vinculado con el cambio y la transformación en virtud de ayudar al factor humano dado que las personas forman el activo más importante, fundamental y verdadero artífice del progreso en las organizaciones, trasformando conductas mal adaptadas, generando nuevas acciones satisfactorias.

2.1.1. Definición

El Coaching es un diálogo entre un tutor (Coach) y un pupilo (Coachee) o colaborador, en un contexto productivo y orientado a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas de manera individual a acceder a lo que saben²⁹. El Coaching toma muy en cuenta que el pupilo puede tener las respuestas a sus propias interrogantes pero lo desconoce, El trabajo del Coach o tutor mediante su intervención profesional, permitirá que el Coachee logre su propio aprendizaje, animándolo a que él mismo encuentre las respuestas, esto se puede lograr mediante el uso de diversas técnicas de tutoría o guía, tales como; escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información, en otras palabras dar feed-back al pupilo o Coachee.

Otros que definen al Coaching son los autores Salazar T. y Molano C.³⁰, como:

²⁹ Perry Zeus y Suzanne Skiffington (2002) Guia completa de Coaching en el Trabajo. pág. 3.

³⁰ Salazar T, Gilberto y Molano C. Mauricio (2000). Coaching en Acción. Editorial Mc. Graw – Hill, Bogotá Colombia. pág. 05.

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

La gerencia de hoy requiere algo más que instrucciones claras. En definitiva, son la práctica y la maestría de aprender de quienes ejecutan las tareas, los motores de acción que marcan el desempeño de una organización. El Coaching³¹ se centra en la relación gerente-subordinado, que persigue aumentar el desempeño tanto personal como profesional al facilitar su aprendizaje por auto-descubrimiento y feed-back.

Gráfico: 2. 1.: Coaching - Intercambio



Fuente: www.laprimeraletra.com.ve

³¹ Tomado de www.laprimeraletra.com.ve/coaching/marco_conceptual_coach.html (citada el 20-02-2007)

2.1.2. Características

El Coaching efectivo es el caracterizado por el positivismo, la confianza y rara vez la corrección de la conducta del Coachee, esto garantiza que el Coach no intervenga haciendo valer su experiencia, permitiendo que sea la misma persona la que logre su propio aprendizaje a través de los errores cometidos, es decir aprende de sus propias experiencias aún cuando sean erróneas.

El Coaching se fundamenta en cinco características básicas y esenciales las cuales según Galantón G., Willybel y Hernández R., Susan,³² son:

- **Concreta:** se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El Coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “Coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, y puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **Interactiva:** en este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **Responsabilidad Compartida:** tanto el Coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible para mejorar el desempeño.
- **Forma Específica:** esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información,

³² Galanton G., Willylsbel y Hernández R., Susan. Op. Cit., pág. 43.

para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

- **Respeto:** el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

2.1.3.Elementos

El Coaching, entonces, permite abrir ventanas para indagar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas y herramientas, así como nuevas tecnologías de gestión empresarial mediante el intercambio armónico entre dos fuerzas aparentemente opuestas como son el desarrollo del subordinado o colaborador y la eficiencia del gerente como líder; todo esto se centra en lo siguiente:³³

- Un estilo particular y diferenciado del Coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan a una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, un día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo en general.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo, generando obligación hacia el trabajo, mediante el entrenamiento, creando alegría y desarrollo tanto personal, como grupal.

³³ <http://www.monografias.com/trabajos15/coaching-gerencial/coaching-gerencial.shtml> (citada el 20-02-2007)

Considerando los diversos elementos que anteriormente fueron planteados, y que además para poder aplicar el Coaching, de tal forma que garantice su efectividad y de esta manera poder lograr el objetivo que se haya planteado, deben existir las siguientes situaciones:³⁴

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

De igual manera, otros elementos ³⁵ por demás bien importantes y que vienen a servir y dar soporte al Coaching, y permiten constituir y solidificar las bases fundamentales de esta importante herramienta gerencial, constituyéndose no sólo en los pilares del coaching sino en los argumentos que le dan vigencia estos componentes son los siguientes:

- **Valores:** el coaching tiene base fundamental en los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesantes.
- **Resultados:** el coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, individual o grupal.
- **Disciplina:** el coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un Coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

³⁴Galanton G., Willysbel y Hernández R., Susan Op. Cit., pág. 19.

³⁵. Ibid., pág. pág. 48.

- **Entrenamiento:** para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.1.4.Importancia

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

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

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

2.2.Relación del Coaching con otras técnicas administrativas

El Coaching está íntimamente relacionado con otras técnicas administrativas que son utilizadas a diario de manera continua tanto por los administradores, gerentes, supervisores y supervisados las cuales permiten poder poner en práctica el Coaching y de esa manera contribuir a lograr y alcanzar mejores resultados tanto en el plano personal como en el profesional y laboral tanto de supervisores, como de los supervisados, siendo estas herramientas administrativas de vital y relevante importancia para propiciar el desarrollo de todo el proceso que conlleva la aplicación del Coaching de manera efectiva en las organizaciones, con la intención de propiciar un verdadero crecimiento en todos los ámbitos.

El Coaching, se vale de una serie de herramientas que son utilizadas con frecuencia en el ámbito administrativo y gerencial, que están en sintonía con el desarrollo de las personas en procura de lograr mejores resultados, los cuales contribuyan a la optimización de los procesos que son desarrollados en la empresa y contribuyen a fomentar un desarrollo organizacional en procura de un aumento de la productividad y generar de esa manera, rentabilidad al negocio, que beneficiará sin lugar a dudas, a los accionistas, trabajadores y relacionados.

La mayoría de los instrumentos administrativos actuales utilizados para propiciar cambios de conductas del capital humano, para enfrentar sus responsabilidades con acierto, pueden ser cuestionados, pero en ello no radica precisamente su defecto, sino más bien en su conceptualización. Vale decir, el hecho de que pareciera que no son instrumentos dirigidos a posibilitar el cambio organizacional en procura de alcanzar los objetivos que han sido planteados y poder así lograr las metas trazadas, para esto se debe obligatoriamente partir del ser humano por cuanto se le aplican estas herramientas y serán estos los responsables de los cambios que se puedan producir.

Los líderes o gerentes son las personas responsables de poner en uso o aplicar tales herramientas, estos deben tener una buena postura frente a las situaciones que se le presenten, siendo objetivos y sinceros al aplicarlas, propiciando un verdadero clima de confianza y respeto mutuo, lo que permitirá que todas las estrategias llevadas a cabo por los líderes sean realmente efectivas.

Los Gerentes deben propiciar un ambiente de confianza, colaboración, y respeto mutuo en la relación de los supervisores (Coach) y los supervisados (Coachee), lo cual contribuirá a propiciar un buen clima laboral, donde las personas se sientan desarrollando todo su potencial a gusto. El líder de las organizaciones debe valerse de una serie de herramientas que le permitirán lograr el objetivo. Dentro de los instrumentos usados, tenemos los siguientes:

2.2.1. Comunicación

Para llevar a cabo una conversación se necesitan al menos dos personas, y para que ésta sea efectiva debe basarse en la claridad, la brevedad y la superación de obstáculos. En algunos casos el proceso comunicacional³⁶ puede verse afectado por un gran número de interferencias que dañan la calidad del mensaje. En el proceso de comunicación intervienen varios elementos que son necesarios para el intercambio informativo, los cuales pueden en ocasiones convertirse en barreras que la impidan dificultando de esa manera poder tener una comunicación realmente efectiva.

El emisor, alguien que elabora y transmite una determinada información; un receptor, alguien que reciba, interpreta y comprende aquello que escucha; un mensaje o contenido informativo; un referente, es decir, tener en cuenta que la realidad a la cual se haga referencia sea comprendida por el interlocutor; un código, verbal y no verbal; un ámbito, que es el lugar donde se desarrolla la comunicación; un canal

³⁶ Master biblioteca práctica de comunicación, Tomo 4, grupo Océano, Barcelona España. pág 21/22

físico, que es por donde se ha de transmitir el mensaje, que puede ser visual, táctil o auditivo (ver anexo 1)

Según Stephen P. Robbins³⁷ “no puede haber grupos sin comunicación, entendido como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que la impartición de significados. También debe ser entendida”. La comunicación cumple cuatro funciones en un grupo u organización, los cuales son; control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación permite controlar de varias maneras la conducta de todos los integrantes de una organización, también promueve la motivación al aclarar a los colaboradores qué tienen que hacer, qué también lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, además dado que la comunicación se da dentro del grupo, ésta sirve para que los integrantes puedan mostrar sus frustraciones y sentimientos, por último, la comunicación proporciona la información que los colaboradores requieren y necesitan para la toma de decisiones al transmitir datos que pueden ser utilizados para poder identificar y evaluar nuevas opciones que permitan solucionar de problemas y situaciones no deseadas.

La comunicación está vinculada con el Coaching, ya que para poder desarrollar la estrategia del Coaching se debe llevar a cabo una excelente comunicación, dejando que el Coachee se exprese libremente sin ningún tipo de restricción. Algunos autores señalan que el Coaching se fundamenta en una conversación entre dos personas, vale decir un supervisor y un supervisado, con el sólo objeto de buscar la mejor solución a una problemática en la que pueda estar inmerso el supervisado, no tanto en el ámbito laboral sino que pueda trascender al personal, profesional o familiar, lo cual es vital

³⁷ STEPHEN, p. Robbins (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. pág. 283-284.

para el equilibrio entre éstas, dado que la situación pueda estar perturbando al individuo más allá de sus capacidades.

2.2.2.Motivación

Esta es una de las herramientas más importante en la conducción del capital humano, a tales efectos Stephen P. Robbins,³⁸ el cual sostiene que la motivación “es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación, la cual define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

La motivación³⁹ influye para que el colaborador ponga todo su interés, así como empeño y voluntad para alcanzar los objetivos planteados utilizando todos los medios disponibles y apropiados, la motivación es la fuerza interior que impulsa a cualquier persona hacia el logro de un objetivo, lo cual esta en consonancia con el trabajo diario que se desarrolla en las organizaciones.

De lo cual se desprende que la motivación tiene un triple propósito⁴⁰, el primero es despertar en los colaboradores el interés hacia las tareas de aprendizaje, el segundo es estimular en el individuo el deseo de aprender que conduce al esfuerzo y el tercero es dirigir estos intereses y esfuerzos hacia el logro de fines apropiados. Por lo tanto, tenemos que la motivación es un inspirador que permite estimular a los individuos y que los lleva a dar lo mejor de si mismo para alcanzar los objetivos trazados por las organizaciones, es un motor que los estimula a realizar sus tareas con mayor empeño.

De lo antes planteado, se desprende que la motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Esta razón puede ser producida por cuestiones

³⁸ Stephen. P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación de México. Pág. 155.

³⁹ Master biblioteca práctica de comunicación, Tomo 2, grupo Océano, Barcelona España. Pág. 51.

⁴⁰ Master biblioteca práctica de comunicación. Ibid., pág. 52/53.

internas o externas, lo cual podemos señalar de otra manera: tendríamos una motivación intrínseca o primaria, en el primer caso, o de una motivación extrínseca o secundaria en el segundo lugar, las cuales definiremos seguidamente para tener más claro cada uno de estos conceptos, (ver anexo 2).

La motivación intrínseca⁴¹, consiste en “el estado por el que un individuo se vuelve activo en razón de la propia actividad”; ésta se origina cuando se efectúa una actividad porque gusta y se disfruta con su realización. Estamos frente a una ocupación que representa por sí misma una recompensa. Mientras que la motivación extrínseca, se puede definir como un estado en el que el individuo se vuelve activo para lograr con su actividad algo que se relaciona artificial o arbitrariamente con ella. Podemos decir que la tarea es un medio para alcanzar un fin, se efectúa para conseguir otras cosas, como ganar dinero. La mayoría de las actividades humanas se encuentran motivadas extrínsecamente.

Ahora bien, la motivación está profundamente relacionada con el Coaching, en virtud de que la motivación es un motor para el cambio de actitud de las personas y lo que busca el Coaching es propiciar un verdadero cambio en el individuo, de tal manera que asuma su rol con responsabilidad y así propiciar un mejor ambiente de trabajo, que se traduce en beneficio para los individuos que forman parte de la empresa, para que la organización, aumentando la productividad y su rentabilidad.

2.2.3. Inteligencia Emocional

A lo largo del tiempo, los filósofos han reflexionado sobre el poder de la mente humana indicando que ésta es la esencia del hombre. La frase “pienso, luego existo” es muy famosa porque, precisamente, define al hombre como ser racional por excelencia; por lo tanto podemos decir que las personas piensan, atienden, se concentran, imaginan, sueñan, perciben, retienen información, evocan, recuerdan,

⁴¹ . Master biblioteca práctica de comunicación Op. Cit., pág. 52/53.

razonan, resuelven problemas, se relacionan, se comunican y muchas otras cosas más. Todas estas actividades son producto de la capacidad que tienen los seres humanos de asimilar y tener un aprendizaje significativo.

La Inteligencia Emocional⁴² es un concepto novedoso que involucra dos nociones: la primera es inteligencia, esta es la capacidad que permite a la persona usar información de su interior y del entorno con la finalidad de dar la respuesta más adecuada a las demandas cotidianas. La inteligencia está determinada por la herencia genética y el aprendizaje vivencial de la persona a lo largo de su vida, para lo cual se conocen dos mentes: una racional y otra emocional (ver anexo 3).

La *Mente Racional*, es la que piensa, es la más consciente para el sujeto, esta es reflexiva, permite analizar las situaciones, es más exacta, es más pausada y requiere datos para poder trabajar, es la mente vinculada con el aprendizaje, la lógica y otras. Pero en los casos donde se plantean situaciones con margen de tiempo corto para dar la respuesta y se requiere de una réplica inmediata que la mente racional no puede dar para solventar la situación los seres humanos disponen de otro tipo de mente, la cual se conoce como la *mente emocional*, en la que los sentimientos se anteponen al pensamiento. Siendo la emoción la segunda noción involucrada en el concepto de inteligencia emocional. Las emociones que están ligadas a esta inteligencia son la supervivencia, el temor, el instinto de protección, la ira, etc.

Al usar la mente emocional, dejamos de lado la exactitud y la precisión en virtud de la velocidad con que se debe decidir; esta no tiene vinculación con el sentimiento, sino con el pensamiento. Es decir, hay situaciones que dan origen a un pensamiento y éste a su vez provoca una emoción.

El segundo concepto es la emoción⁴³, el cual es un estado afectivo que

⁴² Master biblioteca práctica de comunicación *Op. Cit.*, pág. 43/44/45.

⁴³ El Pequeño Larousse ilustrado 2002, Ediciones Larousse, S. A. de C. V. México. D. F. pág. 378.

transforma de un modo breve, pero brusco, el equilibrio de la estructura psicofísica del individuo, lo cual hace que el individuo entre en contacto con su interior.

El Coaching se relaciona con la Inteligencia Emocional, porque esta atiende al verdadero sentir del colaborador, ya que no se debe olvidar que el recurso humano con que cuentan las organizaciones son seres pensantes racionales que sienten, padecen, conformados por sentimientos de los que no se pueden desprender fácilmente, ya que estos a la hora de tomar las decisiones tanto en el ámbito laboral, profesional, personal y familiar primero sienten, luego piensan en las posibles soluciones y deciden por la que consideran más oportuna, después actúan.

2.2.4.Liderazgo

Para la buena conducción de las organizaciones se debe contar con líderes en todos los niveles de las empresas, como son el institucional, intermedio y operacional, lo cual garantizará que se alcancen los objetivos planteados y que conducirán a alcanzar la meta propuesta. Se debe tener muy en cuenta que a la hora de ejercer el liderazgo, éste no se debe confundir con dirección, ni con gerencia. Chiavenato define liderazgo⁴⁴ “como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos”. De igual manera este autor cito a Fleishman quien señala que “el liderazgo es el intento en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación de conseguir alguna o algunas metas”.

El Liderazgo se sustenta en cuatro elemento: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. El liderazgo trae consigo el uso de la influencia, pues una persona influye en otra, de tal forma para que siga de esa manera sus instrucciones, lo que implica que hay líderes y liderados. Para que pueda existir un

⁴⁴ Chiavenato, Adalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc Graw-Hill, México. Pág. 562

centraliza la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados, en otras palabras, el poder se centra en el jefe y los colaboradores solo deben cumplir al pie de la letra las órdenes que emane el guía.

2. 6. 4. 2. Liderazgo Liberal: en el cual el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza, hay una plena participación de todos los individuos que hacen vida en las organizaciones en la toma de decisiones, pero se corre el riesgo de que se ignore al líder y se fomente el individualismo, se genere conflictos entre los colaboradores y se llegue a la disociación del grupo que tanto les ha costado formar.

2. 6. 4. 3. Liderazgo Democrático: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas, se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador y orientador del grupo, ayuda en la definición de problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. A diferencia de los dos estilos anteriores, el democrático permite la participación de los colaboradores pero se tiene y cuenta con la orientación del líder, con lo cual el grupo logra alcanzar un número elevado de trabajos con alta calidad, generando satisfacción y un buen clima permitiendo que se integre más el equipo de trabajo, debido al compromiso que asumen los colaboradores en cumplir sus funciones.

Cuadro 2.1. Aspectos diferenciales de los tres estilos de liderazgo:

ASPECTOS DE LO TRES ESTILOS DE LIDERAZGO			
Aspectos	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Liberal	Liderazgo Democrático
Toma de Decisiones	Sólo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna aportación del grupo.	Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
Programación de los trabajos	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
División del trabajo	El líder determina las tareas a cada uno, y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas.
Comportamiento del líder	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo.	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración en los nuevos tiempos

Podemos decir que el Coaching se relaciona con el liderazgo, pues este último debe ser utilizado por el líder tomando en cuenta los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias en las que lo debe aplicar, con quién y qué tareas se van a desarrollar, esto significa que se toma en cuenta las necesidades y actitudes de las personas con las que se llevan a cabo las diferentes tareas y actividades asignadas,

esto es aplicar coaching lo que permitirá convertir no tan solo a los gerentes de hoy en los líderes del mañana, sino a todos y cada uno de los integrantes de las organizaciones.

De lo antes planteado, se desprende que el uso del Coaching no es exclusivo de la alta gerencia sino que es democrático y participativo, y que pueden participar todas las personas que hacen vida en las organizaciones, logrando que todos los colaboradores puedan ser líderes en sus equipos de trabajo y que asuman con más compromiso y responsabilidad sus funciones.

El liderazgo cumple un papel importante para concebir cómo se comportan los integrantes de un grupo, ya que el líder no sólo da las instrucciones sino que con su comportamiento ha de influir en sus colaboradores para que lo sigan en procura de alcanzar las meta de la organización. Esto permitirá ir aplicando de manera oportuna los correctivos necesarios y poder influir y conducir en el desempeño de sus funciones a los colaboradores, con el fin de lograr los objetivos trazados. El liderazgo es un elemento de vital importancia en la conducción de las personas para garantizar la permanencia de las organizaciones y generar beneficios a trabajadores y accionistas

2.2 5.Empowerment

Mediante el empowerment se puede crear un ambiente en el cual los empleados de la organización en todos los niveles, sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad, lo cual crea un comportamiento más participativo por parte de los colaboradores con el fin de alcanzar las metas propuestas por la organización con un amplio sentido de responsabilidad y mayor control y del otro lado los gerentes están dispuestos a dejar su rol de mando que toma decisiones y transferir este papel a sus colaboradores y a los integrantes de los equipos de trabajo.

Con el uso del empowerment, tanto supervisores y supervisadoS poseen el poder para la toma de decisiones en sus correspondientes ámbitos de acción, lo cual conlleva a que deben asumir su responsabilidad por las acciones que lleven a cabo.

Empowerment⁴⁷, es el “fortalecimiento del papel de las personas y equipos mediante la atribución de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones y emprender acciones”, así lo define Chiavenato, es decir, el empowerment consiste en dar todo el poder a la gente, a los colaboradores, donde cada integrante de las organizaciones pueda tomar sus propias decisiones relacionadas con sus responsabilidades asignadas en procura de alcanzar los objetivos que se han planteado y poder lograr las metas que han sido trazadas en las empresas: es dar poder a la gente para su actuación seria, frente a las responsabilidades que le han asignado, por su parte, Koontz, Weihrich⁴⁸ dice que empowerment, “significa crear un ambiente laboral en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Estas dos técnicas administrativas como son el coaching y empowerment tienen un fin común, y lo que buscan ambas es generar una verdadera y total participación de parte de los colaboradores a la hora de desarrollar todas las actividades en la que están involucrados como consecuencia de su trabajo, mediante el desempeño personal y profesional para así alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso eficiente y eficaz.

El empowerment, está relacionado con el Coaching, ya que ambos tienen el mismo objetivo o fin: permitir que los propios colaboradores sean los que mediante el auto aprendizaje puedan generar ideas y tomar sus propias decisiones en sus ámbitos de trabajo, siempre con el norte de contribuir a la consecución de los objetivos que le han sido asignados y de esa manera favorecer en la creación de un mejor ambiente de trabajo de resultados satisfactorios para el colaborador y la organización.

⁴⁷ Chiavenato, Adalberto. *Op. Cit.*, pág. 209.

⁴⁸ Koontz, Weihrich (1990). *Administración management*. Editorial Mc. Graw – Hil. Mexico. Pág. 205.

Asignándole poder a la gente para tomar sus propias decisiones, se está ayudando a que sientan que los resultados obtenidos también pertenezcan a ellos, logrando así motivar a los colaboradores y poder alcanzar un alto bienestar de las personas lo que ayudará a que los niveles de productividad se vean acrecentados.

2.2.6.Mentoring

El mentoring desde el punto de vista empresarial u organizacional es una relación de asesoría entre un mentor (supervisor) y su pupilo (supervisado), la cual se basa en dar consejos y servir de guía; el mentor o supervisor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a los múltiples problemas que atraviese el pupilo o supervisado, esto constituye el aspecto central de lo que compone una relación de mentoring. Aguilar⁴⁹ lo define de la siguiente manera: “el mentoring se presenta como un proceso en el que un individuo, el mentor, apoya la carrera y el desarrollo de otro, el protegido (llamado mentee en inglés), más allá de la relación habitual entre superior y subordinado”. Es conducir de la mejor manera a los subordinados al logro de los objetivos.

Tenemos que el mentoring se vincula con el Coaching dado que estas dos técnicas administrativas lo que persiguen es desarrollar una estrategia altamente positiva que permita trasladar un cúmulo de conocimientos, destrezas, habilidades a los subordinados, tomando en cuenta la práctica de quienes las poseen y las transfieran a quienes las necesitan, logrando desarrollar las competencias tanto personales como profesionales. Llevar a cabo un proceso de mentoring es una opción que permite mejorar los costos de conformar una concurrencia crítica de colaboradores convenientes para impulsar un cambio importante y continuado en las organizaciones, además servir de guía y dar el respaldo necesario a los colaboradores.

⁴⁹ Aguilar (2000) pág. 51

2.2.7. Just In Time

Esta herramienta de calidad se encarga de proveer la cantidad de materiales suficientes en cada fase del proceso productivo, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Es una filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución. Tiene como objetivos, solucionar problemas específicos, eliminando los despilfarros mediante la simplicidad de los procesos e identificando permanentemente los problemas, esto trae como beneficio que disminuya el tiempo de espera y por ende de respuesta, aumentando la productividad de las operaciones directas e indirectas, colocando a la empresa en una mejor posición en el mercado, y reduce los inventarios excesivos.

Se puede decir que el Just In Time, se relaciona con el Coaching, porque ambos propician un sistema para la mejora continua en el desempeño, el coaching es dirigido a las personas que hacen vida en las organizaciones y el otro a los procesos que son llevados adelante por los colaboradores, procurando mejoras continuas en el control de los procesos evitando los desperdicios, pérdida de tiempo y de dinero. Ambas herramientas administrativas utilizan el proceso de formación para la transmisión de conocimiento y los involucrados alcanzan el autoaprendizaje, lo que trae como consecuencia que mejoren tanto la relación proveedor / cliente, como la de supervisor / supervisado, contribuyendo a un mejor ambiente de trabajo, esto es vital para que se fomenten y mantengan buenas relaciones personales.

2.2.8. Negociación

Todos los días las personas o grupos de personas intercambian posiciones o

puntos de vista, con la finalidad de hacer valer su punto de vista sobre el de los demás en una competencia por ganar; pero una verdadera negociación se da cuando todos los involucrados en ella ganan, aun cuando alguna persona aparentemente logre más beneficios que la otra.

Roger Fisher, y Otros,⁵⁰ autores del libro “Si...¡de acuerdo! “, plantean un esquema de negociación basada en “méritos” (intereses), en contraposición con la negociación tradicional basada en “posiciones” (izquierda-derecha, trabajador-empleador, cliente-vendedor, etc). De acuerdo con estos autores, son cuatro (4) las consideraciones a tener en cuenta:

Las Personas: los Negociadores son personas, son seres humanos con emociones, percepciones diferentes, intereses a veces contrapuestos, etc. y están tratando de solucionar un problema.

Los Intereses: hay que basarse en los intereses, y no en las posiciones. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el apremio entre necesidades, deseos, expectativas, temores, etc., estos son los intereses.

Las Opciones: se debe generar una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Se deben inventar opciones de mutuo beneficio y hay que diferenciar entre un obstáculo y un acuerdo.

Los Criterios: consiste en criterios objetivos identificando y utilizando criterios equitativos independientes de la voluntad de las partes, legítimos y prácticos, también trata de que los procedimientos sean equitativos.

⁵⁰ Roger Fisher, William Ury y Bruce Patto (1992), Si de acuerdo como negociar sin ceder, <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/negociar-sin-ceder.htm> (citado el 08/07/2007)

Es así como la negociación se relaciona con el Coaching, de una manera muy particular, ya que en una buena negociación de características integradoras debe estar presente el ganar, ganar es decir todos ganan, y ésto debe estar presente por un largo plazo. El Coaching al igual que la negociación también busca que exista un ambiente donde todos ganen, propiciando en los subordinados una participación más plena en el desarrollo de sus funciones, aprendiendo a trabajar mejor y a proporcionar los resultados más favorables tanto para la empresa como para el trabajador.

En la negociación se cumple un proceso⁵¹ (ver anexo 6), que fácilmente puede ser aplicado al Coaching, el cual consiste en la preparación y planeación, definición de las reglas básicas, aclaración y justificación, negociación y solución de problemas, y conclusión e implementación, este proceso puede ser aplicado fácilmente al coaching, el cual se basa en toda una planificación previa para abordar cualquier problema que pueda tener un coachee y que le imposibilite desempeñarse libremente.

Tenemos que en la negociación tradicional se cumplen dos condiciones, las relacionadas con la posición de cada uno de los integrantes de la negociación y el mérito que se persigue, según se puede evidenciar en el cuadro siguiente:

Cuadro: 2. 2.: Negociación tradicional:

(SEGÚN LA POSICIÓN)		SEGÚN EL MÉRITO
Suave	Duro	
Somos amigos.	Somos adversarios.	Estamos solucionando un problema.
Lograremos un acuerdo.	Ganaremos.	Lograremos un resultado sensato, eficiente y amistoso.
Haremos concesiones para no enemistarnos.	Exigiremos concesiones como condición para relacionarnos.	Separaremos a las personas del problema.
Trataremos suavemente a las personas y al problema.	Trataremos duramente a las personas y al problema.	Seremos suaves con las personas y duros con el problema.
Confiamos en los otros.	Desconfiamos de los otros.	Proceder independiente de la confianza.
Cambiaremos fácilmente	Mantendremos nuestra	Nos concentraremos en los intereses, no

⁵¹ Stephen. P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación de México, S. A.. pág. 410.

de posición.	posición.	en las posiciones.
Haremos ofertas.	Amenazaremos.	Exploraremos intereses.
Daremos a conocer nuestra última posición.	Engañaremos respecto de nuestra última posición.	Evitaremos forzar una última posición.
Aceptaremos perder algo para lograr un acuerdo.	Exigir ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Inventaremos opciones de mutuo beneficio.
Buscaremos la única respuesta, la que ellos aceptarán.	Buscaremos la única respuesta, la que nosotros aceptaremos.	Desarrollaremos múltiples opciones entre las cuales elegir.
Insistiremos en lograr un acuerdo.	Insistiremos en nuestra posición.	Insistiremos en criterios objetivos.
Trataremos de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trataremos de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trataremos de lograr un resultado basado en criterios.
Cederemos ante las presiones.	Aplicaremos presión.	Cederemos ante principios, no ante presiones.

Fuente: www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml
(citado el 26-03-2007)

2.2.9. Trabajo en Equipo

Desde la década de los 80, importantes empresas como Toyota, comenzaron a utilizar equipos en sus procesos de producción. Este hecho generó un gran revuelo en las noticias porque nadie lo estaba haciendo. Pero hoy la situación ha cambiado de manera radical y está totalmente al revés. Uno se extraña de que en algunas organizaciones no se trabaje en equipo, lo cual nos obliga a que se deba diferenciar lo que es un *grupo* de lo que es un *equipo*.

Según Robbins⁵² “El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada”. Pero debemos establecer la diferencia entre *equipo* y lo que es un *grupo*: un grupo se define “como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos”

Estos grupos pueden ser *formales* y son los que están definidos en la estructura de la organización, con asignaciones de funciones específicas dirigidas a cumplir las metas trazadas de la organización. Y los grupos *informales* no están definidos en la estructura de la organización, no tienen estructura formal, y son consecuencia de la necesidad de contacto social que tienen las personas en todo ambiente laboral, es decir son formaciones naturales del entorno laboral, los cuales pueden ser temporales.

Además podemos señalar que las agrupaciones se pueden clasificar en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los dos primeros están dictados por la organización formal, en cuanto que los otros dos son uniones informales u ocasionales

Un grupo de mando está establecido por la estructura organizativa de la empresa, integrado por los individuos que reportan a un nivel jerárquico dado. Los grupos de tareas, definidos por la organización se unen para alcanzar un fin determinado, por ejemplo desarrollar un determinado proyecto, mientras que los grupos de interés no están señalados en la estructura de la organización, sino que se unen para alcanzar un beneficio personal pasajero, y el grupo de amigos, es una alianza social que va más allá del ámbito laboral.

Seguidamente se definirá que “*un equipo de trabajo*”⁵³ genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un

⁵² Stephen. P. Robbins. *Op. Cit.*, pág. 219.

⁵³ Stephen. P. Robbins. *Op. Cit.*, pág. 258/259/260.

nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones” (ver anexo 7). Los tipos de equipos son:

Equipos de soluciones de problemas: en estos equipos los miembros comparte sus ideas y brindan todas las posibles sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos existentes de trabajo, pero no tienen autoridad para implantar cualquiera de las estrategias sugeridas, deben buscar la aprobación de los superiores.

Equipos de trabajo autodirigidos: Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Están conformados generalmente de 10 a 15 individuos. Dentro de las actividades que estos desarrollan tenemos la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

Equipos multidisciplinarios: están formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea, por ejemplo en la década de los 60, la empresa International Business Machines (IBM) creó una enorme fuerza de trabajo constituida por empleados de diferentes departamentos, para desarrollar su altamente exitoso Sistema 360. Esto indica que una fuerza de trabajo no es otra cosa que un equipo multidisciplinario temporal. A esta definición se pueden incluir los comités que también están integrados por miembros de todas las líneas departamentales, como otro ejemplo de los equipos multidisciplinarios.

Equipos virtuales: mientras los equipos señalados anteriormente realizan su trabajo cara a cara, el equipo virtual usa la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Además

permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como la redes de área extensa, videoconferencias, correo electrónico, aún separados por una pared.

Pero a la hora de conformar un equipo de trabajo se debe tener mucho cuidado, ya que los equipos no siempre son la respuesta para dar solución a los problemas que se puedan estar generando en una organización, en virtud de que el trabajo en equipo toma más tiempo y requiere de más recursos que el trabajo desarrollado de manera individual. Para lo cual se debe evaluar si el trabajo demanda o se verá favorecido de un esfuerzo colectivo.

De lo antes planteado, se desprende que se debe evaluar primero la complejidad del trabajo y si se requiere obtener diversos enfoques. Segundo, hay que determinar si el trabajo generará un objetivo común o simplemente una serie de objetivos para los que integran el equipo que sea mayor que la suma de los objetivos individuales y por último, ver si los miembros del grupo son interdependientes, ya que los equipos tienen sentido cuando existe una interdependencia entre tareas.

El trabajo en equipo se vincula con el coaching, ya que ambos persiguen que con la suma del esfuerzo personal de los colaboradores se pueda obtener un beneficio colectivo. Se obtiene sinergia entre los integrantes de un departamento y entre los diferentes departamentos que conforman la empresa y que vaya en procura de los objetivos de la organización, donde un propósito común o una serie de objetivos depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás.

Podemos poner muchos ejemplos, en este caso usaremos como muestra, el juego de beisbol: es un deporte que se practica en equipo, el éxito requiere de conjugar y coordinar los esfuerzos entre todos los jugadores que integran el equipo de manera interdependiente, con la guía de un entrenador o Coach, que los conduce al logro del objetivo, como es ganar el partido, pero sólo se gana el partido si cada uno

de los que conforma el equipo efectúa el trabajo asignado de la mejor manera contribuyendo de esa forma al triunfo del colectivo, y esto no depende nada más del guía, sino también de la participación activa, plena y comprometida de los individuos que conforman el conjunto, dado que de manera aislada no se pudiera lograr el objetivo común que ha sido trazado o establecido el cual es ganar el partido de beisbol.

Para que se genere un verdadero trabajo en equipo, y poder obtener los resultados esperados se requiere que todos los colaboradores cooperen entre sí, se ayuden mutuamente unos a otros, asistiendo y colaborando unos con los otros de manera desinteresada, para lo cual deben compartir toda la información manejada por estos que sea necesaria, confrontando las posibles diferencias de sus intereses personales con las del propio equipo. Se debe tener muy en cuenta que en trabajo individual sólo se premia el logro particular obtenido, lo que dificulta la creación de una mentalidad de equipo. Para ello se requiere impulsar cambios profundos e importantes que lo permitan mediante la aplicación del Coaching, dado que este persigue el cambio conductual de los individuos que hacen vida en las organizaciones, lo cual contribuye al desarrollo organizacional de la empresa.

2.2.10.Desarrollo Organizacional

Desarrollo Organizacional (D. O.), es definido por Chiavenato.⁵⁴, “como un enfoque de cambio planificado cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. En resumen, el desarrollo organizacional hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la organización”.

⁵⁴ Chiavenato., Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc. Graw-Hill. México. pág. 187.

De lo antes expuesto, se desprende que esos cambios sólo se consiguen con la participación de la gente que hace vida en las organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas, mediante la participación plena de éstas en las diversas actividades que se desarrollan en las organizaciones, así como en la toma de decisión gerencial, en virtud de ser el activo máspreciado que tienen las empresas

El D. O., busca instrumentar un cambio individual y [organizacional](#), para que las organizaciones puedan adaptarse y afrontar a las fuerzas de cambio, dentro de una economía globalizada. Una de las más amplias definiciones del desarrollo organizacional, es la de Richard Beckhard⁵⁵, quien señala que es "Un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". En el D. O., lo determinante es el cambio. El cual puede estar presente desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta suministrar al personal de las prácticas para que crezca en su puesto de trabajo, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización. De acuerdo con Beckhard, el D. O., involucra un [cambio planeado](#) porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

El D. O. abarca a toda la organización, ya que involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos, tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el desarrollo organizacional es un amplio sistema, la alta administración debe tener a cargo la dirección y sostén del proceso (ver anexo 8).

Podemos decir que el D. O., se relaciona con el Coaching, ya que ambos sólo se

⁵⁵ www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml (citada el 14-03-2007)

darán si se produce un verdadero cambio. El D. O. estimula una nueva cultura organizacional, así como un mejor ambiente laboral, el Coaching procura una nueva conducta del colaborador frente a las responsabilidades que tienen tanto en el plano personal, profesional, laboral y familiar, responsabilizándose de sus actos. Ambos cambios contribuyen al logro de los objetivos trazados por las organizaciones y de sea manera poder conquistar sus metas y permanecer en el tiempo.

2.2.11.Competitividad

Las organizaciones al diseñar y producir sus bienes o servicios, deben cuidar la calidad de estos para lograr ser aceptados por los consumidores habituales y futuros, en procura de satisfacer sus crecientes y múltiples necesidades, y procurar de esta manera un lugar importante en el mercado.

Ivancevich, en su libro **Gestión, Calidad y Competitividad**⁵⁶, señala la siguiente definición: “Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”. Esta enunciación puede aplicarse al ámbito organizacional, tomando en cuenta a la competitividad como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, y que logren éxito y aceptación en el mercado global.

La competitividad involucra activamente a todos los miembros de la organización, para lo cual se deben revisar los procesos implantados para una apropiada retroalimentación de las conductas que se desea obtener de los colaboradores. Igual objetivo cumple el Coaching, ya que este procura un verdadero cambio conductual positivo de los miembros que integran las organizaciones, con

⁵⁶ Ivancevich (1997), Gestión, Calidad y Competitividad, Editorial Mc. Graw- Hill
<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/negociar-sin-ceder.htm> (08/07/2007)

el objetivo de alcanzar los objetivos que han sido planteados por estas, en procura de dar cumplimiento a la visión y misión para la cual fue creada la empresa.

2. 3.Diferencia entre el concepto de “Coaches” y “Gerente”

Hay una gran confusión, sobre lo que realmente es el Coaching, y cuáles son sus diferencias reales con respecto al arte de gerenciar y cómo hacer del Coaching algo realmente singular, único. El Coaching es un ejemplo verdaderamente diferente, un contexto distinto para el logro de los objetivos trabajando en equipo.

El Coaching demanda una nueva forma de prestar atención, de ver las cosas, una nueva cualidad de pensar y una nueva “manera de ser”. Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos Coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales. Tenemos que hoy en día las organizaciones no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba.

Las organizaciones que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales de los consumidores, es decir, hacer frente a los vaivenes de los múltiples cambios que trae consigo el fenómeno de la globalización.

Estas organizaciones necesitan contar con colaboradores que al menos tengan o puedan desarrollar las capacidades mínimas que le son requeridas para el trabajo, además puedan pensar por sí mismos y responder rápidamente a lo que realmente necesitan, quieren y desean, como en una competencia deportiva. A tales efectos, tenemos que indicar las diferencias entre Coaches y Gerentes están bien definidas y que se pueden demarcar fácilmente, las cuales se señalan a continuación:

Cuadro: 2. 3.: Diferencias entre Coaches y Gerentes

COACHES	GERENTES
Es el líder que da plena participación a sus colaboradores para que desarrollen su trabajo obteniendo buenos resultados.	Es el Líder que controla y dirige a su personal para alcanzar los objetivos fijados previamente por la organización.
Procura un compromiso amplio de sus colaboradores, alineando los objetivos personales con los de la organización.	Busca sólo dar cumplimiento a los objetivos que le han sido previamente asignados por la organización.
El coach propicia situaciones favorables, ya que éste sostiene que los caochee se motivan ellos mismo.	Utilizan diversas técnicas para tratar de influir en la motivación de los trabajadores.
Emplaza a sus colaboradores a que se comprometan con el resultado de sus actos tanto en los personal, como profesional.	Por lo general se siente responsable de los resultados que produce el perosnal a su cargo.
El poder que puede obtener se genera de la confianza en la relación que inspira en los colaboradores y del compromiso mutuo.	El poder viene dado por la autoridad que le confiere simplemente el cargo que ocupa dentro de la estructura organizativa.
Toma en cuenta la realidad presente y se enfoca en las cosas que estan ausentes, creando compromiso para lograrlo.	Busca las cosas que están funcionando mal y cuál es la causa de esa desviación.
Ve así el futuro creando compromiso con sus colaboradores para lograr mejores resultados.	Ve el futuro desde su propia óptica, sin tomar en cuenta lo que piensan los trabajadores.
Propicia escenarios para que sus colaboradores sean también líderes.	Por excelencia, es un líder de grupos de trabajo
Respalda trabajos ambiciosos de lograr, pero propicia opciones para alcanzarlos.	Delinea el rumbo de acción que debe seguir cada integrante del equipo.
Frente a los obtáculos que se le pueden presentar a los colaboradores, propicia la reflexión buscando efectos sin precedentes.	Es el que da las soluciones frente a los obstáculos que se le puedan presentar a los trabajadores.
Propicia que los colaboradores puedan tomar sus propias decisiones.	Aplica diferentes técnicas procurando que los trabajadores realicen sus labores.
Genera confianza en los colaboradores para que éstos decidan en cuanto a su conducta.	Utilizan la recompensa y el castigo para influir en la conducta de los trabajadores.
Corren riesgo, delegan en los colaboradores	No corren riesgo, son moderados.
Ponen su experiencia a la disposición de los colaboradores para alcanzar los objetivos.	Se soportan en la experiencia de los trabajadores para lograr los objetivos.
Toman en cuenta a los calaboradores por su condición de ser humano y no por lo técnico.	Valora a los trabajadores por su preparación técnica.

Esperan que los resultados obtenidos sean los esperados y revisa si están en sintonía con los compromisos de los colaboradores.	Esperan los mejores resultados de los trabajadores, sin tomar en cuenta como se puedan obtener.
Propicia un cambio de conducta en los colaboradores, generando una nueva cultura	Preserva la cultura organizacional existente, ya que ésta le confiere poder por la posición.

Fuente: Propia (El Investigador).

2.4.Relación entre el concepto de Coaching, Liderazgo y Gerencia:

El liderazgo es sin duda un aspecto muy importante de la administración o bien de la actividad gerencial, la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves de éxito para ser un gerente eficaz; ésta se mide desde el punto de vista organizacional en términos del logro de alcanzar las metas establecidas, pero desde la perspectiva de los colaboradores, la eficiencia o ineficiencia se considera desde la óptica de la satisfacción obtenida por la experiencia de la realización del trabajo, convirtiéndose el líder en un instrumento inspirador para el logro de los objetivos de la organización.

Para lograr lo antes señalado se cuenta con el Coaching, herramienta gerencial que facilita potenciar a los gerentes en los líderes del futuro, en virtud de que son los gerentes los que deben conducir a las organizaciones a lograr sus metas, para lo cual el aprendizaje y el auto-desarrollo de los colaboradores es fundamental, el Coaching permite aprender en el trabajo y aplicar las mejoras que sean necesarias.

El Coaching es un estilo de liderazgo, que está orientado al logro de objetivos determinados previamente por el Coach y el colaborador, medibles e inmediatos. Es una forma natural de liderazgo el cual se basa en el diálogo, en una conversación entre un supervisor y un supervisado, o un supervisor y su equipo de trabajo que busca modificar el comportamiento de los colaboradores, para que éste cambie su actitud frente a las diferentes situaciones que se le presenten y puedan asumir su verdadero rol, tanto en el ámbito de lo personal, como en lo laboral y profesional.

El Coaching, es un manera de liderazgo que no deja de lado al capital humano;

toma en cuenta al ser humano, en virtud de que sienten y padecen, y que tienen sentimientos, cumple un ciclo importante antes de tomar decisiones, dado que primero siente, luego piensa y por último actúa, esto no se puede separar del individuo, al cual se le convence con la razón, pero se le conmueve por la emoción.

La gerencia es responsable del éxito de la empresa, los gerentes son los garantes de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. El cargo lo ocupa frecuentemente el director de una empresa, quien tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros, incluidos proveedores, gobierno y comunidad el gerente coordina todos los recursos de que dispone a través del proceso administrativo, el cual consiste en la planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos y alcanzar las metas trazadas.

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos, la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. Esto dificulta poder establecer una definición concreta de ese término.

Es por ello que el Coaching se relaciona con el liderazgo y la gerencia, ya que estas técnicas buscan adiestrar y preparar al personal, estimulándolos hacia un crecimiento individual y grupal, para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones. La gestión gerencial sobre el capital humano va más allá de las tareas operativas por lo que tienen nuevos retos y desafíos particularmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo

mejorar sus competencias, cómo gestionar el conocimiento, etc, lo que con el uso del coaching se logra, por lo tanto es necesario volcar una mirada a otras actividades que puede realizar la gerencia además de las clásicas, y que tradicionalmente se cumplen en la conducción de las empresas. Entre esas actividades tenemos las siguientes:

- Mejorar y promover un clima organizacional donde el trabajo sea abierto, compartido, cálido, fraterno, cooperativo y participativo, ayudando a la fijación de los valores fundamentales.
- Fomentar una cultura de trabajo inspirada en una visión común, y compartida, dando Empowerment a la gente, suscitando la creatividad, innovación y la autonomía psicológica para "gerenciar" sus puestos de trabajo.
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias, proveer el reconocimiento, valorización, motivación y desarrollo de la gente, asumiendo una actitud conciliadora, obtener la credibilidad, empatía, resiliencia, asertividad en sus relaciones y gran dominio del arte de negociar.
- Propiciar una misión y visión conjunta de trabajo.
- Cultivar la convivencia tomando en cuenta a la gente sentir sus necesidades, sin dejar de lado su idiosincrasia, sus recelos y desconfianzas.
- Proporcionar todo lo necesario para que las personas se adapten a los cambios que se puedan estar produciendo de manera eficiente y eficaz.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

Todo lo antes señalado viene a dar más fuerza a la vinculación que tiene la gerencia, con el liderazgo y el Coaching, ya que a la hora de realizar una buena gerencia se requiere de un verdadero líder eficaz, quien con el uso del Coaching puede alcanzar el objetivo, ya que el Coaching es una filosofía que encierra técnicas de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la

confianza, autoestima y el crecimiento personal.

El Coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales y de particularidades. Su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal, y como estrategia de gestión o de dirección, tiene como objetivo fundamental poder desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas a los colaboradores para el logro de los objetivos trazados por las organizaciones.

Podemos decir qué, que las empresa que optan por utilizar el Coaching como herramienta gerencial, están dando pasos a una nueva cultura, la cual se basa en el Coaching permitiendo la plena participación de todos los que hacen vida dentro de las organizaciones propiciando espacios de pleno desarrollo para las potencialidades de los colaboradores permitiendo avances tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Fortalecer las capacidades, actitudes y cualidades de los colaboradores mediante el uso del Coaching y un liderazgo eficaz, permitirá que al gerenciar a las organizaciones mediante la fusión o uso de los recursos financieros, materiales, económicos, tecnológicos, informáticos y humano puedan tener resultados sin precedentes que les permita alcanzar y tener ventajas competitivas que le favorezcan ante sus habituales rivales comerciales, asegurándose un sitio predominante en el mercado en el cual participa, garantizándole a la empresa su permanencia en el tiempo, asegurando bienestar para sus colaboradores y accionistas.

2. 5.Semejanza entre el Coaching, Motivación y Desarrollo Organizacional

Si se procura conocer sobre el comportamiento humano es primordial estar al

tanto de qué es la motivación humana. A ésta se la ha definido de varias maneras y se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, tenemos que el motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso puede tener su origen en un estímulo externo que proviene del medio que rodea al individuo, o de su propio interior propiciado por sus propios procesos mentales, el cual está vinculado con el sistema cognitivo del individuo.

La cognición representa lo que las personas saben referente a sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada una de las personas incluye sus propios valores personales y está profundamente influenciado por su ambiente físico y social, su estructura funcional, los procesos fisiológicos y sus múltiples necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos de los individuos están guiados por su propia cognición, por lo que primero siente, luego piensa y por último, cree.⁵⁷

El proceso que activa todo comportamiento humano, es más o menos similar en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí, que sirven de algún modo para explicar el comportamiento humano, ante cualquier situación que se le presente en el campo laboral, profesional, personal y familiar, las cuales se indican a continuación:

- El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio, influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos (ver anexo N° 9).
- El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino

⁵⁷ García C., Rafael (2005) El Trébol y la Matriuska Gerenciar la vida y vivir la gerencia en las organizaciones emergentes. Ira. Edición Editorial Epsilon Libros, C. A. Venezuela. Pág. 17

orientado o dirigido hacia algún objetivo.

- El comportamiento humano esta orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad. Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.⁵⁸ Pero no siempre es así. En algunas situaciones el ser humano puede actuar sólo por los instintos internos que se le presente y en consecuencia le da respuesta al contexto que tiene frente a si mismo.

El clima organizacional está referido al ambiente interno donde las personas o miembros de una empresa se relacionan, y está rígidamente vinculado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la organización que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; pero si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de la necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Lo antes señalado contribuye realmente con el desarrollo organizacional (D.O.), el cual es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional basado en la búsqueda e investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento humano, que vincula a toda la organización dado que la intención es crear organizaciones adaptables, que sean capaces de propiciar transformaciones en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para poder conservar la efectividad y mantener su

⁵⁸ www.monografias.com/trabajos13/motiva/motiva.shtml#CICLO (citada el 28-02.2007)

posición competitiva y asegurar su permanencia en el mercado en el cual se desempeña.

El desarrollo organizacional, se basa en los principios que generalmente se relacionan con la conducta de los diferentes individuos, así como de los grupos que integran y hacen vida en las organizaciones permitiendo que estas existan, los cuales se apoyan en las facetas del comportamiento organizacional.

El desarrollo organizacional es una compilación de técnicas, las cuales están basadas en cierta filosofía y en un cuerpo de conocimientos comunes, que sirven de cimientos y le dan fuerza y potencia. Entre sus principios básicos, destacamos:

- Busca crear un cambio autodirigido con el que se compromete la gente. Los problemas y aspectos a solucionar son los que identificaron los integrantes de la organización directamente interesados en ellos y a quienes les afecta.
- Es un esfuerzo de cambio en toda la organización.
- Normalmente, el desarrollo organizacional insiste por igual en solucionar problemas inmediatos y en el desarrollo a largo plazo de una organización adaptable, por lo que es efectivo.
- El desarrollo organizacional se preocupa más que otros enfoques en un proceso de colaboración en cuanto a la recopilación de datos, diagnóstico y acción para llegar a soluciones de los problemas.
- Presentan un énfasis doble en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo.

Uno de los principales procesos de cambio que se utilizan en los programas de desarrollo organizacional en las empresas consiste en la investigación de la acción. Es un proceso de solución de problemas del cambio organizacional que con base en la información que se apega mucho al método científico, es un enfoque muy efectivo del cambio organizacional (ver anexo 10), el cual consta de tres pasos esenciales:

- Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
- Organizar esta información en forma significativa y compartirla con los participantes.
- Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

Se debe tener en cuenta que el cambio ocurre a través de las personas que hacen vida en las organizaciones, para lo cual al considerar a las personas como parte importante del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Tanto el gerente como la organización misma enfrentan complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de un espacio mínimo que asegure con éxito el cambio en la organización, para que se pueda adaptar de la mejor manera al cambio presente.

Sin embargo, un proceso de cambio no es tan fácil como pudiera pensarse, debido a la gran cantidad de elementos que involucra el cambio; para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio, para lo cual hay que romper la resistencia al cambio.

Por último, se debe tener claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio, resultan mucho más dificultosos y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

La motivación y el desarrollo organizacional, se relacionan con el Coaching en virtud de que la motivación es un motor que impulsa el desarrollo organizacional, mediante el cambio organizacional, el cual busca que las empresas muden sus aires a través de nuevas conductas de los individuos que allí hacen vida y que gracias a su interacción cobran vida. El uso del Coaching, contribuye a que se induzcan cambios de actitud en los colaboradores, lo que permite que se propicie un ambiente de trabajo más favorable para el intercambio personal y laboral, estimulando a los colaboradores a lograr los objetivos planteados por la organización, lo que contribuye a generar condiciones competitivas que le permitan mantenerse en el tiempo y poder conservar y hasta alcanzar una nueva posición en el mercado en el cual se desempeñan.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LABORATORIOS WYETH DE VENEZUELA, C. A.

3.1.La Empresa

Laboratorios Wyeth, S.A. es una compañía filial de Wyeth Corporation. Siendo una de las más grandes compañías de investigación científica con una extensa gama de productos farmacéuticos para la salud femenina, nutrición infantil, salud mental, vacunas, antibióticos, transplantes, oncología, hematología y una novedosa serie de nuevos productos en el área de biotecnología. También, la división de consumo, hace de Wyeth una de las compañías líderes a nivel mundial en la manufactura de productos farmacéuticos de libre venta y de cuidado personal, los cuales contribuyen a la conservación de la salud de las personas.

3.1.1. Reseña Histórica de la empresa

Los inicios y comienzos de la actividades de la empresa se remonta a mediados del siglo pasado, cuando en los Estados Unidos de Norte América los hermanos Jhon y Frank Wyeth establecieron en principio una pequeña y modesta farmacia en donde preparaban algunos medicamentos que eran muy populares en toda la población circundante, los cuales eran solicitados entre los diversos médicos de aquellos años que atendían a la población que recurría a buscar soluciones. La gran demanda que se generó de estos medicamentos entre la colectividad creó la creciente y cierta necesidad de embotellar estos preparados en grande cantidades y de este sencillo principio se dio origen a lo que más tarde sería una de las más sólidas y prestigiosas empresas farmacéuticas, la cual tiene presencia hoy a nivel mundial.

Además de sus exitosos elixires, se les atribuye a los hermanos Wyeth el inicio de la fabricación a gran escala de tabletas cubiertas de azúcar y cápsulas solubles de

gelatin. Las primeras exportaciones de los productos de manufacturas Wyeth se realizaron en el año de 1870, con embarques a Inglaterra y Canadá.

En el año de 1870, muere Jhon Wyeth, quedando el laboratorio en manos de su hijo Stuart, quien moriría veintidós (22) años después, éste llevó la empresa a la Universidad de Harvard, y que por no tener éste orientación comercial decidió ponerla en venta en 1930.

Un año más tarde, American Home Products Corporation (AHPC) compra la firma e instala ese mismo año unos excelentes laboratorios de investigación, en el año 1943 AHPC fusiona a Wyeth con varias compañías farmacéuticas y una que producía productos para la nutrición infantil, se trataba de las empresas Reichel Lab., Bivine Company y SMA Corporation.

Como resultados de esta fusión, Jhon Wyeth and Bro. INC, cambió su razón social por la de Laboratorios Wyeth. En 1943, Wyeth se convierte en la primera compañía en producir la penicilina en forma comercial. En el año de 1986, Laboratorios Ives y en 1989, A. H. Robins, se fusionan con Wyeth, por lo que un grupo de prestigiosos productos de estos laboratorios fueron incorporados a la línea de productos que se comercializaba. En el año de 1988 se dio una nueva fusión, esta vez con Laboratorios Ayerst, que apoyó el crecimiento y la producción de la empresa y en el año 2002, cambia nuevamente de nombre. A partir del 11 de marzo de ese mismo año comienza una nueva etapa y se conoce la empresa con el nombre de Wyeth.

En los años 50 comienza sus operaciones en Venezuela a nivel de distribuidora, mediante los laboratorios Ponce & Benzo, pero en julio del año de 1957 se separa de éstas y comienza a distribuir productos importados directamente por Wyeth, desde sus oficinas ubicadas en los Ruices, Caracas. Para el año de 1962 comienza sus operaciones en el mes de agosto en la ciudad de Maracay.

Para el año de 1975, las oficinas administrativas operaban en la Urbanización San Luís las cuales estuvieron ahí por casi 17 años, luego para el año de 1992 fueron mudadas a la torre Humboldt. En el año 2000 fueron cerradas las actividades de producción ubicadas en la planta de Maracay, pero en el año 2001 comienza operaciones en esta misma planta la organización Suplí Chain. En ese mismo año, se comienza a dar soporte administrativo a otras divisiones de Wyeth, en las diferentes áreas tales como la de Recursos Humanos, incluida la selección y captación, nóminas, servicios internos y el área de almacén.

Fort Dodge es una de las últimas divisiones de Wyeth, a la cual se le da apoyo. Esta es líder en la manufactura y distribución de productos farmacéuticos Veterinarios, así como de productos para el cuidado de la salud animal y en la industria ganadera, porcina y avícola.

Seguidamente se indicarán, tanto la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.⁵⁹

3.1.2.Misión

“Proporcionar al mundo productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud que mejoran la vida y proporcionan un valor destacado a nuestros clientes y accionistas”.

3.1.3.Visión

“Mostrar el camino hacia un mundo más saludable”. Al llevar esta visión a todos los niveles de la organización, seremos reconocidos por nuestros empleados, clientes y accionistas como la mejor compañía farmacéutica del mundo, que será valioso para todos.

⁵⁹ Tanto la Misión, Visión, Valores y Objetivos fueron suministrados por Wyeth de Venezuela, C. A.

3.1.4.Valores

Para lograr nuestra misión y realizar nuestra visión debemos vivir de acuerdo a nuestros valores:

Calidad: Estamos comprometidos con la Excelencia: en los Resultados que obtenemos y en cómo se logran éstos. Hacer bien nuestro trabajo todo el tiempo. Enfocarnos en lo que es importante. Esforzarnos por una Mejora Continua. Pensar estratégicamente y llevarlo a cabo sin errores.

Integridad: Hacemos lo que es correcto para nuestros clientes, nuestras comunidades, nuestros accionistas y para nosotros mismos. Tomar responsabilidad por nuestras acciones. Darle seguimiento a nuestros compromisos. Comunicarnos en forma abierta, honesta y auténtica. Respetar la confidencialidad.

Respeto por la gente: Promover la diversidad de culturas y un ambiente de respeto para nuestros empleados, nuestros clientes, y nuestras comunidades. Tratar con dignidad y respeto. Alentar y aceptar nuevas ideas. Cultivar los talentos individuales. Recompensar los aportes. Celebrar los logros.

Liderazgo: Valoramos la gente, en todos y cada una de los niveles de la organización, que lidera con su ejemplo, que siente orgullo por lo que hace y que inspira a otros. Ser una persona ejemplar. Hacer nuestro trabajo con pasión y convicción. Sacar a luz lo mejor de cada persona. Anticipar los cambios. Demostrar iniciativa propia. Promover el pensamiento innovador y contribuir al verdadero cambio conductual del capital humano que labora en la organización.

Colaboración: Valoramos el trabajo en equipo. Trabajamos juntos para alcanzar nuestras metas es la base de nuestro éxito. Ser flexible y sensible. Pensar y trabajar cruzando fronteras. Compartir información libremente. Consultar y escuchar.

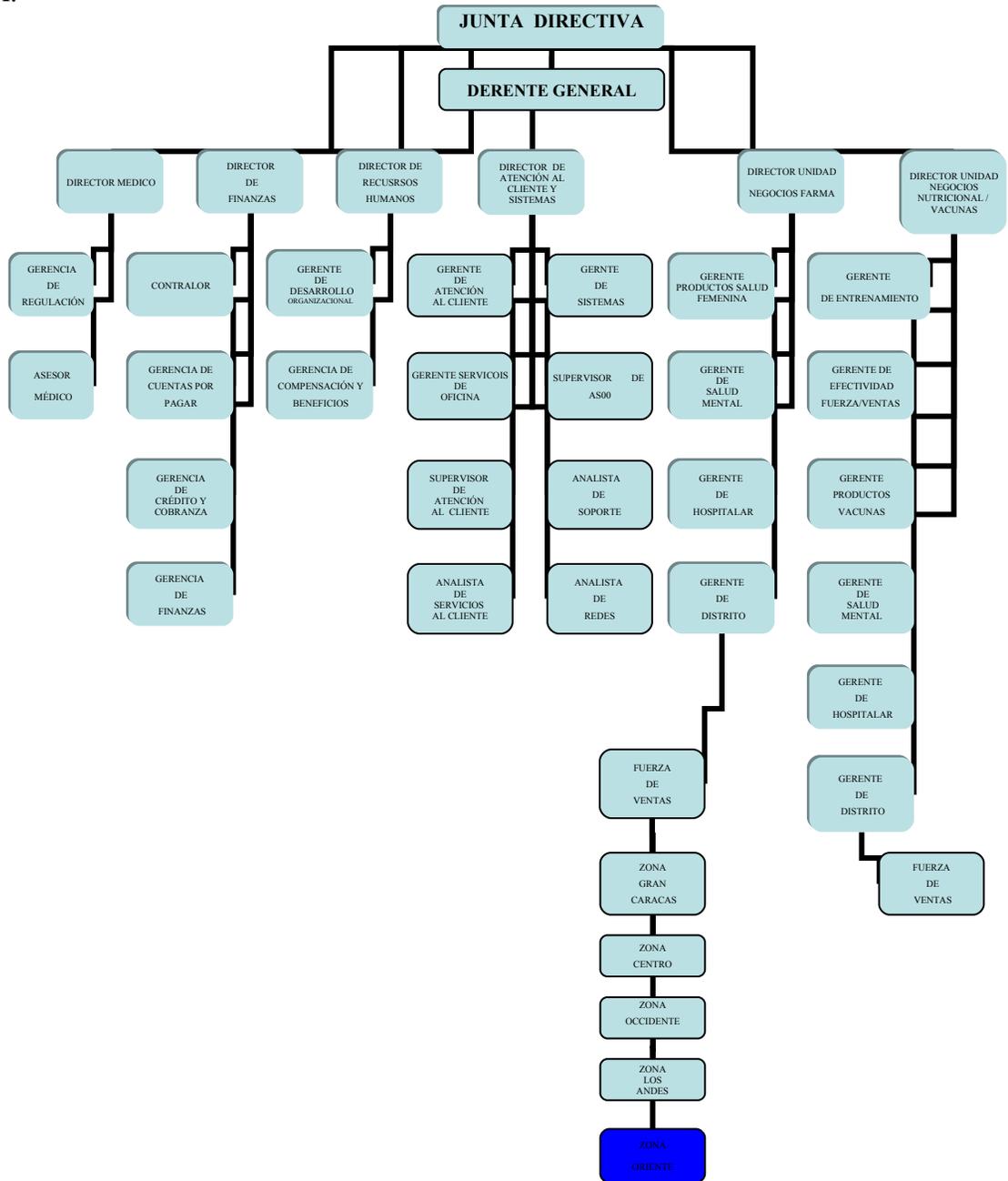
3.1.5.Objetivos

Para llevar a cabo de manera eficiente la labor que desempeña la empresa, es necesario dar cumplimiento a una serie de objetivos, los cuales indicaremos a continuación:

- Liderar el mundo en innovación a través de las tecnologías, con el fin de satisfacer a los clientes y consumidores.
- Hacer que la confianza, la calidad, la integridad y la excelencia sean marcas en la manera de cómo hacemos los negocios.
- Atraer, desarrollar y motivar a nuestro personal.
- Crecer y mejorar nuestros negocios continuamente.
- Demostrar eficiencia en cómo usamos nuestros recursos y tomamos decisiones.
- Mantener nuestro mercado y propiciar el ir hacia nuevos sectores del mercado global.

3.1.6.Estructura General de la Empresa

Grafico: 3.1.: ORGANIGRAMA LABORATORIO WYETH DE VENEZUELA, C. A.



Fuente: Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

Seguidamente se describen de manera sucinta, los puestos de trabajo que están contenidos en la estructura organizativa de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., señalado en el gráfico 3.1.

Junta Directiva

Es la unidad de mayor jerarquía dentro de la empresa; en ésta recae la responsabilidad de tomar decisiones en cuanto a la implantación de las políticas y programas que deberán ser ejecutados en la organización. Está conformada por un Presidente, un Vicepresidente y seis Directores, a ésta reporta la Gerencia General.

Gerencia General

Es el principal órgano de ejecución de las políticas y programas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A. El Gerente General ejecuta las decisiones de la Junta Directiva y coordina la marcha general de la empresa. A éste reportan los Directores de las diferentes áreas que integran la organización.

Director de Finanzas

Es la instancia autorizada de suministrar toda la información relacionada con el área financiera y contable de la empresa, mediante la atención de las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización, basada en los fundamentos administrativos que implica la dirección, coordinación y el control de las operaciones.

Contralor

Es el responsable de velar por la aplicación directa y efectiva de las diferentes políticas y procedimientos fijados por la organización, con especial atención en el manejo de los costos y gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de su actividad.

Gerencia de Cuentas por Pagar

Maneja todas las acreencias o deudas que posee la empresa, velando por el estricto cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización a tales fines, así como del marco legal que regula la actividad comercial en general, como de los plazos de pagos acordados con los diferentes proveedores de bienes y servicios, de los que se vale la empresa para poder operar, y de los compromisos que la empresa tenga pendiente con el Fisco Nacional o Municipal.

Gerencia de Crédito y Cobranza

Vela y coordina todo el proceso relacionado con las diferentes transacciones y operaciones de facturación y de crédito, las cuales se, generan producto de las ventas efectuadas y la cobranza en grandes volúmenes, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización. Establece conjuntamente con la Dirección de Finanzas las diferentes líneas de créditos y financiamientos que le son asignadas a sus clientes que les soliciten crédito, productos de sus actividades comerciales.

Gerencia de Finanzas

Se encarga del manejo directo de toda la información financiera, presupuestaria y contable de la empresa de acuerdo a lo establecido en las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización a tales fines, con el objeto de suministrar datos valiosos a la alta gerencia para la toma de decisiones que guíen la organización al cumplimiento de sus fines.

Director de Atención al Cliente y de Sistemas

Es la unidad encargada de suministrar toda la información que es requerida por los diferentes clientes, así como atender y dar seguimiento a los reclamos y sugerencias de los clientes de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización, mediante la implantación de estrategias que den respuesta

inmediata para la solución de los problemas y necesidades de los clientes. Adicionalmente es el responsable de articular todo lo referente a los sistemas que la empresa requiera para su operatividad. Le reportan el Gerente de Atención al Cliente, Gerente de Servicios de Oficina y el Gerente de Sistema.

Gerente de Atención al Cliente

Es el responsable de instrumentar estrategias conducentes a dar una respuesta oportuna a los reclamos y sugerencias que son recibidos de los diferentes clientes, con el fin de mantener buenas relaciones y darle solución efectiva a los requerimientos formulados por éstos.

Gerente de Servicios de Oficina

Garante del suministro de todos los implementos necesarios para el buen funcionamiento de las diferentes dependencias, así como de las personas que las integran de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización, con el fin de contribuir con un agradable ambiente de trabajo, suministrando todos los insumos que le sean requeridos.

Supervisor de atención al cliente

Velar por la correcta ejecución de las estrategias que han sido implantadas de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos fijados por la organización, con el objeto de dar una atención privilegiada a sus clientes, en la solución de los problemas que puedan estar manifestando, así como el seguimiento y control a las sugerencias que puedan estar recibiendo de los clientes y consumidores.

Analista de Servicios al Cliente

Son los ejecutores directos de las estrategias que han sido diseñadas e implantadas por la gerencia para la atención oportuna de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y consumidores, como por ejemplo el manejo de la líneas telefónicas de atención a los clientes como son los números 0500, 0800 y otros mecanismos utilizados para atender al público consumidor vía telefónica.

Gerencia de Sistemas

Organiza, planifica y ejecuta actividades de desarrollo y mantenimiento de los sistemas bajo la plataforma Asp, Asp. Net y Visual Basic, así como el manejo de la Base de Datos Sql, y Transact-Sql, del desarrollo y conducción de aplicaciones de la web.config, conducentes a dar una respuesta oportuna a los usuarios.

Supervisor de AS400

Organiza, planifica las diferentes actividades de mantenimiento para garantizar la operatividad del sistema, efectuar respaldo de toda la información manejada por la empresa u organización en los diferentes servidores bajo el sistema AS-400 de la I.M.B.

Analista de Soporte

Ejecuta todas las actividades vinculadas con los diferentes usuarios de los diversos paquetes de sistemas informáticos de que dispone la organización, en cuanto a realizar la correspondiente instalación de estos en los diferentes equipos y proporcionar los elementos requeridos para su manejo o uso.

Analista de Redes

Realiza actividades relacionadas con el mantenimiento y operatividad de la conectividad de todos los usuarios que pertenecen a la organización a los diferentes servidores de que dispone la empresa, asignando los niveles respectivos de autoridad en el manejo de la información contenida en los servidores.

Director de Recursos Humanos

Es la unidad responsable del desarrollo de todas las actividades que estén vinculadas con el recurso humano que necesita y que hace vida en la organización; todo de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos fijadas por la empresa para el cumplimiento de tales fines, dentro de las cuales tenemos acciones dirigidas al reclutamiento y selección del personal requerido por la empresa, así como el adiestramiento y mejoramiento continuo del personal activo de la entidad, al mismo tiempo la clasificación del personal, evaluación del desempeño, como de la asignación de las remuneraciones, premios y recompensas, y de las descripción de cargos.

Gerencia de Desarrollo Organizacional

Manejo de las diferentes estrategias diseñadas para el fomento de un verdadero y agradable clima laboral, que contribuya al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y departamentales que propicien el desarrollo armónico de la

organización, lo cual les permita alcanzar mayores niveles de producción y rentabilidad.

Gerencia de Compensación y Beneficios

Desarrolla las diferentes actividades vinculadas con el control de todos los procesos administrativos propios de la Gerencia de Recursos Humanos como: control del sistema de nómina, beneficios legales y contractuales, de igual manera, el manejo de los pasivos laborales, expedientes del personal activo y egresados, y del sistema de contribuciones tales como el seguro social obligatorio, paro forzoso, pensión, y política habitacional.

Director Médico

Articular y gestionar todas las actividades que sean necesarias e inherentes al proceso, desde la formulación, preparación y elaboración y venta de nuevas formulas y/o medicamentos para el cuidado de la salud del público en general. Adicionalmente tiene la responsabilidad de orientar a la alta gerencia de la empresa para que tales medicamentos sean incluidos en sus portafolios de productos para ser ofrecidos por la fuerza de ventas a sus clientes y público consumidor, tomando en cuenta la demanda y apariciones de nuevas enfermedades por parte de la población compradora que hace uso constante de sus diferentes productos.

Gerencia de Regulación

Es el garante de dar estricto cumplimiento a toda normativa legal vigente en materia de elaboración, manejo y comercialización de los diferentes productos y los reactivos utilizados para la elaboración de nuevos productos que dispone o pueda ofrecer la empresa para ser comercializados.

Asesor Médico

Es el encargado de dar toda la ayuda y asesoría que demande o sea necesaria para que el Director Médico pueda dar cumplimiento de los diferentes fines que le corresponde, como sería la creación de nuevas fórmulas de medicamentos que sean requeridos por los diferentes consumidores para la solución de sus problemas de salud y garantizar de esa manera una población sana.

Director Unidad de Negocios (Farma)

Es la unidad comprometida al cumplimiento de metas propuestas, con apego a las políticas, normas y procedimientos establecidos para tales fines por la organización, creando nuevos negocios que garanticen la atracción de potenciales y nuevos clientes, así como de conservar los clientes ya existentes, que les permitan tener los niveles de ingresos necesarios para el mantenimiento, fortalecimiento y crecimiento de la empresa, mediante la ampliación de los portafolios de productos

Gerente de Producto de Salud Femenina

Está comprometido con el manejo y colocación de los diferentes productos que conforman el portafolio de productos de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que están destinados a preservar la salud de las mujeres, dirigido al cuidado vaginal y prevención de embarazos no deseados, mediante el uso de anticonceptivos.

Gerente de Salud Mental

Es el garante de la conducción de los diferentes productos incluidos en el portafolio de productos de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., dirigidos al cuidado y preservación de la salud mental, contribuyendo al mejoramiento de las deficiencias mentales del ser humano, productos de patologías congénitas o la edad.

Gerente de Hospitalar

Responde por el manejo de los diferentes productos que conforman el portafolio general de productos de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que son demandados y consumidos por los hospitales del país, para ser suministrados o utilizados en el cuidado de la salud de los pacientes que asisten a las instituciones que imparten salud. Efectúa negociaciones que involucran grandes volúmenes de productos farmacológicos. Debe velar por mantener, gestionar y lograr la captación de nuevos potenciales clientes.

Gerente de Distrito

Dirige a la fuerza de ventas al cumplimiento de las cuotas que le han sido asignadas, mediante la correcta conducción del recurso humano que impulsa las ventas a nivel nacional, estableciendo y manteniendo buenas relaciones interpersonales que le permitan maximizar los niveles de venta.

Fuerza de Ventas

Es el equipo que impulsa los diferentes productos farmacológicos que suplen el cartera de ventas de la casa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que le han sido asignados a los representantes de ventas, mediante el contacto directo con los diferentes médicos tratantes que atienden directamente a la población que recurre a los galenos para la solución de algún problema o afección de la salud.

Director Unidad de Negocios (nutricional y vacunas)

Es la unidad encargada de hacer cumplir las metas, con apego a las políticas, normas y procedimientos establecidos para tales fines por la organización, creando nuevos negocios que garanticen la atracción de potenciales y nuevos clientes, así como fortalecer los clientes existentes, que permitan obtener los niveles de ingresos necesarios para el mantenimiento, permanencia y crecimiento de la empresa,

mediante la ampliación de los portafolios de productos disponibles para los clientes.

Gerente Productos Vacunas

Maneja los diferentes productos cuya presentación es en ampollas (vacunas) incluidos en el portafolio de productos de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que están destinados a preservar la salud tanto de la población infantil, como de la adulta.

Gerente Productos Nutricional

Es el garante de la conducción de los diferentes productos de la línea nutricional dirigidos al cuidado y preservación de la salud de la población infante en especial.

Gerente de Hospitalar

Es el responsable del manejo de los diferentes productos vacunas y nutricionales que son demandados y consumidos por los hospitales del país, para ser suministrados o utilizados en el cuidado de la salud de los paciente que asisten a estas instituciones, efectúa negociaciones que involucran grandes volúmenes de productos, adicionalmente debe velar por mantener, gestionar y lograr la captación de nuevos potenciales clientes.

Gerente de Distrito

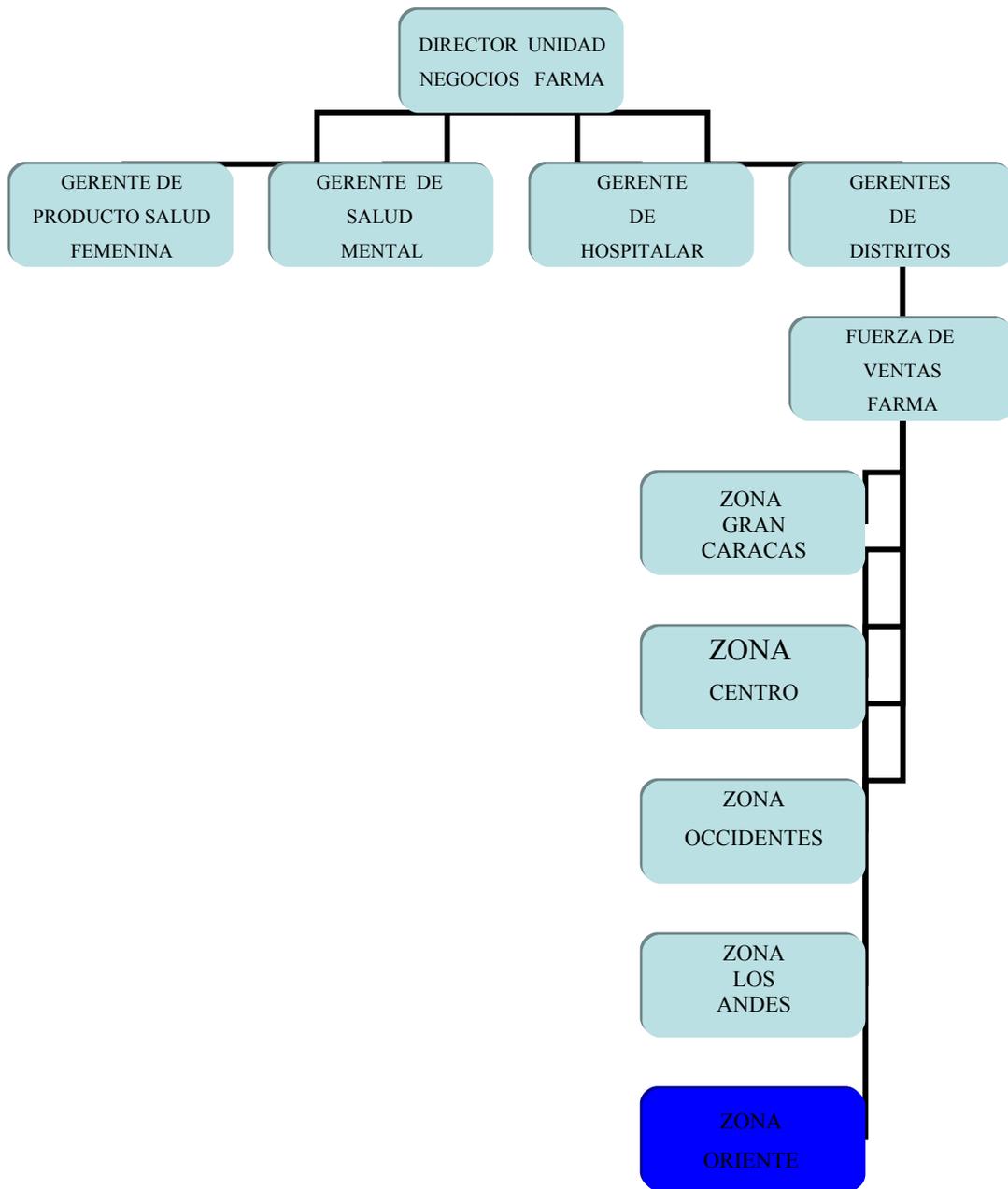
Procura el cumplimiento de las cuotas de ventas que le han sido asignadas, por el Director de la Unidad de Negocios Farma mediante la correcta conducción de la fuerza de ventas disponible a tales fines a nivel nacional, estableciendo y manteniendo buenas relaciones interpersonales que le permitan maximizar los niveles de la ventas asignados por la organización.

Fuerza de Ventas

Es el equipo que impulsa los diferentes productos vacunas y nutricionales que conforman el portafolio de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., que le han sido asignados a estos, mediante el contacto inmediato con los medicos tratantes y demás cleintes que atienden directamente a la población que recurre a estos para la solución de algún problema de salud u otros.

3.1.7 Estructura General Unidad de Negocio Farma:

Grafico: 3. 2.: ORGANIGRAMA UNIDAD DE NEGOCIOS FARMA ORIENTE



Fuente: Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

Unidad de Negocio Farma Objetivos:

Para desarrollar de modo eficaz la labor de ventas, asignadas al negocio Farma es preciso desempeñar una serie de objetivos, los cuales indicaremos a continuación:

- Dar cumplimiento a los volúmenes de ventas asignados, productos de los lineamientos establecidos en el plan de negocio.
- Propiciar la confianza, en los consumidores habituales y futuros, basándose en la calidad, de las marcas y en la manera de cómo hacemos los negocios.
- Incentivar y motivar al personal que integra el equipo de ventas.

Unidad de Negocio Farma Funciones:

Para dar cumplimiento a los objetivos que han sido fijados al departamento, deben realizar las siguientes funciones:

- Impulsar el consumo de los productos que conforma el portafolio asignado.
- Mantener motivado a los integrantes del equipo de ventas.
- Suministrar material de muestra médicas gratis y de soporte técnico.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL USO DEL COACHING COMO
HERRAMIENTA GERENCIAL, EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA
EMPRESA LABORATORIOS WYETH DE VENEZUELA, C. A.

4. 1.El Coaching como herramienta gerencial para la fuerza de ventas de
Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

En la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., el uso del Coaching atiende a una política corporativa, la cual está implantada a nivel mundial. La empresa cuenta con su propia metodología de adiestramiento en el uso de la herramienta, por lo que diseñó su propio programa, dirigido a mejorar substancialmente el performance del gerente de ventas y de cada miembro de su equipo.

Mediante el uso del programa se logra que los gerentes desarrollen habilidades, destrezas, conocimiento y compromiso, necesarios para hacer Coaching a sus colaboradores, más efectivamente, con el fin de desarrollar la autoconciencia, una comunicación verbal adecuada, motivar y/o influir en los demás, así como crear equipos de trabajo de alto desempeño. El referido programa tiene por objetivo lo siguiente:

- Proporcionar un entorno en el cual analizar el papel del Coaching de la gerencia de ventas y sus desafíos.
- Ayudarle a identificar y mejorar las habilidades claves de Coaching y gerencia, que le ayudarán a respaldar las habilidades de su equipo de ventas.
- Proporcionarles métodos específicos para motivar al personal de ventas a tomar acción.

- Facilitarle un marco para evaluar y analizar el desempeño del equipo de ventas.
- Ayudarle a formular un plan bien definido para respaldar y reforzar la planificación de ventas en una base continuada.

4.1.1 Principios Conductuales usados en Laboratorios Wyeth:

Enfocarse en el Representante: en Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., se toma muy en cuenta la fuerza de ventas, ya que estos son los impulsores directos del consumo de los diferentes productos que la empresa fabrica y comercializa, mediante el contacto directo con los médicos para lo cual se valen de sus habilidades y juicio así como del conocimiento de los diferentes productos que impulsan. En este nivel se le señalan cuáles son los objetivos de ventas que le son asignados, lo que se traduce en que se le informa qué se espera de ellos.

Ganarse el derecho de hacer Coaching: una vez asignados sus objetivos de ventas, el Gerente de Distrito desarrolla un trabajo intenso con cada uno de sus representantes de ventas con el fin de conocer de cerca cuáles son los problemas que se le presentan y así poder ayudarle en el desempeño de sus funciones, poniendo en práctica las estrategia del Coaching: este nivel se basa en saber cómo lo está haciendo el representante de ventas y de acuerdo a las habilidades y aptitudes de éste, el Gerente del Distrito le brinda toda la ayuda necesaria para que la gestión del colaborador se encauce en el nivel mínimo esperado y de esa manera poder alcanzar los niveles de ventas que le son asignados.

Persuadir Involucrándose: el Gerente de Distrito utiliza la estrategia del involucramiento en el trabajo de sus representantes de ventas, para lograr que sus colaboradores lo sigan y de esa manera aplicar los correctivos necesarios para que

puedan mejorar en su desempeño laboral y de esa manera alcanzar los objetivos asignados.

La aplicación del Coaching a la fuerza de ventas atiende a una línea corporativa, que procura maximizar las capacidades que deben tener los que conforman el equipo de ventas con el fin de mejorar su desempeño laboral; que pretende contribuir con el incremento de los niveles de consumo de los diferentes medicamentos que le han sido asignados en sus respectivos portafolios de productos a los representantes de ventas, ya que sólo sirven de impulsores del consumo de los diversos productos que conforman su cartera de productos para la venta, los cuales son prescritos por los médicos tratantes.

Vale indicar que, particularmente Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., no mide de manera directa cómo influye el Coaching en los volúmenes de ventas, ya que reconoce que sus representantes de ventas no son tomadores de pedidos, sino que mediante el trabajo realizado directamente con los diferentes médicos tratantes procuran convencer a el galeno de las virtudes de los productos que los representantes de ventas impulsan y de esa manera sea prescrito por los médicos a sus pacientes para la solución de los problemas que presentan y por los cuales acuden al médico.

En el siguiente gráfico, se puede observar los tres niveles por los cuales transita el representante de ventas, y de los que debe estar atento el gerente, ya que mediante el uso del Coaching, se corrijen las desviaciones que se puedan producir.

instrumento el cuestionario (ver anexo 11). Con la aplicación de éste se pudo obtener los datos necesarios para efectuar el análisis correspondiente.

Para dar respuesta a este punto, el cual está contenido en el Capítulo IV, se utilizó la información que nos arrojaron las diferentes respuestas obtenidas de la aplicación de encuesta a los representantes de ventas que conforman el equipo del Distrito Comercial Farma Oriente de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

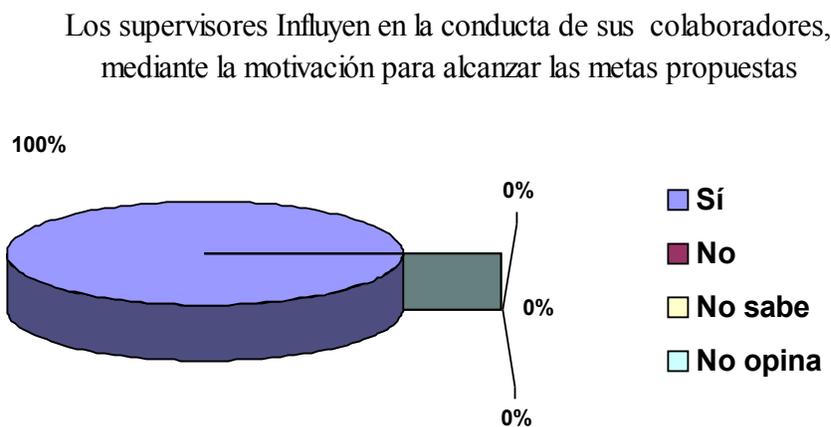
Las diferentes preguntas contenidas en el respectivo instrumento que se utilizó para la recolección de los insumos, y que a tales efectos sirvió para obtener toda la información que fue necesaria, fueron agrupadas para un mejor manejo e interpretación de los datos obtenidos. Para ello, se elaboraron tablas de frecuencias relativas y luego la información obtenida se mostró mediante la utilización de gráficos circulares tipo tortas, los que permitieron exponer los hallazgos obtenidos de una manera más fácil y así poder visualizarlos e interpretar los datos recopilados por el investigador, los que se muestran a continuación:

CUADRO N° 4.2 Los supervisores Influyen en la conducta de sus colaboradores, mediante la motivación para alcanzar las metas propuestas

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.2 Los supervisores Influyen en la conducta de sus colaboradores, mediante la motivación para alcanzar las metas propuestas



Como se indicó en el capítulo II de esta investigación, la motivación es una de las herramientas más importantes con que cuenta todo gerente o líder, para lograr la plena participación de sus colaboradores en la consecución de los objetivos que ha trazado la organización y por ende, alcanzar las metas propuestas. Los resultados obtenidos señalan que, el 100% de los colaboradores afirma sobre la influencia que han tenido mediante el uso de la motivación por parte del líder (Gerente de Distrito Comercial Farma Oriente) en la transformación de la conducta de los colaboradores para conseguir los objetivos y metas trazadas por la organización.

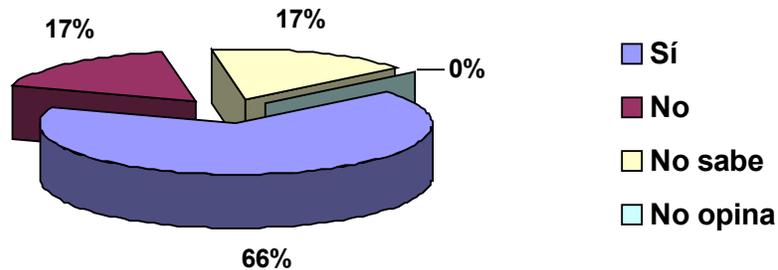
CUADRO N° 4. 3 El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto laborales como de tipo personal

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	4	66%
No	1	17%
No Sabe	1	17%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.3 Uno de los elementos que prevalece en toda relación tanto de El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto laborales como de tipo personal

El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto laborales como de tipo personal



tipo personal, profesional y más aún en el ámbito laboral, es el apoyo irrestricto que se le deba brindar a los colaboradores para que así puedan desarrollar todas sus potencialidades y habilidades para poder contribuir de esa manera al logro de los objetivos planteados. El 66% de los encuestados afirma que tiene el apoyo del supervisor para la solución de los problemas laborales y personales, pero un 17% señala que no y un 17% indica no saber. Este resultado deber ser revisado ya que es contradictorio y preocupante que no sea percibido de igual forma por todos los integrantes del equipo.

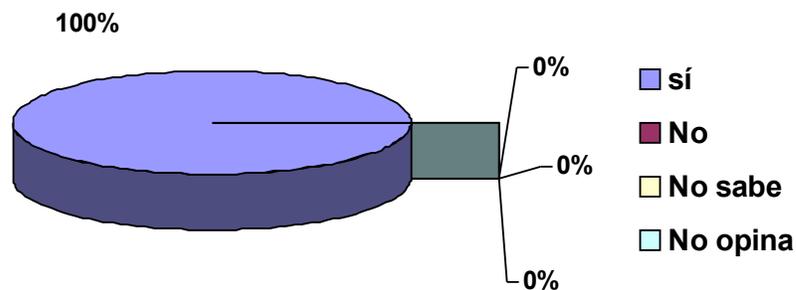
CUADRO N° 4. 4 Los supervisores propician la participación voluntaria de sus subordinados para el logro de los objetivos trazados por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 4 Los supervisores propician la participación voluntaria de sus subordinados para el logro de los objetivos trazados por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación

Los supervisores propician la participación voluntaria de sus subordinados para el logro de los objetivos trazados por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación



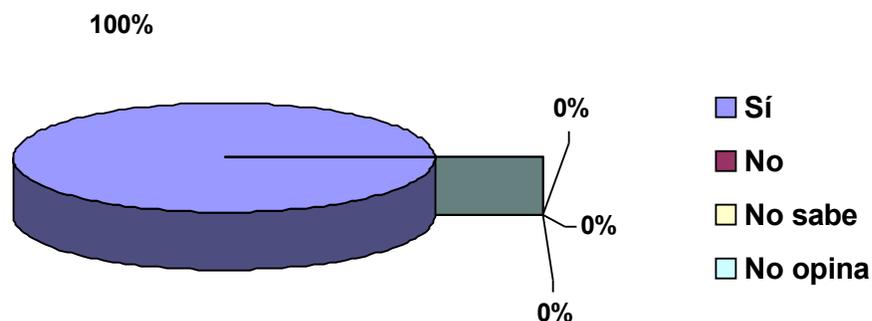
Sin lugar a dudas que una buena y eficiente comunicación es el secreto del éxito de toda relación personal, y más en el ámbito laboral donde los supervisores están llamados a ser los guías o Coach de sus colaboradores, a los cuales deben dar instrucciones precisas para que acomentan sus labores. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de la población encuestada afirma que participan voluntariamente en todas las actividades que la empresa organiza y que están atadas con su trabajo, lo que evidencia que pueden estar motivados para algunos elementos de su labor.

CUADRO N° 4. 5 Mi Supervisor es una persona en quien puedo confiar

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 5 Mi Supervisor es una persona en quien puedo confiar



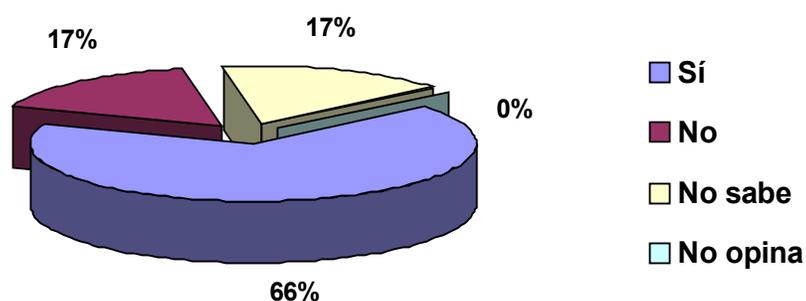
Para que se puedan dar los resultados esperados al aplicar el Coaching como herramienta gerencial es necesario y vital que exista una muy buena relación donde prive una gran confianza del colaborador hacia el supervisor. La persona que va a recibir coaching debe confiar plenamente en su coach, el cual lo va a conducir hacia su propio aprendizaje, facilitando alcanzar los objetivos que ha trazado la organización. A tales efectos, el 100% de los encuestados afirma que su supervisor es una persona digna de toda su confianza, lo que facilita la aplicación de las diversas técnicas que debe estar utilizando el líder (supervisor) en la aplicación del Coaching.

CUADRO N° 4. 6 Mi supervisor es respetado por su comportamiento, conocimiento y experiencia

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	4	66%
No	1	17%
No Sabe	1	17%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.6 Mi supervisor es respetado por su comportamiento, conocimiento y experiencia



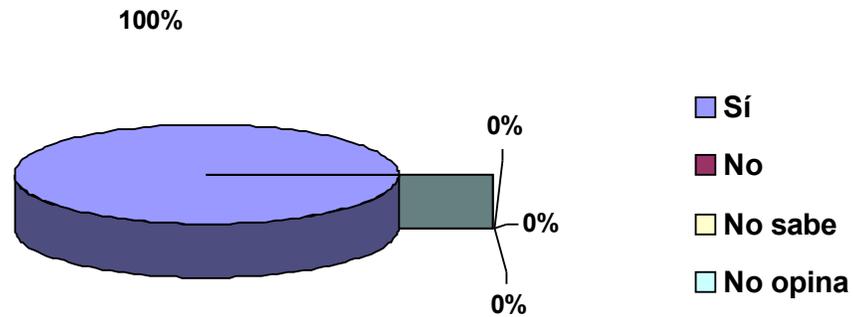
El comportamiento de la persona que será el Coach, es determinante para una buena relación Coachee – Coach, más aun la experticie que este último debe tener para poder influir en la conducta de los demás en virtud de que será quien lo tutelé y conduzca, el Coach debe ser siempre un ejemplo a seguir. Los resultados obtenidos dan evidencia de que el supervisor es visto de esa manera por un 66% de los encuestados, pero un 34% no lo percibe así, para lo cual el supervisor debe procurar corregir las deficiencias en conocimiento y tener una mejor conducta para lograr obtener una buena y total aceptación por parte de los colaboradores.

CUADRO N° 4.7 Mi supervisor permite la participación de todos y fomenta el trabajo en equipo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.7 Mi supervisor permite la participación de todos y fomenta el trabajo en equipo



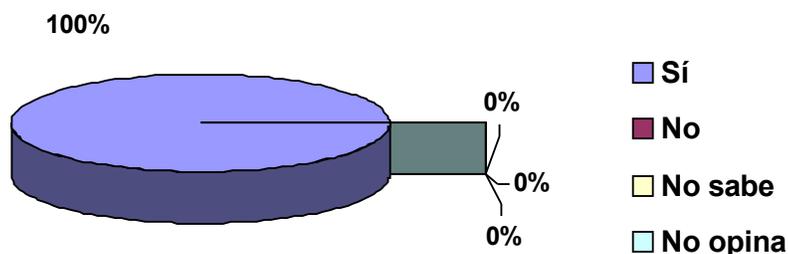
Para el buen desempeño de un equipo de trabajo, la plena participación, abierta y franca es vital, donde los integrantes puedan exponer todas sus ideas, inquietudes, y demostrar sus habilidades y destrezas. Para obtener equipos de alto desempeño sólo se logra si hay una colmada colaboración de todos y cada uno de los integrantes. A tales efectos, el resultado obtenido de este ítems es un sí del 100% de los encuestados. Esto evidencia que hay una cooperación total de los colaboradores, fomentando de esa manera un verdadero trabajo en equipo, lo cual contribuye al logro de los objetivo

CUADRO N° 4. 8 El supervisor indica a sus colaboradores, qué hacer, dónde, cómo y cuándo efectuar su trabajo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.8 El supervisor indica a sus colaboradores, qué hacer, dónde, cómo y cuándo efectuar su trabajo



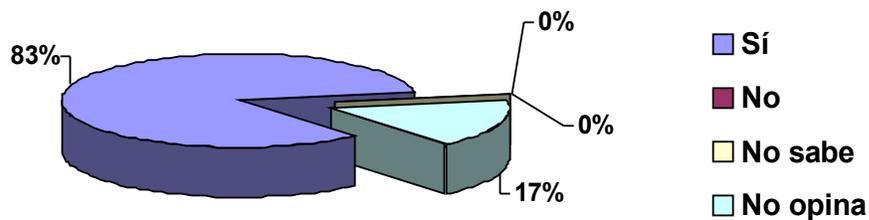
La instrucción, es uno de los elementos más importantes en el ejercicio de la dirección del capital humano en cualquier organización. El simple hecho de dar una buena y oportuna ilustración de lo que se quiere, garantiza el éxito al logro de los objetivos, ya que se sabe con precisión qué se pretende, en qué medida, en qué dirección y en cuál momento, los resultados obtenidos señalan que el supervisor da a sus colaboradores la instrucción precisa para que éstos puedan hacer su trabajo de manera eficiente y oportuna, garantizando a la organización el logro de los objetivos esbozados, lo que asegura el éxito y la permanencia en el tiempo de la organización.

CUADRO N° 4.9 Mi supervisor es accesible, nos permite expresarnos y somos atendido en todos los requerimientos laborales

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	5	83%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	1	17%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.9 Mi supervisor es accesible, nos permite expresarnos y somos atendido en todos los requerimientos laborales



Producto de una buena comunicación, se desprende el poder expresarse libremente, condición necesaria para que el proceso de comunicación sea realmente efectivo. Los resultados permiten deducir que un 83% siente que se le permite opinar francamente, sólo el 17% no lo ve así. Adicionalmente se revisó si todas las exigencias laborales son atendidos por el supervisor, obteniéndose que un 17%, manifestó que no, lo cual debe ser revisado por el supervisor, ya que para propiciar un buen ambiente laboral se deben tener en cuenta todas y cada una de las exigencias de los colaboradores en materia laboral.

Los resultados obtenidos demuestran que el Gerente del Distrito Comercial Farma Oriente, tiene un rol determinante en la conducción del capital humano que se desempeña en el Departamento de Ventas, cómo líder del equipo de la fuerza de ventas en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial, dado que con el uso de éste, el líder pondrá en práctica una serie de estrategias que permitirán que los colaboradores asuman un verdadero compromiso en el desempeño de su gestión.

A tales efectos, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, evidencia que el líder influye en los colaboradores mediante el uso de diversas técnicas, tales como; la motivación, definida por Chiavenato⁶⁰ como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” facilita un cambio de conducta en el equipo de ventas pues propicia tomar acciones adecuadas para mejorar su desempeño; entendido como la capacidad de adaptación del individuo a las transformaciones que se generen en la organización producto de las acciones del medio ambiente tanto interno como externo.

De lo antes señalado, se desprende que los colaboradores y las organizaciones deben ser agentes de cambio como lo señala Stephen Robbins⁶¹: “el individuo, la organización, el grupo y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambio”. El cambio de conducta de los colaboradores implica el cambio de actitudes, comportamientos, expectativas, aspiraciones y necesidades por medio del proceso de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Tenemos entonces que, si se cuenta con colaboradores que estén ampliamente motivados contribuirán con su actuación al logro de los objetivos trazados por la organización.

⁶⁰ Chiavenato., Idalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc Graw-Hill, México. pág. 596

⁶¹ Stephen, P, Robbins (1990). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. 9ª. Edición. México. pág. 720

Otro elemento que se destaca de vital importancia es la comunicación, la que contribuye a que se propicie un buen clima laboral, vital para que los colaboradores puedan realizar de manera efectiva sus labores asignadas, lo cual es determinante para que se propicie un ambiente de trabajo agradable, donde priven las buenas relaciones entre los diferentes integrantes que conforman el equipo de ventas, siendo esencial para la eficiencia de cualquier grupo u organización que exista una buena comunicación, a tales efectos Robbins⁶² señala que “no puede haber grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significado entre sus miembros”.

Una buena comunicación fomenta y ayuda a mantener buenas relaciones laborales que contribuyan a promover un excelente clima de trabajo, lo que permite que los colaboradores se puedan expresar abiertamente en el planteamiento de los diferentes problemas que se le puedan estar presentando en el desempeño de sus actividades o manifestando sus ideas e inquietudes, con la intención de mejorar su trabajo y mantener relaciones armoniosas entre todos los miembros que conforma el equipo de ventas y su supervisor.

Adicionalmente, los colaboradores ven a su supervisor como una persona en la que se puede confiar, esto contribuye a que éste se gane el derecho a utilizar el coaching como herramienta gerencial, permitiendo la plena participación de sus colaboradores en las diferentes actividades que se han planificado, fomentando de esa manera la conformación de un verdadero equipo de trabajo de alto desempeño.

De manera contradictoria se obtuvieron algunos resultados que llaman poderosamente la atención, tales como, que no todos los colaboradores perciben que se les de el debido apoyo para que estos puedan desempeñar sus actividades y alcanzar el éxito esperado y contribuir así al logro de los objetivos trazados por la organización, al respecto David P. Hanna señala que las personas son sistemas

⁶² Stephen, P., Robbins (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. pág. 283

abiertos, que se autoregulan, y que generalmente funcionan de manera óptima cuando para la mejora de sus acciones existen algunas situaciones tales⁶³, como:

- Claridad en los objetivos que han sido planteados por la organización.
- Que los colaboradores tenga cierto grado de autonomía para desempeñarse, lo cual involucra poder tomar ciertas decisiones en la solución de los conflictos que se le presenten en la realización habitual de su trabajo.
- Obtener retroalimentación (feed back), clara y oportuna que le permita aplicar los correctivos necesarios.

Por otra parte, Carlos Dávila L. de Guevara⁶⁴ señala que a los colaboradores se le deben proporcionar todas las fuentes de insumos que sean necesarios para que estos puedan tener el éxito esperado en el desempeño de sus actividades asignadas, lo cual contribuye a generar un ambiente favorable para toda la organización.

De igual manera se evidenció que no son atendidos todos los problemas de tipo laboral y personal que le son planteados por los representantes del equipo de ventas a su supervisor (Gerente de Distrito Comercial Farma Oriente), lo cual debe ser atendido de manera oportuna para evitar que se generen conflictos entre los integrantes del equipo de ventas y se produzca desmotivación en el personal.

A tales efectos, Arturo Prieto C.⁶⁵ indica que la poca motivación en los colaboradores, produce una alteración en el clima laboral afectando el desempeño laboral, generando frustración y bajo compromiso de estos trabajadores con las metas y los propósitos de la organización, lo que a la larga redundará en un menor nivel de Producción, lo cual no contribuye con el éxito de la organización y afecta al clima organizacional, ya que está vinculado con el comportamiento del personal que hace

⁶³ Hanna., David P., (2002). Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño. Editorial Addison-wesley Iberoamericana. Buenos Aire. Argentina pág. 31

⁶⁴ Dávila L., de Guevara. (2003). Teorías Organizacionales y Administrativas. Editorial Mc. Gram Hill. 2ª Edición. pág. 251

⁶⁵ Prieto C., Arturo. Doctor en Psicología. www.eumed.net/libros/2007a/223/jefe.htm. (citada el 03/02/2007)

vida en las organizaciones y que gracias al recurso humano las empresas cobran vida.

Otro elemento que los colaboradores destacan de manera negativa es que consideran cierta deficiencia en el comportamiento del supervisor, así como falta de conocimiento y de experiencia en el desempeño de sus actividades, lo cual es un elemento desmotivador en algunos de los integrantes del equipo de ventas. Adicionalmente tenemos que a los colaboradores se les indica qué hacer, dónde, cómo y cuando efectuar su trabajo.

Entonces se hace útil, que los supervisores conozcan los aspectos básicos de las funciones de los demás cuando trabaje en grupo. Esto lo ayudará a moverse más de prisa y a estar al nivel de las oportunidades y los desafíos que se le puedan presentar, identificando el ámbito y el momento donde conviene efectuar el máximo de mejoras con el mínimo consumo de energía, y dando las instrucciones necesarias y efectivas a cada uno de sus colaboradores.

Por otra parte, Kurt Lemin, citado por David P. Hanna⁶⁶, quien es propulsor de las ciencias del comportamiento, indica que “no hay nada más práctico que una buena teoría”, es decir, nos debemos apuntalar en una teoría estable, para enunciar y hacer planes de trabajos exitosos, por ejemplo: ¿Podrá alguien crear un nuevo detergente o medicamento farmacéutico sin tener noción de química?, difícilmente. Es necesario que los expertos conozcan las bases de la disciplina elegida; pero también se obtienen beneficios cuando todos conocen la teoría básica de las áreas vinculadas con su trabajo, permitiendo que todos en general creen y generen nuevas ideas y soluciones a las distintas situaciones que se presente en sus actividades diarias, aprovechando así al máximo las potencialidades de los colaboradores en el ámbito personal y profesional.

⁶⁶ Hanna., David P., (2002). Op.Cit, pág. 3

Todo lo antes planteado evidencia que existen problemas de dirección, lo que genera desmotivación en algunos de los integrantes del equipo de ventas en la realización de las actividades inherentes al cargo que estos desempeñan para la empresa, ya que se les dan estrictas indicaciones para que efectúen su trabajo.

Adicionalmente, algunos de los integrantes del equipo de ventas no ven en su supervisor la persona que pueda conducirlos al logro de las metas asignadas a la fuerza de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente, por su comportamiento y falta de experiencia, elementos necesarios para un excelente manejo de la fuerza de ventas.

Lo señalado anteriormente, evidencia claramente que el rol del líder en la aplicación del coaching es deficiente, y esto no contribuye a fomentar la motivación que se requiere para que los integrantes del equipo de ventas alcancen el éxito esperado en el desarrollo de sus actividades. A tales efectos se debe procurar mejorar los aspectos negativos que se evidenciaron para propiciar un verdadero desarrollo organizacional.

4. 3 Estrategias manejadas en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial usada en la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., para lograr un alto desempeño organizacional:

El siguiente punto, trata sobre las diferentes estrategias que son utilizadas diariamente por el supervisor en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial en la conducción de las actividades que son desarrolladas por los colaboradores, en el cumplimiento de sus responsabilidades asignadas como representantes de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

El uso de diversas tácticas, permitirán que el desarrollo del Coaching sea más productivo, ya que para la aplicación del Coaching se deben estar utilizando algunas

estrategias de acuerdo a las diferentes situaciones que se puedan presentar, para lo cual se debe tomar en cuenta las diferentes habilidades y destrezas de los colaboradores, lo que permitirá garantizar de esa manera el éxito en el logro de los objetivos diseñados.

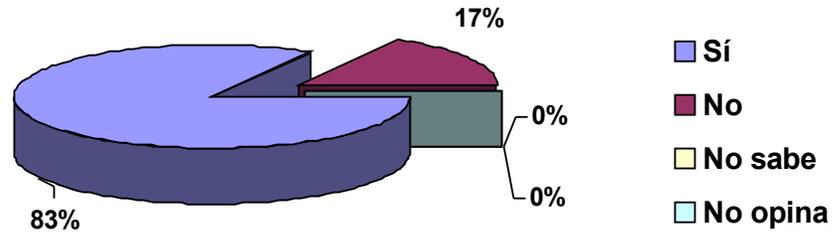
Dentro de un equipo de trabajo, el supervisor debe conocer sobre las pericias y maestrías que tienen o poseen cada uno de los colaboradores que conforma su equipo de trabajo, para poder de esa forma asignarles las tareas específicas que sean requeridas para el desarrollo del trabajo solicitado por la organización, de acuerdo a sus potencialidades y ubicar al colaborador en faenas sin riesgo al fracaso.

CUADRO N° 4. 10 La fuerza de ventas recibe adiestramiento en el uso del Coaching

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 10 La fuerza de ventas recibe adiestramiento en el uso del Coaching



El adiestramiento en Coaching es realmente importante, necesario y hasta imprescindible para que todos los integrantes del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente entienda lo que se busca con la aplicación del Coaching como herramienta gerencial. Los resultados señalan que un 17% no ha recibido adiestramiento en coaching, por lo tanto se debe procurar que todos sean adiestrados para avalar de esa manera el objetivo perfilado al implementar el uso del Coaching en la fuerza de ventas para desarrollar habilidades, destrezas y una autoconciencia que garantizará el cumplimiento de los volúmenes de ventas mínimo requeridos.

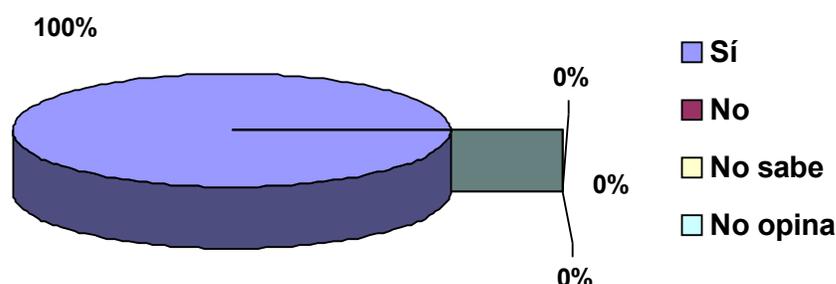
CUADRO N° 4. 11 La comunicación entre el supervisor y los diferentes representantes de ventas es buena

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 11 La comunicación entre el supervisor y los diferentes representantes de ventas es buena

La comunicación es una de las más trascendentales o quizás, la más importante



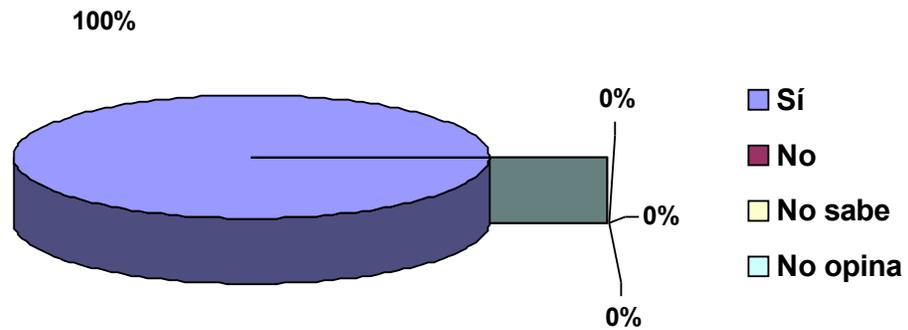
de las estrategias utilizadas el supervisor con sus colaboradores para poder poner en práctica el Coaching como herramienta gerencial, no solamente con dar las instrucciones claras y precisas de lo que se debe hacer es suficiente, sino compartir otras situaciones que redundan en el desempeño de los colaboradores, las que puedan estar vinculadas ampliamente con su trabajo, su vida profesional, así como con el aspecto personal y el familiar. Los resultados obtenidos indican que la comunicación es buena, ya que un 100% de los encuestados respondieron con un “sí”.

CUADRO N° 4. 12 Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 12 Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente



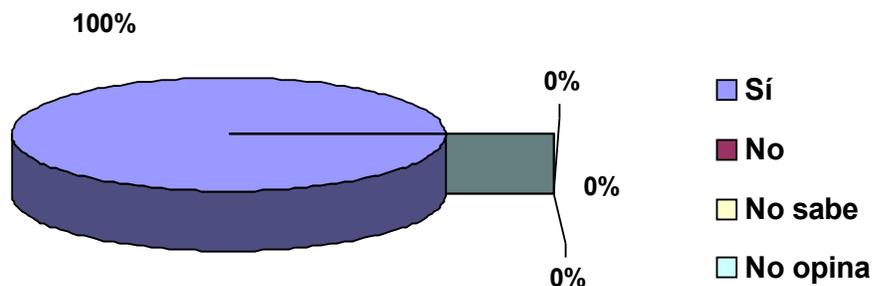
El reconocimiento por el trabajo efectuado es otra de las estrategias que repercuten en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que no se trata sólo del salario que puedan percibir, producto de la prestación de los servicios. Hace falta que le sean reconocidos sus méritos y logros alcanzados, potenciando cada vez más, el desempeño de estos. Los resultados obtenidos afirman que se le reconoce al personal ya que el 100% respondió de manera afirmativa que se le dan reconocimientos por los objetivos alcanzados, lo cual redundará en sumar esfuerzos adicionales para el logro de las metas que le han sido asignadas al equipo de ventas.

CUADRO N° 4. 13 Se efectúan reuniones periódicas para evaluar la ejecución y desarrollo del trabajo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 13 Se efectúan reuniones periódicas para evaluar la ejecución y desarrollo del trabajo



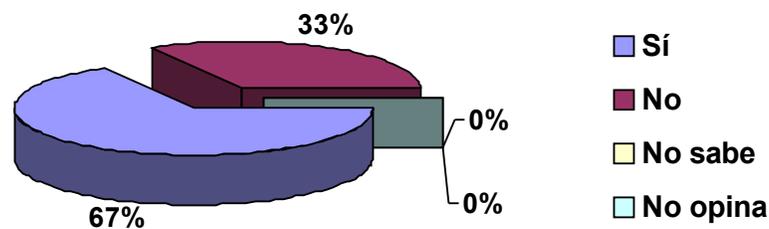
Otra táctica bien valiosa que debe utilizar el Gerente o líder, es la de evaluar el avance de las tareas asignadas a los colaboradores para el desarrollo de sus actividades, lo cual permite aplicar los correctivos que sean necesarios justo a tiempo y poder corregir las desviaciones que se hayan generado en la consecución de los objetivos que han sido delineados. Los resultados que arrojó la encuesta evidencian que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente lo que demuestra que se utilizan reuniones frecuentes para evaluar los progresos de la gestión realizada, y poder de esa manera aplicar los correctivos que sean necesarios.

CUADRO N° 4. 14 Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	4	67%
No	2	33%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 14 Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo



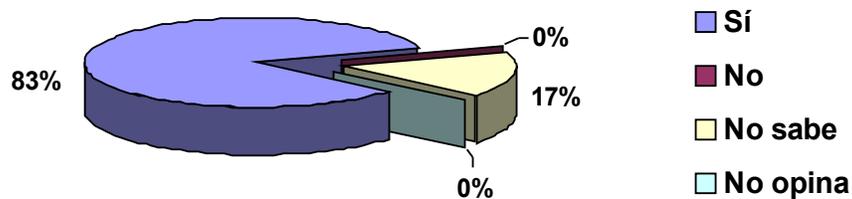
Otro elemento que deben utilizar los Gerentes o líderes, es el de informar de manera clara y oportuna las decisiones que se hayan tomado y que puedan producir cambios significativos en el trabajo de sus colaboradores, lo cual permitirá al colaborador que sepa qué es lo que se espera de él, y cuáles son los objetivos que se han diseñado o modificado. El resultado demuestra que sólo un 67% afirma que son informados de manera oportuna, y un 33% señala que no se les informa oportunamente, para lograr los objetivos es de vital importancia que todo el personal esté informado debidamente de las decisiones que puedan afectar su trabajo.

CUADRO N° 4. 15 Tengo libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	5	83%
No	0	0%
No Sabe	1	17%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 15 Tengo libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo.



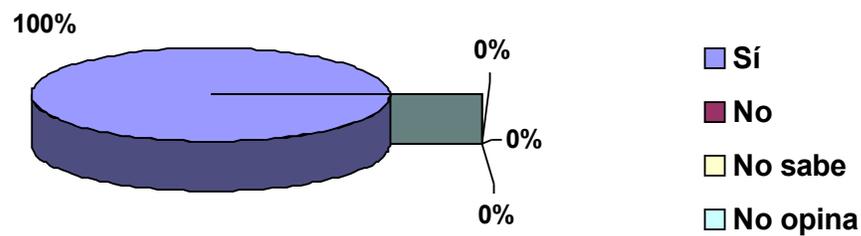
El acto de tomar decisiones, es frecuente en el quehacer de las personas, ya que todos somos tomadores de decisiones a diario, no sólo en el ámbito laboral, sino en el personal, profesional y familiar. A diario tomamos cualquier cantidad de decisiones, lo cual genera en los colaboradores el compromiso de asumir la responsabilidad por sus propias decisiones, esto es dar poder de decisión a los colaboradores. El resultado obtenido de este ítems, señala que un 83% afirma que se les permite tomar decisiones, pero un 17% indica que no, lo cual debe ser tomado en cuenta por el supervisor ya que se le debe dar a todo la posibilidad de tomar sus propias decisiones.

CUADRO N° 4. 16 Mi jefe sabe como supervisar a sus colaboradores de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación y dar feed-back

Categoría	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO: N° 4. 16 Mi jefe sabe como supervisar a sus colaboradores de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como escuchar, reflexionar, retroalimentación y dar feed back



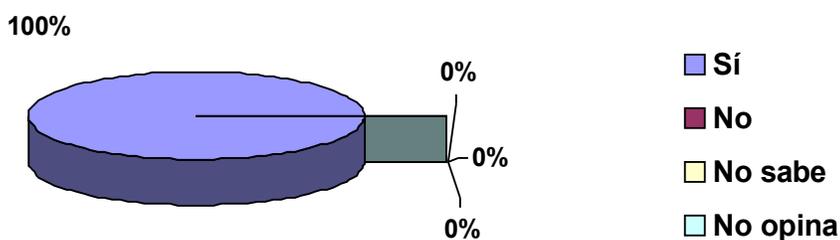
La estrategia más relevante en el uso del Coaching, es la de saber escuchar ya que el Coaching se basa en una conversación entre dos personas, vale decir, un supervisor y uno de sus colaboradores, lo que permite generar que se reflexione sobre una problemática dada y el supervisor pueda dar el consejo más adecuado a su colaborador, permitiendo que éste autodescubra la solución a la problemática. los encuestados respondieron en un 100% de manera afirmativa, lo que evidencia que el supervisor utiliza estos mecanismos en la conducción de sus subordinados.

CUADRO N° 4. 17 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos

Categorías	Nº de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 17 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos



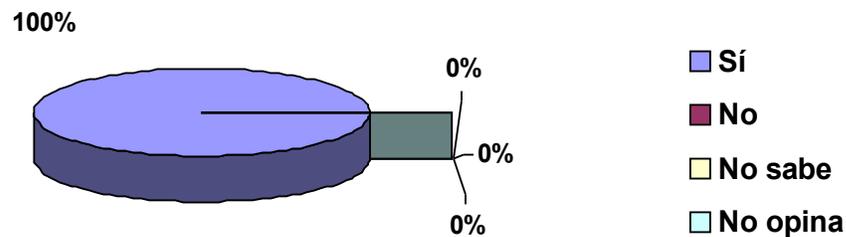
La generación del compañerismo es un signo bien positivo, lo que da indicios de las buenas relaciones que existen entre el equipo de los representantes de ventas, lo que incide en la disposición de trabajar en virtud de la gran participación que todos tienen, lo que propicia un buen clima laboral. Así lo demuestran los resultados que se obtuvieron en este ítems, ya que el 100% de los encuestados respondió de manera afirmativa de que están dispuestos a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, lo que favorecerá sin dudas a que todos estén alineados con los objetivos que sean planteados por parte de la organización y poder lograr así las metas asignadas.

CUADRO N° 4. 18 Una forma de manejar los conflictos es reconocer que otros pueden tener la razón

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 18 Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la gran participación activa que tienen todos



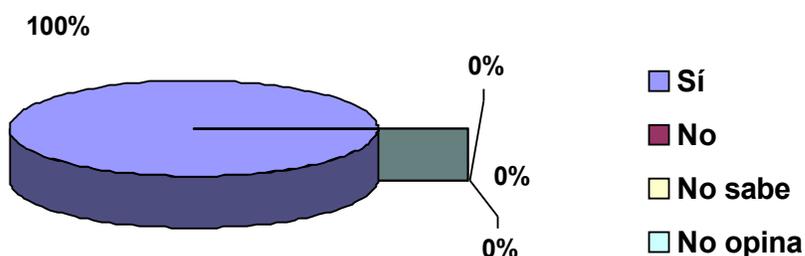
La plena participación de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con sus actividades, genera sin lugar a dudas conflictos, pero los resultados obtenidos de los datos recopilados en la aplicación del cuestionario señalan que un 83% de los encuestados afirman que en el manejo de los conflicto se reconoce a quienes pueden tener la razon, esto facilita la solución de los problemas que se presenten, pero un 17% indica que no se le reconoce a los demás si tienen la razón en la solución de los problemas, esto genera molestia en los miembros del equipo.

CUADRO N° 4. 19 El trabajo que realizo me resulta interesante, ya que tengo la motivación de mi supervisor

Categorías	Nº de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 19 El trabajo que realizo me resulta interesante, ya que tengo la motivación de mi supervisor



El trabajo se debe asumirse como una fuente de inspiración, el cual dignifica a las personas y no como una dura carga, por lo tanto el supervisor debe propiciar, utilizando todos los medios a su alcance disponibles, que los colaboradores estén siempre motivados, los resultados que se obtuvieron en el presente ítems señala que un 100% de los encuestados siente que su trabajo es verdaderamente interesante, dado que cuenta con un buen ambiente de trabajo, el cual favorece y estimula la participación de los colaboradores, esta participación es propiciado por el supervisor.

Una vez recaudados los datos obtenidos de la encuesta y que le dan respuesta al punto relacionado con las estrategias llevadas a cabo por el supervisor en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial en la fuerza de ventas para lograr un alto desempeño, tenemos que los colaboradores ratifican que la

comunicación con el supervisor es buena. Otro elemento bien importante es el otorgamiento de reconocimiento por el trabajo realizado en virtud de los resultados individuales obtenidos, si los resultados son buenos se les concede una recompensa por el logro obtenido lo cual contribuye a que los integrantes del equipo de ventas se motiven a generar mejores resultados producto del desempeño de sus funciones.

Otra de las tácticas utilizadas por el supervisor y que es reconocida por los colaboradores como buena, es el seguimiento constante y la evaluación de la gestión desarrollada por los representantes de ventas, elementos bien importantes que forma parte del proceso administrativo, lo cual permite que sean aplicados los correctivos que sean necesario de manera oportuna permitiendo que se puedan alcanzar los niveles de ventas que le han sido asignados a los representantes de ventas, lo cual está en concordancia con los objetivos que persigue la organización.

Los resultados obtenidos de la información recopilada por la encuesta, indican que el supervisor al aplicar el Coaching, maneja la técnica de saber escuchar a sus colaboradores en el planteamiento de las diferentes situaciones que se le puedan estar presentando en el desempeño de sus funciones y que le puedan ocasionar algún tipo de problema que le obstaculicen obtener los resultados esperados y lograr los objetivos, lo que le permite al supervisor y colaborador buscar la mejor alternativa para la solución de los diferentes problemas que se presenten, producto del desarrollo de las actividades que son desempeñadas por los colaboradores en procura de las metas que le han sido trazadas.

También utiliza el feed back como práctica en el desarrollo del Coaching, el cual consiste en dar retroalimentación a los demás resultados de su actuación, elemento bien poderoso para apoyar en los colaboradores un cambio conductual que los lleve a trabajar en equipo y a colaborar con sus compañeros de trabajo, propiciando un mejor ambiente de trabajo, ya que se intercambian los diferentes

puntos de vistas que puedan estar presente en una situación dada y buscar de esa manera la mejor forma de dar respuesta al problema que se presente.

Otro de los elementos bien importantes obtenidos de los datos de la encuesta, es que los colaboradores manifestaron que su trabajo les resulta interesante en virtud de la motivación que les propicia su supervisor lo cual es bien importante para alcanzar un adecuado clima laboral que contribuya con el desarrollo organizacional de la empresa.

Sin embargo, debemos resaltar unos resultados negativos que evidencian fallas en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial, ya que algunos de los encuestados manifestó que no a todos los colaboradores se le ha adiestrado en el uso de la herramienta, lo cual dificulta la aplicación de la misma, imposibilitando alcanzar el desempeño deseado en todos los colaboradores.

También se pudo evidenciar con los datos recopilados, que no se informa de manera oportuna a todos los integrantes del equipo de ventas, de los cambios relacionados con las actividades que los representantes de ventas desempeñan lo cual desvirtúa la buena comunicación que se indicó anteriormente como elemento importante dentro del proceso de aplicación del Coaching como herramienta gerencial. Adicionalmente, no se les permite la libre toma de decisiones en procura de corregir las situaciones conflictivas o no, que se les puedan presentar en el desarrollo de su trabajo, lo cual coarta la libertad de actuación que depara la aplicación del Coaching.

Así mismo tenemos, que en el manejo de conflicto que se generan entre los integrantes del equipo de ventas no se toma en cuenta las diferentes opiniones de los colaboradores, lo cual no contribuye a que se propicie un buen clima laboral, creándose desmán entre los integrantes que conforman la fuerza de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

4. 4 Importancia del uso del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., para alcanzar un mejor desempeño organizacional

Para la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A. el uso del Coaching como herramienta gerencial en su fuerza de ventas es bien relevante, y adicionalmente atiende a lineamientos corporativos, vale decir que para poder desempeñarse como Gerente de Distrito Comercial uno de los requisitos exigidos es el estar certificado en Coaching. Para ello la empresa tiene su propio taller de entrenamiento que le es impartido a sus trabajadores dos veces al año, para reforzar el conocimiento adquirido o adiestrar a los nuevos contratados.

De lo planteado anteriormente, se desprende que la empresa le da una gran importancia a la utilización del Coaching en su fuerza de venta con el propósito de canalizar las potenciales individuales y conducir las al logro de un objetivo común fomentando su capacidad de desarrollo y a mantener relaciones mutuamente beneficiosas y productivas con los clientes.

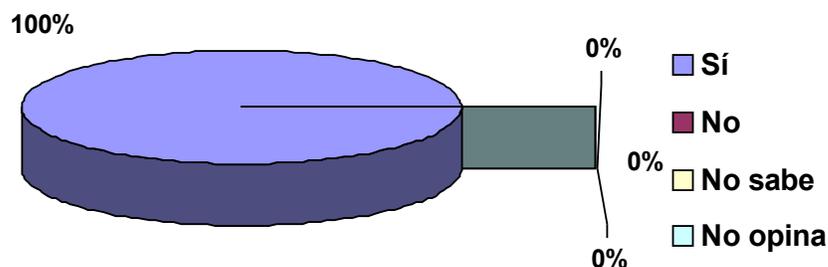
Los integrantes de la fuerza de ventas fomentan sus técnicas interpersonales y de comunicación para relacionarse de forma más eficiente y de manera más productiva con los diferentes miembros que integran el equipo de ventas y así desarrollar relaciones armoniosas con los clientes, lo cual les permite sentirse más apreciados y tomados en cuenta como miembros de la organización.

CUADRO N° 4. 20 Mi trabajo exige resultados inmediatos y con la aplicación del Coaching lo he logrado

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4.20 Mi trabajo exige resultados inmediatos y con la aplicación del Coaching lo he logrado



El desempeño de las actividades de ventas traen consigo el cumplimiento de objetivos y metas, ya que su efectividad está medida por el cumplimiento de esos parámetros previamente establecidos, lo cual permitirá determinar qué tan efectivo es el miembro del equipo de ventas. Los resultados obtenidos señalan que el 100% de los encuestados afirman positivamente, dando señales de que con el uso del Coaching como herramienta gerencial, los representantes de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente han podido cumplir con las cuotas y alcanzados los resultados fijados.

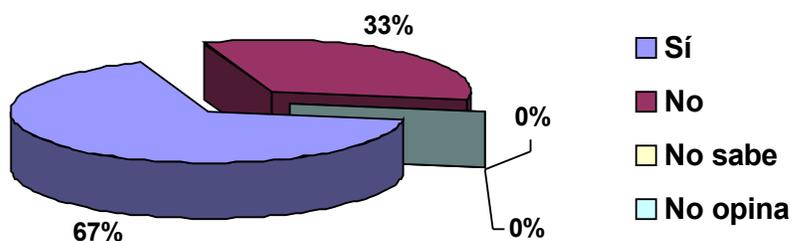
CUADRO N° 4. 21 Se solicita mi opinión antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	4	67%
No	2	33%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 21 Se solicita mi opinión antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo

Para que se pueda constituir o conformar un verdadero equipo de trabajo, se



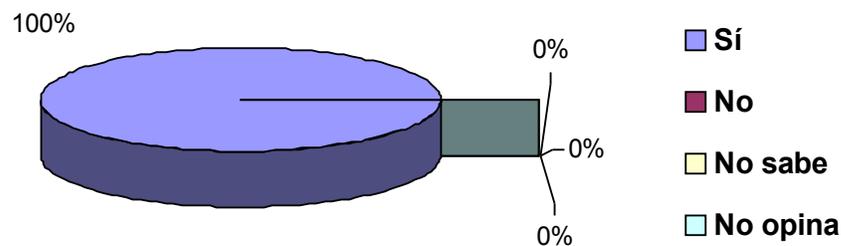
debe tomar muy en cuenta la opinión de todos los integrantes. En el caso del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente, esto trae como consecuencia que el trabajo que realizan les resulte más desafiante y les propicie la búsqueda de nuevas y emocionantes formas de mejorar su trabajo. Los resultados indican que sólo el 67%, afirma que se le pide su opinión antes de tomar decisiones vinculadas con su trabajo, pero un 33% señala que no. Esto debe ser revisado ya que en la conformación de los equipos ganadores se debe tener presente la opinión y aportación de todos.

CUADRO N° 4. 22 Estoy dispuesto (a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 22 Estoy dispuesto (a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa



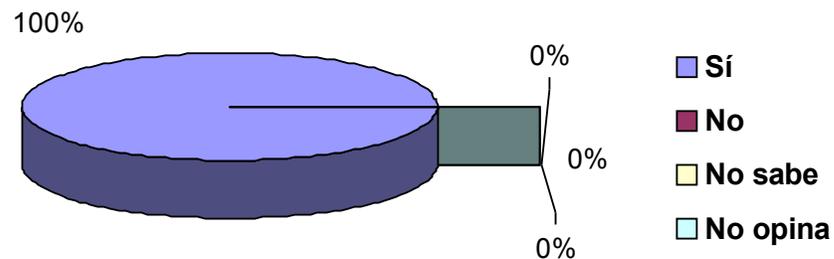
La disposición para el trabajo es una capacidad que debe tener toda persona, pero mediante el enfoque que asuma la organización frente a las demandas de los trabajadores, es determinante. Los trabajadores altamente motivados e incentivados son más proclives a esforzarse por el logro de los objetivos. Las deducciones que se pueden tener de este ítem al cual los encuestados respondieron en 100% de manera afirmativa, permiten inferir que mediante la aplicación del Coaching y de las diversas técnicas utilizadas, los integrantes del equipo de ventas demuestran su disposición a realizar esfuerzos adicionales para lograr los objetivos y ayudar al éxito de la empresa

CUADRO N° 4. 23 Tengo oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 23 Tengo oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros



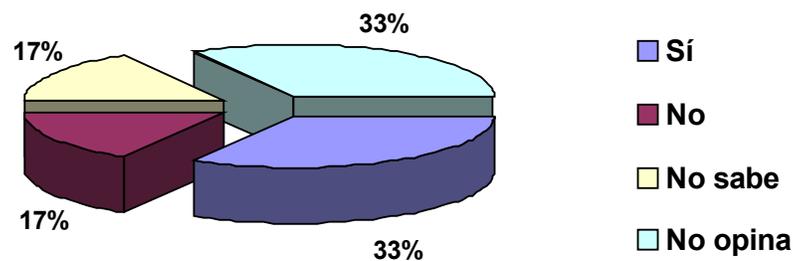
Uno de los elementos que permite fomentar las técnicas interpersonales, es el poder intercambiar conocimientos y las vivencias obtenidas por los otros miembros del equipo de ventas, y una de las técnicas utilizadas es el feed back, con el uso del Coaching se potencia esta posibilidad, lo cual es altamente positivo. Los resultados reflejan que el 100% de los encuestados manifiestan que disponen de la posibilidad de intercambiar con lo otros miembros del equipo de ventas, lo que propicia un nuevo escenario que contribuye con el aumento de la productividad y rentabilidad del negocio, ya que se evita cometer los errores en que se hayan incurrido anteriormente.

CUADRO N° 4. 24 Las decisiones que se toman en la empresa son compartidas, adecuadas y oportunas

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	2	33%
No	1	17%
No Sabe	1	17%
No Opina	2	33%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 24 Las decisiones que se toman en la empresa son compartidas, adecuadas y oportunas



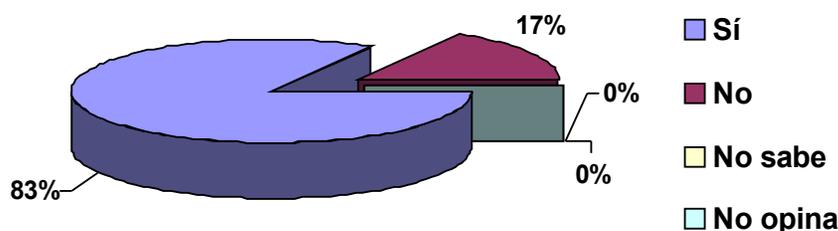
Como se indicó anteriormente, para poder conformar un verdadero equipo de trabajo, se debe tener en cuenta en primer lugar la participación de todos y cada uno de los que lo integran y de mantenerlos debidamente informados de manera adecuada y oportuna de las decisiones que la empresa tome. Los resultados obtenidos en este ítem, reflejan que sólo un 34% de los encuestados afirman que son informados, de manera eficaz y acertada, pero el 66% tiene discrepancia, lo cual debe ser revisado por el supervisor para evitar que se puedan estar efectuando esfuerzos en otras direcciones y no que estas acciones impidan el logro de los objetivos trazados.

CUADRO N° 4. 25 Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta empresa, me dan el reconocimiento adecuado.

Categorías	N° de personas	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
No Sabe	0	0%
No Opina	0	0%
Total	6	100%

Fuente: El Investigador (datos recopilados de la encuesta)

GRÁFICO N° 4. 25 Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta empresa, me dan el reconocimiento adecuado.



Cuando a los colaboradores se les reconocen los logros obtenidos y sobre los errores se extrae solamente lo positivo, esto conlleva a que se desarrolle un sentimiento de pertenencia que favorece y contribuye a fomentar un buen clima laboral, propiciando mejores rendimientos y por ende, alcanzar más productividad y rentabilidad; pero los resultados obtenidos reflejan que sólo el 83%, se siente orgulloso (a) de pertenecer a la empresa, lo cual llama a la reflexión y se debe procurar que el 100% de los integrantes del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente tenga el mismo sentimiento de pertenecer.

Con la información suministrada por la encuesta aplicada, y que le da respuesta

a las interrogantes de este punto, se evidencia que con el uso del Coaching, los representantes de ventas al tener un cambio de conducta pudieron alcanzar las metas asignadas sobrepasando las cuotas fijadas. Esto les ha potenciado para realizar esfuerzos adicionales con el fin de contribuir así al éxito de la organización, alineando sus objetivos personales con los de la empresa.

Otro elemento importante, obtenido de los datos recopilados en la aplicación de la encuesta es que se ha propiciado un verdadero intercambio entre los integrantes del equipo de venta de las experiencias vividas por estos, lo que facilita que se prevengan situaciones que pudieran ser adversas a los objetivos planteados por la organización, anteponiéndose a los errores que pudieran haber cometido con anterioridad algunos de los representantes de ventas.

De todo esto se destaca, que algunos de los indicios señalan que en el proceso de toma de decisiones no es requerida la opinión de todos los integrantes del equipo de ventas que están involucrados en el contexto que ha generado tomar la decisión, lo cual es una gran debilidad que no está en sintonía con los resultados señalados anteriormente contradiciendo de esa forma los hallazgos obtenidos.

En ese mismo orden de ideas, tenemos que las decisiones tomadas no son compartidas de manera adecuada y oportuna con los miembros del equipo de ventas, lo cual trae como consecuencia que se pierdan oportunidades que contribuyan al logro de los diferentes objetivos que fueron diseñados por la organización.

Otro elemento por demás preocupante, y que debe llamar a la reflexión del supervisor y que corresponde ser revisado por la empresa es que algunos de los integrantes del equipo de ventas no se afirma identificado y por ende no se siente orgulloso de pertenecer a la organización, lo cual refleja inconformidad y poca apetencia de formar parte del equipo que conforma la fuerza de ventas de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A.

A los resultados positivos que se obtuvieron de la información extraída de los datos recopilados de la aplicación de la encuesta que les fue aplicada sólo a la fuerza de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., se anteponen unos resultados negativos que en muchos de los casos contradicen de manera importante los hallazgos encontrados y que dan indicios de la importancia que reviste la utilización del Coaching en la fuerza de ventas con el fin de propiciar un cambio de conducta que permita a éstos, tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo de esa manera al logro del desarrollo organizacional.

Es importante destacar, que los resultados finales evidencian varias contradicciones que llaman poderosamente la atención y que sería significativo poder verificar en otra investigación donde se recurra a otros instrumentos de recolección de datos, para poder realizar un análisis más profundo de los aciertos logrados.

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL LOGRO DE UN ÓPTIMO DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS, UTILIZADA EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL COACHING

La Gerencia actual espera alcanzar el éxito con la realización de las diferentes actividades que ésta ha programado para así dar cumplimiento a los objetivos que le han sido asignados por la organización. Estas acciones deben ser desempeñadas directamente por los colaboradores, para lo cual se requiere de su plena participación, cooperación y compromiso para alcanzar los niveles de productividad requerida y obtener los beneficios o utilidades esperados por las empresas.

En este sentido, tenemos que en esta sección del presente trabajo de investigación, se plantean una serie de lineamientos de carácter general, los cuales ayudarán a que el uso del Coaching como herramienta gerencial en la formación, preparación y conducción del recurso humano que integra la fuerza de ventas de cualquier empresa perteneciente al sector farmacéutico, sea realmente auténtica, así como efectiva y contribuya de esa forma al logro de los objetivos trazados por la organización.

5.1 Objetivos de los lineamientos

Los mismos servirán para establecer pautas a seguir, los cuales permitirán incrementar la efectividad del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas de las empresas pertenecientes al sector farmacéutico y aportar de esa manera al cumplimiento de los objetivos asignados a los promotores directos de los diferentes productos y negocios que poseen y que conforman la red de ventas.

5. 2 Alcance de los lineamientos

Estos podrán ser aplicados a cualquier fuerza de ventas, que sea utilizada en la industria farmacéutica, la cual se constituye en el motor que impulsa los diferentes productos que ésta genera y los cuales ponen a la disposición de los diversos consumidores y del público en general.

5. 3 Propósito de los lineamientos

Es que sirvan de guía y permitirá a las diferentes organizaciones poder adoptar el uso del Coaching, como herramienta gerencial o filosofía de trabajo, con el objetivo de desarrollar y potenciar el recurso humano que forma parte de la fuerza de ventas de la empresa y, de esa manera, incrementar el perfeccionamiento tanto personal como profesional de los colaboradores, permitiendo que puedan desarrollar estrategias que faciliten la toma de sus propias decisiones en la solución de los problemas vinculados directamente con sus actividades cotidianas.

Al indicarse estos lineamientos, no se pretende de ninguna manera estandarizar un procedimiento único en el uso del Coaching como herramienta gerencial, ya que se deben tomar muy en cuenta las necesidades de mejoramiento y cambio así como la situación particular de cada organización que integra el sector farmacéutico para la cual se ha de utilizar el Coaching. El propósito que se persigue con la ejecución del presente trabajo de investigación es mostrar los aspectos fundamentales que se deben observar para alcanzar el éxito con el uso del Coaching como herramienta gerencial en la conducción del recurso humano que integra la fuerza de ventas, minimizando de esa manera las posibilidades de fracaso en el desempeño de las actividades asignadas a los colaboradores.

5. 4 Lineamientos generales para la aplicación del Coaching como herramienta gerencial en la fuerza de ventas de la Industria Farmacéutica

Para obtener el éxito esperado en la conducción del recurso humano que forma parte de la fuerza de ventas de las diferentes empresas que forman parte de la industria farmacéutica, con la implementación del Coaching como herramienta gerencial, deben observar o tener en cuenta algunos lineamientos, los cuales, en su conjunto, facilitarán la conducción de la red de ventas hacia el logro de los objetivos trazados por las organizaciones para poder alcanzar las metas fijadas y alcanzar de esa manera la satisfacción de las múltiples necesidades de los diversos clientes, potenciando el capital humano con que cuentan las organizaciones con el uso del Coaching. Tales lineamientos son los siguientes:

5. 4.1 Determinar las necesidades reales de aplicación del Coaching

A la hora de efectuar un análisis de las necesidades inherentes de una organización para aplicar el Coaching como herramienta gerencial, se debe abordar y tener en cuenta que en ocasiones las organizaciones esperan que la solución de los múltiples problemas que se presentan producto del giro económico y comercial vengan de afuera, es decir, que sea externa y no contar con una salida que implique un cambio efectivo, real profundo y verdadero del comportamiento de todo el recurso humano que labora o presta sus servicios en las organizaciones. Existen empresas que sólo buscan una salida rápida, no pensada y en algunos casos momentánea; para esto, el Coach debe ser capaz de disipar tales expectativas y aplicar los correctivos necesarios a tiempo.

El Coach debe ser capaz de entender cuál es la necesidad real, cierta de la organización en cuanto a la situación que presenta y qué están dispuestos a cambiar para la resolución de los problemas presentes. Por ejemplo, si la empresa presenta un problema de bajo rendimiento o productividad del capital humano que conforma la

fuerza de ventas, para lo cual el Coach debe inicialmente dar respuestas a las siguientes interrogantes relacionadas con el personal ¿Está potenciado y se le otorga autoridad y autonomía?, ¿Se le involucra en el proceso de planificación estratégica?, ¿Se toman en cuenta los aportes realizados por los colaboradores?, ¿Se permite un porcentaje de fracaso en el trabajo?, ¿Se fomenta la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo?.

En caso negativo, el Coach debe establecer las estrategias pertinentes que sean necesarias para propiciar la variación de la situación y favorecer un cambio transformador de la conducta de los colaboradores con la aplicación del Coaching como herramienta gerencial.

5. 4. 2 Instrucciones iniciales en el uso del Coaching

El proceso de adopción para el uso del coaching como herramienta gerencial, aplicado a la fuerza de ventas de las diferentes empresas que pertenecen al sector de la industria farmacéutica debe ser llevado a cabo por un profesional especialista en el uso y conducción del Coaching, quien debe demostrar conocimiento en el manejo de las diferentes herramientas que conforman la filosofía de trabajo del Coaching, para lo cual se debe tomar muy en cuenta su formación académica y la experiencia profesional y laboral general que posea el Coach, además debe estar respaldado por una directriz o política corporativa emanada de la máxima gerencia que tiene la responsabilidad de conducir a la organización, de manera que sea observada por todos los niveles de la empresa.

Existen en la actualidad una serie de instituciones a nivel mundial que imparten formación y entrenamiento en el manejo y uso del Coaching, como en España, Argentina, Estados Unidos de Norte América y recientemente, en Venezuela, lo cual ha dado origen a que las organizaciones formen a los profesionales que ingresan en esta disciplina, para lo cual mantienen actualizados a los expertos que se especializan

en el uso del Coaching en sus diferentes manifestaciones, como Coaching personal, Coaching ejecutivo, y Coaching empresarial que les permite actuar como asesores o consultores, para la aplicación del coaching, para propiciar un mejor clima laboral y obtener el desempeño profesional esperado de los colaboradores, que contribuya a incrementar la productividad y a la generación de beneficios para las organizaciones.

5. 4.3 Quienes deben recibir el adiestramiento en el uso del Coaching

El adiestramiento en el uso del coaching como herramienta gerencial lo deben recibir los responsables directos del manejo del recurso humano que forma parte de la fuerza de ventas de las diversas empresas pertenecientes al sector farmacéutico, en el cual estarían involucrados el Gerente Nacional de productos o de líneas de productos, el Gerente Regional de ventas y el Gerente de los diferentes Distritos o zonas geográficas de ventas, esto de acuerdo a la estructura organizativa correspondiente a cada empresa del sector farmacéutico, ya que son los responsables directos en la conducción y motivación de las diferentes redes de ventas que integran la organización, cuyo propósito es lograr las metas asignadas y alcanzar los volúmenes de ventas esperados por la alta gerencia, logrando elevados niveles de productividad, contribuyendo de ese modo a la generación de los beneficios y utilidades esperadas, fin último de toda organización económica

Las personas que ocupan los cargos de dirección dentro de la estructura de Ventas, deben estar formados mediante adiestramientos recibidos en el uso y manejo del Coaching como herramienta gerencial. La organización debe desarrollar una serie de actividades inherentes al uso del Coaching, mediante la realización de cursos, talleres y charlas dirigidos a todos los integrantes de la fuerza de ventas, para que conozcan sobre la práctica y conducción del Coaching como herramienta gerencial y de esa forma tener a todos los que forman parte de la estructura del departamento de ventas en la organización informados y adiestrados en el manejo del Coaching

5. 4. 4 Función directiva del Coaching

De acuerdo a las características y necesidades de la organización, el Coach deberá adoptar una función más directiva, en atención a las necesidades de cambio que presente la empresa, de manera especial cuando los cambios que requiere y las mejoras a ser aplicadas son de cierta urgencia; pero tal vez en otras situaciones, el Coach debe adaptarse al ritmo del Coachee y desarrollar cada una de las fases del coaching lentamente, tomando en cuenta las necesidades y exigencias del Coachee, ya que el Coaching se fundamenta en la potenciación del individuo o colaborador mediante el autoaprendizaje a través de sus propia vivencia, es decir, el Coachee descubre por sí mismo la respuesta a las dificultades que se le presenten.

De lo antes indicado, se desprende que el coach debe realizar una evaluación previa bien seria y objetiva y de esa manera poder definir o determinar el curso de acción que debe seguir para implantar el procedimiento más idóneo en cuanto al uso del Coaching, lo cual le facilitará desarrollar diferentes actividades que le permitirá potenciar a los colaboradores propiciando su desarrollo personal y profesional y así contribuir con el crecimiento de la organización, la cual podrá fomentar y hacer crecer su propio negocio, obteniendo beneficios que también llegarán a su personal el, cual es utilizado en la fuerza de ventas. Cada organización tendrá sus propias particularidades, las cuales debe atender el Coach y tomar en cuenta, ya que en la aplicación y uso del Coaching como herramienta gerencial, no hay una sola y única receta para hacer las cosas.

5. 4. 5 Diagnosticar previamente el Clima Laboral de la Organización

Antes de la implementación del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas por alguna de las empresas que integran el sector farmacéutico, se debe realizar previamente un análisis del clima laboral de la organización aplicando los procedimientos establecidos para tal fin, así como de algún tipo de

instrumento diseñado para la recolección de una serie de impresiones bien importantes de parte de los integrantes de la fuerza de ventas de la organización.

A tales efectos, tenemos, que mediante la aplicación de una encuesta podemos recoger información relacionada con los niveles de conocimiento y aceptación de las diferentes políticas que regulan la relación laboral, se podrá conocer el nivel de motivación que tiene los representantes de ventas en el desarrollo de sus actividades, acerca de los beneficios que estos reciben por la prestación de sus servicios. Sobre la participación de la fuerza de ventas en la toma de decisiones vinculadas con su entorno laboral, en cuanto a si son consideradas sus sugerencias en la mejora de los procesos utilizados en el desarrollo de su trabajo, esto con el objeto de poder realizar una comparación en el futuro inmediato de los cambios que se hayan podido producir luego de haber implantado el Coaching como una metodología de trabajo.

De esta manera, se contará con información para poder medir los resultados que se obtengan, mediante el uso del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas de las empresas del sector farmacéutico.

5. 4. 6 Diseñar un plan de adiestramiento a la medida de la organización

La organización debe diseñar su propio plan de adiestramiento, tomando en cuenta su propia realidad y el cual debe ser estructurado en diferentes niveles, es decir, de acuerdo a quién va encaminado el adiestramiento. Por ejemplo, debe haber un nivel básico, el cual corresponde ser impartido a todos los integrantes de la fuerza de ventas de la empresa; seguidamente, se debe plantear un nivel intermedio que estará dirigido a los supervisores, donde se le preparara en el uso de diversas técnicas adicionales que el facilitarán el manejo del recurso humano que estará bajo su supervisión, con el fin de formar los individuos claves de la organización para establecer una cultura del Coaching.

En último lugar, se debe diseñar un nivel avanzado para formar al personal clave el cual estaría dirigido al nivel Gerencial de la organización, a los que les corresponde la responsabilidad de manejar toda la fuerza de ventas de la organización, con el objetivo de que asuman el rol de Coaching.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos luego del análisis de los datos recolectados mediante el uso de la encuesta que fue aplicada a los integrantes del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., se pudo evidenciar que mediante la aplicación del Coaching como herramienta gerencial no se ha propiciado un buen clima laboral, producto de las deficiencias en la dirección del equipo de ventas por parte del supervisor lo cual no contribuye al desarrollo organizacional, que favorece y permite elevar la productividad y rentabilidad de la empresa.

- El Líder influye sobre los colaboradores mediante el uso de algunas técnicas de motivación, propiciando un cambio de conducta, que los orienta al logro de los objetivos y así poder alcanzar las metas trazadas.
- No se da el apoyo que se les debe prestar a todos los colaboradores para que estos puedan desempeñar sus actividades con el éxito esperado, para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, adicionalmente no se atienden los requerimientos por los problemas laborales y personales, que afrontan los integrantes del equipo de ventas. Esto no es percibido por todos los colaboradores que sea cumplido en un 100% por parte del supervisor, lo cual no propicia un buen ambiente de trabajo, lo que no contribuye al éxito.
- Se puede inferir que existe una buena comunicación, lo cual es de vital importancia para mantener unas buenas relaciones de trabajo y de esa manera contribuir a fomentar un buen clima organizacional.
- Los colaboradores ven al supervisor como una persona en la cual se puede confiar, elemento muy importante en la aplicación del Coaching como herramienta gerencial.
- Algunos de los colaboradores aprecian ciertas deficiencias en el supervisor en cuanto a su comportamiento, y falta de conocimiento o experiencia, lo cual puede generar desmotivación en los integrantes del equipo de ventas.

- Hay una plena participación de los colaboradores en las diferentes actividades planificadas relacionados con su trabajo, y se fomenta la creación de equipos de trabajo.
- A los colaboradores se le dan las instrucciones claras y precisas, para efectuar sus diferentes actividades, lo que incluye qué hacer, dónde, cómo y cuándo debe realizarlas.
- Se les permite a los colaboradores expresarse libremente, esto es producto de la buena comunicación que existe entre supervisor y colaboradores, de igual forma no son atendidos los requerimientos de tipo laboral.
- No todos los colaboradores han recibido el adiestramiento necesario en el uso del Coaching, lo que dificulta la correcta aplicación de la herramienta.
- La comunicación entre el supervisor y los colaboradores es buena.
- Se reconoce el trabajo realizado mediante el otorgamiento de reconocimiento, diferente al pago en metálico, por los logros obtenidos.
- Se utiliza el seguimiento y la evaluación de la gestión desarrollada por los representantes de ventas, lo que permite aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna.
- No se informa de manera pertinente a todo el personal de los cambios vinculados con el trabajo que desempeñan los representantes de ventas.
- No se le da a todo el personal de ventas, la libertad de tomar sus propias decisiones que sean necesarias en procura de corregir las situaciones relacionadas con el trabajo llevado a cabo por estos.
- En la conducción de los colaboradores, el supervisor maneja las diferentes técnicas que son usadas a la hora de aplicar el Coaching, como son saber escuchar, reflexionar, retroalimentar y emplear feed-back.
- Los integrantes del equipo de ventas están dispuestos a trabajar y colaborar con sus compañeros de trabajo, lo que genera un buen ambiente de trabajo.
- En el manejo de conflictos no se toma en cuenta las diferentes posiciones que se presentan, lo cual no es favorable para mantener un buen clima

laboral, ya que se propicia la inconformidad de algunos de los integrantes del equipo de ventas.

- Todos los integrantes del equipo de ventas manifestaron que su trabajo les resulta interesante producto de la motivación que les propicia su supervisor, lo cual es bien favorable para la organización, pero este resultado se contradice ya que algunos de los integrantes manifiesta de alguna manera su inconformidad porque sus requerimientos no son atendidos y que el supervisor presenta un comportamiento no cónsono con las funciones que cumple.
- Por lo general, a los equipos de ventas se les asignan cuotas de ventas, las cuales deben cumplir en un determinado plazo. Los encuestados manifestaron que con el uso del Coaching fueron potenciados y han podido cumplir con los resultados esperados por la organización.
- En el proceso de tomar las decisiones, por demás importante para cualquier organización, en el caso de Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., no es tomada en cuenta la opinión de todos los que puedan estar involucrados directamente con la situación, siendo esto una gran debilidad que no contribuye con el fortalecimiento o generación de un buen clima laboral.
- El personal del equipo de ventas del Distrito Comercial Farma Oriente, manifiesta su gran disposición a realizar esfuerzos adicionales con el fin de contribuir al éxito de la empresa, lo cual evidencia que los objetivos personales están alineados con los de la organización.
- Existe un verdadero intercambio entre los integrantes del equipo de ventas de las diferentes experiencias vividas por parte de sus integrantes, lo que permite poder prevenir situaciones futuras que puedan ser de alguna manera adversas a los objetivos planteados por la organización.
- Se evidencia una gran debilidad, dado que no se comparte de manera adecuada y oportuna de las decisiones que han sido tomadas, lo cual genera que se pierdan oportunidades para el logro de los objetivos de la

organización.

- No todos los integrantes del equipo de ventas se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, lo cual refleja que existe inconformidad por algunos de los integrantes del equipo de ventas.

RECOMENDACIONES

Partiendo de la evaluación efectuada sobre el impacto que produce el uso del Coaching como herramienta gerencial aplicada a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., lo cual contribuye a fortalecer el clima laboral y a fomentar un verdadero y sostenido desarrollo organizacional que redunde en el incremento de la productividad y rentabilidad del negocio, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Se debe propiciar un buen ambiente laboral, el supervisor debe procurar brindar todo el apoyo que requieran sus colaboradores para que estos puedan desempeñarse con éxito, y atender de manera oportuna todos los requerimientos atinentes a problemas de tipo laboral y personal que se puedan presentar.
- Para ganarse el derecho de aplicar Coaching, el supervisor debe ser una persona íntegra, un ejemplo a seguir, en cuanto a su comportamiento y debe demostrar conocimiento y pericia sobre los asuntos que son pertinentes al cargo que ejerce.
- Se debe profundizar en la aplicación de las estrategias de comunicación, motivación, de plena participación y de dirección, para propiciar en el equipo de ventas un cambio de conducta, que facilite la conformación de un verdadero equipo de trabajo. que garantice el logro de los objetivos y alcanzar las metas trazadas por la organización.
- El adiestramiento en Coaching debe ser obligatorio para todos los integrantes del equipo de ventas, lo cual estará en sintonía con una de las políticas de la organización.
- Se debe informar de manera oportuna de los cambios asumidos que estén vinculados con el trabajo de los representantes de venta y de igual forma permitir la toma de decisiones vinculadas con su gestión de ventas.
- En el manejo de conflictos, se debe tomar en cuenta la opinión de

todos y cada uno de los miembros del equipo de ventas, para que esto pueda repercutir en un buen ambiente de trabajo y contribuir al desarrollo organizacional.

- Se debe establecer como una actividad fija el otorgar reconocimientos por los logros alcanzados, a los integrantes del equipo de ventas, lo que permitirá la evaluación continua a las actividades desempeñadas por estos y poder aplicar los correctivos que sean necesario de manera oportuna.
- Se debe potenciar el uso del Coaching, el cual ha generado cambios positivos en los integrantes del equipo de ventas, lo cual ha repercutido en la disposición de realizar esfuerzos adicionales para el logro del éxito de la organización.
- Propiciar el intercambio entre los integrantes del equipo de ventas para sacar el mayor provecho de las experiencias vividas y poder prever situaciones adversas al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.
- Al tomar decisiones que estén vinculadas con las actividades que cumple el equipo de ventas, se debe tener en cuenta la opinión de todos los integrantes de este, y una vez llegado a los acuerdos que den lugar, informar de manera adecuada y oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO., Ilis M. (1995). **Técnicas de Investigación bibliográfica**. Caracas, Contexto Editorial
- ARIAS., Fidas G.. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. 4a. Edición. Editorial Episteme, C. A. Caracas, Venezuela.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc Graw-Hill, Mexico.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1994). **Administración de recursos humanos**. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill, Santafe de Bogotá, Colombia.
- DÁVILA L. de Guevara. (2003). **Teorías Organizacionales y Administrativas**. Editorial Mc. Gram Hill. 2ª Edición.
- EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO.(2002). **Diccionario**. Ediciones Laousse. S. A. de C.V. México D. F.
- FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce (1992), **Si de acuerdo como negociar sin ceder**, <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/recursos-tps/negociar-sin-ceder.htm> (08/07/2007).
- GARCÍA C., Rafael (2005) **El Trébol y la Matriuska Gerenciar la vida y vivir la gerencia en las organizaciones emergentes**.1ra. Edición Editorial Epsilon Libros, C. A. Venezuela.
- KOONTZ, Harold, O'BNELL, Cyril, WEHRICH, Heinz. (1990). **Administración management**. 3ª Edición. Editorial Mc. Graw – Hill. México.
- MASON, Robert, LIND , Douglas y MARCHAL, William. (2001). **Estadística para Administración y Economía**. 10ª Edición. Editorial Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. Mexico D. F.
- MASTER BIBLIOTECA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN. (2006). Tomo 4, Editorial Grupo Océano, Barcelona, España.
- MÉNDEZ A., Carlos E. (2003). **Metodología Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**. Editorial. Mc. Graw-Hill Interamericana, S. A. Bogotá, D. C., Colombia.

- PERRY, Zeus y SUZANNE, Skiffington. (2004). **Coaching práctico en el trabajo**. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana de España, S. A. U.
- PERRY, Zeus y SUZANNE, Skiffington. (2002). **Coaching en el trabajo**. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana de España, S. A. U.
- RAMIREZ, Tulio. (1999). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo de Venezuela, C. A. Caracas.
- HANNA., David P., (2002). **Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño**. Editorial Addison-wesley Iberoamericana. Buenos Aire Argentina
- SABINO, Carlos. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo, Caracas.
- SALAZAR T, Gilberto y Molano C, Mauricio. **Coaching en acción**. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, Colombia.
- SENGE, Peter, Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard, Roth George, Smith Bryan. (2000). **La Danza del Cambio**. Editorial Norma, S. A. Bogotá, Colombia.
- SLATER, Robert. (2000). **Rompiendo Paradigmas. Lecciones de Liderazgo y Estrategias de Transformación**. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana, S. A. Bogotá, D. C., Colombia.
- STEPHEN, p. Robbins (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Universidad Nacional Abierta (1986) (UNA). **Técnicas de Documentación e Investigación I**. Caracas.
- Universidad Pedagógica experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). **Manual de Trabajo de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.
- VELIZ, Arnoldo. (2005). **Cómo hacer y Defender una Tesis**. Editorial Texto, C. A, Venezuela.

TESIS

GALANTON G., Willisbel y HERNANDEZ R., Susan (Noviembre de 2002), **EL COACHING: como nuevo estilo Gerencial**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

MALAVÉ B. Migdalys (Mayo 2002), La Motivación como Herramienta en la Productividad de una organización. Universidad de Oriente Postgrado en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia General Núcleo de Sucre.

RAMIREZ R. José y RODRIGUEZ R. Jacqueline L (Junio de 2003), **EL COACHING en el mundo de las empresas**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

HERNÁNDEZ S. María E. y MARVAL G. Mercedes E. (2003), **El Downsizing como estrategia de Cambio Organizacional y su Incidencia sobre la Motivación en las Organizaciones**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

www.monografias.com. (citada el 20-28/02/2007 – 14-26/03/2007)

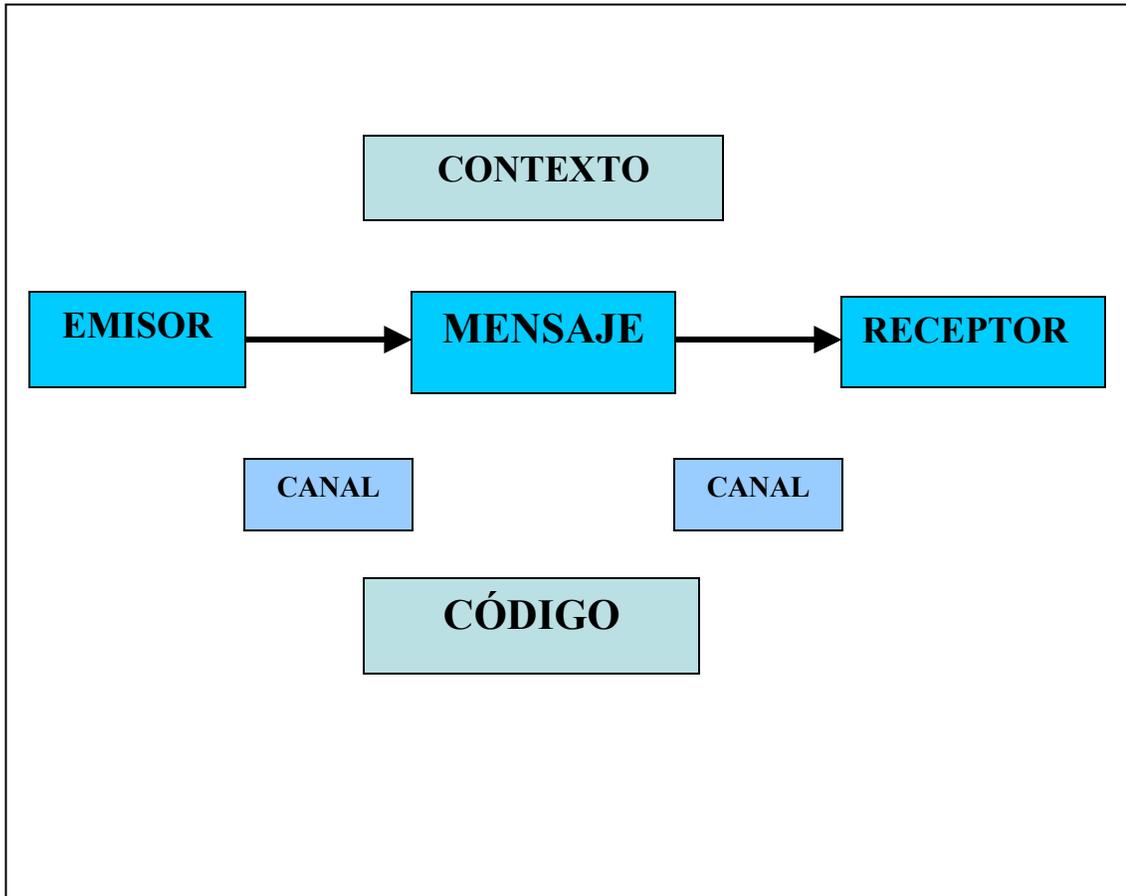
www.laprimeraletra.com.ve. (citada el 20/02/2007)

www.eumed.net/libros/2007a/223/jefe.htm. Prieto C. Arturo. Doctor en Psicología. Psicólogo (citado el 25/03/2007).

www.lawebdelemprendedor.com.ar (ciatada el 08/07/2007)

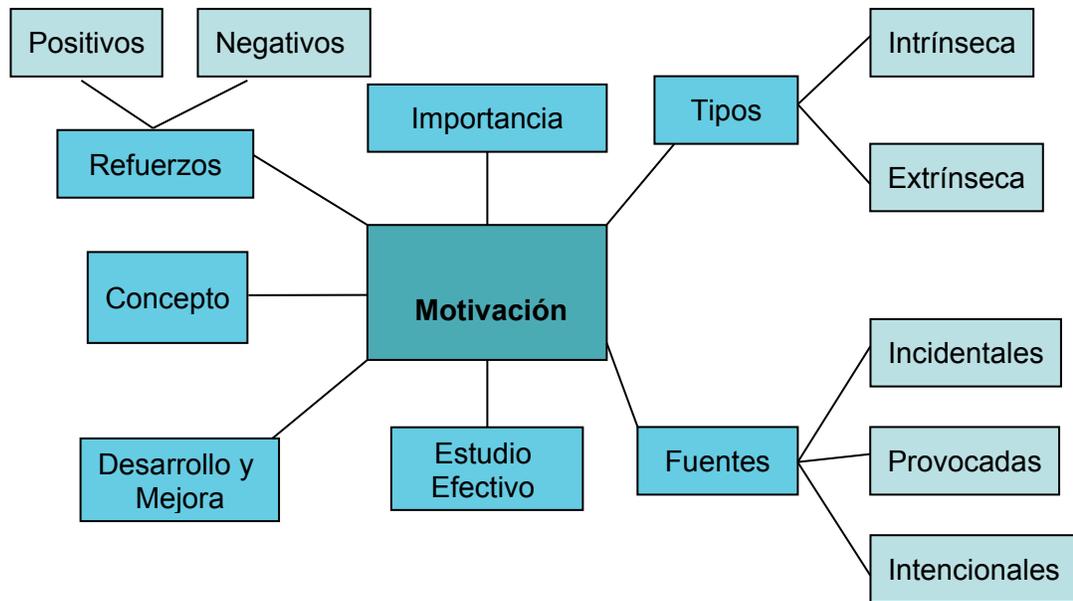
ANEXOS

ANEXO: 1.: LA COMUNICACIÓN HUMANA



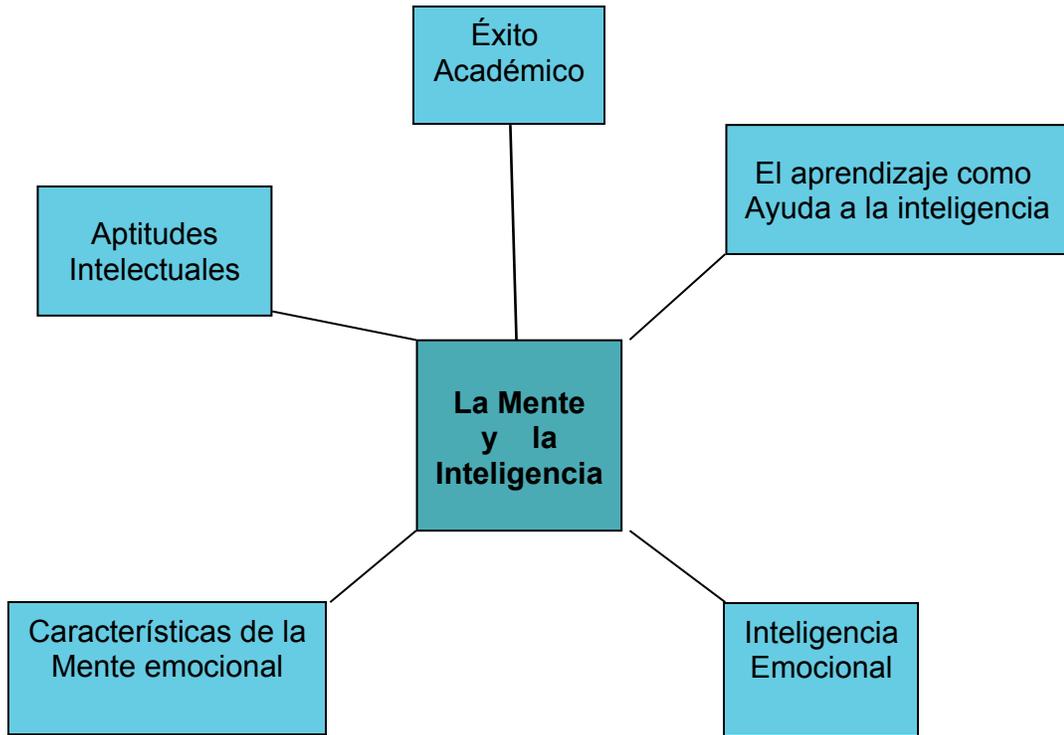
Fuente: Máster biblioteca práctica de comunicación

ANEXO: 2.: LA MOTIVACIÓN



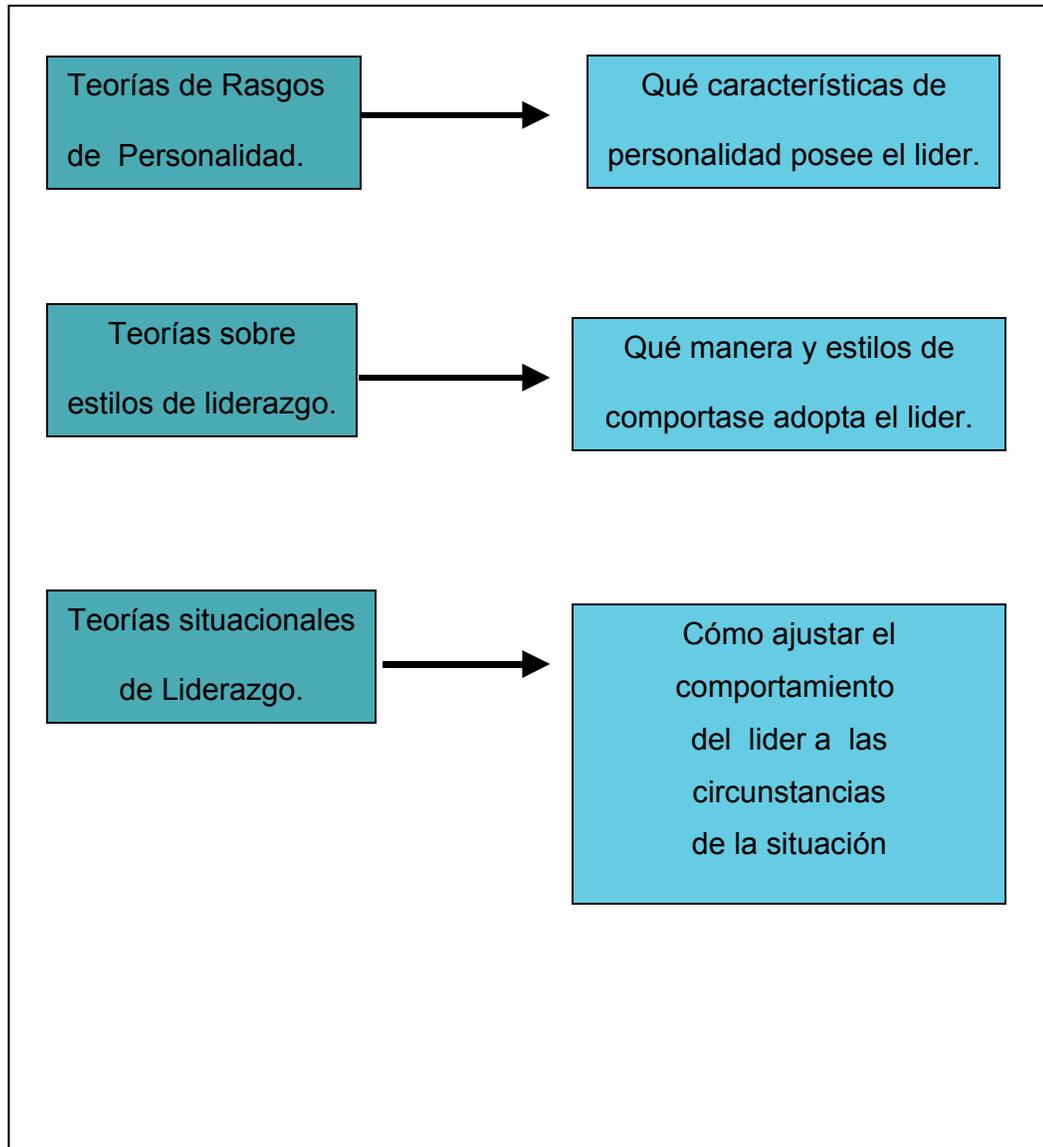
Fuente: Máster biblioteca práctica de comunicación

ANEXO: 3.: LA MENTE Y LA INTELIGENCIA



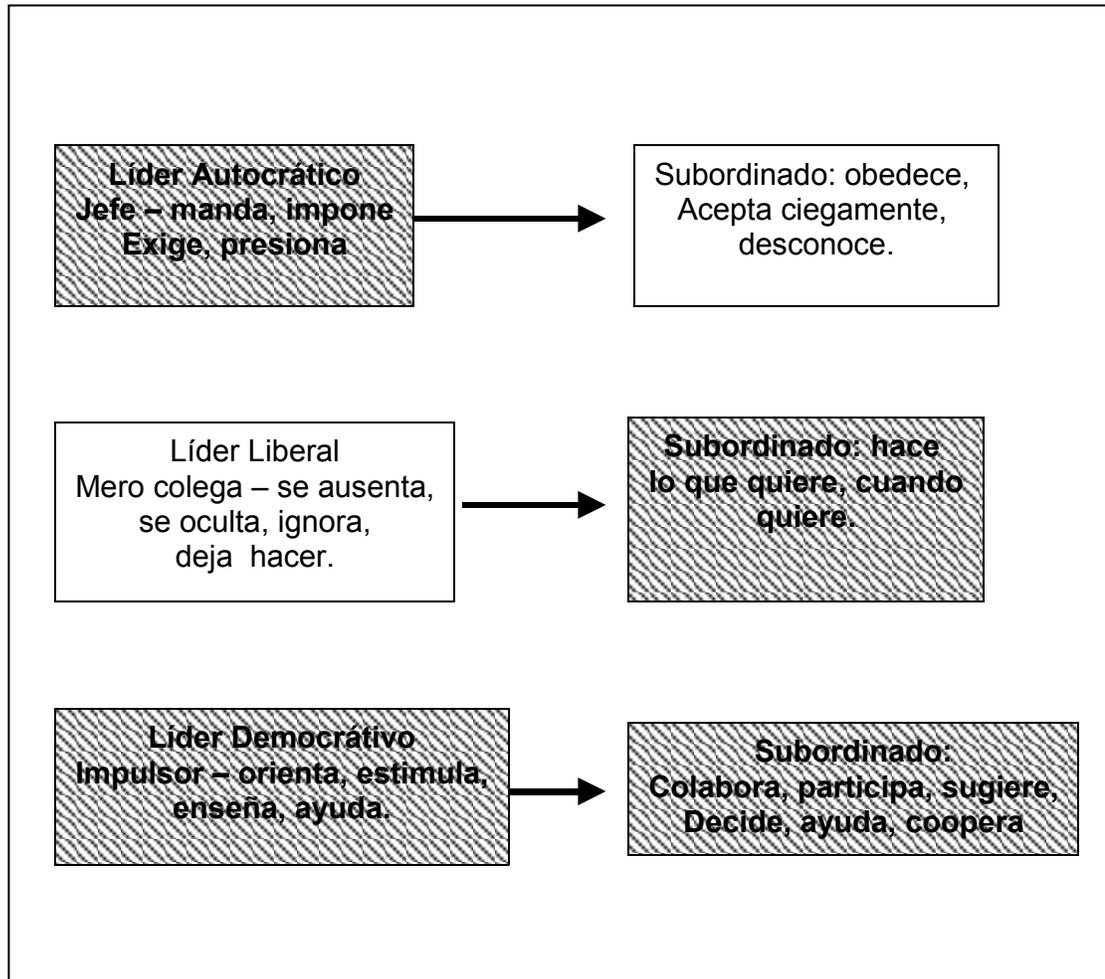
Fuente: Máster biblioteca práctica de comunicación

ANEXO: 4.: ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO



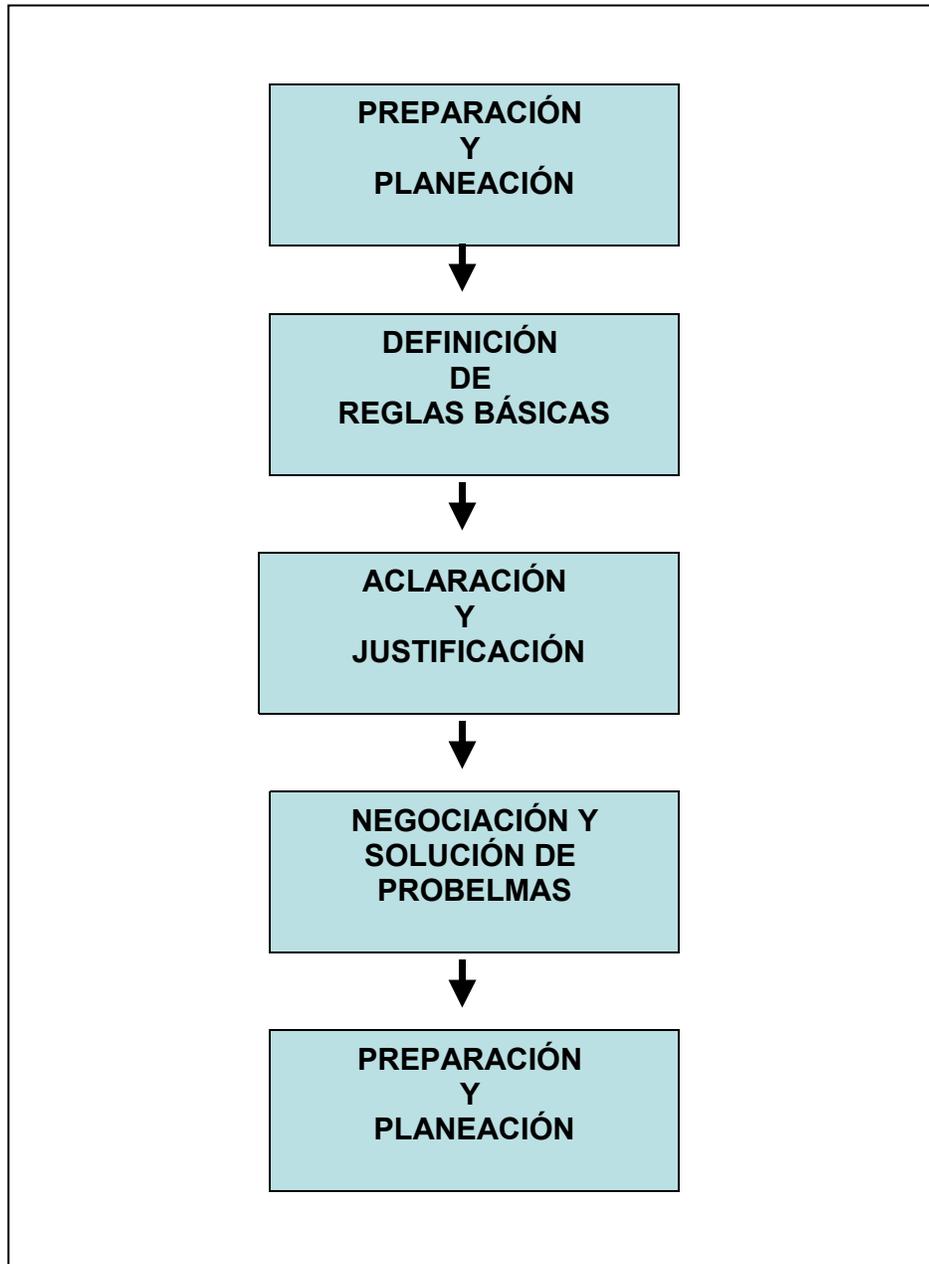
Fuente: Idalberto Chiavenato Administración en los nuevos tiempos

ANEXO: 5.: DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO



Fuente: Idalberto Chiavenato Administración en los nuevos tiempos

ANEXO: 6.: EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

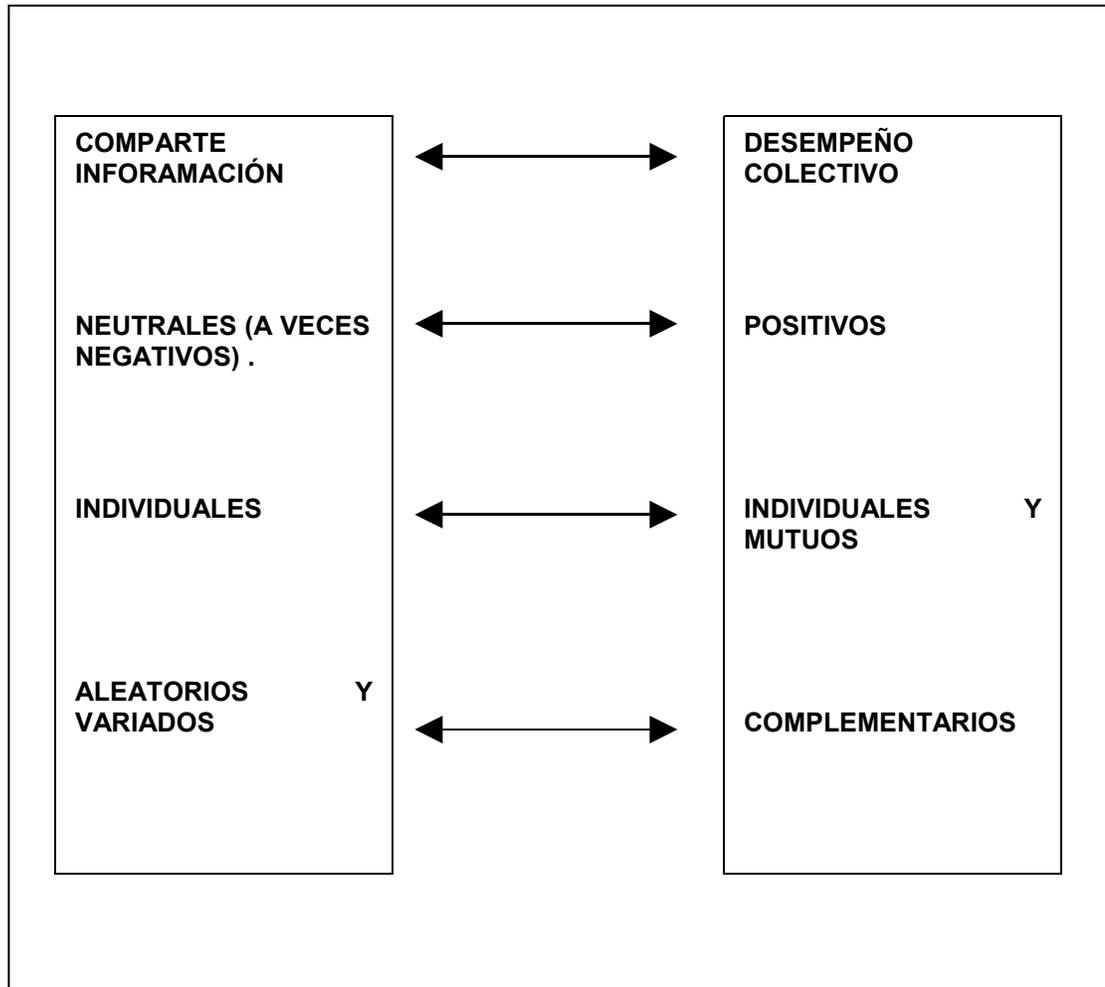


Fuente: Stephen. P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. pp. 410.

ANEXO: 7.: DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

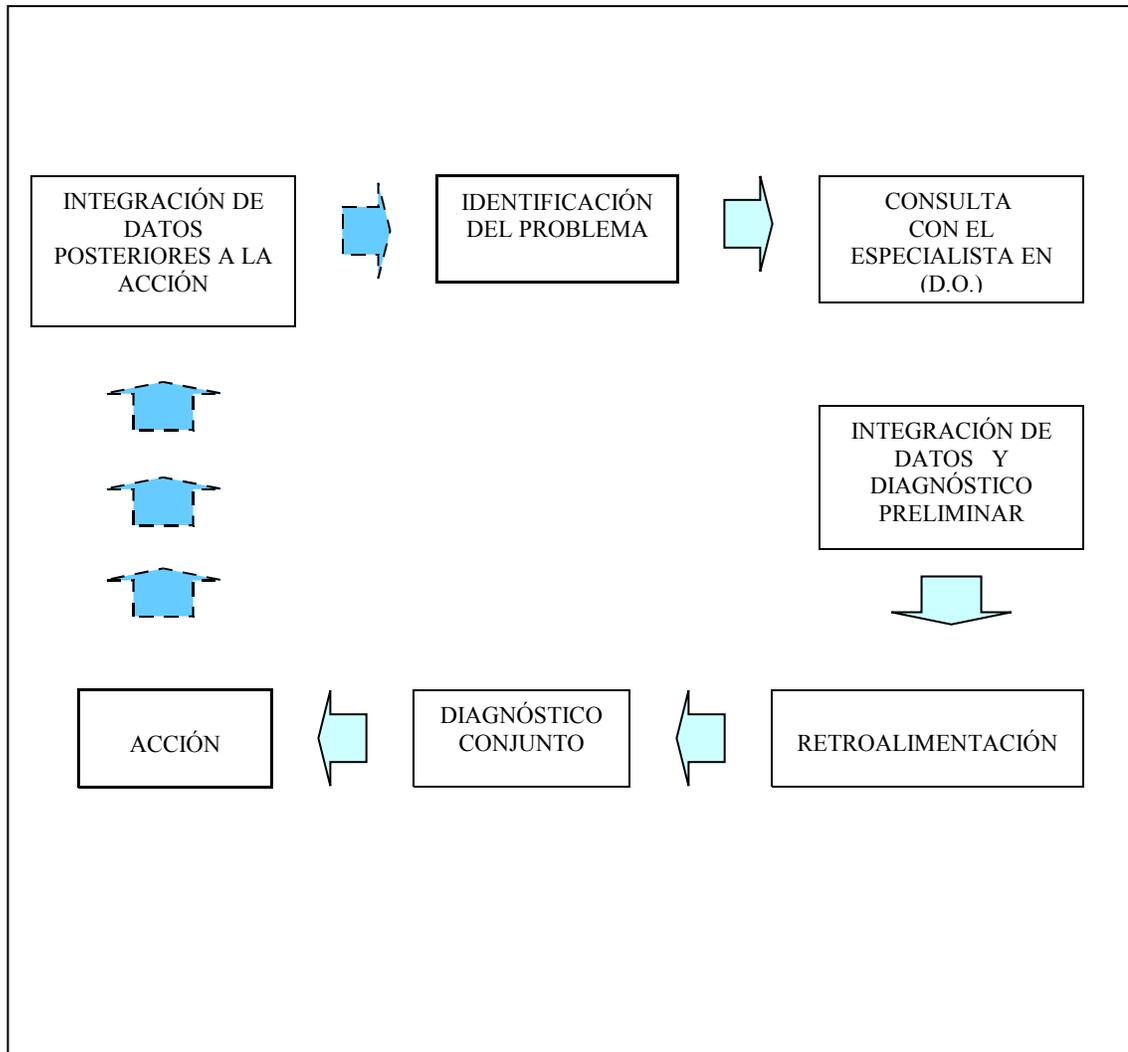
GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO

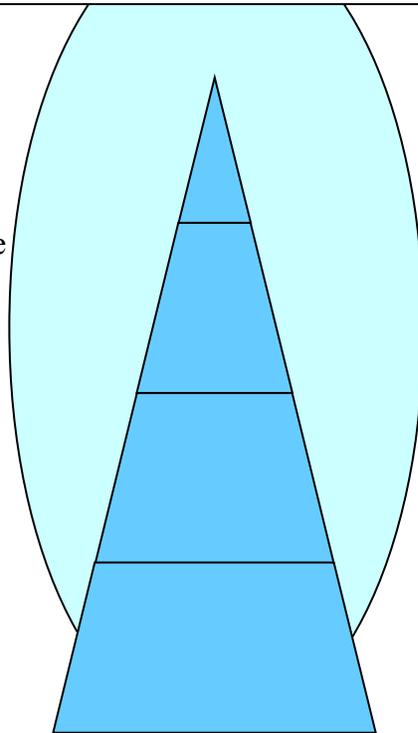


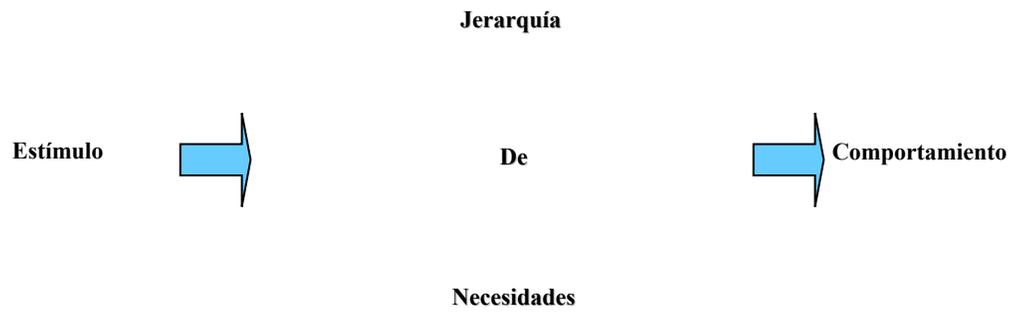
Fuente: Stephen. P. Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. pp. 258.

ANEXO: 8.: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



ANEXO: 9.: Proceso de

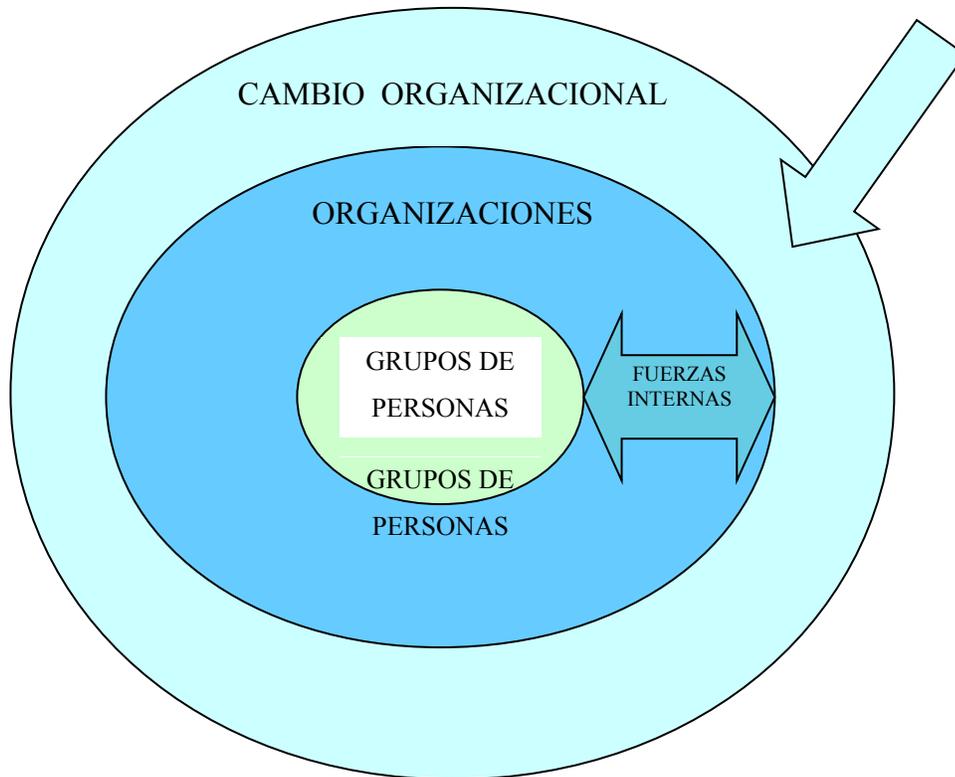




Fuente: www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml
(citada el 12-02-2007)

ANEXO: 10.: Cambio Organizacional – Elementos

FUERZAS EXTERNAS



Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#PROCESO
(citada el 12-02-2007)

ANEXO: 11.: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DE OPINIÓN PERSONAL

OBJETIVO:

El propósito de este instrumento es conocer su opinión en relación con la aplicación del Coaching como herramienta gerencial aplicado en su trabajo como representante de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., adscrito (a) al Distrito Comercial Oriente Norte.

Sabré agradecer su respuesta sincera a todos los planteamientos contenidos en esta encuesta. La Información suministrada por usted será de estricto carácter anónimo y confidencial, por lo que le solicito no se identifique.

INSTRUCCIONES:

Lea de manera cuidadosa cada planteamiento y decida qué piensa o cómo se siente con respecto a lo que en éste se enuncia.

Luego, escriba en la línea a la izquierda de cada planteamiento, el número correspondiente a su opinión, utilizando la siguiente escala.

- 1 = Sí.
- 2 = No.
- 3 = No sabe.
- 4 = No opina.

Ejemplo:

1.- 3 Los Estudiantes de la Universidad de Oriente tienen un gran deseo de superación y logro.

Escala de respuesta: 1 = Sí. / 2 = No. / 3 = No sabe. / 4 = No opina.

1. La fuerza de ventas recibe adiestramiento en el uso del Coaching.
2. Mi trabajo exige resultados inmediatos y con la aplicación del Coaching lo he logrado.

3. ____ La comunicación entre el supervisor y los diferentes representantes de ventas es buena.
4. ____ Los supervisores influyen en la conducta de sus colaboradores, mediante la motivación para alcanzar las metas propuestas.
5. ____ El supervisor da apoyo para la solución de problemas tanto laboral como de tipo personal.
6. ____ Se solicita mi opinión antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.
7. ____ Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo eficientemente.
8. ____ El supervisor propicia la participación voluntaria de los subordinados para el logro de los objetivos trazados por la empresa, mediante una buena y efectiva comunicación.
9. ____ Mi supervisor es una persona en quien puedo confiar.
10. ____ Se efectúan reuniones periódicas para evaluar la ejecución y desarrollo del trabajo.
11. ____ Soy informado oportunamente de los cambios relacionados con mi trabajo.
12. ____ Estoy dispuesto (a) a realizar esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa.
13. ____ Mi supervisor es respetado por su comportamiento, conocimientos y experiencia.
14. ____ Mi supervisor permite la participación de todos y fomenta el trabajo en equipo.
15. ____ Tengo la libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo.
16. ____ Los Supervisores indican a sus colaboradores qué hacer, dónde, cómo y cuándo efectuar sus trabajos.
17. ____ Mi jefe sabe cómo supervisar a sus colaboradores de la forma más conveniente utilizando diversas técnicas, como saber escuchar, reflexionar, retroalimentar y feed back.

18. ____ Mi supervisor es accesible, nos permite expresarnos y somos atendidos en todos los requerimientos laborales.
19. ____ Tengo oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis compañeros.
20. ____ Estoy dispuesto a trabajar y colaborar con mis compañeros de trabajo, en virtud de la participación activa que tenemos todos.
21. ____ Una forma de manejar los conflictos es reconocer que otros pueden tener la razón.
22. ____ Las decisiones que se toman en la empresa son compartidas, adecuadas y oportunas.
23. ____ El trabajo que realizo me resulta interesante, ya que tengo la motivación de mi supervisor.
24. ____ Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta empresa, me dan un adecuado reconocimiento.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera

eficiente y eficaz. Esta constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos, tecnológicos y humanos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).

Administrador: Es la persona responsable del desempeño de una o más personas de la organización. Este obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por lo tanto planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos, tecnológicos para conseguir determinados objetivos.

Ámbito Organizacional: referido a todo lo que está vinculado con las organizaciones tanto interno como externo, es decir todo lo vinculado con su radio de acción, donde se integran recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y la comunidad.

Bienes: todo lo que se reconoce como apto para satisfacer una necesidad humana y disponible para esta función; **Bienes de Consumo**, son bienes que sirven para satisfacer las necesidades directas del público; **Bienes de Producción**, bienes que sirven para la elaboración de bienes de consumo.

Colaborador: Persona que colabora, **Colaborar:** Trabajar con otras personas, especialmente en obras intelectuales, contribuir una cosa en la formación de otra.

Cambios: Acción y efecto de cambiar, **Cambiar:** Dar, tomar o poner una cosa por otra.

Cambio Organizacional: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Capacidad: Propiedad de una cosa de contener otras dentro de ciertos límites. Capacidad de una vasija, de un local. Aptitud, talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo.

Competitividad: Capacidad de competir. Rivalidad para la consecución de un fin.

Capital Humano: Dicese del Activo de las empresas que no puede ser cuantificado fácilmente y que está referido a las personas que trabajan en ella.

Complejidad: Cualidad de Complejo y tenemos que **Complejo:** que se compone de elementos diversos, conjunto o unión de dos o más cosas.

Comportamiento Humano: referido a la actitud que asumen las personas en un momento determinado. **Actitud:** Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Cliente: Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa

Coach: Entrenador, guía, es el que lleva las riendas de un grupo o equipo deportivo.

Coaching: Es la una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (Coach) y un pupilo (Coachee), en un contexto productivo y orientado a los resultados.

Coachee: Es el pupilo que recibe el tratamiento del Coaching, con la intención de que este autodescubra sus propias verdades.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. La comunicación de una noticia. Estar en comunicación con alguien. Escrito donde se comunica algo.

Concentración: Acción y efecto de concentrar o concentrarse. Magnitud de expresar la cantidad de una sustancia por unidad de volumen.

Conducta Humana: manera como los hombres se comportan en su vida y acciones.

Competencia: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Situación de empresas que luchan en un mercado brindando/demandando un mismo producto/servicio.

Consumidores: Que consume. Persona física o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta algún tipo de bien o servicio, que recibe de quien lo produce, suministra o expide.

Decisiones: Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
Firmeza de carácter.

Delegación: Acción y efecto de delegar. Cargo de delegado. Oficina de delegado.
Conjunto o reunión de delegados.

Desarrollo Organizacional: es un enfoque de cambio planificado cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. En resumen, el D. O., hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la organización

Descentralización: Acción y efecto de descentralizar. Sistema político que propende a descentralizar.

Desempeño: Acción o efecto de desempeñar o desempeñarse

Disciplina: Acción y efecto de disciplinar. Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral. Arte, facultad o ciencia. Especialmente en la milicia y en los estados eclesiásticos secular y regular, observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto

Destreza: Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.

Economía Digital: Referido a los negocios que se efectúan en la red. (Administración eficaz y razonable de los bienes. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo. Referente a los números dígitos y en particular a los instrumentos de medida que la expresan con ellos).

Equipo de Trabajo: El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada.

Empowerment: fortalecimiento del papel de las personas y equipos mediante la atribución de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones y emprender acciones

Entrenamiento: Acción y efecto de entrenar. Que recibe las instrucciones para el desarrollo de alguna actividad u oficio.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

Éxito: Resultado feliz de un negocio, actuación, etc. Buena aceptación que tiene alguien o algo. Fin o terminación de un negocio o asunto

Funciones: Tarea que corresponde realizar a una institución o a sus órganos o personas

Gerencia Postmoderna: Referida al cargo que ocupa el Gerente en la actualidad, en los nuevos tiempos bajo un enfoque de nuevos paradigmas.

Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

Gestión: Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales

Herramienta: Instrumento, por lo común de hierro o acero, con que trabajan los artesanos.

Incertidumbre: Falta de certidumbre. **Certidumbre:** Obligación de cumplir algo.

Instrumento: aquello que nos sirve para hacer algo. Escritura, papel o documento con que se justifica o prueba algo. Aquello que sirve de medio para hacer algo o conseguir un fin. Conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente para que sirva con determinado objeto en el ejercicio de las artes y oficios. El que lleva cuerdas de tripa o de metal, que se hacen sonar pulsándolas, golpeándolas con macillos o haciendo que un arco roce con ellas. Conjunto de piezas dispuestas de modo que sirva para producir sonidos musicales.

Jefe: Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio. Funcionario de categoría administrativa civil inmediatamente superior a la de jefe de negociado. Autoridad superior de un país.

Líder: Dirigente, jefe especialmente de un partido político, también las empresas, grupo, producto y otros que ocupan el primer lugar, un papel de primer orden en determinado campo, persona o equipo que en el transcurso de una competencia deportiva va a la cabeza.

Liderazgo: es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, por lo tanto se dice que es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Liderazgo Autocrático: centraliza la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir

Liderazgo Liberal: permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita.

Liderazgo Democrático: es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo

Mercado: Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. Contratación pública en lugar destinado al efecto y en días señalados. Aquí hay mercado los martes. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.

Meta: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. Término señalado a una carrera.

Motivación: Acción y efecto de motivar. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Objetivo: Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación militar. Perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia

de la propia manera de pensar o de sentir. Desinteresado, desapasionado. Dicho de un síntoma que resulta perceptible.

Observación: Examinar atentamente. Mirar con atención y recato, atisbar. Observar los síntomas de una enfermedad. Observar el movimiento de los astros

Organización: es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común, en donde las tareas se dividen entre sus miembros de la organización.

Organización Empresarial: es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas; los líderes y los subordinados se dice que está orientada hacia objetivos porque busca consecuencias deseables, por ejemplo obtener ganancias.

Planificación Estratégica: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Poder: Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo. Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo.

Retroalimentación: Dar a alguien información sobre lo que está realizando (esté bien o mal/indebido), para que aplique las correcciones que sean necesarias o a que hayan lugar, si es necesario o fortalezca lo que está haciendo.

Resultados: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Sistema de Desempeño: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Con la intención de medir el avance del trabajo de los colaboradores.

Servicio: Acción y efecto de servir. Conjunto de criados o sirvientes. Mérito que se adquiere sirviendo al Estado o a otra entidad o persona. Favor que se hace a alguien.

Subordinado: Dicho de una persona: Sujeta a otra o dependiente de ella. Dicho de un elemento gramatical: Regido o gobernado por otro, como el adjetivo por el sustantivo, el nombre por la preposición, etc. Dicho de una oración: Que depende de otra.

Supervisor: Que supervisa. Que revisa las tareas desarrolladas por alguien.

Técnica: Pertenciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes.

Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. Dicho de una palabra o de una expresión:

Empleada exclusivamente, y con sentido distinto del vulgar, en el lenguaje propio de un arte, ciencia, oficio, etc.

Técnicas Gerenciales: Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. Vinculado con la gestión administrativa de una empresa o institución.

Valores: Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El Coaching Como Herramienta Gerencial: Caso de la Fuerza de Ventas de Laboratorio Wyeth de Venezuela, C. A.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Jiménez., Carlos	CVLAC	5.115.684
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Coaching, Coach, Coachee, Supervisor, Colaborador, Ambiente Laboral, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Desempeño, Sistema de Desempeño, Estrategia, Planificación Estratégica, Motivación, Comunicación, Líder, Jefe, Liderazgo, Toma de Decisiones, Empowerment, Mentoring, Trabajo en Equipo.
--

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Mención Gerencia General.

Resumen (abstract):

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 eso, la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A., utiliza el 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 objetivo principal de la presente investigación es analizar el impacto que produce la aplicación del Coaching como herramienta gerencial a la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios Wyeth de Venezuela, C. A. del Distrito Comercial Farma Oriente. Para llevar a cabo el estudio se realizó una investigación de campo soportada en una revisión bibliográfica y para la recopilación de la información se aplicó una encuesta a los integrantes del equipo de ventas de la referida empresa, la cual arrojó datos importantes en cuanto a la incidencia por el uso del Coaching dirigido al equipo de ventas, encontrándose elementos positivos como la plena participación e intercambio de experiencia entre los integrantes del equipo de ventas, aún cuando no se toma en cuenta su opinión a la hora de tomar las decisiones que inciden en su trabajo, así mismo en la solución de los conflictos, no se les reconoce la razón que puedan tener los miembros del equipo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Abner Liendo	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes día

2007	12	
------	----	--

Lenguaje: **SPA**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
P.G- JiménezC.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ **(Opcional)**

Temporal: _____ **(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo: Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas Mención Gerencia General.

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister Scientiarum

Área de Estudio: Gerencia General

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Martínez*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolanos Cunele
JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

Jiménez., Carlos

Autor

Abner Liendo

Asesor