



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS
PYMES DEL SECTOR COMERCIO DEL DISTRITO DE
TARAPOTO – 2014”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LAS BACHILLERES
MOGOLLON LLONTOP, CARMEN FABIOLA
SANCHEZ AGUILAR, MARLENY**

ASESOR:

LIC. ADM. SEYDI JANICE VELA REÁTEGUI

CO ASESOR:

LIC. ADM. LADY DIANA ARÉVALO ALVA

**TARAPOTO - PERU
2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

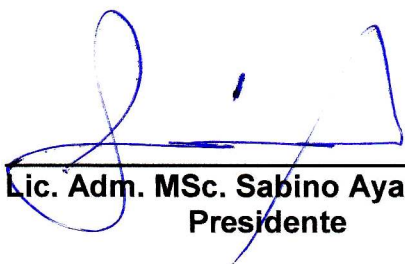
TESIS:

**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS
PYMES DEL SECTOR COMERCIO DEL DISTRITO DE
TARAPOTO – 2014”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES

**MOGOLLON LLONTOP, CARMEN FABIOLA
SANCHEZ AGUILAR, MARLENY**



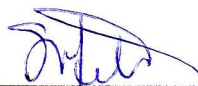
Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas
Presidente



Econ. Adriana Arévalo Cueva
Secretario



Lic. Adm. Julio C. Capillo Torres
Miembro



Lic. Adm. Seidy J. Vela Reátegui
Asesor



Lic. Adm. Lady D. Arévalo Alva
Co - Asesor

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación de tesis; a mis padres **Isaac Gilberto Mogollón López** y **Carmen Rosa Llontop Chimaico** que con su apoyo incondicional permitieron la culminación del mencionado proyecto y por su apoyo en toda mi carrera universitaria; a mis hermanas y familia en general, quienes orgullosos de haber culminado mi carrera, apoyan en el crecimiento de mi vida profesional.

Carmen Fabiola Mogollón Llontop

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza para terminar este proyecto de investigación, a mis padres **Jorge A. Sánchez Risco** y **Santos Doris Aguilar Becerra** por estar ahí cuando los necesite; a mi hermano **Jhimy D. Sánchez Aguilar** por su ayuda y constante cooperación, a mi esposo **Max R. Lozano Chuquizuta** por apoyarme y ayudarme a lograr mis metas; y en especial a mi pequeño hijo **Thiago M. Lozano Sánchez** quien me da la motivación para continuar y realizarme como profesional.

Marleny Sánchez Aguilar

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios porque siempre me acompaña y guía en cada paso que doy y sin su ayuda no podría haber logrado lo que he realizado hasta el momento, a mis papás por su apoyo incondicional en la vida personal, profesional y laboral, y porque creen en cada uno de mis sueños, a mi novio Kevin Yahir Calle Arévalo por su dedicación, comprensión, amor y compañía a lo largo de mi vida; también a mis compañeros de trabajo por su apoyo en el aprendizaje laboral y de manera especial a nuestra tutora de tesis, ya que gracias al trabajo grupal pudimos sacar adelante este proyecto. Gracias a todas las personas que me han ayudado siempre.

Carmen Fabiola Mogollón Llontop.

Agradezco a Dios por haber permitido llegar a este punto de mi carrera profesional y por permitir que siga logrando mis objetivos, a mis papás por todo su esfuerzo, por creer en mí y apoyarme cada momento, sin ellos todo esto sería imposible; a mis hermanos por su constante ayuda. A mi esposo Max Roland Lozano Chuquizuta con el que compartimos grandes momentos y con quien se hizo posible este trabajo. A la Lic. Lady Diana Arevalo Alva por su apoyo, motivación y orientación en este proceso quien siempre tuvo disponibilidad y compromiso para sacar adelante este proceso.

Marleny Sánchez Aguilar

PRESENTACIÓN

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, someto a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis titulado: **“EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PYMES DEL SECTOR COMERCIO DEL DISTRITO DE TARAPOTO - 2014”**, con la finalidad de sustentar y de esa manera optar dicho título.

Esperamos señores miembros del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna, para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Las autoras

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	03
Agradecimiento	04
Presentación	05
Índice general	06
Índice de Tablas	08
Índice de gráficos	09
Resumen	10
Abstract	11

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1. Descripción del Problema	12
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Justificación de estudio	15
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.5. Limitaciones de la investigación	17

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema	18
2.2. Bases teóricas	25
2.3. Definición de términos básicos	57
2.4. Hipótesis	58
2.5. Variables de estudio	58
2.6. Operacionalización de las variables	59

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Población y muestra	60
3.2. Tipo de diseño de investigación	60
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	61

CAPITULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Presentación de resultados	62
4.2. Discusión de resultados	85

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	92
5.2.	Recomendaciones	94
•	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
•	ANEXOS	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Cargos de las personas entrevistadas	62
Tabla 2:	Tiempo que labora en la empresa	63
Tabla 3:	Ha escuchado hablar de coaching o conoce algo del tema	64
Tabla 4:	Le interesa saber sobre esta nueva herramienta de desarrollo empresarial	65
Tabla 5:	Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional	66
Tabla 6:	En su empresa se viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial	67
Tabla 7:	Con qué frecuencia utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial	68
Tabla 8:	A quiénes viene aplicando la herramienta del coaching en su empresa para mejorar su desarrollo	69
Tabla 9:	Cree usted que ha mejorado su desarrollo empresarial con la aplicación del coaching como herramienta de gestión	70
Tabla 10:	Por qué no aplica el coaching como herramienta de desarrollo empresarial	71
Tabla 11:	Le gustaría aplicar esta herramienta como instrumento de gestión para mejorar el desarrollo empresarial	72
Tabla 12:	La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas	73
Tabla 13:	Se planea el desarrollo sistemático del personal	74
Tabla 14:	¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?	75
Tabla 15:	Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?	76
Tabla 16	Nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial de las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto	77

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cargos de las personas entrevistadas	62
Gráfico 2:	Tiempo que labora en la empresa	63
Gráfico 3:	Ha escuchado hablar de coaching o conoce algo del tema	64
Gráfico 4:	Le interesa saber sobre esta nueva herramienta de desarrollo empresarial	65
Gráfico 5:	Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional	66
Gráfico 6:	En su empresa se viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial	67
Gráfico 7:	Con qué frecuencia utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial	68
Gráfico 8:	A quiénes viene aplicando la herramienta del coaching en su empresa para mejorar su desarrollo	69
Gráfico 9:	cree usted que ha mejorado su desarrollo empresarial con la aplicación del coaching como herramienta de gestión	70
Gráfico 10:	Por qué no aplica el coaching como herramienta de desarrollo empresarial	71
Gráfico 11:	Le gustaría aplicar esta herramienta como instrumento de gestión para mejorar el desarrollo empresarial	72
Gráfico 12:	La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas	73
Gráfico 13:	Se planea el desarrollo sistemático del personal	74
Gráfico 14:	¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?	75
Gráfico 15:	Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?	76
Gráfico 16:	Nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial de las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto	77
Gráfico 17:	Diagrama de propuesta de coaching como herramienta empresarial en las pymes del sector comercio de Tarapoto	85

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, lleva consigo la finalidad de evaluar como el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto, en donde se elaboró y aplicó una encuesta a los dueños, gerentes o encargados, para dar respuesta a los objetivos planteados; Para la recolección de la información, del universo de las pymes (127) que laboran en esta institución financiera, se obtuvo una muestra de diez (95) trabajadores.

Metodológicamente se aplica una investigación descriptiva. Se estudia evaluándose si los gerentes de las pymes tienen o no conocimiento del coaching como herramienta para mejorar su desempeño empresarial. Se obtuvo como resultado un notorio desconocimiento sobre el coaching como herramienta. Asimismo se observó que las empresas que aplican esta herramienta tienen un mayor desarrollo empresarial, logrando un mejor desempeño de toda la organización para el cumplimiento de sus metas.

Por último, se concluyó que son pocos los empresarios que conocen el coaching y si la conocen la aplican de manera empírica. También demuestra que el *Coaching* se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el talento humano llevando a la empresa a obtener mejores resultados.

El coaching como herramienta de gestión del talento humano tiene importancia particular que todo equipo, grupo de trabajo y empresas en general deben aplicar para sacar el mejor provecho de todos los integrantes y alcanzar logros de manera contigua.

Palabras Claves: Coaching, Pymes, gestión.

ABSTRACT

This research, involves the purpose of evaluating and coaching becomes a tool to improve the business development of SMEs in the retail sector of the district of Tarapoto, where he developed and implemented a survey of owners, managers or managers, to meet the objectives; To collect information, the universe of SMEs (127) working in this financial institution, a sample of ten (95) workers was obtained.

Methodologically descriptive research is applied. We study evaluated whether managers of SMEs have no knowledge of coaching as a tool to improve business performance. A notorious ignorance about coaching as a tool was obtained as a result. It was also noted that companies that apply this tool have increased business development and improving performance across the organization to fulfill its goals.

Finally, it was concluded that few entrepreneurs who know the coaching and if they know the empirical manea apply. It also shows that coaching is establishing itself as an important tool in the world of business management which manages better human talent leading the company to achieve better results.

Coaching as a management tool of human talent is particularly important that every team, workgroup and companies generally should be applied to make the most of all the members and make achievements contiguously.

Key words: Coaching, Pymes

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema

Todas las organizaciones hoy en día necesitan mantener un alto rendimiento en cuanto al trabajo que desarrollan los empleados en una empresa o departamento específico, el coaching presta a los individuos una ayuda para que alcancen un nivel máximo de desempeño en las funciones que se le han sido asignadas. Muchas empresas han centrado sus mayores esfuerzos en simples métodos de supervisión y han dejado a un lado lo que es la motivación en el empleado.

El coaching es una supervisión echa en persona que incentiva de forma indirecta al individuo. Cabe destacar que dentro de las actividades que desarrolla el coaching están el asignarle tareas más difíciles de las habituales y luego revisar los resultados, estudiar un plan para el progreso de la carrera de un empleado, ayudar al individuo a manejar el estrés y enseña al supervisor a escuchar los temores del empleado sobre posibles recortes de personal.

En nuestra sociedad, el coaching es un proceso por el cual los supervisores están en contacto con los subordinados. No hay fuerza capaz de ayudar a los supervisores a obtener lo mejor de sus empleados si no se desempeñan como entrenadores. El coaching es una supervisión “en persona”. Toda conversación de los supervisores y sus empleados es una conversación de coaching. Es una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios de desempeño, como también para reforzar los valores básicos del grupo, escuchar ideas y hacer participar a los empleados en los procesos de planeación y solución de problema.

Sabemos que el coaching es un factor que afecta el trabajo de las empresas si no se emplea el mismo, ya que sin el uso de este no se pueden llevar a cabo los resultados extraordinarios de los empleados.

Malvicino (2002). Se considera que un coach profesional para PyMEs debe estar entrenado para guiar a un directorio en el proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles, metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo, un buen coaching debe sacarle lo mejor al directorio,

ayudarlo a moverse hacia sus metas y a aprender nuevas habilidades. Las características de un coach eficiente son: saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis, saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar a los integrantes del directorio a un dialogo constante que redunde en el desarrollo de toda la organización. Según nuestras experiencias el coach para ser efectivo debe tener ganas de aprender, ser íntegro, un buen escucha, asertivo, mejorar los resultados del negocio y tener un buen sentido del humor.

En estos momentos de cambio e incertidumbre en el país, es el sector de las PyMEs quien adquiere su mayor protagonismo como vehículo para recuperar nuestro futuro empresarial, es por eso que este sector no cesa de crear nuevas fórmulas para desarrollarse y crecer. Y entre ellas hay una que en los últimos años parece tener un papel relevante: el coaching de negocios.

Es precisamente en la respuesta a esa pregunta donde el coaching de negocios adquiere todo su sentido: el coaching para PyMEs parte de una premisa: sacar el máximo partido de lo que el empresario lleva dentro – experiencia, capacidad de trabajo, liderazgo, operatividad, emprendimiento - y desde ahí, acompañar al empresario en un viaje de innovación y auto descubrimiento para sacar todo el potencial que tiene y darle nuevos enfoques a sus acciones como líder de su empresa y de su propia vida.

Todo proceso de coaching de negocios lleva implícito la definición de objetivos consensuados con el empresario a partir de los cuales se ponen a su disposición herramientas de fácil aplicación, tanto desde el punto de vista personal como empresarial, para que sea el empresario el que implemente nuevas acciones y comportamientos en un determinado período de tiempo para alcanzar los objetivos “universales” de toda empresa: optimizar el tiempo, el equipo humano, sistematizar el negocio y sobre todo, mejorar los beneficios.

Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las

potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Una buena intervención de coaching empieza en el directorio de la pequeña y mediana empresa y luego baja hacia toda la compañía. El primer paso en este proceso es delimitar los roles estratégicos tácticos y operativos de la organización. Si nosotros analizamos la estructura organizativa de cualquier corporación encontraremos a: los accionistas que cumplen el rol de aportar el capital y a cambio percibirán un dividendo, al Directorio de donde emana el orden estratégico de la compañía, a la gerencia de donde surge el orden táctico y por último los niveles puramente operativos. En una PyMEs los roles se confunden ya que es común ver a un director ocupando el rol de gerente y en algunas empresas hasta de operario. El objetivo de coach es lograr que se piense y se internalice para la toma de decisiones en cada rol; el Accionista piensa en función del R.O.E, (return on equity) el director en función del R.O.A (return on assets) y del R.O.I. (return on investment), desempeño más elevado que en el pasado, el cual debe tener conexión el gerente en función del R.O.S (return on sales) y en el plano operativo en función de la productividad, el empresario pyme debe tratar de equilibrar estos conceptos para alcanzar sus objetivos estratégicos (Rohn J. - 2013).

En toda organización sea cual fuera la rama a que se dedique económicamente se siente la necesidad de transformar y adecuar el proceso gerencial que posibilite una mejor calidad en el desempeño laboral y alcanzar verdaderos cambios en la dinámica gerencial moderna, siendo esto necesario, para el logro de las metas de las mismas.

En tal sentido, Emperador 2000, sostiene que: *“las organizaciones de hoy se enfrentan a un gran reto de competitividad, globalización, calidad y excelencia, que exige de cada uno de sus miembros un nivel de desempeño que en el pasado, el cual debe tener conexión directa con las acciones que se realiza día a día”*

Por consiguiente es necesario que los profesionales dedicados al trabajo gerencial, se preocupen por el constante actualización, tanto en el campo

personal, como en el profesional con la finalidad de aplicar dichos conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas que se proponen y en el cómo llegar a ellas y principalmente valorando que se tenga para esa actividad, puesto que será de suma importancia describir cuales son las etapas que se siguen para implantar el coaching como herramienta para el desarrollo empresarial en la pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto, y sobre todo identificar los efectos que puede generar la utilización de esta herramienta ya que produce el impacto de ser positivos permitiendo así de forma directa el desarrollo personal y de forma indirecta el crecimiento de pymes en el sector comercio de Tarapoto.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las PyMEs del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014?

1.3. Justificación de estudio

La justificación del presente estudio se sustenta en los siguientes componentes:

1.3.1. Justificación teórica

El coaching nace como una respuesta al desgaste que puede provocar en la estructura corporativa, la utilización de sistemas organizacionales poco apropiados.

A mediados de la década pasada algunas grandes empresas atentas a este problema han desarrollado programas de motivación y focalización de objetivos que tuvieron como fin establecer claras pautas de trabajo para mejorar el rendimiento de las compañías poniendo siempre el acento en la satisfacción del cliente.

Con la llegada del nuevo milenio, poco a poco, estos programas han ido alcanzando prestigio también en el sector de compañías pequeñas y medianas; ya que las nuevas exigencias del mercado han obligado a muchas empresas medianas y pequeñas a perfeccionar rápidamente su estructura y cultura organizacional, para poder enfrentar desafíos económicos y productivos antes desconocidos.

Precisamente, este es el foco principal de cada programa de Coaching: establecer un orden lógico aplicado a las metas que quiere hacer realidad una empresa. De esta forma, es más sencillo tener siempre presente cuáles son los deberes de cada miembro de la organización y así establecer modificaciones eficientes en la pirámide de dirección.

1.3.2. Justificación metodológica

Con este método de investigación, este trabajo se justificará, puesto que intentará explicar acudiendo al uso de un método descriptivo, con enfoque cuantitativo se conseguirá responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos del estudio, para lo cual se utilizará el método explicativo a través de análisis de documentos, entrevistas y encuestas para determinar como el coaching sirve de herramienta para gestionar el talento humano en las PyMEs del sector comercio del distrito de Tarapoto.

1.3.3. Justificación práctica

La presente investigación será útil y aplicable en las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto, llegando a conclusiones de interés para la misma; servirá como antecedente para otras organizaciones similares que quieran determinar como el coaching se convierte en una herramienta para gestionar el talento humano.

Asimismo, servirá como referencia bibliográfica a los estudiantes en futuras investigaciones que realicen, como ampliar sus conocimientos e interés para incursionar en el ámbito financiero. Como investigador, el desarrollo de nuevos conocimientos es el objetivo de esta investigación y que contribuya como un aporte a la comunidad universitaria que muestre interés por conocer sobre la herramienta del coaching.

1.3.4. Justificación académica

El motivo por el cual, se ejecutará esta investigación, es por la importancia que reviste en la formación profesional, permitiendo desarrollar capacidades y conocimientos adquiridos en las aulas de formación profesional y por ser la política de la Universidad Nacional de San Martín en la formación académica de sus estudiantes. La Ley Universitaria No. 23733, establece en su Capítulo III Art.No.18: “cada universidad señala los requisitos para la obtención de los grados y de los títulos profesionales correspondiente a las carreras que ofrece.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial en las PYMES del sector comercio del distrito de Tarapoto en el 2014 y Proponer un modelo de coaching para mejorar el desarrollo empresarial en las Pymes.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la realidad del coaching en el sector comercio del distrito de Tarapoto.
- Determinar si las PYMES del sector comercio aplican la herramienta del coaching para el desarrollo empresarial.
- Establecer las dificultades que presentan las PYMES del sector comercio para aplicar el coaching como herramienta de desarrollo empresarial.
- Analizar la trascendencia del Coaching como nueva herramienta de desarrollo empresarial.
- Proponer un modelo de coaching para mejorar el desarrollo empresarial en las Pymes.

1.5. Limitaciones en la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación el plazo establecido fue en muy corto tiempo, de igual manera la recopilación de los datos para las encuestas que se han aplicado a cada una de las pymes, se tuvo la dificultad de parte de los empresarios no contaban con el tiempo suficiente y la poca disponibilidad para llenar el cuestionario.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

Vicente G. (2012), en su trabajo **Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. Universidad San Martín Porres. Lima. Perú**, menciona que logró demostrar las dos hipótesis planteadas al inicio del estudio; la primera “El Coaching con la Programación Neurolingüística influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS” la que fue evidenciada al aplicar la segunda evaluación de desempeño de 360° y analizar datos obtenidos después de 2 meses de la aplicación del Programa: “Siguiendo nivel de Desempeño”

La segunda hipótesis de la investigación: “Los directivos de la ESIYS no tienen desarrolladas las competencias claves requeridas para su oposición”; al igual que la anterior hipótesis se pudo confirmar al realizar la primera evaluación de desempeño de 360°, herramienta que fue diseñada en función a las competencias claves propuestas por ESIYS para los directivos de su organización, porque al tener los resultados se identificó que había una brecha o desviación entre la percepción de los evaluadores en comparación con la autoevaluación que realizaron los mismos directivos acerca de sus competencias.

A partir de los resultados obtenidos en la primera evaluación de desempeño de 360°, se diseñó el programa de capacitación que permitió desarrollar el nivel de competencias claves en los directivos de ESIYS; basado en el enfoque de coaching con PNL.

Cabe mencionar, que después de aplicar el enfoque esencial de esta investigación, Influencia positiva del coaching con PNL, no solo se logró mejorar los niveles de desarrollo de las competencias claves, sino que adicionalmente generó un mejor clima laboral, mejores niveles de comunicación y desempeño; generando mayor motivación entre los directivos y colaboradores de ESIYS; consecuentemente, estas mejoras contribuirán al alcance del objetivo organizacional porque se cuenta con gente más comprometida y reconocida bajo el slogan mejores personas producen mejores resultados.

Rada E. (2010), en su estudio **El coaching epistemológico como modelo para fomentar la productividad del conocimiento en la Escuela de Administración de Negocios Globales de la Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú**, concluyó que la utilización del modelo de coaching epistemológico hace aflorar todos los recursos creativos y el talento de los seres humanos ya que el método tiende a fomentar la aparición de una consciencia global a partir de una realidad concreta a través de la interactividad. Además, los resultados demuestran que el autoconocimiento como una forma de interactividad interior o endógena fomenta la productividad del conocimiento de quienes utilizan este modelo. Los resultados confirman que el bienestar como una forma de interactividad intermedia o mixta fomenta la productividad del conocimiento de quienes utilizan este modelo. Los resultados comprueban que la cooperación como una forma de interactividad exterior o exógena fomenta la productividad del conocimiento de quienes utilizan este modelo.

Guzmán R. (2003), en su trabajo **El Coaching como estrategia de fortalecimiento Institucional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Vía y Obras” LTDA. Universidad de Malaga. España**, indica que la investigación realizada permitió comprobar el problema de liderazgo efectivo por la que atraviesan las cooperativas.

Se determinó también que todas las acciones empresariales de los empleados de la institución, es el resultado de la aplicación de un proceso de administración demasiado clásico si tomamos en cuenta que el cooperativismo a nivel Mundial se estableció como una nueva forma de administración.

Paiz V. (2012), en su **Propuesta de un modelo de Coaching Empresarial que contribuya en el fortalecimiento de la competitividad en la empresa “Metro Shoes” de la ciudad de San Miguel. Universidad de Oriente San Miguel. El Salvador**, concluye que en lo relacionado a las oportunidades de crecimiento y desarrollo para el empleado en la empresa existe un poco de confusión, pues para la mayoría de los empleados si existen estas oportunidades mientras que los gerentes y propietarios afirman que no.

Existe en la empresa un alto nivel de desinterés e indiferencia por parte de los empleados en ausencia de su inmediato superior. Asimismo, la empresa no cuenta con programas de capacitación, actualización y conocimiento del producto.

Medina A. (2006), en su estudio **Desarrollo del Coaching en empresas de la Octava Región. Universidad del BIO – BIO. Concepción. Venezuela**, concluyó que al analizar el tema del Coaching como herramienta de Recurso Humano podemos observar que el principal desafío al que se enfrentan las empresas de hoy está en las personas.

En un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayor parte de las empresas buscan eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo y están, por tanto, sometidas a altas exigencias para lograr el éxito. Es central para las organizaciones hacer que sus equipos puedan lidiar con estos desafíos y sean capaces de moverse en escenarios de incertidumbre; responsabilidad que recae sobre ejecutivos y jefaturas que, muchas veces, tienen que rendir más allá de lo que son capaces.

En esta línea, los ejecutivos están requiriendo desarrollar sus habilidades, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje y manejar estados de ánimo no siempre favorables para lidiar con sus equipos, clientes, pares, proveedores e, incluso, con ellos mismos.

Aunque algunas empresas optan por ignorar la situación y otras por la rotación de personal, la tendencia actual está en el trabajo conjunto para hacerse cargo de la situación como empresa, preocupándose por las personas, otorgando entrenamiento, acompañamiento y feedback, es decir, aplicando un programa de Coaching. Luego de una conversación de Coaching, una persona puede realizar acciones que no les estaban disponibles antes y que estas acciones no llegan como consecuencia de inducción, consejo y/o recomendación del Coach, sino que surgen de la exploración e intervención realizada en conjunto.

El gerente está educado para administrar sistemáticamente un conjunto de personas, teniendo en cuenta las formalidades típicas que se dan dentro de una organización, donde las relaciones con los empleados de más bajo nivel se ven considerablemente reducidas. El Coach en cambio, no actúa de esa manera, sino que va más allá, incorpora las relaciones interpersonales y además genera situaciones de confianza que son imprescindibles para el desarrollo de los trabajadores.

Considerando el objetivo general planteado al inicio de la investigación, se puede concluir que el Coaching en estos momentos es una herramienta emergente, pero no se posee mucha información sobre ella, esto trae como consecuencia que empresas que tienen la posibilidad de invertir en desarrollar

a sus trabajadores no posean la información necesaria para tomar la decisión de involucrarse en nuevos programas que están en el mercado.

Ahora, las empresas que están utilizando la herramienta aún no pueden tener claridad en los resultados, ya que los procesos están comenzando y por lo tanto es difícil comprender si el Coaching sirve realmente en la realidad empresarial de nuestro país, pero sí se está viendo que el Coaching ha comenzado a ser una herramienta potente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores, las cuales sirven de complemento a las habilidades duras y si bien es cierto, la capacitación ayuda en gran medida a los logros de las metas de la organización, éstas mismas se han dado cuenta que ya no sirve sólo afectar la acción para generar cambios positivos, sino que es más eficiente potenciar el desarrollo de las habilidades blandas de las personas para que ellas mismas generen un cambio en la acción o el modo de hacer las cosas y así aumentar el fin último de toda empresa que es la rentabilidad.

Al investigar sobre el proceso de Coaching se puede concluir que: es aplicado en la empresa en primera instancia en un sólo departamento, involucrando a los gerentes del mismo y en gran medida a los supervisores, ya que se sabe que gerenciar las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo.

Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia, esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

Es por esto que se hace necesario comenzar una actividad de Coaching en los mandos medios, los cuales están directamente relacionados con los trabajadores en general.

Por lo tanto, considerando las múltiples entrevistas, se concluye que si el gerente no está involucrado en el proceso es muy difícil que éste funcione, ya que el Coacheado debe tener todas las garantías posibles para ejercitar el desarrollo de sus habilidades.

Baessa Y. (2004) en su **Propuesta de una Metodología de Coaching como Estrategia Organizacional. Universidad Francisco Marroquin. Guatemala**, concluye que al hacer la revisión bibliográfica sobre coaching, se pudo observar que cada autor propone aspectos generales basados en las teorías de relaciones humanas, motivación, comportamiento organizacional y liderazgo. Se percibe que cada quien propone una filosofía acerca del coaching, pero no existe una unificación de criterios en cuanto a la forma de aplicarlo. No se encontraron contradicciones significativas en las fuentes consultadas sino más bien aspectos en común, enriquecimiento y variedad acerca del tema. La mayoría de autores enfoca el coaching como un nuevo estilo de liderazgo, lo cual es cierto, pero no se limita solamente a ello, ya que en el proceso de coaching, el coachee tiene mucho que aportar y la interacción de éste con el coach, no solo enriquece a ambos sino a la organización. A partir de lo anterior, en la presente tesis se integró y esquematizó todo lo que se ha dicho acerca del coaching. Además de establecer una metodología sistemática, práctica y flexible, sujeta a enriquecerse con otras herramientas y elementos que se encuentren durante el desarrollo de la misma y tomando en cuenta el entorno actual, la cultura, tendencias y expectativas de las organizaciones y de sus miembros.

Matamoros F. (2012), en su trabajo **El Coaching como elemento metodológico en la implementación de Sistemas de Gestión. Universidad Católica de Colombia. Colombia**, concluyó que los modelos de gestión de la calidad deben estar basados metodologías que den valor a las organizaciones, los procesos y metas organizacionales, y a su vez, permitan un flujo de información lógico que contribuya con monitoreo permanente de los objetivos propuestos por la organización.

El compromiso y la consciencia del personal son parte fundamental para lograr el éxito en los sistemas o modelos de gestión por lo tanto es necesario que las organizaciones guíen estos comportamientos que contribuyen con la realización de los resultados planeados.

El acompañamiento de expertos en los sistemas de gestión de la calidad facilita la comprensión en el desarrollo de los resultados.

El coaching puede contribuir con la implementación de los sistemas de gestión dado que este ayuda al desarrollo del hacer y del ser, lo cual lleva a tener personas más responsables y comprometidas en la organización.

Osorio N. (2013), en su estudio **Coaching empresarial como factor de productividad en la empresa. Universidad Veracruzana. Veracruz. México**, concluye que en el presente trabajo ha tratado de abarcar todas las características que envuelven al coaching desde lo general hasta lo particular, desde sus orígenes hasta sus últimas aplicaciones hoy en día, todo con el objetivo de tener un amplio panorama de lo que implica, de dónde y cómo se puede aplicar, sus ventajas y desventajas, y por supuesto sus resultados.

En un primer lugar menciona que nos encontramos en una época donde los cambios en general en la vida de cualquier individuo ocurren de manera impresionantemente rápida, un ejemplo claro son las tecnologías que utilizamos diariamente las cuales solo están vigentes un par de semanas, e incluso en algunas ocasiones días. Esto obliga tanto a personas como empresas tener que cambiar rápidamente ya que si no lo hacemos no podemos competir en este mundo globalizado.

Los cambios surgidos por la globalización sumergen a las organizaciones en un alto grado de competitividad, donde el que simplemente no se actualiza es devorado por las demás competencias, ocurre a todo sector desde Micro pymes hasta corporativos internacionales.

Por este motivo, las organizaciones han cambiado rápidamente buscando cuál es la mejor estrategia para seguir en el mercado, con un producto vigente, un cliente satisfecho y ganancias que permitan alentar a los inversionistas seguir confiando en estas empresas; antes se buscaba sacar el mayor provecho sin cuidar los intereses de los colaboradores de cada organización, lo único que importaba era que el cliente tuviera su producto y pagara por él.

Hoy podemos encontrar innumerables cambios a las técnicas antiguas, pero sin lugar a dudas uno de los cambios más importantes y revolucionarios es cuando se descubrió que para tener un cliente feliz y satisfecho, había que tener a los colaboradores de la empresa felices y satisfechos, ¿esto cómo se logra? Prestando atención a las necesidades de los trabajadores, ofreciendo un espacio óptimo para realizar sus actividades, herramientas apropiadas, la capacitación necesaria y una motivación adecuada que logren la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa.

Por ello el coaching ha emergido para dar respuesta a algunas de estas necesidades y colocar a las empresas en un camino de amplia competitividad en cualquier área específica de la empresa, esto se debe a que el coach debe tener la experiencia necesaria en el área que se quiera atacar, y la capacidad

suficiente para observar el entorno que rodea a la empresa para diseñar su plan de acción junto con el coacheé.

Puedo decir que esta técnica es cada vez más solicitada por empresas de todo tipo y tamaño y no solo para empresas grandes como se solía creer, un ejemplo claro es el citado en el capítulo II donde se aplicó coach a 40 micro y medianas empresas, demostrando que se obtuvieron resultados favorables y en lo que creo es un buen antecedente para que cada vez más empresas se sigan sumando a la implementación de esta técnica.

Otro factor que me pareció interesante fue la discusión mencionada sobre si el coach debía ser interno o externo, en mi parecer es totalmente recomendable que sea externo y ajeno a la organización que se va a analizar, esto no quiere decir que un asesor interno no tenga la capacidad, pero ya está acostumbrado a ciertas actitudes, reglas, procedimientos y normas que por más simples que parezcan, no podrá identificar con tanta facilidad como lo haría un asesor externo.

Un proceso de coaching necesariamente tiene que combinarse con asesorías, capacitaciones, pláticas motivacionales y demás herramientas para que su efecto sea profundo y predominante dentro de la organización. Además que un buen coaching debe ser un proceso de varios meses y no se debe pretender que en un par de semanas se lograrán resultados.

Estos serán aplicables durante un periodo de tiempo creando un proceso de mejora dentro de la empresa, mediante un plan bien elaborado y previamente platicado con el cliente, en este caso el empresario, lo que asegurará que los resultados puedan observarse en el transcurso de la aplicación de este método, y por lo tanto ir encontrando puntos críticos que requieren más atención para agregar alguna estrategia en ellos.

El coaching ha demostrado su efectividad en las empresas que ha sido llevado correctamente, mejorando en todos los aspectos cada departamento de las organizaciones y por su puesto sus finanzas, sin importar el tamaño de la empresa, el número de colaboradores, mercado, etc. Creo que es importante empezar a concientizar a los empresarios que este tipo de acciones estratégicas son necesarias para librar las barreras que hoy en día se encuentran, primero la alta competencia en el mercado y segundo la falta de moral que existe dentro de la organización.

Por último concluyo diciendo que el coaching es totalmente medible dentro de una organización, esta medición nos traerá un beneficio económico

cuantificable al cabo de un lapso de tiempo, es decir, las variables mencionadas en el último capítulo nos dan un indicio de cuales son todos los procesos que se mejoraron con la aplicación del coaching generando menos gasto o más utilidades. Está comprobado tanto teóricamente como prácticamente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. ¿Qué es coaching?

Según la **International Association of Coaching (IAC)**, “el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”. (<http://www.coachfederation.org>).

Para la **International Coach Federation (ICF)**, “El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar.

El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”. (<http://www.coachfederation.org>.)

Por último, la **Asociación Española de Coaching (ASESCO)**, “El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una

actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño.

Otra forma de definir al coaching es como de una alianza entre coach y cliente, es un acuerdo entre las partes, donde se establecen los objetivos a alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el “asistido” va alcanzando. Y se puede realizar mediante contacto directo, al teléfono y/o por e-mail.

El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta genial en la gestión de empresas y una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales”.

Después de ver estas definiciones de coaching por las distintas asociaciones, se puede entender el coaching como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial. Hoy en día el coaching es una de las figuras más importantes para el desarrollo profesional.

Las investigaciones y resultados obtenidos en la aplicación del coaching sólo aumentan ese éxito. Por ello las empresas, cada vez más, se dan cuenta de la importancia que tiene y de la diferencia que puede suponer con otras empresas que no lo apliquen.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- 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 mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, 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 la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo. (<http://www.asesco.org/>).

2.2.2. Antecedentes del coaching

Según la historia, el origen del término coach proviene de Hungría, más concretamente de la ciudad de Kocs. En los siglos XV y XVI esta ciudad fue muy conocida debido a que era usada por muchos viajeros para trasladarse desde Budapest hasta Viena mediante un tipo de carruaje tapado que se llamó *kocsi szekér*, es decir “Carruaje de Kocs”.

Con el tiempo el carruaje de Kocs pasó a llamarse Kocsi que en húngaro suena “Cochi”, de aquí la palabra que usamos nosotros “coche”. El término coach proviene justamente de la palabra coche ya que al igual que el coche nos traslada de un lugar a otro, el coaching de alguna manera también nos traslada del lugar en el que estamos al lugar que nosotros queremos llegar. La única diferencia es que el coach no carga ni lleva al cliente o coachee al lugar que el cliente quiere, sino que le ayuda a tomar las decisiones para llegar.

El coaching no proviene únicamente de la palabra coche sino que como veremos a continuación, ha habido mucha influencia de diferentes vertientes que han hecho que surja lo que hoy en día llamamos coaching. (Milanesa, R., 2008).

- **Influencia de Sócrates**

Se considera que la de Sócrates es una de las influencias más referenciadas, como consecuencia que su pensamiento era “los coaches ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”.

Como Sócrates, el coaching también cree que no existe el enseñar, solo el aprender y esto ocurre porque el conocimiento no está en el coach sino que lo posee el coachee o cliente. Otra gran influencia es que debe hacer ver a los coachees sus limitaciones para de esta manera poder afrontar mejor los objetivos a conseguir.

- **Influencia de Platón**

La influencia de Platón (el mejor alumno de Sócrates) es la segunda más importante. Su influencia proviene de los llamados Diálogos de Platón en los cuáles una de las conclusiones más evidentes es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones y ayuda a la adquisición del conocimiento en los clientes. Por este motivo, las habilidades que más se trabajan para conseguir ser un buen coach son la escucha activa y saber hacer preguntas poderosas.

Otra característica de la filosofía de Platón es la importancia que él le daba al autoconocimiento y la labor de cada uno para ayudar a sacar del resto lo mejor de ellos mismos. El autoconocimiento pasa a ser la fuente real de todo proceso de coaching.

- **Influencia de Aristóteles**

Aunque el pensamiento realista de Aristóteles se contrapone con el pensamiento realista de sus dos antecesores, ambos pensamientos han dado grandes aportaciones al coaching.

Aristóteles afirmaba que el ser humano tiene dos naturalezas, la primera de ellas es “el ser” que es la que nos viene dada de inicio y la segunda es “el debe ser” la cual representa a donde quiero llegar. La única manera de poder transitar de una a otra es que la persona actúe para conseguir lo que desea ya que la felicidad es un gran motivador para el ser humano.

- **Influencia de la Filosofía Existencialista(Jean-Paul Sartre)**

Uno de los aspectos más importantes del existencialismo y que ha adquirido el coaching es la existencia individual. Por esto los humanos somos capaces de reflexionar nuestra vida y plantearnos el proyecto de vida que queremos llevar de aquí en adelante.

Antes hemos visto que según Aristóteles para llegar a nuestros objetivos debemos hacerlo mediante la acción, ahora vemos otro aspecto bastante

importante del coaching como es la reflexión para saber “qué es lo que queremos” y “cómo vamos a conseguirlo”.

- **Influencia de la Psicología Humanista (Abraham Maslow)**

La Psicología Humanista ha aportado al coaching conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial.

Como el coaching se empezó a desarrollar justo en el momento en que la Psicología Humanista entró en decadencia, las aportaciones al coaching son muy numerosas. Aquí mostramos una lista con las más destacadas:

- Valoramos la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- “Trabajamos” con la conciencia, es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- Buscamos significados no explicaciones.
- Las sesiones de coaching son no-directivas.(Carl Rogers)
- El coaching se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- El coaching no enseña, el cliente aprende.
- El coaching se enmarca en la autosuperación o autorrealización. (Abraham Maslow).
- Hacemos que nuestros clientes se planteen qué quieren llegar a ser.
- La relación coach – coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro.

- **Influencia del entrenamiento deportivo**

Es fácilmente apreciable la influencia del deporte viendo que fue en este campo donde empezó a usarse el término coaching antes que en cualquier otro.

Timothy Gallwey con su obra *The Inner Game* (1974) desarrolló una metodología deportiva diferente y como muy decía “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”

John Withmore, uno de los grandes coaches de Europa, estuvo muy influenciado por Gallwey ya que fue Withmore quien difundió su obra por Inglaterra. Los comienzos de Withmore fueron en una escuela de tenis y

esquí en la década de los 70`s donde aplicó las teorías aprendidas en The Inner Game, es aquí donde aprecia los grandes resultados que se obtenían y por eso, a principios de los años 80 funda la empresa Performance Consultants para aplicar las técnicas de coaching a altos directivos.

Withmore desarrolla una metodología propia y modelo de coaching empresarial, los cuales son igual de efectivos en el ámbito individual como en el desarrollo de equipos. Actualmente Performance tiene como clientes a empresas como British Airways Y Roche. A partir de los años 80, el coaching pasa a ser una metodología con identidad propia y cabe destacar que se han desarrollado tres grandes áreas dentro del mundo del coaching: el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching empresarial.

2.2.3. Características del coaching

Las esenciales son cinco según Hashuel (2001), estas 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. El desempeño 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 tiene 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 y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **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, 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.

2.2.4. Elementos del coaching

Son los siguientes:

- **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea 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.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño. (Huashel 2001).

2.2.5. Tipos de coaching

La filosofía y técnicas de coaching son exactamente las mismas para cualquier tipo de cliente. La única gran diferencia entre uno y otro es básicamente la naturaleza del cliente, y por tanto, la finalidad que busca uno u otro.

Debemos tener en cuenta el contexto del marco del coaching. En este sentido, los coaches ontológicos son quienes han desarrollado técnicas de coaching según el contexto del mismo.

El coaching se puede clasificar de diferentes maneras, dependiendo a quien va dirigido y los objetivos que se buscan. (Miedaner, T, 2006).

- **Personal**

El coaching personal está orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar en sus metas personales. Estas finalidades pueden ir desde dedicar más tiempo a la familia, acceder a un mejor puesto de trabajo, viajar o la preparación física.

Algunas de las preguntas tipo que el coach plantea son:

- ¿Sabes lo que quieres?
- ¿Sabes cuáles son tus metas?
- ¿Sabes cómo influyen tus metas en los que te rodean?
- ¿Has considerado todas tus opciones para lograr tus objetivos?
- ¿Qué te impide conseguir tu objetivo?
- ¿Qué recursos necesitas para avanzar en tu meta?

- **Ejecutivo**

El coaching ejecutivo está orientado a directivos y ejecutivos que buscan mejorar su desempeño dentro de su ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos del Coaching Ejecutivo es el equilibrio entre la vida privada y la profesional. También podemos clasificar dentro de Coaching Ejecutivo los servicios de coaching que se realiza a empresarios y emprendedores.

En España, el Ejecutivo es el que más rápidamente se ha difundido e implantado. Esto es debido a una necesidad de los directivos y ejecutivos de establecer nuevas formas de gestión y dirección de personas, así como autogestión, debido al grado de competitividad y las nuevas exigencias que plantea el mercado actualmente.

Algunas de las preguntas tipo que el coach plantea son:

- ¿Sabes los pasos que debes dar para lograr tu objetivo?
- ¿Tienes obstáculos en tu carrera profesional?
- ¿Te gusta realmente tu trabajo?
- ¿Sientes que puedes dar más de ti mismo?
- ¿Puedes verte de aquí a 10 o 20 años?
- ¿Has equilibrado tu vida privada con tu trabajo?
- ¿Cuáles son tus fortalezas directivas?
- ¿Cuáles son tus puntos débiles?
- ¿Tienes la suficiente motivación para desarrollar tu trabajo?
- ¿Existen obstáculos que impidan tu desarrollo profesional?
- ¿Necesitas delegar tareas?
- ¿Tienes tu agenda organizada?
- ¿Necesitas asumir nuevas responsabilidades?
- ¿Eres responsable de tus logros y errores?

- **Empresarial**

El coaching empresarial, es aquel que se realiza dentro de la compañía. El coach es el gerente, o un miembro de RRHH que es coach en este caso sería coach interno, y también puede ser una persona contratada para realizar esta función. El coach ha de sacar lo mejor de cada uno de sus empleados, motivarlos, hacerles partícipes del trabajo, y buscar la mejor forma que cada empleado desarrolle su trabajo.

- Dentro del Coaching Empresarial Marshall J. Cook determina los beneficios del mismo.
- Permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos.
- Ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados. Es importante entender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.
- Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Si los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima hay que averiguar la razón. Lo primero que hace un buen coach es pedir el aporte del empleado y luego escucharlo. Así es más probable que obtenga el diagnóstico correcto y logre la colaboración del trabajador para llegar a la solución.
- Ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio. No se debe pasar por alto una rica fuente potencial de soluciones, los empleados.
- Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Haga que los empleados se involucren en definir la situación y en averiguar si los comportamientos están obstaculizando el desempeño. Mantenga una mente abierta y guárdese sus suposiciones.
- Ayuda a corregir el comportamiento insatisfactorio. Reúnase con los actores y analice la situación, obtendrá el resultado que desea y ahorrará tiempo.
- Fomenta relaciones laborales productivas. A medida que usted aplica las técnicas de coaching en el lugar de trabajo notará un mejor desempeño de parte de sus empleados y se dará cuenta que éstos colaboran entre sí.
- Centra su atención en brindar asesoría. El coach puede ser un consejero para cualquier trabajador que busque o esté abierto a recibir sus consejos. Debe guiar a los trabajadores a través de los obstáculos.
- Brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. Proporcione oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo.

- Estimula comportamientos de autocoaching. Cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.
- Mejora el desempeño y la actitud. Al permitir que sus empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo, Usted les mejorará su actitud de modo que ningún seminario, charla o libro de autoayuda podrá hacerlo.

- **Ontológico**

Este coaching está basado en una rama filosófica llamada Ontología del lenguaje. De lo que se trata, es que las personas lleguen a observar, pensar, sentir y desafiar a los modelos mentales obteniendo resultados en corto plazo.

Este tipo de coaching no es eficaz para medio y largo plazo ya que se ve insuficiente como herramienta y, a la larga, puede ser más un estorbo que un beneficio. Es una forma de que las personas obtengan resultados con un coaching para que sean más susceptibles de aplicar otros cambios más importantes, con la confianza de que van a obtener buenos resultados.

El coaching ontológico está dirigido a empresarios, trabajadores, educadores y a todos aquellos que quieran mejorar los resultados de su trabajo a corto plazo y para resolver problemas sencillos (nunca profundos). Un coach ontológico no es igual que otro tipo de coach. Éste observa a las personas e interpreta su forma de ser para, más adelante, establecer unos límites que hagan obtener mayor beneficio a la propia persona y que éste se dé cuenta de cómo actuaba antes y cómo lo hace ahora (de ahí lo de observar, pensar, sentir y desafiar).

El coaching ontológico trabaja sobre el tipo de observador que somos de la realidad. Supone que cada uno de nosotros tiene una experiencia del mundo que es coherente con nuestra manera de actuar. Es decir, que la manera en que interpretamos lo que nos ocurre, incide directamente en el modo en que actuamos. En este contexto, si hacemos una revisión del tipo de observador que estamos siendo, podemos modificar nuestra manera de actuar.

El coaching ontológico tiene como finalidad el logro de objetivos extraordinarios y, para ello, propone desarrollar las formas de ser adecuadas que permitan lograr dichos objetivos. En este sentido, opera de manera inversa a lo que podríamos considerar habitual: normalmente buscamos tener cosas (o alcanzar retos), para ser de una determinada forma. Nuestra propuesta es a la inversa: trabajar el ser de una manera determinada, para tener resultados. Supongamos un coachee que quiere como objetivo extraordinario tener éxito profesional y que, con ello, espera llegar a ser una persona capaz, segura de sí misma, fuerte, reconocida... En realidad, si fuera una persona capaz, segura, fuerte y reconocida, seguramente lograría su objetivo de tener éxito profesional. La clave de alcanzar lo que nos proponemos, está en aprender a ser de la manera que hay que ser para lograrlo.

Una de las barreras más frecuentes para el cambio y el aprendizaje, es la creencia de que las personas no pueden cambiar sus comportamientos. Nosotros pensamos, muy al contrario, que nuestra forma de ser es el resultado de la interpretación que hacemos de la historia de nuestra vida y que, cuando cambiamos nuestras interpretaciones (el observador que somos), se modifican los comportamientos

2.2.6. Capacidades básicas del coaching

Hace más de 30 años un profesor llamado Robert Katz inicio el proceso de identificar las capacidades de supervisión esenciales. Lo que Katz y otros encontraron, es que los supervisores exitosos deben contar con cuatro capacidades básicas: Técnicas, Personales, Conceptuales y Políticas. Son tan relevantes hoy como lo eran cuando Katz las describió por primera vez. Veamos a continuación:

- **Competencia técnica:**

La alta administración está compuesta por generalistas. Las actividades que realizan “plantación estratégica, desarrollo de la estructura global y cultura de la organización, sostenimiento de relaciones con los consumidores y banqueros principales, comercialización del producto, etc., son genéricas por naturaleza. Sus demandas técnicas tienden a relacionarse con el conocimiento de la industria y la comprensión general de los procesos y productos de la organización de otros niveles.

La mayoría de los supervisores dirigen áreas de conocimiento especializado: el vicepresidente de recurso humanos, el director de sistemas computacionales, el gerente regional de ventas, el supervisor de quejas sobre la salud. Para ello requieren competencia técnica, la habilidad para aplicar la experiencia o conocimiento especializado. Es difícil, si no imposible, una supervisión eficiente de empleados que poseen habilidades especializadas cuando no se tiene una noción adecuada de los aspectos técnicos de sus trabajos. Si bien el supervisor no necesita ser capaz de desempeñar ciertas tareas técnicas, entender lo que cada trabajador hace sí es parte de su trabajo. Por ejemplo, la tarea de programar el flujo de trabajo exige la competencia técnica para determinar qué necesita hacerse.

- **Competencia interpersonales:**

La habilidad para trabajar bien con las personas, comprender sus necesidades, comunicarse y motivar a otros –tanto en lo individual como en grupos- es la competencia interpersonal. Muchas personas con habilidad técnica, tienen incompetencias interpersonales. Tal vez sean torpes para escuchar, indiferentes a las necesidades de los demás o quizá se les dificulte manejar conflictos. Los supervisores hacen cosas por medio de otros. Deben contar con habilidades interpersonales para comunicar, motivar delegar, negociar y de resolver conflictos.

- **Competencia conceptual:**

La competencia conceptual es la habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Algunas de estas habilidades permiten al supervisor ver que la organización es un sistema complejo de muchas partes interrelacionadas y que en sí misma es parte de un sistema mayor que incluye la industria, la comunidad y la economía nacional. Esto da al supervisor una perspectiva más amplia y contribuye a la solución creativa de problemas. Es un nivel más práctico, las competencias conceptuales sólidas ayudan a los administradores a toma decisiones acertadas.

- **Competencia política:**

Esta es la pericia del supervisor para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones “correctas” en la organización. Los coaches participan en la política cuando intentan influir en una situación. Va más allá de las actividades normales de trabajo. Cada vez que dos o más

personas se reúnen con algún propósito, cada uno tiene una idea de lo que debe ocurrir. Si un individuo trata de influir la situación para obtener mas beneficios que los otros, o no permite que los demás obtengan alguna ventaja, entonces la política “entra en juego”.

Pero no todo el comportamiento político es negativo ya que no es necesario manipular una serie de eventos, quejarse de los colegas supervisores o sabotear el trabajo o reputación de otro para avanzar en la carrera propia. Existe una línea sutil entre el comportamiento político adecuado y la política negativa. (Stephen P. Robbins y David A. Decenzo).

2.2.7. Ventajas y desventajas del coaching

- **Ventajas:**

El coaching modifica la actitud del empleado y le permite al coach, que sus esfuerzos rindan beneficios específicos. A continuación mencionaremos algunos de los múltiples beneficios que puede brindar un coaching efectivo.

El coaching ayuda a desarrollar las habilidades del empleado. La meta del coaching no es precisamente ayudar a los empleados a lograr ciertos grados de desempeño. Es importante comprender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y de desempeño en muchas tareas.

- El Coaching ayuda a diagnosticar problemas de desempeño. Cuando los empleados no se desempeñan con eficiencia óptima, se tiene que averiguar la razón. El coach pide el aporte del empleado para luego escucharlo, de esta manera se tiene mayores probabilidades de hacer el diagnóstico correcto y es más probable que se obtenga la cooperación del empleado para llegar a una solución, si estos sienten que tienen poder y capacidad para resolver problemas lo harán.
- El Coaching ayuda a corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable. Se encuentra la fuente del problema y se decide cómo resolverlo, analizando la situación con un grupo de empleados y permitiéndoles ayudar en acciones posibles.
- El coaching ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento. Estos son demasiados complejos. El coaching involucra a los empleados para

que definan la situación y averigüen si los comportamientos están obstaculizando el desempeño.

- El coaching centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas. Los empleados piensan en sus carreras profesionales tanto dentro como fuera de la organización, por ende merecen saber las reglas para guiarlos a sus objetivos.
- El coaching brinda oportunidades para dar a conocer el aprecio. El coaching proporciona oportunidades naturales para elogiar el buen trabajo y el esfuerzo decidido.
- El coaching estimula comportamientos de autocoaching. Cuando se brinda asesoría a los empleados para enfrentar un desafío se le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro, a medida que se le va aplicando coaching a los empleados estos serán cada vez más competentes y comprometidos, agregando más valor a la organización.
- El coaching mejora el desempeño y la actitud. A medida que se incrementa el desempeño mediante el coaching también mejora su actitud. El coaching hace que los empleados sean conscientes de que se preocupan por ellos y están comprometidos con ayudarles a mejorar. Esto se traduce en el compromiso que ellos asumen y el entusiasmo que muestran ante su trabajo y producen un desempeño mayor y una actitud mejor, todas estas acciones van juntas y el coaching es el método que hace esto posible. (Marshall J. Cook.).

- **Desventajas:**

Por regla general, le dedica más tiempo a escribir que hablar debido a que a veces, se necesita intercambiar varios análisis extras para asegurarse de la interpretación correcta de los mensajes. Escribir es más lento que hablar, esto hace que sea más lento.

2.2.8. Funciones del coaching

- **Maneja la diversidad de la fuerza de trabajo**

La mejora de la diversidad de la fuerza de la fuerza de trabajo requiere que los supervisores amplíen su red de reclutamiento. Para aumentar la diversidad, los supervisores buscan más las fuentes de reclutamiento no tradicionales. Estas incluyen redes de trabajo femeninas, clubes para

individuos mayores de 50 años, bolsas de trabajo urbanas, centro de capacitación para personas discapacitadas, periódicos de etnias y organizaciones para los derechos de los homosexuales. Esta extensión deberá permitir que la organización amplíe su grupo de candidatos.

Una vez que existe un conjunto diversificado de candidatos, debe hacerse un esfuerzo para garantizar que el proceso de selección no sea discriminatorio.

Es frecuente que la inducción sea difícil para las mujeres y las minorías.

Muchas organizaciones ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia de la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para empleados nuevos, que se centran en aspectos de la diversidad. El objetivo de estos esfuerzos es elevar la comprensión individual de las diferencias de cada uno de nosotros en el lugar de trabajo. Para esto el Coach es de mucha ayuda ya que es la persona que estará ahí cuando surja algún inconveniente.(Stephen P. Robins y David A. DeCenzo).

Como dijimos anteriormente el Coaching es un proceso que aconseja y apoya a las personas en un campo específico por parte de otra que ya es reconocida con mayor habilidad y experiencia en esa área, para que se pueda dar este mecanismo debemos entender que no debe existir lo que es la Exclusión de Personal o mejor dicho la Discriminación.

Cuando se habla de Discriminación, hay una tendencia a pensar en las personas de la raza negra. Aunque en el país no los haya, el impacto del problema de la discriminación de ese grupo en Estados Unidos es de tal fuerza que parece ser el más importante grupo discriminado. Más universalmente son discriminadas las mujeres, ya que siempre las hay; en nuestra sociedad patriarcal, las mujeres están en una de las peores situaciones en que han estado en toda la historia del ser humano. Pero detenernos en las personas de color y en las mujeres nos permitirá seguir llevando a cabo todas las demás discriminaciones que hacemos en las empresas (Jaime Maristany 2000).

- **Manejo de la discriminación a causa del origen nacional**

La EEOC definió a grandes rasgos la discriminación por razones de origen nacional, como la negación de oportunidades iguales en el empleo por

cuestión de los ancestros o el lugar de nacimiento de un individuo o porque una persona tenga las características físicas, culturales o lingüísticas de un grupo de origen extranjero.

Puesto que los requerimientos de peso o estatura tienden a excluir a individuos sobre la base de su origen nacional, se espera que las empresas evalúen sus procedimientos de elección para determinar un impacto adverso, sin que importe si el proceso total de selección tiene un impacto adverso con base en el origen nacional. Por tanto, los requerimientos de estatura y peso son excepcionales al concepto de resultado final.

El acoso con base en el origen nacional es una violación del Título VII. Los patrones tienen el deber de mantener un ambiente de trabajo libre de dicho acoso.

Los estigmas étnicos y otras conductas verbales o físicas relacionadas con el origen nacional de una persona constituyen acoso cuando esta conducta:

- 1) tiene el propósito o efecto de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo;
- 2) tiene propósito o efecto de crear una interferencia irracional con el desempeño de un individuo en el trabajo, o 3) afecta adversamente en una u otra forma la oportunidad de empleo de un individuo.

- **Manejo de la discriminación a causa de la religión**

Los patrones tienen la obligación de dar acomodo a las prácticas religiosas de su personal, a menos que ello pueda provocar una carga indebida. Las quejas más comunes que se presentan de acuerdo con las disposiciones en materia religiosa, tienen que ver con empleados que se oponen a un empleo sabatino o a la membresía o al sostén financiero de los sindicatos. Se toman en cuenta los costos identificables en relación con el tamaño y los costos de operación del patrón, y el número de individuos que realmente necesitan estos ajustes. Estas directrices reconocen que el pago regular de salarios con prima constituye una carga indebida, que no es tal cuando estos pagos se realizan de manera no frecuente o temporal. También existiría una carga indebida si los ajustes por razones religiosas exigieran que una compañía variara sus sistemas de antigüedad de buena fe.

Estas directrices identifican varias maneras de darle acomodo a las prácticas religiosas que prohíben trabajar en determinados días. Algunos de los métodos sugeridos incluyen sustitutos voluntarios, programación flexible, transferencia lateral y cambios en las tareas de los puestos. Algunos contratos colectivos incluyen la disposición de que todo empleado debe unirse al sindicato o pagarle una suma equivalente a las cuotas. Cuando las creencias religiosas de un empleado evitan su cumplimiento, el sindicato debe permitirle hacer una donación equivalente a una organización de beneficencia. (R. Wayne Mondy y Robert M. Noe).

A veces discriminamos a las personas con discapacidades, aunque no posean una incapacidad que les coarte trabajar en un puesto determinado; lo hacemos porque nos molesta su aspecto fuera de lo común. Hay leyes en cada país que obligan a emplear a personas de ciertos grupos, normas que en general no se aplican muy escasamente, aunque siempre se anuncian con energía. (Jaime Maristany 2000).

2.2.9. Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

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

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. (Kourilsky, F., 2005).

2.2.10. Coaching y liderazgo

El Coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea que subyace en este modelo es maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Coaching es un concepto moderno que, al mismo tiempo, implica entrenamiento, motivación y retroalimentación, muy similar a lo que un entrenador de deportes. No es la capacitación convencional (training). Por ello decidimos dejar el término en inglés. (Kourilsky, F., 2005).

2.2.11. La empresa: estrategia, coaching y mentoring.

El entorno de la empresa y de los negocios contiene diferentes aspectos y factores los cuales hacen de él un mundo complejo. Cada organización se desenvuelve en un microsistema con características y variables únicas, por lo cual debe existir una integración, cohesión y alineación de la estrategia establecida con el fin de sobrevivir y diferenciarse. (Kourilsky, F., 2005).

Es por esto que las empresas deben pensar, actuar y gestionar de una manera estratégica lo que genera como resultado la creación e implementación de una Estrategia, siendo ésta uno de los pilares fundamentales a la hora de la adaptación, perdurabilidad y éxito de las mismas. Como se mencionó, el pensamiento estratégico es una herramienta fundamental para alcanzar el éxito y sobrevivencia.

Pensar estratégicamente proviene de la guerra, teniendo como objetivo derrotar al enemigo usando de manera eficaz los recursos que se poseen; lo cual es perfectamente adaptable al mundo empresarial, teniendo en cuenta que éste se encuentra bajo un ambiente competitivo y constantemente en cambio. Por lo tanto es que se dice que la Estrategia en el mundo empresarial es “la creación de una posición única y valiosa que implica la realización de varias actividades diferentes a las de la competencia”. (Michael Porter, 1980).

Siguiendo bajo la misma línea del pensamiento estratégico, se une un elemento relacionado y muy de la mano con la herramienta mencionada anteriormente, éste es la gestión estratégica, la cual ha venido desarrollándose

e implementándose cada vez más dentro de las organizaciones desde un enfoque académico gracias al interés y fomento por parte de las diferentes instituciones educativas tales como universidades y escuelas de negocios. Se puede definir como un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y perdurabilidad en el espacio y en el tiempo, todo ello en un entorno en competencia. (Michael Porter, 1980).

Estos conceptos tienen como característica principal pertenecer al ámbito de la alta dirección. Lo que implica una adaptación constante a un entorno inestable, ser flexible y realizar un análisis global. Es por todo esto, y teniendo en cuenta el entorno competitivo, que han surgido ciertos modelos de gestión enfocados en la participación e implicación de los colaboradores, los cuales reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido en la empresa.

Desde el campo de Los Recursos Humanos y orientados en la alta dirección, se puede ver una alineación y coherencia entre la Estrategia y las herramientas y el modelo de gestión y del personal y su conocimiento, los cuales ayudan en que esto se propicie de una manera más natural y eficaz. Alguno de estos modelos con el Coaching, el capital intelectual, Mentoring, la gestión del conocimiento, el liderazgo emocional, el empowerment, entre otras. Estos enfoques tienen como esencial valorar la importancia de la información y el conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la relación y la aportación de las personas.

Así mismo tienen como objetivo y punto en común la persona y su modelo mental-emocional, llegando a ellos a través de aproximaciones cara a cara. Esto contrasta con los modelos autocráticos y estilos poco compatibles con el desarrollo del capital intelectual en la empresa. Es por eso que el Coaching y el Mentoring, mediante una metodología estructurada, llevan a cabo aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

2.2.12. El coaching y el mentoring

Como se comentó anteriormente, ambas herramientas o modelos de gestión tienen como objetivo el desarrollo del capital intelectual, la participación e

implicación del mismo con el fin de ser más competitivos y perdurables, así mismo, a través de ellas se puede lograr una alineación con la estrategia de la organización.

Las organizaciones que deciden apostar por estas herramientas y modelos de gestión, encuentran en el Coaching un modelo o guía el cual les permite llegar de buena manera hasta las personas (Coach personal o Coach de equipos). Ésta se logra incorporar en la cultura y a los recursos utilizados por las organizaciones mediante las siguientes formas:

1. Formando en Coaching a sus directivos con el fin de potencializar su liderazgo y mejorar y desarrollar un mejor trabajo con sus equipos.
2. A través de la figura de Coach interno, por lo general pertenecientes a Recursos Humanos, los cuales están capacitados y preparados para brindar apoyo mediante sesiones de Coaching a personas de la organización.
3. Contratando Coaches externos para apoyar procesos de formación y facilitar la aplicación de los aprendizajes.
4. Existe otra manera muy similar a la primera, a través de la contratación de Coaches externos que trabajen con los Directivos (en general de la alta gerencia) en procesos de Coaching. Difiere de la anterior mencionada en cuanto a la no formación en esta materia.

Así mismo, para que ésta herramienta sea eficiente, se debe propiciar un buen ambiente de trabajo entre el Coach y el Coachee para alcanzar el objetivo previsto y trabajar de una buena manera generando una relación de confianza.

De igual forma, dentro del Coaching existen diferentes técnicas y recursos (cuestionarios, dinámicas, preguntas directas, Pregunta socrática, pero sobre todo la escucha y buen feedback) los cuales son implementados a discreción y conocimiento de los Coaches, mediante los cuales se logra guiar, clarificar y sobre todo alcanzar la meta puesta en común acuerdo entre Coach y Coachee.

Por otro lado se encuentra el Mentoring, palabra que proviene de la mitología griega gracias a Mentor quien fue encargado por Ulises para formar a su hijo Telémaco. Es de allí que el término mentor se incorpora al idioma con el significado de consejero, sabio o asesor. En otras palabras, consiste en trasladar conocimiento, formas de hacer y las mejores prácticas de una

persona a otra para que tenga éxitos en sus responsabilidades, también, gracias a esta herramienta, se garantizan de cierta forma que las personas adquieran el saber hacer –Know-how- de una forma ágil y óptima. El mentor siempre debe de ser un profesional de la organización pero que no se encuentre en la misma línea jerárquica que la persona a la que “mentoriza”. (Lakes, F., 2001).

2.2.13. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas

El nuevo entorno, altamente competitivo y cambiante, obliga a las empresas a ser flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados. Para alcanzar esta meta es necesario aplicar una mentalidad creativa y establecer nuevas técnicas de formación que logren modificar la forma de pensar y actuar del personal de la empresa.

Entre las técnicas de formación y aprendizaje, el presente trabajo se centra en el *coaching*, práctica empresarial novedosa que fomenta de forma directa el desarrollo personal, permitiendo indirectamente el crecimiento de las empresas. El *coaching* es entendido en el contexto empresarial como el proceso interactivo, directo y confidencial mediante el cual un agente, que actúa como entrenador, y una persona (o grupo reducido de personas) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, realizando para ello cambios profundos (Launer, 2007) y utilizando sus propios recursos y habilidades.

Esta técnica, ampliamente utilizada en el mundo deportivo, se viene aplicando desde hace varias décadas en el mundo empresarial an glosajón. No obstante, en España el número de experiencias reales es mucho más reducido y los casos estudiados académicamente lo son aún más. Así, pese a la gran aceptación del *coaching* como una novedosa práctica de recursos humanos (Liu y Batt, 2010) y pese a su alta aceptación y aplicación por parte de las empresas (Wales, 2003), existe un cierto escepticismo respecto a su eficacia real por parte de algunos estudios que dudan del retorno sobre la inversión realizada al implantar esta práctica (Fillery-Travis y Lane, 2006).

Ante la escasez de publicaciones que abordan – teórica y empíricamente- los impactos del *coaching* en los resultados empresariales, este trabajo intenta

aportar evidencia teórica y empírica que permita clarificar este concepto en el ámbito de la gestión de empresas.

Además, a diferencia otros trabajos que se centran en las repercusiones individuales que el *coaching* genera sobre los individuos en el desarrollo de determinadas capacidades o habilidades; este estudio analiza la influencia de cómo afecta la aplicación de esta técnica a las propias organizaciones, valorando en este caso si su desarrollo logra incrementar la implantación de cambios claves para el desarrollo empresarial, un aspecto poco estudiado y analizado hasta el momento. Por tanto, esta investigación no sólo estudia la influencia del *coaching* en la esfera individual del directivo sino también en el nivel organizativo.

2.2.14. La práctica de coaching en el ámbito empresarial

Aunque desde la perspectiva de la gestión de empresas la disciplina del *coaching* se encuentra en estado embrionario, es una herramienta que se remonta en el tiempo (Colomo y Casado, 2006) ya que se aplica desde hace años en psicología deportiva (Gallwey, 2000). Estudios posteriores pusieron de manifiesto que puede aplicarse igualmente a otras esferas como los negocios, la salud y la educación (Whitemore, 1993). El *coaching* empresarial es, por tanto, una práctica inspirada en los entrenadores deportivos y aplicados al ámbito organizativo con idea de promover el aprendizaje de los recursos humanos.

En general, el *coaching* se define como un proceso donde un orientador (*coach*) y un individuo (*coachee*) o un reducido grupo de personas (*coachees*), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción (Zeus y Skiffington, 2004). En esa relación el *coach* dirige y coordina la ejecución de un programa en el que se ofrece al *coachee* (o grupo de *coachees*) una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito. Para lograrlo, el *coachee* debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial, prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento.

Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el *coachee* no juegue un papel pasivo sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto (Alcalá, 2002). Por ello, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales; pues la efectividad del proceso depende, además de la aportación fundamental que realiza el *coach*, de la existencia de una firme voluntad de cambio por parte del *coachee* que le permita abandonar las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas (Zeus y Skiffington, 2004) y modificar su conducta. Asimismo, destacar que la asistencia que recibe el *coachee* le ayuda en la toma de decisiones, pero no le exime de su responsabilidad en la misma (Larez, 2008).

Esta tipología de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al “*aprendizaje mediante la práctica*” (“*learning by doing*”) en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia (De la Corte, 2002). Y es que el *coaching* posee peculiaridades que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo y formación del personal. Por ejemplo, el *coaching* pretende reforzar las capacidades ya existentes en el *coachee* y liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño (Heslin *et al*, 2006). Es, por tanto, un método dirigido a “*ayudar a aprender*” en lugar de “enseñar” (Whitmore, 2003) e incluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado “*aprendizaje basado en la experiencia*”. Para ello, el *coach* debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus *coachees* y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por si mismos (Ravier, 2005). Por otro lado, el *coaching* debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implantado.

Así, el *coaching*, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente (Bou-Pérez, 2007) y se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar.

En su contexto específico, las empresas pueden optar por realizar el proceso de *coaching* mediante el desarrollo de un programa interno, pilotado y

ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o mediante un programa externo donde la acción de *coach* es ejecutada por una entidad o un profesional externo a la empresa a través de una contratación mercantil de prestación de servicios (De la Corte, 2002).

La contratación de personal externo frente a la utilización de personal interno es un debate vivo en la práctica del *coaching* (Fillery-Travis y Lane, 2006), más aun teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que tratan de autorregular este campo mediante la normalización de los conocimientos esenciales del *coach*; es decir, creando una titulación académica de *coach* que se obtiene si se cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia). A pesar de que la creación de esta titulación tiene sus detractores y sus defensores, existe un cierto grado de acuerdo sobre las competencias básicas que debe tener un *coach* ejecutivo (Liu y Batt 2010). Así, resulta esencial que el *coach* posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial. Además, para que su trabajo sea efectivo es necesario que el *coach*, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos.

2.2.15. Los efectos del coaching en las pequeñas y medianas empresas.

El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “*oficio*”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización.

Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación

basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Así, en el ámbito empresarial, el *coach* ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin *et al*, 2006), el *coach* logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smither *et al*, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003).

Por otro lado, el *coaching* dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de *incompetencia inconsciente* a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el *coaching* puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal *et al*, 2009;) ya que el *coach* ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento (Stratford y Alyssa, 2004).

Además, el *coaching* se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso. Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el *coach* maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006).

Por tanto, la voluntariedad del *coachee* es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso. Para el directivo que recibe el asesoramiento, el *coach* debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial,

que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001).

Su eficacia radicar  en su destreza para realizar una interacci3n adecuada con el *coachee* (Dilts, 2004), logrando la adopci3n de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente. Para ello, el *coach* debe mejorar la preparaci3n del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones ( lvarez y Obiols, 2009) desarrollando esta capacidad no s3lo desde el punto de vista competencial (saber c3mo tomar las decisiones), sino tambi3n desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicol3gicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicaci3n).

2.2.16. Normatividad legal de la Pymes

De acuerdo al Artículo N 3: del Decreto Supremo N 013 – 2013 – PRODUCE, nos menciona los Lineamientos, y manifiesta que la acci3n del Estado en materia de promoci3n de las MYPE se orienta con los siguientes lineamientos estrat3gicos:

- Promueve y desarrolla programas e instrumentos que estimulen la creaci3n, el desarrollo y la competitividad de las MYPE, en el corto y largo plazo y que favorezcan la sostenibilidad econ3mica, financiera y social de los actores involucrados.
- Promueve y facilita la consolidaci3n de la actividad y tejido empresarial, a trav3s de la articulaci3n inter e intrasectorial, regional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tama 3os, fomentando al mismo tiempo la asociatividad de las MYPE y la integraci3n en cadenas productivas y distributivas y líneas de actividad con ventajas distintivas para la generaci3n de empleo y desarrollo socio econ3mico.
- Fomenta el espíritu emprendedor y creativo de la poblaci3n y promueve la iniciativa e inversi3n privada, interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a las MYPE.

- Busca la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación interinstitucional.
- Difunde la información y datos estadísticos con que cuenta el Estado y que gestionada de manera pública o privada representa un elemento de promoción, competitividad y conocimiento de la realidad de las MYPE.
- Prioriza el uso de los recursos destinados para la promoción, financiamiento y formalización de las MYPE organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.
- Propicia el acceso, en condiciones de equidad de género de los hombres y mujeres que conducen o laboran en las MYPE, a las oportunidades que ofrecen los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo.
- Promueve la participación de los actores locales representativos de la correspondiente actividad productiva de las MYPE, en la implementación de políticas e instrumentos, buscando la convergencia de instrumentos y acciones en los espacios regionales y locales o en las cadenas productivas y distributivas.
- Promueve la asociatividad y agremiación empresarial, como estrategia de fortalecimiento de las MYPE.
- Prioriza y garantiza el acceso de las MYPE a mecanismos eficientes de protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Promueve el aporte de la cooperación técnica de los organismos internacionales, orientada al desarrollo y crecimiento de las MYPE.
- Promueve la prestación de servicios empresariales por parte de las universidades, a través de incentivos en las diferentes etapas de los proyectos de inversión, estudios de factibilidad y mecanismos de facilitación para su puesta en marcha.

Asimismo, en el **Artículo 4**, se menciona la **definición de la Micro y Pequeña Empresa**, que textualmente dice: La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente,

que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas empresas. (Artículo 2 de la Ley N° 28015)

En el **Artículo 5**, sobre las **características de las micro, pequeñas y medianas empresas**, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la micro, pequeña y mediana empresa podrá ser determinado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de la Producción cada dos (2) años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector. (**Artículo 11 de la Ley N° 30056**)

Según el TÍTULO II: INSTRUMENTOS DE FORMALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD, nos manifiesta lo siguiente:

En el **Artículo 7** sobre el **acceso a la formalización**, el Estado fomenta la formalización de las MYPE a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior. (**Artículo 36 de la Ley N° 28015**)

En el **Artículo 8**, sobre la **personería jurídica**, para acogerse a la presente ley, la microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin

embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley. **(Artículo 29 del Decreto Legislativo N° 1086)**

Según el **Artículo 9**, sobre la **constitución de empresas en línea**, menciona que, las entidades estatales y, en especial, la Presidencia del Consejo de Ministros -PCM, el Ministerio de la Producción - PRODUCE (*), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT (**), la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP, y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, implementarán un sistema de constitución de empresas en líneas que permita que el trámite concluya en un plazo no mayor de 72 horas. La implementación será progresiva, según lo permitan las condiciones técnicas en cada localidad. **(Artículo 30 del Decreto Legislativo N° 1086).**

(*) Conforme a lo dispuesto en la Ley N° 29271, que transfiere al Ministerio de la Producción las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa.

(**) Denominación actual.

En el **Artículo 10**, sobre la **Simplificación de trámites y régimen de ventanilla única**, las MYPES que se constituyan como persona jurídica lo realizan mediante escritura pública sin exigir la presentación de la minuta, conforme a lo establecido en el inciso i) del artículo 58 del Decreto Legislativo N° 1049.

Para constituirse como persona jurídica, las MYPE no requieren del pago de un porcentaje mínimo de capital suscrito. En caso de efectuarse aportes dinerarios al momento de la constitución como persona jurídica, el monto que figura como pagado será acreditado con una declaración jurada del gerente de la MYPE, lo que quedará consignado en la respectiva escritura pública.

El CODEMYPE para la formalización de las MYPE promueve la reducción de los costos registrales y notariales ante la SUNARP y colegios de notarios.

(Artículo 37 de la Ley N° 28015, sustituido por el artículo 3 de la Ley N° 29566).

Según el **TÍTULO III: INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD**, Capítulo I: DE LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE LAS MYPE, menciona en los siguientes artículos:

En el **Artículo 11**, sobre el **rol del Estado**, el Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE. **(Artículo 14 de la Ley Nº 28015)**

En el **Artículo 12**, sobre los **Instrumentos de promoción**, los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos emprendimientos con capacidad innovadora son:

- Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios.
- Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.
- Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.
- Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora. **(Artículo 15 de la Ley Nº 28015)**

En el **Artículo 22**, sobre las **Compras Estatales**, las MYPE participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normatividad correspondiente.

El Ministerio de la Producción (*) facilita el acceso de las MYPE a las contrataciones del Estado. En las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, así como en la ejecución y consultoría de obras, las Entidades del Estado prefieren a los ofertados por las MYPE, siempre que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas. En los contratos de suministro periódico de bienes, prestación de servicios de ejecución periódica, ejecución y consultoría de obras que celebren las MYPE, estas podrán optar, como sistema alternativo a la obligación de presentar la garantía de fiel cumplimiento, por la retención de parte de las Entidades de un diez por ciento (10%) del monto total del contrato.

La retención de dicho monto se efectuará de forma prorrateada, durante la primera mitad del número total de pagos a realizarse, con cargo a ser devuelto a la finalización del mismo.

En el caso de los contratos para la ejecución de obras, tal beneficio sólo será procedente cuando:

1. Por el monto, el contrato a suscribirse corresponda a un proceso de selección de adjudicación de menor cuantía, a una adjudicación directa selectiva o a una adjudicación directa pública;
2. el plazo de ejecución de la obra sea igual o mayor a sesenta (60) días calendario; y,
3. el pago a favor del contratista considere, cuando menos, dos (2) valorizaciones periódicas en función del avance de la obra.

Sin perjuicio de la conservación definitiva de los montos referidos, el incumplimiento injustificado por parte de los contratistas beneficiados con la presente disposición, que motive la resolución del contrato, dará lugar a la inhabilitación temporal para contratar con el Estado por un período no menor de un (1) año ni mayor de dos (2) años.

Los procesos de selección se pueden llevar a cabo por etapas, tramos, paquetes o lotes. La buena pro por cada etapa, tramo, paquete o lote se podrá otorgar a las MYPE distintas y no vinculadas económicamente entre sí, lo que no significará un cambio en la modalidad del proceso de selección. Asimismo, las instituciones del Estado deben programar no menos del cuarenta por ciento (40%) de sus contrataciones para ser atendidas por las MYPE en aquellos bienes y servicios que éstas puedan suministrar.

Se dará preferencia a las MYPE regionales y locales del lugar donde se realicen las compras o se ejecuten las obras estatales. **(Artículo 21 de la Ley Nº 28015, modificado por el artículo 2 de la Ley Nº 29034)**

(*) Conforme a lo dispuesto en la Ley Nº 29271, que transfiere al Ministerio de la Producción las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa.

Según el **TÍTULO VI: REGIMEN TRIBUTARIO DE LAS MYPE**, nos menciona los siguientes artículos:

En el **Artículo 41**, sobre el **Régimen tributario de las MYPE**, el régimen tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

El Estado promueve campañas de difusión sobre el régimen tributario, en especial el de aplicación a las MYPE con los sectores involucrados.

La SUNAT adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas, necesarias para fortalecer y cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora de los tributos de las MYPE.

(Artículo 42 de la Ley N° 28015)

En el **Artículo 42**, sobre el **Acompañamiento tributario**, menciona:

42.1 El Estado acompaña a las microempresas inscritas en el REMYPE.

42.2 Durante tres (3) ejercicios contados desde su inscripción en el REMYPE administrado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, ésta no aplica las sanciones correspondientes a las infracciones previstas en los numerales 1, 3, 5 y 7 del artículo 176 y el numeral 9 del artículo 174 del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo 135-99-EF, cometidas a partir de su inscripción, siempre que la microempresa cumpla con subsanar la infracción, de corresponder, dentro del plazo que fije la SUNAT en la comunicación que notifique para tal efecto, sin perjuicio de la aplicación del régimen de gradualidad que corresponde a dichas infracciones.

42.3 Lo señalado en el presente artículo no exime del pago de las obligaciones tributarias. **(Artículo 18 de la Ley N° 30056)**

Se espera que con la Ley 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial) el panorama para las pequeñas y microempresas sea distinto este año. “La ley **ataca varios de los problemas de las mypes, como la informalidad, la falta de capital humano capacitado, los altos costos para innovar**”, dice el viceministro de Industria y Mypes, Francisco Grippa.

El funcionario calcula que luego de aprobarse el reglamento, que se ha prepublicado para recibir sugerencias hasta el viernes 24 de enero, la ley podrá entrar **en vigencia desde febrero**.

Aquí siete puntos importantes sobre los cambios en esta norma:

1. Ya no se definirá el tipo de empresa por su número de trabajadores sino solo por el tamaño de sus ventas. De este modo una microempresa podrá contratar más personas que las diez a las que antes estaba limitada. Desde ahora **una microempresa será la que tiene ventas anuales hasta por un**

máximo de 150 UIT (S/.555 mil) y una pequeña empresa la que vende entre 150 UIT (S/.555 mil) y 1.700 UIT (S/.6'290.000).

2. Durante los tres primeros años, desde su inscripción en el Remype, **las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si cometen una falta laboral** o tributaria, sino que tendrán la posibilidad de enmendarlo sin tener que pagar multas. Esta norma no se aplicará cuando en un lapso de 12 meses la empresa incurra en la misma infracción en dos o más oportunidades.
3. Si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar ya como pequeña empresa al régimen laboral especial que le correspondería. De igual modo, si una pequeña empresa vende más de lo establecido tendrá hasta tres años para pasar al régimen general.
4. Las pequeñas, medianas y microempresas que **capaciten a su personal podrán deducir este gasto del pago del** Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.
5. El Remype, que permanece hoy bajo la administración del Ministerio de Trabajo, pasará a la Sunat.
6. Las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán estar en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus) que antes solo estaba dirigido a las personas naturales. Con esto tendrán algunos beneficios tributarios.
7. En cuanto a las compras estatales, las instituciones tendrán a partir de la vigencia de la ley como máximo 15 días para pagarles a sus proveedores mypes. El Estado tiene la obligación de comprarle a las mypes al menos el 40% de lo que requiere.

2.3. Definición de términos básicos

Coaching: El coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados. (Thomas Leonard, 1999).

Coach: Coach es un vocablo de origen anglosajón que define un tipo especial de carruaje que se utilizaba para transportar a una persona importante desde donde estaba, hacia donde quería estar. (Pablo Bellmunt, 2008).

Pyme: La sigla PyME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las pequeñas y medianas empresas o PyMEs se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, especialmente diferentes de las gigantescas multinacionales que son comunes en la actualidad. Las PyMEs por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes. (Kloter, 2001).

Organización: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integra una empresa, cómo el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (Isaac Guzman V.).

Liderazgo: Arte de dirigir a los individuos y a los grupos, para que alcancen determinados fines (Jiménez Castro).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Formulación de la hipótesis

El Coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto – 2014.

2.4.2. Tipo de hipótesis

Descriptivas. Como su nombre lo indica describe una situación de la variable estudiada.

2.5. Variables de estudio

Variable Independiente: Coaching.

Variable dependiente: Desarrollo empresarial

2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
VI: El coaching.	En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.	La no utilización del coaching	Conocimiento de la herramienta de Coaching
			Necesidad de utilizar la herramienta
			La importancia que se da al poseer un área de Capacitación y Desarrollo en la empresa.
			Capacidad que posee la empresa para adecuarse a los cambios
			Tipo de Administración
			Factores que influyen en la no utilización del Coaching
VD: Desarrollo Empresarial.	Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.	Crecimiento sostenible	Innovación
			Tipo de Administración
			Capacitación
			Motivación

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población

La población estuvo conformada por las PyMEs del sector comercio del distrito de Tarapoto, que pertenecen al rubro de ventas al por mayor, siendo un total de 127 empresas, de acuerdo a la información brindada por la SUNAT– San Martín (2012). **(Ver anexo N° 01).**

3.1.2. Muestra

La muestra se obtuvo de manera aleatoria y sistemática, para su determinación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	:	Tamaño de la muestra.
N	:	Tamaño de la Población.
Z	:	95%(1.96)
p	:	0.5
q	:	0.5
e	:	5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 127}{(127)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 95$$

Con la aplicación del respectivo cálculo se determinó que el tamaño de la muestra es de 95 empresas del sector comercio del distrito de Tarapoto.

3.2. Tipo de diseño de la investigación

Dada la investigación es no experimental y descriptiva, la variable independiente no se puede manipular. Esta investigación corresponde al tipo

de diseño Aplicativo – Descriptivo, que intenta confirmar la hipótesis no experimental. Es un estudio de carácter transversal que implica la recolección de datos en un solo momento.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó es la del gabinete, complementariamente se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Técnica de fichaje.** Cuyos instrumentos serán: Fichas bibliográficas, textuales y de resumen. En el caso de las fichas bibliográficas utilizaremos el sistema APA.
- **Técnica de análisis de textos.** Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.
- **Técnica de campo.** Como técnica de campo se aplicara:
 - **Observación:** Con su respectivo instrumento, la guía de observación.
 - **Encuestas:** Con su respectivo instrumento, la guía de encuesta.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.4.1. Procesamiento de datos

Es el proceso mediante el cual los datos individuales se agrupan y estructuran con el propósito de responder a: problema de investigación, objetivos e hipótesis del estudio. Indicar el uso de la estadística correspondiente, tablas, fórmulas, gráficos, etc.

Se ha introducido el tema en los Sistemas de Recolección de Datos y se empleó de manera técnica - cuantitativa evaluando los acontecimientos que se realizaron cada período; se empleó, cuadros estadísticos comparativos y gráficos.

3.4.2. Análisis de datos

El análisis de los datos estuvo constituido por los cuadros estadísticos con cantidades absolutas y referenciales, en relación con su análisis, los datos que se recogieron en las encuestas se trataron estadísticamente, para ello utilizamos los programas de Excel y SPSS, los cuales permitieron presentar los resultados de una manera más clara y objetiva, a través de gráficos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Presentación de resultados.

Después de haber procesado y analizado las encuestas, ejecutadas a las empresas del sector comercio de la ciudad de Tarapoto, se presentan los siguientes resultados.

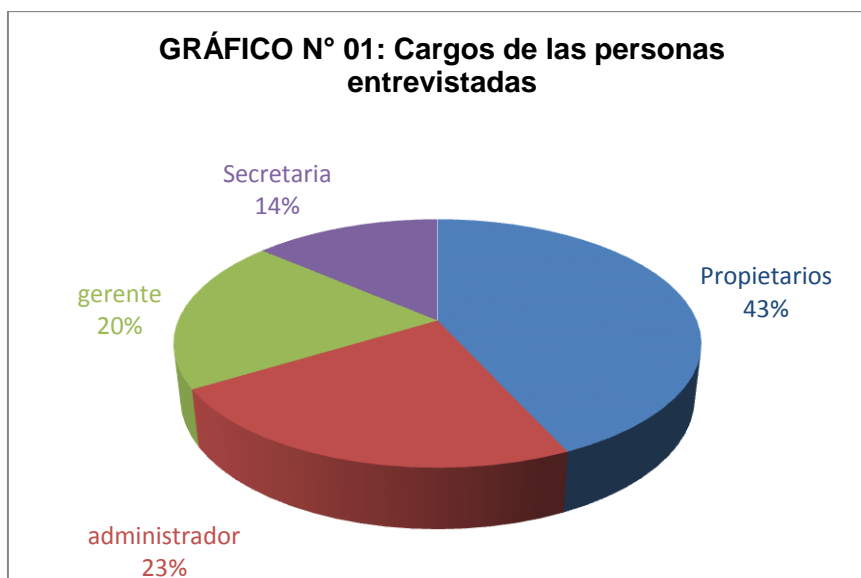
4.1.1. Información General

Tabla N° 01: Cargos de las personas entrevistadas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propietario	41	43
Administrador	22	23
Gerente	19	20
Secretaria	13	14
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 01

Análisis

De acuerdo al gráfico 01, el 43% de las personas encuestadas manifiestan que son propietarios de la empresa, mientras que el 23% dicen que ocupan el

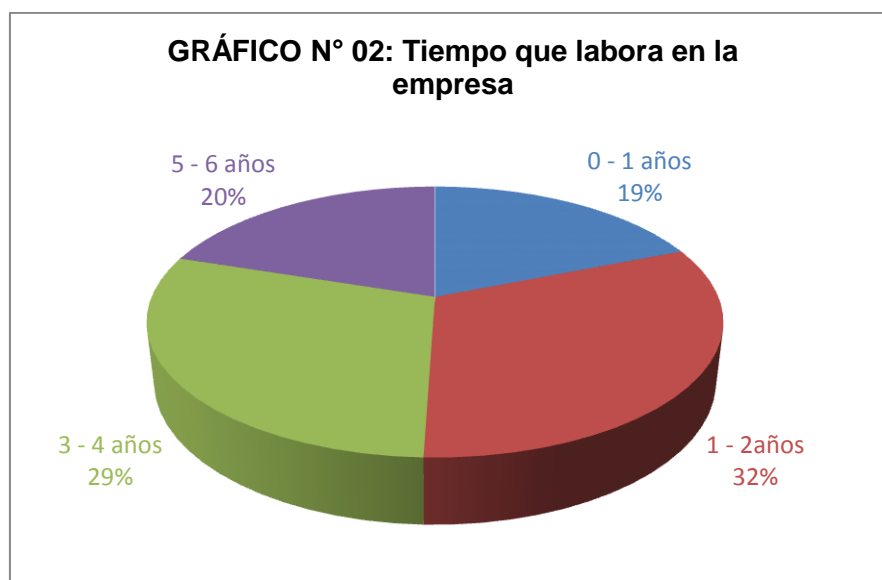
cargo de administrados, en tanto el 20% son gerentes y el 14% se desempeñan como secretarias o encargados.

Tabla N° 02: Tiempo que labora en la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 1 año	18	19
1 - 2años	30	32
3 - 4 años	28	29
5 - 6 años	19	20
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 02

Análisis:

Como se observa en el gráfico 02, el 19% mencionan que laboran menos de 1 año, mientras que el 32% de los encuestados ya vienen trabajando entre 1 a 2 años, el 29% está entre 3 a 4 años laborando y el 20% de 5 a 6 años, es decir, un gran porcentaje de los encuestados son personas con poco tiempo en la empresa o en su defecto, son empresas recientemente constituidas.

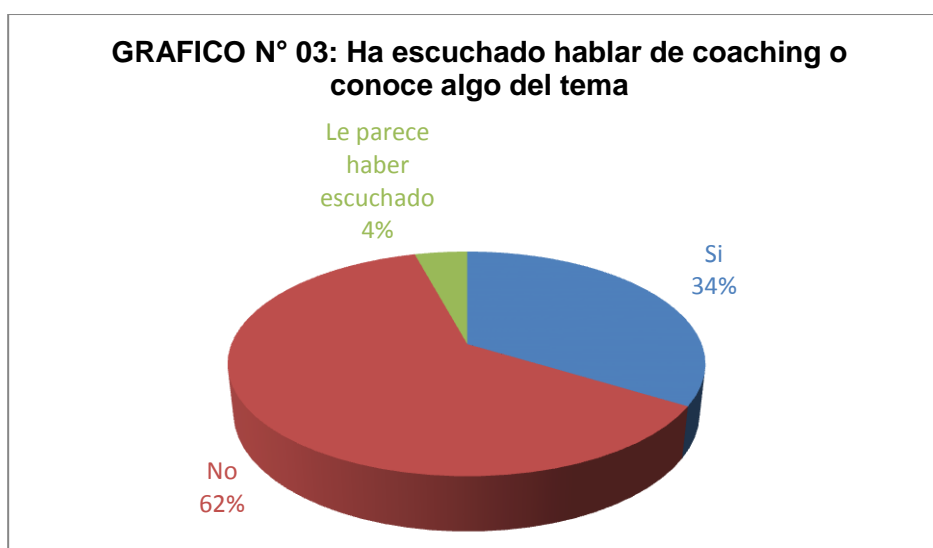
4.1.2. Realidad del coaching en el sector comercio de Tarapoto.

TABLA N° 03: Ha escuchado hablar de coaching o conoce algo del tema

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	34
No	59	62
Le parece haber escuchado	4	4
TOTAL	95	100%

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 03

Análisis

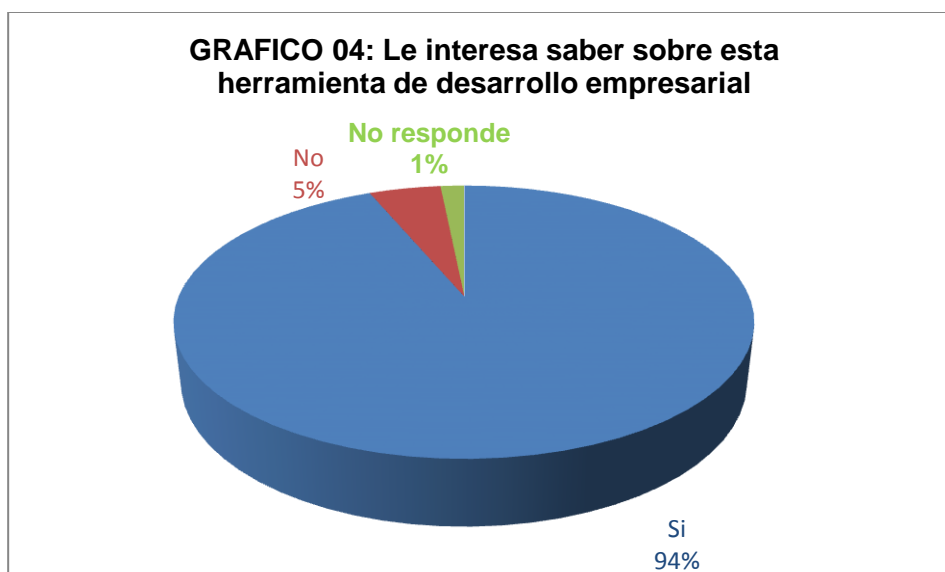
Según el gráfico 03, de un universo de 95 empresas, el 62% de las encuestadas, indican que no han escuchado hablar del coaching, mientras que el 34% si conocen o han escuchado hablar de esta herramienta y solo al 4% le parece haber escuchado de esta técnica, es decir, más de la mitad de empresas del sector comercio en Tarapoto no conocen sobre esta herramienta.

Tabla N° 04: Le interesa saber sobre esta nueva herramienta (coaching) de desarrollo empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	94
No	3	5
No responde	1	1
TOTAL	63	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 04

Análisis

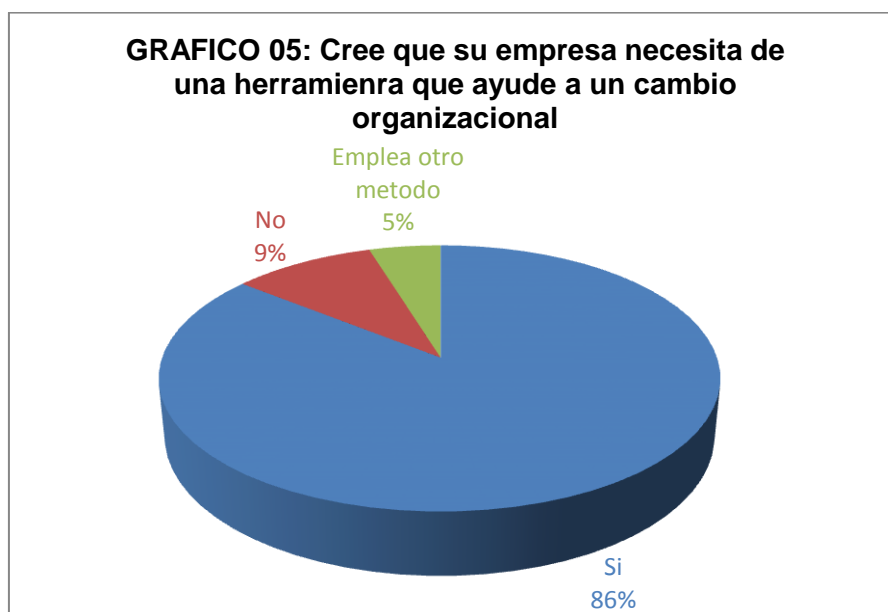
El gráfico 04, nos señala que de un total de 63 empresas encuestadas que han mencionado no conocer del coaching o que les parece haber escuchado de esta herramienta, el 94% están interesadas en saber más sobre el tema, mientras que el 5% no desean conocer sobre esta técnica y el 1% de las encuestadas no responden.

Tabla N° 05: Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	54	86
No	6	9
Emplea otro método	3	5
TOTAL	63	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 05

Análisis

Asimismo, de las 63 empresas encuestadas que han mencionado no conocer del coaching o que les parece haber escuchado de esta herramienta, el 86% consideran que necesitan de una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que el 9% no necesitan y el 5% han indicado que viene utilizando otros métodos para la mejora del desarrollo empresarial, como se aprecia en el gráfico 05.

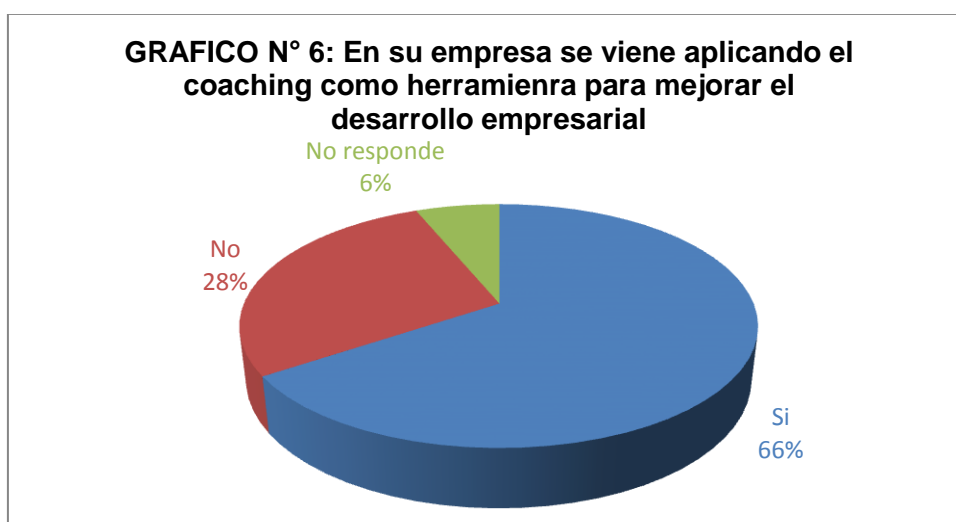
4.1.3. Aplicación del coaching

Tabla N° 06: En su empresa se viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	66
No	9	28
No responde	2	6
TOTAL	32	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 06

Análisis

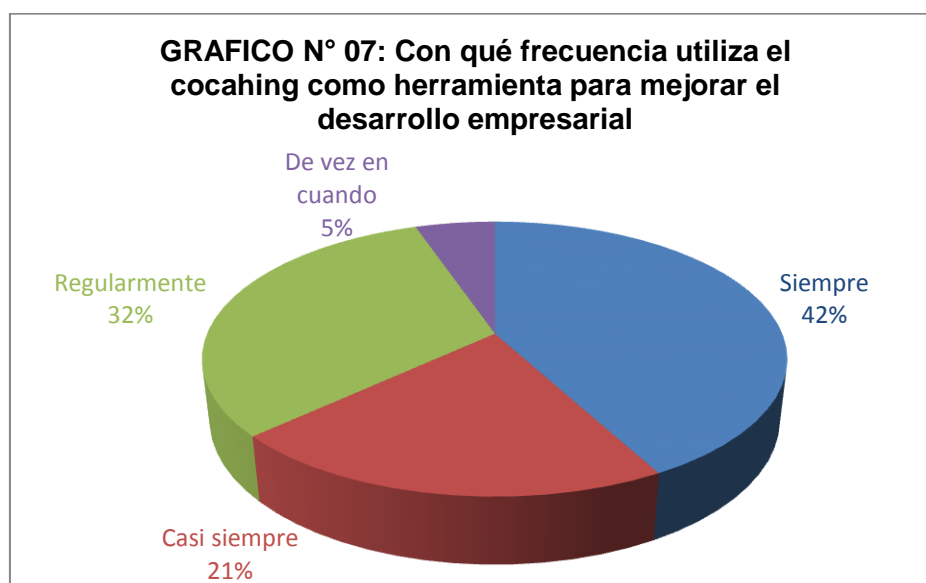
De un universo de 95 empresas encuestadas, nos menciona que en un 66% viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que un 28% no aplica esta herramienta, tal y como se muestra en el gráfico N° 06.

Tabla N° 07: Con qué frecuencia utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	42
Casi siempre	4	21
Regularmente	6	32
De vez en cuando	1	5
TOTAL	21	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 07

Análisis

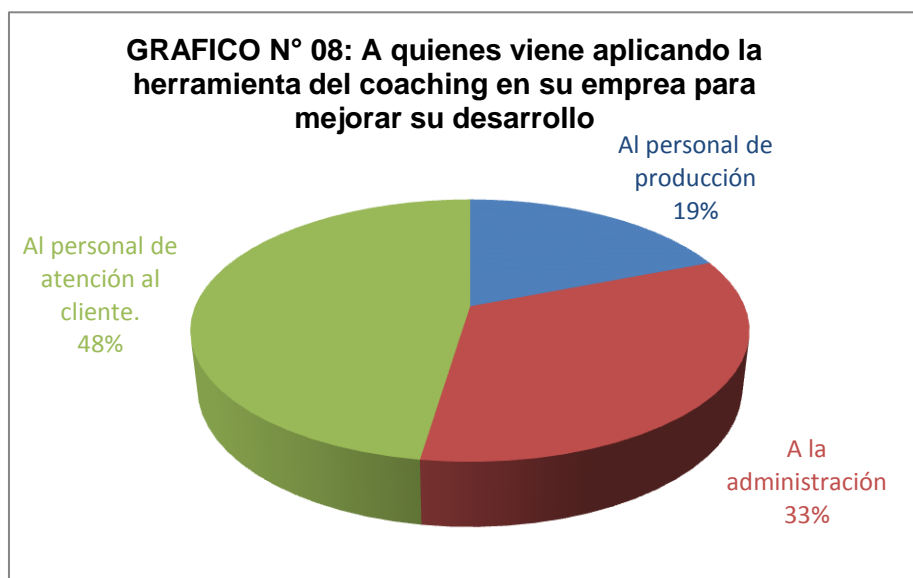
De un universo de 95 empresas encuestadas, solo 32% regularmente utilizan el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial, mientras que 42% siempre lo utiliza y en un 21% casi siempre y en un 5% de vez en cuando utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial.

Tabla N° 08: A quiénes viene aplicando la herramienta del coaching en su empresa para mejorar su desarrollo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al personal de producción	4	19
A la administración	7	33
Al personal de atención al cliente.	10	48
TOTAL	21	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 08

Análisis

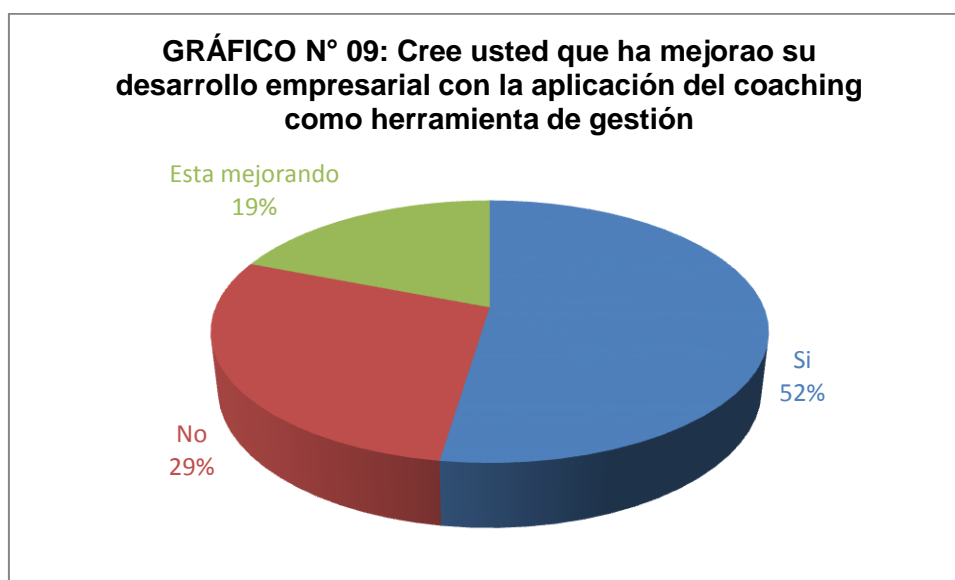
En el gráfico N° 08, se puede observar que 48% de los encuestados viene aplicando la herramienta del coaching al personal de atención al cliente, mientras que un 33% al área de administración, seguido de 19% al personal de producción.

Tabla N° 09: Cree usted que ha mejorado su desarrollo empresarial con la aplicación del coaching como herramienta de gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	52
No	6	29
Está mejorando	4	19
TOTAL	21	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 09

Análisis

Cuando se les cuestiona sobre la mejora de la empresa con la aplicación del coaching, de las 21 empresas que afirmaron aplicar esta herramienta, el 52% cree que ha mejorado su desarrollo, mientras que el 19% considera que está mejorando y el 29% considera que no existe mejora alguna con la aplicación de este método, como se aprecia en el gráfico 09.

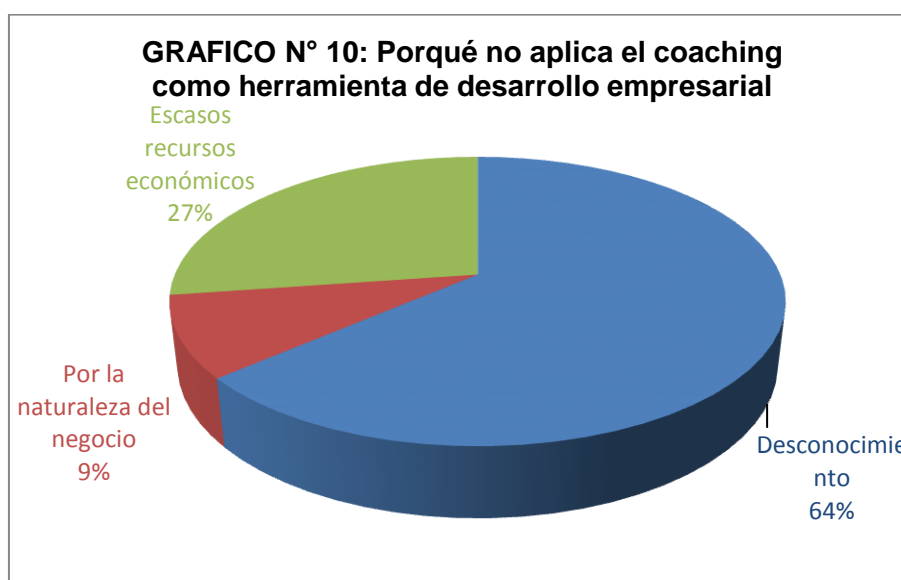
4.1.4. Dificultades para aplicar el coaching

Tabla N° 10: Por qué no aplica el coaching como herramienta de desarrollo empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconocimiento	7	64
Por la naturaleza del negocio	1	9
Escasos recursos económicos	3	27
TOTAL	11	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Los Bachilleres

Fuente: Tabla N° 10

Análisis

En el gráfico 10, podemos apreciar que de las 11 empresas que mencionan conocer o haber escuchado hablar del coaching, pero que no lo aplican (Tabla 04 y 06), el 64% dice que no lo hace por desconocimiento, mientras que el 27% por escasos recursos económicos y el 9% no lo aplica por la naturaleza del negocio.

Tabla N° 11: Le gustaría aplicar esta herramienta como instrumento de gestión para mejorar el desarrollo empresarial

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	82	86
No	13	14
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 11

Análisis

De las 95 empresas encuestadas, el 86% menciona que sí le gustaría aplicar la herramienta del coaching como instrumento de gestión, mientras que el 14% considera que no es necesaria la aplicación de esta herramienta para desarrollo empresarial de las mismas, como se observa en el gráfico 11.

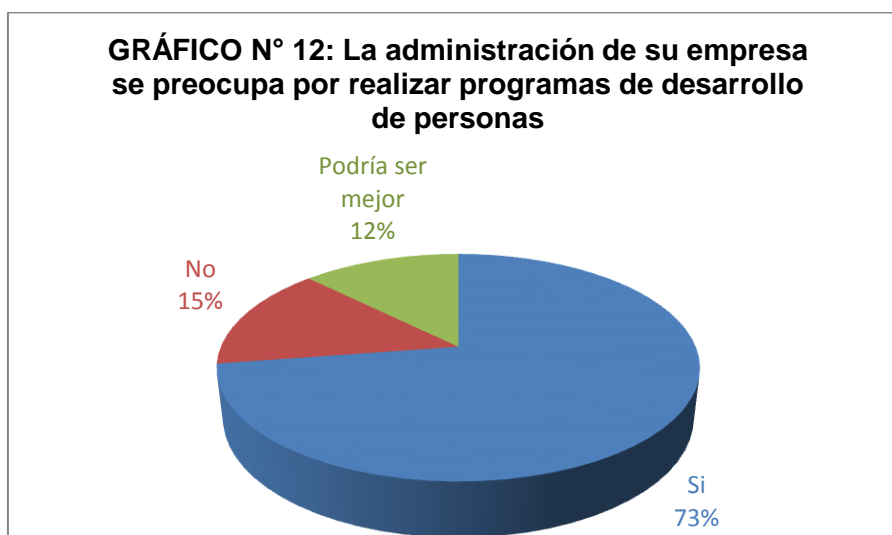
4.1.5. Transcendencia del coaching

Tabla N° 12: La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	73
No	14	15
Podría ser mejor	12	12
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 12

Análisis

Como se observa en el gráfico 12, el 73% de las empresas encuestadas consideran que la administración se preocupa por realizar programas para el desarrollo de sus trabajadores, mientras que el 15% no lo realiza y el 12% tienen dudas para realizar programas de desarrollo.

Tabla N° 13: Se planea el desarrollo sistemático del personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	73
No	26	27
TOTAL	95	100%

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 13

Análisis

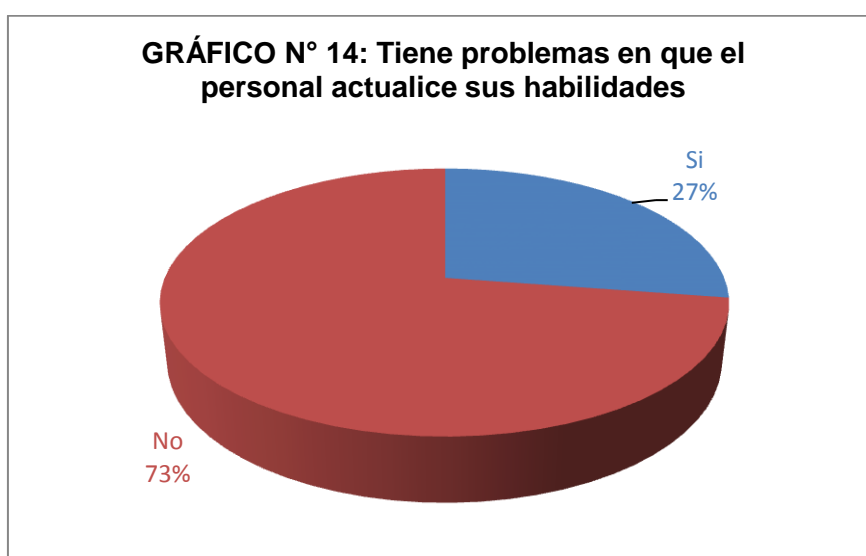
Según el gráfico 13, el 73% de las empresas encuestadas mencionan que si planifican sus actividades para el desarrollo del personal, mientras que el 27% no las planifica.

Tabla N° 14: ¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	27
No	69	73
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 14

Análisis

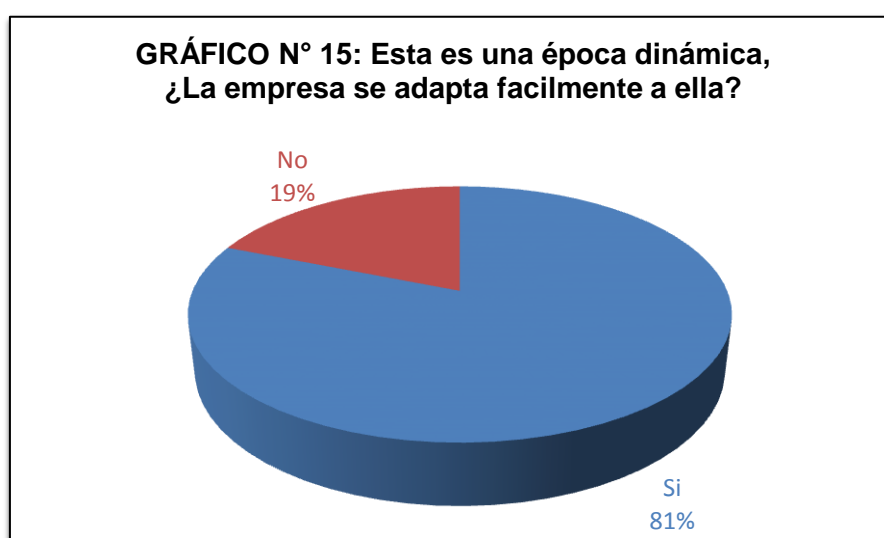
De acuerdo al gráfico 14, el 73% de las empresas encuestadas no tienen problemas en que el personal que labora en su organización actualice día a día sus habilidades para el mejor desempeño en sus actividades, mientras que el 27% de los empresarios mencionan que si los tiene.

Tabla N° 15: Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	81
No	18	19
TOTAL	95	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a las Pymes del Sector Comercio



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 15

Análisis

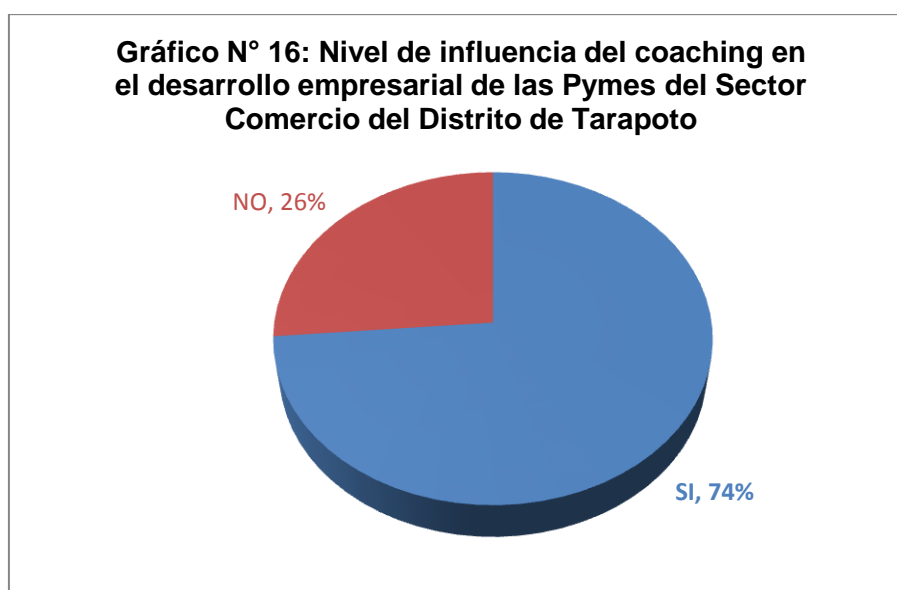
El 81% de las empresas encuestadas mencionan que tienen la facilidad de adaptarse fácilmente a los cambios que se presentan, mientras que el 19% consideran tienen problemas para hacerlo.

Tabla N° 16: Nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial de las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	74
NO	5	26
TOTAL	19	100

Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes.



Elaborado por: Las Bachilleres

Fuente: Tabla N° 16

Análisis

Como vemos en el gráfico N° 16, el nivel de influencia de los encuestados de las empresas comerciales del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifiestan que el 74% si influye el coaching en el desarrollo empresarial, mientras que en un 26% nos manifiesta que no influye el coaching, este análisis se hizo teniendo en cuenta la cantidad de 19 empresarios que tienen el cargo de gerentes

Se concluye que el coaching influye y se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las Pymes del sector comercio de Tarapoto, lo cual está acorde a la hipótesis formulada en el presente informe de tesis.

4.1.6. Propuesta de un modelo de coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto

- **Generalidades**

El propósito fundamental es proponer un modelo de coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio, con la finalidad que sea una herramienta útil.

La propuesta contiene el establecimiento claro de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del modelo, lo cual se justifica ante la necesidad de un coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio.

Además se plantea la importancia que tiene la propuesta del modelo de coaching como herramienta para mejorar el desempeño empresarial.

- **Formulación de los objetivos**

- **Objetivo general**

- Lograr que el modelo de coaching como herramienta sea de fácil aplicación para cualquier nivel gerencial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto.

- **Objetivos específicos**

- Incrementar el grado de conocimiento del coaching como herramienta empresarial en los gerentes, sub –gerentes, empleados, etc. de las pymes.
 - Establecer estrategias y políticas claras para el desarrollo del modelo coaching empresarial.

- **Formulación de las estrategias**

- **1. Estrategia: “Desarrollo de programa de motivación”**

- Con esta estrategia se pretende que los propietarios, Gerentes, Sub-Gerentes, supervisores y el personal estén motivados, para poder adecuarse a los cambios en sus funciones laborales tomando en cuenta que los incentivos en la motivación son una fuerza propulsora que se utilizara como medio para lograr el éxito en el Coaching como herramienta. Para fortalecer esta estrategia se impartirá un seminario de

dos horas semanales: como está planteado en el programa de motivación.

2. Estrategia “Capacitación para los Propietarios, Gerentes, Sub-gerentes Supervisores de las pymes del sector comercio”

Con esta estrategia se pretende formar a los Propietarios, Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores integralmente sobre el coaching Empresarial, debido a que el enfoque es hacer, del individuo el mejor ser humano posible para desempeñarse eficientemente en el campo laboral.

3. Estrategia “Entrenamiento a los empleados de Atención al Cliente sobre el Coaching como herramienta Empresarial”.

Se pretende que los Propietarios, Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores desarrollen y pongan en práctica mediante el ejemplo propio el Coaching Empresarial, permitiéndoles a los empleados a identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para desarrollarse eficientemente en el desempeño laboral.

• Formulación de las políticas

1. Políticas de la Estrategia de “Desarrollo de programa de motivación”

- Motivar a los Gerentes, sub-gerentes y supervisores para el logro de objetivos mediante reforzadores o incentivos.
- Fomentar una actitud positiva en los Gerentes, sub-gerentes y supervisores para que acepten con mayor facilidad el coaching empresarial. (Esta política se realizara al inicio de la capacitación que se dará en un seminario de 2 horas semanales sobre Cambio de Actitud.)

2. Políticas de la Estrategia de “Capacitación para los propietarios, Gerentes, Sub-Gerentes y Supervisores de cada pymes”

- Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el coaching Empresarial en su aplicación.
- Familiarizarse con los empleados de una forma práctica y sencilla.

3. Políticas de la Estrategia de “Entrenamiento a los empleados de Atención al Cliente sobre el Coaching Empresarial”.

- Dar a conocer que es el Coaching Empresarial y los beneficios que este conlleva en su aplicación.
- Comprender y valorar la dinámica del trabajo en equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo para lograr un desempeño eficiente.

- **Desarrollo de las estrategias**

Estrategia “Desarrollo de programa de motivación”

Objetivo:

Lograr un cambio de actitud en los propietarios, Gerentes, Sub-Gerentes, supervisores y trabajadores hacia una opción de liderazgo participativo, el cual lo proporciona el Coaching Empresarial.

Descripción del “Desarrollo de programa de motivación”

Tiene como función principal motivar a los Propietarios, gerentes, sub gerentes, supervisores y empleados de las pymes del sector comercio, para que existan cambios de actitudes, intereses y acciones en el ámbito laboral; ya que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Tomando en cuenta que cuando estamos motivados tenemos la voluntad de hacer las cosas bien, y además existe la capacidad de perseverar en el esfuerzo que la tarea conlleva durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo plasmado.

La motivación en esta estrategia implicara brindarles a los propietarios, gerentes, sub gerentes supervisores y empleados diversos reforzadores para lograr que el Coaching Empresarial sea un éxito y conseguir que los empleados se vuelvan eficientes en el desempeño.

Aplicación del “Desarrollo de programa de motivación”

Para aplicar la estrategia de motivación en primer lugar es necesario definir los parámetros que serán reforzados por medio de los incentivos a fin de lograr los objetivos que previamente se han planteado.

Para el caso se han propuesto dos objetivos a lograr:

1. Obtener resultados excelentes en las evaluaciones que se realicen luego de haber aplicado la capacitación de coaching.
2. Mejorar la eficiencia después de aplicar las estrategias del Coaching Empresarial en cada una de las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto.

En segundo lugar, se han definido dos incentivos como reforzadores:

- a) Uno de ellos servirá para reforzar los resultados que se obtengan en la Capacitación del modelo de coaching, en este caso, si se logra superar lo que se propone el modelo de Coaching Empresarial se obtendrá lo siguiente:
 1. Acreditación como Coach
 2. Un incremento salarial del 10% del salario base.
 3. Mejoramiento de la Hoja de Vida del trabajador
 4. Consolidación de la seguridad laboral
- b) El segundo incentivo se proporcionara como reconocimiento a los empleados de las sucursales que logren la eficiencia haciendo la comparación con la evaluación inicial antes de la implementación del modelo y después de la implementación del Coaching Empresarial. Esta consistirá en entregar diversidad de premios e incentivos.
- c) En el proceso de implementación del modelo de Coaching Empresarial, el Coach que supere la eficiencia en el desempeño de los empleados de las salas de venta, obtendrá el título de COACH de COACH que será el encargado de evaluar a cada uno de los Coach y los equipos que llevan a cabo la implementación del Coaching este líder ejercerá sus funciones como tal, después de seis meses que dure su capacitación.

Estrategia “Capacitación para los propietarios, Gerentes, Subgerentes, Supervisores y trabajadores para cada una de las pymes del sector comercio”

Objetivos

- Capacitar a los propietarios, Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores en el modelo de
- Coaching Empresarial como un instrumento que facilitará el desempeño eficiente de los empleados en las salas de venta.

Descripción de la estrategia de “Capacitación para los Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores para cada una de las salas de venta”

En esta estrategia se planteó un objetivo principal el de lograr capacitar a los Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores de los pymes. Teniendo como función principal instruir a los Gerentes, Sub-gerentes y Supervisores sobre el Coaching Empresarial fomentando en ellos los beneficios, ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo. Considerando que con el uso del modelo de Coaching Empresarial se lograra un desempeño eficiente en los empleados. Proporcionando objetivos y metas tanto de los empleados como de la organización; ya que el enfoque que se busca es hacer del individuo el mejor ser humano, para desarrollarse eficientemente en el campo laboral.

La Capacitación propuesta para implementar el Coaching empresarial en las pymes comprenderá seminarios y charlas dirigidas al personal administrativo y no administrativo el que se dictara por 6 meses teniendo en cuenta la siguiente programación. :

Capacitaciones

Nombre de la capacitación	1. Adopción de actitud frente a los cambios
Objetivo	Promover un cambio de actitud en los gerentes, sub gerentes y personal en general
Duración	2 horas
Contenido	<ol style="list-style-type: none">1. Formación de contenidos2. Tipos de cambio3. Rol de las actitudes en la vida cotidiana4. Lo único establece es el cambio
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

Nombre de la capacitación	2. Seminario introductorio del coaching como herramienta empresarial
Objetivo	Proporcionar la información básica y necesaria del coaching empresarial
Duración	8 horas
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Términos básicos del coaching. 2. Que es el coaching 3. Historia, principios y beneficios del coaching. 4. El directivo como coach. 5. Características del coach. 6. Conductas del coach. 7. Funciones del directivo como coach
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

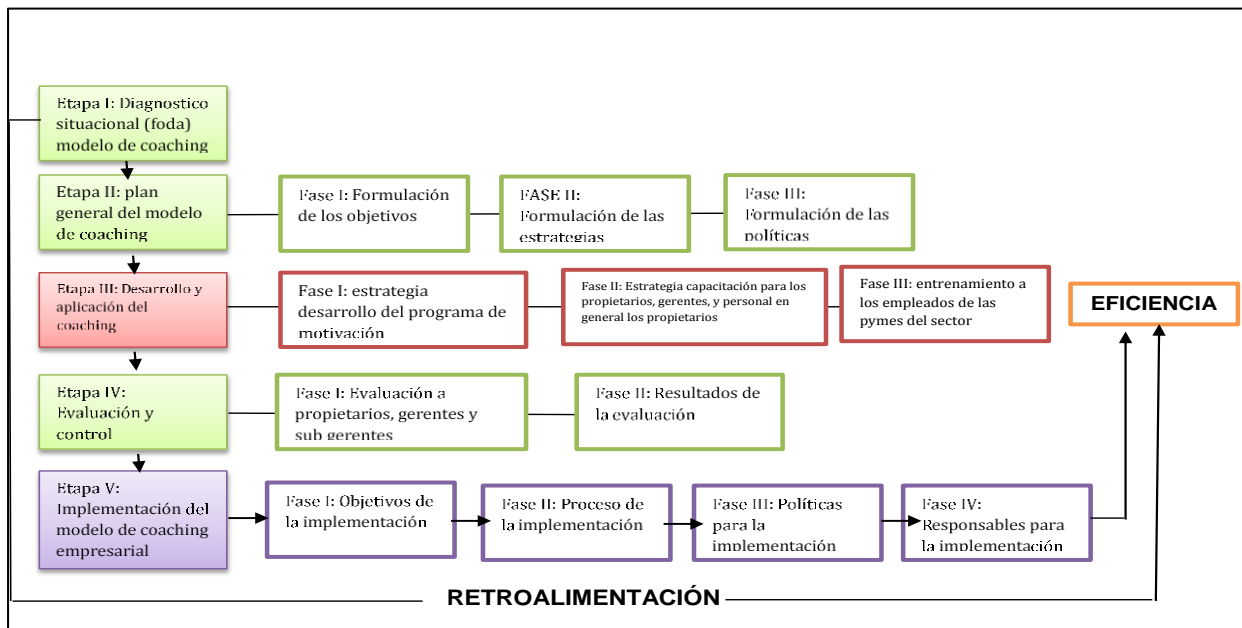
Nombre de la capacitación	3. Intervenciones del coaching
Objetivo	Identificar las intervenciones del coaching
Duración	6 horas
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervenciones típicas del coaching empresarial. 2. Intervención de coaching para el liderazgo
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

Nombre de la capacitación	4. Técnicas del coaching
Objetivo	Identificar en que momento debe aplicarse las técnicas del coaching en el trabajo
Duración	8 horas

Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas del feedback: <ul style="list-style-type: none"> - Que es el feedback - Como proporcionar un feedback eficiente. - Los beneficios de la utilización del feedback. 2. Técnicas de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> - El coach como comunicador. - El arte de escuchar - La comunicación no verbal
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

Nombre de la capacitación	5. Coaching empresarial en equipo
Objetivo	Mejorar el ambiente laboral, formando buenos equipos de trabajo.
Duración	8 horas
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. En que consiste un buen equipo 2. Cuando son apropiados los equipos. 3. Características y beneficios de los buenos equipos. 4. Como formar un buen equipo y la función del coach. 5. Cualidades de un coach en equipo.
Materiales a utilizar	Manual de los temarios, laptop, pizarra, plumón y lápiz, borrador.

GRÁFICO N° 17: Diagrama de propuesta de coaching como herramienta empresarial en las pymes del sector comercio de Tarapoto.



4.2. Discusión de resultados:

Objetivo General: Determinar cómo el coaching se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial en las PYMES del sector comercio del distrito de Tarapoto en el 2014 y proponer un modelo de coaching para mejorar el desarrollo empresarial en las Pymes.

De acuerdo a la teoría obtenida, vemos que en la actualidad el coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Así es preciso mencionar las razones por las cuáles el coaching es importante en las empresas como son: Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. Esto nos

manifiesta según las investigaciones de Kourilsky. Por otro lado en un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayor parte de las empresas buscan eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo y están, por tanto, sometidas a altas exigencias para lograr el éxito.

Es central para las organizaciones hacer que sus equipos puedan lidiar con estos desafíos y sean capaces de moverse en escenarios de incertidumbre; responsabilidad que recae sobre ejecutivos y jefaturas que, muchas veces, tienen que rendir más allá de lo que son capaces.

En esta línea, los ejecutivos están requiriendo desarrollar sus habilidades, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje y manejar estados de ánimo no siempre favorables para lidiar con sus equipos, clientes, pares, proveedores e, incluso, con ellos mismos.

Considerando el objetivo general planteado al inicio de la investigación, se puede concluir que el Coaching en estos momentos es una herramienta emergente, pero no se posee mucha información sobre ella, esto trae como consecuencia que empresas que tienen la posibilidad de invertir en desarrollar a sus trabajadores no posean la información necesaria para tomar la decisión de involucrarse en nuevos programas que están en el mercado.

Ahora, las empresas que están utilizando la herramienta aún no pueden tener claridad en los resultados, ya que los procesos están comenzando y por lo tanto es difícil comprender si el Coaching sirve realmente en la realidad empresarial de nuestro país, pero sí se está viendo que el Coaching ha comenzado a ser una herramienta potente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores, las cuales sirven de complemento a las habilidades duras y si bien es cierto, la capacitación ayuda en gran medida a los logros de las metas de la organización, éstas mismas se han dado cuenta que ya no sirve sólo afectar la acción para generar cambios positivos, sino que es más eficiente potenciar el desarrollo de las habilidades blandas de las personas para que ellas mismas generen un cambio en la acción o el modo de hacer las cosas y así aumentar el fin último de toda empresa que es la rentabilidad.

Objetivo específico 01: Conocer la realidad del coaching en el sector comercio del distrito de Tarapoto.

El coaching nace como una respuesta al desgaste que puede provocar en la estructura corporativa, la utilización de sistemas organizacionales poco apropiados.

A mediados de la década pasada algunas grandes empresas atentas a este problema han desarrollado programas de motivación y focalización de objetivos que tuvieron como fin establecer claras pautas de trabajo para mejorar el rendimiento de las compañías poniendo siempre el acento en la satisfacción del cliente.

Con la llegada del nuevo milenio, poco a poco, estos programas han ido alcanzando prestigio también en el sector de compañías pequeñas y medianas; ya que las nuevas exigencias del mercado han obligado a muchas empresas medianas y pequeñas a perfeccionar rápidamente su estructura y cultura organizacional, para poder enfrentar desafíos económicos y productivos antes desconocidos.

Precisamente, este es el foco principal de cada programa de Coaching: establecer un orden lógico aplicado a las metas que quiere hacer realidad una empresa. De esta forma, es más sencillo tener siempre presente cuáles son los deberes de cada miembro de la organización y así establecer modificaciones eficientes en la pirámide de dirección.

Estos programas se basan en el análisis cualitativo del trabajo a través de un elemento ajeno a la empresa: el Coach, es quien “acompaña” a la corporación durante todo el proceso indicando cuáles son los defectos de la estructura orgánica que se deben ir modificando a medida que avanza el desempeño del programa.

De acuerdo a los resultados obtenidos vemos que el 62% de las empresas encuestadas nos han manifestado que no conocen o no han escuchado hablar del coaching, pero sin embargo como se muestra en el gráfico N° 04 que los empresarios del Sector Comercio en un 94% les interesa saber sobre el coaching.

Y cuando se les pregunto a los empresarios si necesitan una herramienta para la mejora del desarrollo empresarial nos manifestaron que en un 86% si lo necesitan, por lo tanto nos demuestran que están dispuestos a seguir creciendo y sobre todo adaptarse a cada uno de los cambios y de las nuevas herramientas que permitan el desarrollo empresarial.

Objetivo específico 02: Determinar si las PYMES del sector comercio aplican la herramienta del coaching para el desarrollo empresarial.

De acuerdo a los resultados obtenidos vemos en el Gráfico N° 06, se muestra que en un 66% están aplicando la herramienta del coaching las pymes del sector comercio, mientras que en un 28% no aplica el coaching. Por otro lado la frecuencia del uso de esta herramienta nos manifestaron en un 42% lo utilizan siempre, mientras que en 32% lo utiliza regularmente, seguido de un 21% que lo utiliza casi siempre, aquí se demuestra la frecuencia de la utilización de esta herramienta.

Seguidamente los empresas de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto vienen aplicando el coaching en un 33% a la administración, el 48% al personal de atención al cliente, debido a que este sector se enfrenta diariamente a la satisfacción de cada uno de los clientes, y se necesita un personal idóneo para la misma atención.

En el gráfico N° 09, los empresarios nos manifiestan que el coaching mejora el desarrollo empresarial, manifestando un 52% una afirmación, permitiendo así desarrollar nuevas estrategias y buscar lograr una ventaja competitiva.

Nosotros creemos que un coach profesional para PyMEs debe estar entrenado para guiar a un directorio en el proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles , metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo , un buen coaching debe sacarle lo mejor al directorio , ayudarlo a moverse hacia sus metas y a aprender nuevas habilidades .Las características de un coach eficiente son : saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis , saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar a los integrantes del directorio a un dialogo constante que redunde en el desarrollo de toda la organización . Según nuestras experiencias el coach para ser efectivo debe tener ganas de aprender, ser

íntegro, un buen escucha, asertivo, mejorar los resultados del negocio y tener un buen sentido del humor.

Objetivo específico 03: Establecer las dificultades que presentan las PYMES del sector comercio para aplicar el coaching como herramienta de desarrollo empresarial.

Las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto nos manifestaron que no aplican el coaching en un 64% por la falta de conocimiento, mientras que en un 27% nos menciona que no aplica el coaching debido a la falta de recursos económicos.

Por lo tanto se puede constatar que los empresarios del sector comercio del Distrito de Tarapoto no tienen conocimiento de la importancia del coaching en las organizaciones ya que esta facilita a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, y estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

La nueva fórmula para que una empresa sea eficaz, es en la calidad y el Talento de nuestros empleados

- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, del trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar sus objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo globalizado en que vivimos no tenemos límites técnicos, sino, tenemos límites paradigmáticos, muchos estamos ciegos con respecto a muchas cosas que nos limitan, por ello no somos capaces de observar que tenemos los mismos problemas en forma recurrente. Las compañías que trabajan el tema del cambio por competencias y talento humano, no buscan sólo mejorar sino transformar la cultura antigua que se tenía de una empresa y cambiar desde la raíz, para que no se queden atrapados en lo mismo.

Es común ver en las organizaciones, empleados que componen todo con un sinfín de excusas cuando algo no lograron realizar, en cambio el Coaching desea ver resultados en su gente, porque para ellos lo más importante es la gente y siempre será la gente, porque son ellos los que producen el cambio y dan los resultados, el poder del Coaching no está medido por la autoridad que ellos puedan ejercer, sino, en el compromiso y la visión de la gente, ellos le dan el poder a la gente para que ellos den lo máximo de sus cualidades, demostrando que pueden comprometiéndose en su labor, cuando hayan el talento que tienen guardado llegan a ser una gran bomba.

El Talento Humano, es el activo más valioso de una empresa, ya que los logros se consiguen a través de las personas. No solo hay que seleccionar e identificar al talento sino también atesorarlo, y las empresas tenemos que convertirnos en una plataforma de desarrollo de personas, porque lo que buscan las personas es precisamente carreras profesionales retadoras, oportunidades de desarrollo, nuevos aprendizajes y reforzar sus competencias.

Objetivo específico 04: Analizar la trascendencia del Coaching como nueva herramienta de desarrollo empresarial.

El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “oficio”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia.

En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización. Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento

de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Objetivo específico 05: Proponer un modelo de coaching para mejorar el desarrollo empresarial en las Pymes.

El coaching es un sistema integral, coherente, continuo, 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 la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

Un sistema de unión de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo. Un enfoque diferente que hace de la obligación hacia el trabajo, como un entrenamiento, alegría y desarrollo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Considerando el objetivo general planteado al inicio de la investigación, se puede concluir que el Coaching en estos momentos es una herramienta emergente, pero no se posee mucha información sobre ella, esto trae como consecuencia que empresas que tienen la posibilidad de invertir en desarrollar a sus trabajadores no posean la información necesaria para tomar la decisión de involucrarse en nuevos programas que están en el mercado. Ahora, las empresas que están utilizando la herramienta aún no pueden tener claridad en los resultados, ya que los procesos están comenzando y por lo tanto es difícil comprender si el Coaching sirve realmente en la realidad empresarial de nuestro país, pero sí se está viendo que el Coaching ha comenzado a ser una herramienta potente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores, las cuales sirven de complemento a las habilidades duras y si bien es cierto, la capacitación ayuda en gran medida a los logros de las metas de la organización, éstas mismas se han dado cuenta que ya no sirve sólo afectar la acción para generar cambios positivos, sino que es más eficiente potenciar el desarrollo de las habilidades blandas de las personas para que ellas mismas generen un cambio en la acción o el modo de hacer las cosas y así aumentar el fin último de toda empresa que es la rentabilidad y el desarrollo empresarial.

5.1.2. El coaching para pymes se basa en ayudar al empresario a alcanzar los objetivos en la empresa, ofreciéndole sencillas herramientas o métodos para optimizar su empresa. El Coach es quien ayuda al empresario a definir su objetivo, a que crea que puede lograrlos, a eliminar obstáculos, a determinar los pasos, desarrollar las habilidades necesarias y sacar lo mejor de ellos para poner acción. Y en un periodo determinado puede alcanzar los objetivos más importantes para su Pyme: por ejemplo aumentar ventas, aumentar su productividad y organización personal, organizar el equipo, sistematizar el negocio para que funcione sin su presencia, tener la mente de los grandes empresarios, motivarse y motivar a otros, tener claridad y enfoque de la visión de la empresa, y sobre todo, mejorar los beneficios.

5.1.3. El coaching abre ventanas para que se investiguen: conceptos de negocios, herramientas, técnicas y nuevos paradigmas de gestión empresarial, provee una metodología de planificación continua utilizando estrategias y tácticas apuntadas a incrementar la visión empresarial. Existen evidencias que se forma así un sistema sinérgico de trabajo en equipo que apalanca las competencias individuales de cada integrante del directorio en beneficio de mejores resultados para la empresa. El coaching en las pymes está orientado a los resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño individual y grupal.

5.1.4. Las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifestaron que no aplican el coaching en un 64% por la falta de conocimiento, mientras que en un 27% nos menciona que no aplica el coaching debido a la falta de recursos económicos.

Por lo tanto se puede constatar que los empresarios del sector comercio del Distrito de Tarapoto no tienen conocimiento de la importancia del coaching en las organizaciones ya que esta facilita a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, y estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

5.1.5. La trascendencia del Coaching como nueva herramienta, vemos que las pymes del sector comercio del Distrito de Tarapoto, en un 86% le gustaría aplicar el coaching como instrumento de gestión, mientras que en un 14% no considera al coaching como una herramienta de desarrollo empresarial.

5.1.6. El nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial, se puede constatar que 19 empresarios que tienen cargo de gerente del sector comercio del Distrito de Tarapoto nos manifestaron que solo el 74% influye el coaching, esto nos demuestra que es en gran mayoría y en una pequeña mayoría es de un 26% que no influye el coaching en el desarrollo empresarial.

5.2. RECOMENDACIONES

- 5.2.1.** Un programa de coaching está especialmente diseñado para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento en momentos de cambio corporativo. Se trata de una disciplina que permite aumentar el rendimiento del trabajo, capacitando a su personal en la pro acción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.
- 5.2.2.** El coaching facilita a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables, permite a la gente encontrar sentido y valor en su función, y trabajar motivada y con responsabilidad.
- 5.2.3.** Existen varias formas de detectar la necesidad del coaching. Una puede ser a través de herramientas como Feedback 360, evaluación del desempeño o encuesta de clima. Otra, que el mismo participante, su jefe directo o el departamento de Recursos Humanos soliciten sesiones de coaching. En cuanto a las personas que reciben coaching, suelen plantear algunas dudas frecuentes, y en numerosas ocasiones entienden por esta disciplina que se trata de una “especie de terapia”. Siempre es conveniente aclarar que en el proceso de coaching se trabaja sobre conductos manifiestan y situaciones actuales.
- 5.2.4.** En el ámbito empresarial la presencia de un Coach y de un proceso de Coaching, se está convirtiendo en una de las mejores inversiones, al sacar el mayor partido del capital humano y al conseguir una completa integración de los equipos de trabajo en el entorno corporativo. La innovación y la consecución de éxitos de una forma mucho más rápida y participativa, son algunas de las consecuencias del coaching empresarial.

- 5.2.5.** Por otro lado es muy importante considerar que debido a la no aplicación del coaching como herramienta en el desarrollo empresarial afectan a cada uno de los colaboradores debido a que esta herramienta pretende mejorar cada una de las habilidades, destrezas que muchas veces el coach desarrolla con cada uno de los colaboradores.
- 5.2.6.** El uso de la herramienta de coaching como estrategia para el desarrollo empresarial en las pymes del sector comercio se debería aplicar en todas las empresas del sector comercio del Distrito de Tarapoto, ya que es una herramienta que nos ayuda a ver cómo están nuestro talento humano y poder desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BIBLIOGRAFÍA

- Cardon, A., (2005), Coaching de equipos, Gestión 200.
- Cook, M. J., (1999), Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral, McGraw-hill Interamericana.
- Cook, M. (2000). Coaching efectivo. Mc. Grawhill. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Los Ángeles, California. MacGraw-Hill.
- Emperador L. (2000). El coaching y la transformación organizacional. Calidad empresarial N° 14. Caracas – Venezuela.
- Fillery- Travis y Lane (2006). Coaching experience. Puerto Rico.
- Eslava E. Bellido, C (1999) “Gestión de Recursos Humanos” Lima-Perú.
- DECRETO SUPREMO N° 013-2013-PRODUCE
- Garfield Charles (1994) “Los Empleados Son Primero” México Edit. Mc Graw Hill.
- Gómez, L. y otros. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- Gómez, P. (2007). Cómo aplicar los recursos humanos. 1ª .Edición Valletta Ediciones. Argentina.
- Harvard Business Essentials, (2005), Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados, Deusto: Planeta de Agostini Profesional Y Formación.
- Ibáñez, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. 1ª .Edición. Editorial San Marcos. Lima.
- Jaime Maristany (2000) Administración de Recursos Humanos. 1ra Edición Cap. 10, Pág.129 - 130
- Jericó, P. (2006). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- Kourilsky, F., (2005), Coaching: cambio en las organizaciones, Piráimide.
- Ley N° 30056. Ley que Modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.
- López, A., (2007), La Innovación de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa, Pretice Hall.
- Levionnois, Michael (1991) “Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos”. Madrid. Edit. Diaz de Santos, S.A.

- Lussier, R. y otros. (2002). Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. 1ª Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- Malvicino. S. (2002). Pequeñas y medianas empresas, Pymes; artículo científico "La importancia del Coach en las pymes, pgs. 10"
- Marshal J. Cook. Coaching efectivo Cap.1, Pág. 5-10.
- Miedaner, T., (2006), Coaching para el éxito: Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional, Urano.
- Milanese, R., (2008), Coaching estratégico: cómo transformar los límites en recursos, Herder.
- Pacheco, J. y otros. (2004). Indicadores de gestión. 1ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Patricia Hashuel (2001). Coach ontológico en Management y Liderazgo (ICC)
- Rada Eduardo. (2010). El coaching Epistemológico como Modelo para fomentar la productividad del conocimiento en la Escuela de Administración de Negocios Globales de la Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú. Concluyó: R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos 6ta Edición. Editora Pearson. Pág.76-77
- Rodriguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7a.Edición. Editorial Thomson. México.
- Robbins, S y otros. (2009). Comportamiento organizacional. 13ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Rohn J. (2013) Coaching para pymes. Editorial Prentice Hall. Mexico.
- Selman, J. Evered,R. (1993) "Coaching y el Arte del Management"
- Stratford y Alyssa (2004). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión.
- Stephen P. Robins y David A. DeCenzo, Supervision, Quinta edición. Editora Pearson Cap. 5 Pág.141-142.
- Toso, K. (2006). Administración de empresas. 1ª Edición. Editorial Palomino. Lima.
- Olive Pibernat, Vicens. PNL & Coaching: Una visión integradora (2ª ed.) Barcelona, España. Rigden.
- Viallonga, Mariano. Alcaide Hernández, Francisco. Hernández, José Manuel (2003) Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching. Ariel.

- Vicente Gisella. (2012). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. Universidad San Martín Porres. Lima. Perú.
- Werther, W y otros. (2008). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. 6ª. Edición. McGraw- Hill Interamericana editores. México.

2. Lincografía:

- <http://www.asesco.org>.
- <http://www.coachfederation.org>
- <http://www.coachingempresarial>.
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/coaching-herramienta-aumentar-desempeno-empleados/coaching-herramienta-aumentar-desempeno-empleados.shtml>
- http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano.

ANEXO N° 01:

EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO QUE PERTENECEN AL RUBRO DE VENTA MAYORISTA DE PRODUCTOS EN GENERAL.

EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO QUE PERTENECEN AL RUBRO DE VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS EN GRAL					
Nº	CIU	DESCRIPCION CIU	RUC	NOMBRE	TIPO DE CONTRIBUYENTE
1	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10415376532	RIOS ANGULO JANETH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
2	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10010734377	SANDOVAL OCHOA NANSI ALBERTA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
3	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10010851331	FLORES TRUJILLO ALEJANDRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
4	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010705849	MENDOZA SHUNA SEGUNDO ERNESTO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
5	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010759264	MAYER TAVERA SOCORRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
6	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010684299	GARCIA MENDOZA ROBIN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
7	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011088975	TUESTA CORDOVA REISER	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
8	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011113872	CORTEZ PEREA HERNAN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
9	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10010905856	VARELA DEL AGUILA SILVIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
10	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20450297608	INVERSIONES S Y S E.I.R.L.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
11	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10425568651	COBOS ANGULO JORGE RAFAEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
12	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10009002478	ROJAS REATEGUI FERNANDO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
13	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010619721	VALLES PEREZ JOSE ARTIDORO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
14	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010739263	GUERRERO TRUJILLANO ASUNCION	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

15	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011156075	AREVALO PEREZ SARITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
16	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10011177251	FUCHS VALLES DE TERLEIRA TRINIDAD	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
17	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10167185831	LIZA LOPEZ JAVIER ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
18	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10011168812	TUESTA SAAVEDRA JUAN YSAIAS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
19	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011151600	MESTANZA GARCIA MARCO ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
20	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011178028	PAREDES LOPEZ MARUJA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
21	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010753070	NAKAMURA HINOSTROZA JOSE ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
22	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10036503021	RIVERA DELGADO LUZ ANITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
23	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	17204167001	ALVITES ORE CLEAN JAVIER	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
25	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10088092916	GRANDEZ PENAHERRERA JUANA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
26	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10273976898	DIAZ MONTENEGRO JOSE EPIFANIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
27	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010623877	GARCIA MENDOZA PATRICIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
28	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10008255861	DEL AGUILA IBERICO JORGE	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
29	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10010620312	VILLARREAL CASTILLO MANUEL ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
31	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20470776723	RICE SHOUGAR CORPORATION S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
32	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10009076498	VARGAS REATEGUI MARLITH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
33	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010643134	TOMA ANDIA REYNALDA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
34	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10010783980	RUCOBA PANDURO YOLANDA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

35	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011606038	SANCHEZ VASQUEZ MOISES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
36	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011178923	CHU GARCIA MANUEL RAFAEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
38	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011148544	VILLACORTA PANDURO EDWARD	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
39	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011181401	VELASQUEZ YSUIZA JAMES BOOND	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
40	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011267179	AZANG HUAMAN POMPILIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
41	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011467640	HEREDIA SALINAS EDWIN WILLIAMS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
42	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011174634	MURRIETA ISHUIZA IRMA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
43	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011514435	PEREZ CIEZA AMERICO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
45	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011147670	PINEDO MORI FLOR DE MARIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
46	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10009530300	CHAMORRO POLO BOANERGES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
48	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10425009171	ARENAS VASQUEZ LUDY LORENA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
51	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011271851	ARCE LINARES MERY CLEMENCIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
52	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011124475	PEREZ PUYEN SEGUNDO JOSE	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
54	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010619896	SAAVEDRA TORRES JULIO CESAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
55	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009829046	REATEGUI DELGADO JOSE ANIBAL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
56	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20446556917	COMERCIAL MUNOZ OBANDO EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
57	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	20446597354	DISTR. DE ZAPATILLAS SPORT S.R.L	SOC.COM.RESPONS. LTDA
59	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10407445886	PISCO DAVILA CARLIÑO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

60	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	20494043956	ALIMENTOS BALANCEADOS EXTRUSADOS S.R.L	SOC.COM.RESPONS. LTDA
61	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10420373614	USHIDAHUA USHIDAHUA MIRNA DEL PILAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
62	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011302179	ALVARADO FLORES CARLOS TERCERO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
63	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10449300632	TUESTA MORI DORIS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
64	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20488818318	DISTRIBUCIONES ELI S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
65	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10802986047	TORREJON TAFUR HOMERO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
66	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10802545342	VALLES VARGAS WILLIAM ARTURO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
67	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011092212	SAAVEDRA SAAVEDRA ANA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
68	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20489208700	MERCANTIL MIGUITA EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
69	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	20489222362	2A DISTRIBUIDORES S.A.C	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
70	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10404875057	MERCADO AGUILAR SOFA MARGARITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
72	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10010330306	SEGURA RAMOS FLOR MARINA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
73	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20104197354	DISTRIBUIDORA LA FAMILIA EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
74	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010714155	PEREZ CORDOVA LIDIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
75	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011085453	LIVIA CHUMACERO CRECENCIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
76	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10405934316	SANCHEZ BARTRA CAROLA DEL ROSARIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
77	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011024926	GUTIERREZ TUANAMA LORENZA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
79	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20362379963	SELVA STAR E.I.R.LTDA.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA

80	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10067187607	CARDENAS SANCHEZ BEDITH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
81	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011328038	TERRY ARELLANO MARLON ELVIS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
83	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10055861078	SANDOVAL FASABI CARMEN ROSA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
84	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010043200	CASANOVA VASQUEZ MERCEDES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
85	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10178347301	LOPEZ BENITES JUSTO ISIDRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
86	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009490588	LINARES HERRERA CARLOS BLANDO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
87	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011261022	SANCHEZ MACEDO MODESTO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
89	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011632420	MARTINEZ LINAREZ JOSE DAMASO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
90	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011097893	PORTILLA ORBE JORGE SAMUEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
91	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10180707617	FOURE SANDOVAL MILUSKA MARISOL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
92	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10101017261	HUANACCHIRI CHIPANA ALEJANDRINA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
93	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	20531300204	COMERCIAL PEREZ E.I.R.L.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
94	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20404114965	COMERCIAL PACIFICO S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
95	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011249723	VIDAURRE SANTISTEBAN TOMAS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
96	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10001265321	RAMOS DELGADO JERSON	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
97	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10405710663	CARDENAS PAREDES JANINA DEL PILAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
98	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009538891	RUIZ RUIZ ROSSAMAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
99	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20362353735	EL PORTAL SOC.RESP.LTDA.	SOC.COM.RESPONS. LTDA
100	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009537304	CORREA ALVAREZ AMELIDA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
101	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20531317867	VIDAGRO SELVA S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

102	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20531318243	COMERCIALIZADORA DE GRANOS LA UNION SRL.	SOC.COM.RESPONS. LTDA
103	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20446585771	S.W.TRACTOR PARTS SOC.COM.DE RESP.LIMIT.	SOC.COM.RESPONS. LTDA
104	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10277053361	PEREZ SILVA RAFAEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
105	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011313669	AREVALO CARDENAS CELSO NAZARIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
107	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011587572	FERNANDEZ CARRANZA DE SUAREZ MARIA OLGA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
108	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10054001482	MARCHAN MARCHAN MARCO ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
109	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010622609	ALEGRIA IQUE JAZMINA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
110	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10009546451	DAVILA VASQUEZ KATI	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
111	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10412602167	NAKAMURA VILLACORTA ALFREDO AMARU	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
114	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10334099798	GOMEZ ROJAS SEGUNDO GERMAN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
115	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011610167	VARGAS PEREA MARILIN LISBETH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
116	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011579669	RIVA SAAVEDRA MANUELA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
117	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010724118	RIOS RENGIFO DE ROSAS REINA YSABEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
118	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10416025903	LEON RAMIREZ SEGUNDO VICTOR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
119	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20531408820	NAGIO S E.I.R.L.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
120	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS	10802089169	PISCO FASABI AMPARO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

		AGROPEC.			
121	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10408942611	DELGADO RAMIREZ HENRY	PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO
122	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011153939	BERNAZZA VASQUEZ MARIA LUZ	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
123	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011531241	RUIZ DIAZ ROMAN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
124	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10182038364	PAREJA AREVALO AUDINA MERCEDES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
126	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10412906531	PUERTA VILLACORTA JOSE LUIS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
127	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10431066942	REATEGUI MORI MANOLO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

Fuente: Sunat 2012 – Tarapoto.

ANEXO N° 02

EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO A CONSIDERAR PARTE DE LA MUESTRA

EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO QUE PERTENECEN AL RUBRO DE VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS EN GRAL					
Nº	CIUU	DESCRIPCION CIUU	RUC	NOMBRE	TIPO DE CONTRIBUYENTE
1	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10415376532	RIOS ANGULO JANETH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
2	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10010734377	SANDOVAL OCHOA NANSI ALBERTA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
3	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10010851331	FLORES TRUJILLO ALEJANDRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
4	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010705849	MENDOZA SHUNA SEGUNDO ERNESTO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
5	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010759264	MAYER TAVERA SOCORRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
6	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010684299	GARCIA MENDOZA ROBIN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
7	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011088975	TUESTA CORDOVA REISER	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
8	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011113872	CORTEZ PEREA HERNAN	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
9	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10010905856	VARELA DEL AGUILA SILVIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
10	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20450297608	INVERSIONES S Y S E.I.R.L.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
11	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10425568651	COBOS ANGULO JORGE RAFAEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
12	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10009002478	ROJAS REATEGUI FERNANDO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

13	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010619721	VALLES PEREZ JOSE ARTIDORO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
14	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010739263	GUERRERO TRUJILLANO ASUNCION	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
15	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011156075	AREVALO PEREZ SARITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
16	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10011177251	FUCHS VALLES DE TERLEIRA TRINIDAD	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
17	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10167185831	LIZA LOPEZ JAVIER ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
18	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10011168812	TUESTA SAAVEDRA JUAN YSAIAS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
19	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011151600	MESTANZA GARCIA MARCO ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
20	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011178028	PAREDES LOPEZ MARUJA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
21	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010753070	NAKAMURA HINOSTROZA JOSE ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
22	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10036503021	RIVERA DELGADO LUZ ANITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
23	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	17204167001	ALVITES ORE CLEAN JAVIER	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
25	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10088092916	GRANDEZ PENAHERRERA JUANA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
26	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10273976898	DIAZ MONTENEGRO JOSE EPIFANIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
27	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010623877	GARCIA MENDOZA PATRICIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
28	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10008255861	DEL AGUILA IBERICO JORGE	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
29	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	10010620312	VILLARREAL CASTILLO MANUEL ANTONIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

31	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20470776723	RICE SHOUGAR CORPORATION S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
32	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10009076498	VARGAS REATEGUI MARLITH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
33	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010643134	TOMA ANDIA REYNALDA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
34	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10010783980	RUCOBA PANDURO YOLANDA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
35	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011606038	SANCHEZ VASQUEZ MOISES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
36	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011178923	CHU GARCIA MANUEL RAFAEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
38	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011148544	VILLACORTA PANDURO EDWARD	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
39	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011181401	VELASQUEZ YSUIZA JAMES BOOND	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
40	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011267179	AZANG HUAMAN POMPILIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
41	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011467640	HEREDIA SALINAS EDWIN WILLIAMS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
42	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011174634	MURRIETA ISHUIZA IRMA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
43	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011514435	PEREZ CIEZA AMERICO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
45	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011147670	PINEDO MORI FLOR DE MARIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
46	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10009530300	CHAMORRO POLO BOANERGES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
48	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10425009171	ARENAS VASQUEZ LLUDY LORENA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
51	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011271851	ARCE LINARES MERY CLEMENCIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

52	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011124475	PEREZ PUYEN SEGUNDO JOSE	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
54	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010619896	SAAVEDRA TORRES JULIO CESAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
55	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009829046	REATEGUI DELGADO JOSE ANIBAL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
56	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20446556917	COMERCIAL MUNOZ OBANDO EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
57	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	20446597354	DISTR. DE ZAPATILLAS SPORT S.R.L	SOC.COM.RESPONS. LTDA
59	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10407445886	PISCO DAVILA CARLIDO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
60	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	20494043956	ALIMENTOS BALANCEADOS EXTRUSADOS S.R.L	SOC.COM.RESPONS. LTDA
61	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10420373614	USHIDAHUA USHIDAHUA MIRNA DEL PILAR	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
62	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011302179	ALVARADO FLORES CARLOS TERCERO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
63	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10449300632	TUESTA MORI DORIS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
64	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20488818318	DISTRIBUCIONES ELI S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
65	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10802986047	TORREJON TAFUR HOMERO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
66	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10802545342	VALLES VARGAS WILLIAM ARTURO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
67	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011092212	SAAVEDRA SAAVEDRA ANA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
68	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20489208700	MERCANTIL MIGUITA EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
69	51395	VTA. MAY. OTROS ENSERES DOMESTICOS.	20489222362	2A DISTRIBUIDORES S.A.C	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
70	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10404875057	MERCADO AGUILAR SOFA MARGARITA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

72	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10010330306	SEGURA RAMOS FLOR MARINA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
73	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20104197354	DISTRIBUIDORA LA FAMILIA EIRL	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
74	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10010714155	PEREZ CORDOVA LIDIA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
75	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011085453	LIVIA CHUMACERO CRECENCIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
76	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10405934316	SANCHEZ BARTRA CAROLA DEL ROSARIO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
77	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011024926	GUTIERREZ TUANAMA LORENZA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
79	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	20362379963	SELVA STAR E.I.R.LTDA.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
80	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10067187607	CARDENAS SANCHEZ BEDITH	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
81	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10011328038	TERRY ARELLANO MARLON ELVIS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
83	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10055861078	SANDOVAL FASABI CARMEN ROSA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
84	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10010043200	CASANOVA VASQUEZ MERCEDES	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
85	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10178347301	LOPEZ BENITES JUSTO ISIDRO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
86	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10009490588	LINARES HERRERA CARLOS BLANDO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
87	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011261022	SANCHEZ MACEDO MODESTO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
89	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011632420	MARTINEZ LINAREZ JOSE DAMASO	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
90	51212	VTA. MAY. DE MATERIAS PRIMAS AGROPEC.	10011097893	PORTILLA ORBE JORGE SAMUEL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

91	51906	VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.	10180707617	FOURE SANDOVAL MILUSKA MARISOL	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
92	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	10101017261	HUANACCHIRI CHIPANA ALEJANDRINA	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
93	51313	VTA. MAY. PRODUCTOS TEXTILES.	20531300204	COMERCIAL PEREZ E.I.R.L.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
94	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	20404114965	COMERCIAL PACIFICO S.A.C.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
95	51225	VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.	10011249723	VIDAURRE SANTISTEBAN TOMAS	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

Fuente: Sunat 2012 - Tarapoto.

ANEXO N° 03

ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Encuesta de Proyecto de investigación - TESIS

Buenos días / tardes:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer el Coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial en las pymes del distrito Tarapoto, con el fin de analizar y tomar algunas decisiones que promuevan mejores decisiones.+

Te pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible.

Instrucciones:

- Anota las respuestas marcando con aspa en el espacio que indique la pregunta.
- Sigue el orden de las preguntas y por favor no evada ninguna de ellas.
- Evite en lo posible los borrones o marcas.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la Empresa: _____
2. Giro de la Empresa: _____
3. Nombre de la Persona a Entrevistar: _____
4. Cargo: _____
5. Tiempo que labora en la Empresa: _____

II. REALIDAD SOBRE EL COACHING.

1. ¿Ha escuchado hablar de coaching o conoce algo del tema?

- A) Sí
- B) No
- C) Le parece haber escuchado

2. ¿Le interesa saber sobre esta nueva herramienta de desarrollo empresarial?

- A) Sí
- B) No
- C) No responde

3. ¿Cree que su empresa necesita de una herramienta que ayude a un cambio organizacional?

- A) Sí
- B) No
- C) Emplea otro método

III. APLICACIÓN DEL COACHING

4. ¿En su empresa se viene aplicando el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial?

- a) Sí
- b) No
- c) No responde

(Si la respuesta es NO pasar a la sección IV, pregunta 8)

5. ¿Con que frecuencia utiliza el coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Regularmente
- d) De vez en cuando

6. ¿A quiénes viene aplicando la herramienta del coaching en su empresa para mejorar su desarrollo?

- a) Al personal de producción
- b) A la administración
- c) Al personal de atención al cliente

7. ¿Cree usted que ha mejorado su desarrollo empresarial con la aplicación del coaching como herramienta de gestión?

- a) Sí
- b) No
- c) Está mejorando

IV. DIFICULTADES PARA APLICAR EL COACHING

8. ¿Por qué no aplica el coaching como herramienta de desarrollo empresarial?

- a) Carece de conocimiento
- b) Por la naturaleza del negocio
- c) Falta de recursos económicos

9. ¿Le gustaría aplicar esta herramienta como instrumento de gestión para mejorar el desarrollo empresarial?

- a) Sí
- b) No

V. TRASCENDENCIA DEL COACHING

10. ¿La administración de su empresa se preocupa por realizar programas de desarrollo de personas?

- A) Sí
- B) No
- C) Podría ser mejor

11. ¿Se planea el desarrollo sistemático del personal?

- A) Sí
- B) No

12. ¿Tienen problemas en que el personal actualice sus habilidades?

- A) Sí
- B) No

13. Esta es una época dinámica, ¿la empresa se adapta fácilmente a ella?

- A) Sí
- B) No

14. Nivel de influencia del coaching en el desarrollo empresarial de las Pymes del Sector Comercio del Distrito de Tarapoto – aplicada a gerentes.

- A) Sí influye
- B) No influye