

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOGRAR UN
DESEMPEÑO EFICIENTE EN LOS EMPLEADOS DE LA FARMACIA SANA SANA
DE LA CIUDAD BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.”

AUTOR:

GINA MIREYA ZHUNIO BENAVIDES.

DIRECTOR DE TESIS

ING. COM. WASHINGTON PAZMIÑO GAVILANEZ. M.A.E.

LECTOR DE TESIS

ING. COM. JANETH BONILLA FREIRE. M.A.E.

BABAHOYO- ECUADOR

2013

DECLARACION DE AUTORIA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de las misma a la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo

Gina Mireya Zhunio Benavides.

DEDICATORIA

Dedico con mucho amor y respeto el esfuerzo de este proyecto de tesis, y el fruto de mi saber y todas las enseñanzas adquiridas durante todo este tiempo a mi madre ya que con consejos, ejemplo de superación y apoyo incondicional en mi preparación hicieron posible el haber llegado a este punto de superación, por estos motivos, siempre la llevo presente en mi mente y en mi corazón.

A mi hijo, Adrián Marcelo, que es la fuerza que me impulsa a mirar el horizonte con la esperanza de verlo crecer en un mundo diferente.

A mis hermanos y sobrinos, por una promesa cumplida.

También hago extensiva mi gratitud a los catedráticos Ing. Washington Pazmiño e Ing. Janeth Bonilla, por brindarme sus conocimientos, tiempo y dedicación en este proyecto investigativo.

A todos ellos, este trabajo dedicado con mucho amor.

Gina Mireya Zhunio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme llegar hasta esta instancia de mi vida y cumplir esta meta propuesta.

A todos mis profesores de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial, con quienes que tuve la oportunidad de recibir sus clases sabiendo aprovechar sus experiencias y conocimientos al máximo.

A mi madre y mi hermana quien siempre ha estado a mi lado apoyándome en todo momento en mi carrera universitaria.

A mi hijo por brindarme el cariño que me da día a día, la fuerza suficiente para seguir adelante.

A todas aquellas personas que hicieron posible el poder presentar esta tesis y de esta manera haberme permitido subir un escalón más en mi ámbito educativo.

Gina Mireya Zhunio.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

El jurado calificador de la Escuela de Administración y Gestión Empresarial de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo le da al siguiente proyecto de tesis:

La calificación de _____

Equivalente a _____

Fecha: _____

FIRMAN PARA CORROBAR SU VERACIDAD

Presidente Tribunal de Defensa _____

Director de Tesis _____

Lector de Tesis _____

Secretario _____

INDICE DE CONTENIDOS

DESCRIPCION	PÁGINA
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Delimitación.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1Objetivo General.....	4
1.4.2Objetivos Específicos.....	4
1.5 Justificación	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Marco Teórico.....	8
2.1.1. Fundamentación Teórica	8
de la Administración.....	8.9.10
	Historia y Evolución

Concepto de la Administración.....	11	
Definición Etimológica.....	11	
Características de la Administración.....	11	Importancia
de la Administración.....	12	Proceso
Administrativo.....	13	
Planeación.....	14	Importancia
de la planeación.....	14	Propósito de la Planeación
.....	14	Organización.....
.....	15	Estructura
Organizativa.....	15	Propósito de la
Organización.....	15	Tipos de
organización.....	16	
Dirección.....	16	Alcance de
la Dirección.....	17	Principios Generales de la Adm.
Apli. Dirección.....	17	Fases de la
Dirección.....	18	Importancia de la
Dirección.....	18	
Control.....	19	
Gestión del Talento Humano.....	19	
Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	19	
Planificación del Recurso Humano.....	20	Análisis de
Cargos.....	20	Aplicación del Análisis del
Cargo.....	21	Selección del

Personal.....	21	Concepto de
Selección.....	21	La Selección Como Proceso de
Comparación.....	21	
Fijar Programas Adecuados de Entrenamiento.....	22	
Evaluar Puesto.....	22	
Beneficios del Análisis de Cargo.....	22	
Departamento de Recursos Humanos.....	23	
Comportamiento Humano y Organizacional.....	23	
Historia del Coaching.....	23- 24	
Características del Coach.....	25	
Funciones del Coach.....	26	
Conducta del Coah.....	27	
Definición del Coaching.....	28	
Características del Desempeño.....	29	
Elementos.....	30	
Función del Coaching.....	31	
Proceso de Desempeño.....	31	
Principios del Coaching.....	32	
El Instrumento del Liderazgo.....	32	

Obstáculos Para El Buen Desempeño.....	33
Por Qué Coaching.....	34
Cuando Dar Coaching.....	34
A Quienes Beneficia El Coaching.....	35
Tipos de Entrenamiento.....	37
Coaching Personal.....	37
Coaching Ejecutivo.....	37
Coaching Empresarial.....	37
Técnicas del Desempeño Empresarial.....	39
Equipos de Alto Rendimiento.....	40
Propósito de la Farmacia Sana Sana.....	42
Visión.....	43
Misión.....	43
2.2 Antecedentes de la investigación.....	44
2.3. Marco Conceptual.....	45
2.4. Hipótesis y Variables	
2.4.1 Hipótesis.....	50
2.3.2 Variables.....	50

2.3.3 Operacionalización Conceptual de las Variables.....	51
---	----

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 Metodología de la Investigación.....	54
3.1.1 La investigación Cuantitativa.....	54
3.1.2 La investigación Cualitativa.....	54
3.2 Tipos de Investigación.....	55
3.2.1 Investigación Documental.....	55
3.2.2 Investigación de Campo.....	55
3.3 Población y muestra de la Investigación.....	56
3.3.1 Población.....	56
3.3.2 Tamaño muestral.....	56
3.4 Métodos Técnicas e Instrumentos.....	58
3.4.1 Métodos.....	58
3.4.2 Técnicas.....	58
3.4.3 Instrumentos.....	59
3.5 Tabulación y Análisis de Datos	59
3.5.1 Tabulación de Datos.....	60
3.5.2 Análisis e Interpretación de Datos.....	60

3.6	Verificación de la hipótesis.....	66
------------	-----------------------------------	----

CAPITULO IV: DESARROLLO TECNICO DE LA INVESTIGACION

4.1.	Tema.....	69
4.2.	Objetivos de la Propuesta	70
4.2.1	Objetivo General.....	70
4.2.2	Objetivos Específicos.....	70
4.3.	Justificación del Diseño del Plan.....	70
4.4	Importancia del Diseño del Plan.....	71
4.5	Contenido del Diseño del plan.....	72
4.6.	Descripción del Plan.....	73
4.7.	Desarrollo del plan de Coaching empresarial.....	76
4.8.	Diseño del perfil Administrativo.....	80
4.9.	Conclusiones.....	108
4.10.	Recomendaciones	109

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento ha tomado tal relevancia en nuestros días, como uno de los temas fundamentales a través de profundas investigaciones, ha logrado intervenir el sector empresarial con un importante aporte para liderar el cambio.

El enfoque de relaciones humanas nos lleva hacia el llamado coaching, que permite gestionar el concepto de recursos humanos dentro y así valorar contablemente los conocimientos de los individuos pertenecientes a la organización.

Las empresas se enfrentan hoy en día a una disyuntiva que les propone por un lado correr el riesgo de buscar personal por fuera de la organización y pagar por ello o buscar al interior de sus empresas esos líderes ocultos que no han podido detectar.

Es muy importante a la hora de evaluar desempeños y de buscar talentos saber claramente cuáles van a ser la estrategia, los procesos, la tecnología, los comportamientos y las políticas de la organización en cuanto a los recursos humanos, para que estos arrojen óptimos resultados; por esto la labor directa del coach no es solo centrarse en sistemas y procesos, sino en las personas y sus comportamientos.

El método Coaching se ha adoptado en países desarrollados como una herramienta administrativa eficaz para el desarrollo de miembros de la organización; se considera vehículo útil para lograr un mejor desempeño, para alcanzar metas personales y organizacionales y para el ejercicio de determinadas habilidades.

Además este programa permite que los individuos adquieran y mejoren competencias tanto en el ámbito laboral como personal.

Ecuador es un país en vías de desarrollo, de mejores prácticas en los ámbitos económico y profesional; abierto a la adopción de metodologías que permiten el mejoramiento de las organizaciones. Un país optimista a pesar de tantas situaciones adversas, cuyos habitantes confían en que será solo a través de la excelencia y del trabajo arduo que podrá forjarse un mejor futuro; por ello la necesidad de dar a conocer a través de esta investigación las virtudes del Coaching para la formación de líderes con la confianza que esta metodología pueda impactar positivamente el entorno familiar profesional y social de los individuos que lo ejercite y así contribuir al anhelado bienestar y desarrollo del país.

La Competencia Humana y Desempeño Superior como principios de esta herramienta administrativa, enfatizan que las personas son competentes y que a través de la capacitación necesaria harán lo posible por realizar el mejor papel posible y si se les brinda la oportunidad estas podrán demostrar competencias directivas y técnicas en forma continua; asimismo el desempeño óptimo es resultado del compromiso de los individuos para hacer las cosas lo mejor que les permiten las habilidades que poseen.

Los cursos de Coaching disponible en el mercado ecuatoriano describen los conceptos básicos y benéficos de la implementación del programa, sin embargo poseen escasas referencias prácticas sobre la efectividad del mismo.

Cada uno de nosotros es quien debe desarrollar su potencial pues esa es una de las claves del coaching. Y es que si nos fijamos metas y objetivos precisos estaremos dispuestos a alcanzarlas, Pero también debemos fijar un calendario, un modo, un proceso y sobre todo, alguien que esté a nuestro lado en el camino.

Al hablar del Coach, no se refiere solo a un confesor, consultor, psicólogo, psiquiatra o maestro, es un líder que integra todas estas funciones en pro de lograr óptimo rendimiento en sus colaboradores.

Para dar mayor claridad a esta definición, se cita el siguiente ejemplo: Supongamos que nos proponemos aprender a nadar. Un consultor nos dice cuáles son los estilos, las piscinas o los mejores lugares y épocas para hacerlo, los buenos consultores incluso nos dirán las fechas de las olimpiadas por si queremos buscar una medalla; probablemente el consultor no sepa nadar. Un confesor nos podría decir que antes de aprender a nadar tenemos que purgar nuestros pecados, que debemos pensar si al hacer eso abandonas el camino, ya sea tu trabajo, familia, etc.

Un psicoanalista nos tumbará en el diván y con un encuadre perfecto indagará nuestro subconsciente y nuestro pasado para preguntarse por las carencias, frustraciones o razones que nos llevan a desear este aprendizaje. El psiquiatra nos dirá que con determinada dosis de un fármaco desaparecerán los síntomas y podremos volver a la vida normal. A diferencia de los anteriores, quienes solo tienen una visión, El coach, después de escuchar, posiblemente se tirará a la piscina y esperará adentro, a veces se situará al borde del agua y nos animará a seguir.

Llegará el momento en el cual casi sin notarlo estaremos nadando a su lado. Pero si el coach no sabe nadar o no nadó antes que nosotros, para mostrarnos como hacerlo, quedara al mismo nivel que el confesor o el psiquiatra.

Sócrates utilizaba la mayéutica, sugerida de la profesión de su madre (matrona) que significa el arte de dar a luz (las madres paren, no las paren). Del mismo modo el coaching ayuda al "parto" con un acompañamiento permanente, sin limitar las propias cualidades de su discípulo.

La calidad y cantidad de los líderes determinan el desarrollo de los países y de las empresas, estos aspectos fundamentales los posee un proceso llamado COACHING, que suena complicado de interpretar pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que quiera lograr el liderazgo dentro de su campo.

En esta época se han desarrollado métodos de gestión con un enfoque más humano que permiten detonar la auto-motivación y auto-control de los colaboradores de manera que se facilite el logro de resultados que sobrepasen las expectativas tradicionales de crecimiento y desarrollo personal a la vez que se fortalece en ellos los sentimientos de pertenencias, lealtad, y sobre todo compromiso por el logro de las metas de organización.

A lo largo de este trabajo se desarrollará de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más completa del término COACHING, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicarán las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso

como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc. Se concluirá que el COACHING es un sistema integral, indicando como puede implementarse para lograr equipos de alto rendimiento.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN LA FARMACIA SANA SANA DE LA CIUDAD BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.”

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas comerciales en el Ecuador han enfrentado una serie de cambios a partir de la globalización de los mercados, la apertura comercial de los países, la creciente cobertura de las transnacionales, el mercado estratégico de franquicias mundiales y alianzas estratégicas, lo cual no les ha permitido alcanzar un mayor grado de competitividad y desarrollo económico afectando en gran medida a las medianas empresas de la Ciudad de Babahoyo, especialmente en el sector farmacéutico, es por esto que la cadena de farmacias Sana Sana no se encuentra preparada para enfrentar la innovación con la que cuentan las grandes empresas.

Uno de los problemas más grandes que se encuentran en la cadena de farmacias Sana Sana radica en el talento humano, ya que hace falta una técnica para capacitar y orientar al personal para que mejore su desempeño.

La falta de motivación es otro problema presente en los empleados que laboran en la empresa ya que no existen incentivos que promuevan al aumento de interés en el desempeño de las actividades.

Además los empleados se quejan de la incertidumbre que causa la rotación de personal y la falta de estabilidad laboral.

El tema de este proyecto de tesis plantea una solución a este problema, la propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos.

Todos estos problemas llevan a planteamiento de la siguiente pregunta:

“¿Cómo lograr un desempeño eficiente en los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos?.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr un desempeño eficiente en los empleados de la Farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos?.

1.1.2 SUBPREGUNTAS

¿Cuál es la situación interna y externa de los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos?

¿Cómo es el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo?

¿Cuáles podrían ser las estrategias del administrador de la farmacia Sana Sana para crear un ambiente laboral agradable?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto se desarrollará en las Farmacias Sana Sana, ubicadas en la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, en el año 2013

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de Coaching empresarial para incrementar la efectividad del talento humano en la farmacia Sana Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Analizar la situación interna y externa de los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos.

- ✚ Determinar el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo?

- ✚ Establecer las estrategias del administrador de la farmacia Sana Sana para crear un ambiente laboral agradable?

1.5. JUSTIFICACION

El programa de coaching, estimula al administrador y al empleado a que vaya más allá de sus limitaciones desenvolviéndose como un recurso más eficiente dentro de la empresa.

La Empresa Econofarm S.A. Farmacias Sana Sana fue creada hace 10 años, teniendo como fin la comercialización de productos farmacéuticos al por menor, siendo una actividad rentable, ya que ha ido creciendo a lo largo de estos años contribuyendo a generar fuentes de trabajo y aumentar la economía del país, teniendo como misión ayudar a la población de escasos recursos, ya que sus precios son los más bajos del mercado y de una excelente calidad, por todas estas razones la empresa ha tenido una amplia aceptación en la comunidad, y hoy en día es una de las empresas líderes en el sector farmacéutico.

Una de las facilidades de este programa es que si una empresa determina implementarlo en su recurso humano le da la oportunidad de seleccionar entre el coaching interno y el externo; aquí el jefe se convierte en líder o coach y el empleado puede convertirse en coachee quienes son parte activa del proceso de asesoramiento y medición para el desarrollo de las competencias dentro de la empresa.

Por lo tanto los beneficiados con esta investigación serán:

- Las farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Rios: Que será capaz de enfrentar los retos competitivos del país.
- Los Empleados: Lograrán el desarrollo constante de sus habilidades y actitudes.
- Los Clientes: Porque en las compras cotidianas que ellos realicen interactúan con personas de mayores valores y principios dispuestos a dar lo mejor de sí.
- La Sociedad: Porque al contar las empresas con un recurso humano más efectivo brindan un mejor servicio al cliente logrando mayor demanda.
- La Universidad: Contribuye al incremento de la bibliografía.
- A los Estudiantes: Porque les facilita el acceso a información actualizada.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 FUNDAMENTACION TEORICA

2.1.2 ADMINISTRACION

2.1.2.1 HISTORIA Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Solo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

A finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos labores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferente épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por si solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron

ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del estado.

El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en la administración el adoctrinamiento para la persecución de un objetivo, a pesar que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la edad contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.¹

Las teorías y experiencias de Frederick Taylor y de Henry Fayol, adjudicándoles indistintamente el título de “Padre de la Administración”; ambos autores corresponden a las necesidades del ambiente en que laboraban, sin embargo, sus aportaciones indudablemente representaron un avance extraordinario, ya que corresponde a ambos el mérito de haber sido los indicadores más connotados de la ingeniería industrial y el estudio de la administración.²

2.1.2.2 Frederick Taylor

Fundador de la administración científica, nació en estados unidos, procedente de la familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y el ahorro. Taylor inicio sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y, más tarde amplió sus conclusiones para la administración general: su historia siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro “Shop management” (administración de talleres) en 1903, en el que se preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través de estudio de tiempos y movimientos.

En esencia Taylor expresa en su libro “Administración de Talleres” lo siguiente:

- a) El objeto de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.

¹ CHIAVENATO IDALBERT, Introducción a la teoría general de la administración, quinta edición, España ES McGraw-Hill 200, ISBN 970-10-2786-8 Pág. 20.

² RIOS SZALAY, ADALBERTO, Orígenes y perspectivas de la administración, segunda edición, editorial Trillas 2007, ISBN 968-24-4101-3 Pág. 77

- b) Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global.
- c) Los empleados deben ser distribuidos en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean adecuados para que las normas deban cumplirse.

2.1.2.3 Henry Fayol

Fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla, vivió las consecuencias de la revolución industrial y, más tarde, la primera guerra mundial.

Henry Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro “Administration Industrielle Et Generale” (Administración Industrial y General) publicado en París en 1916, traducido en 1926 a los idiomas inglés y alemán por iniciativa de International Management Institute de Ginebra; y al portugués en 1950 por la editora Atlas de Sao Paulo.

Fayol siempre dijo que su éxito debía no solo a sus causas personales sino también a los métodos que empleaba. Del mismo modo que Taylor, Fayol empleó los últimos años de su vida en la tarea de demostrar que con una visión científica y con métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios serían la consecuencia natural.

Henry Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en cinco grupos de funciones, a saber:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta o intercambio.
3. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
4. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
5. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras funciones por parte de la dirección.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, coordinar y controlar,

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado Proceso Administrativos, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel por área de actividad de la empresa.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.³

2.1.3 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

2.1.3.1 DEFINICION ETIMOLOGICA

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “Ad”, hacia, y de “ministración”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”. Vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “teer”, que sirve como término de comparación.

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la Administración nos da la idea de que está se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

2.1.4.1 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

a. Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

³ Ibídem, Pág. 89

b. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

c. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos. Al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar.

d. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo”.⁴

2.1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública.

Pero el fenómeno administrativo no solo nació con la humildad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presentes en todas partes. Y es que en el ámbito de esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.

⁴ REYES PONCE, AGUSTIN; Administración de empresas: teoría y práctica, primera. Edición (Vol.1), México MX, editorial Limusa 2009, ISBN: 968-18-0059-1. Pág. 27.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración, sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. En los que, indiscutiblemente, son superadas sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas.⁵

2.1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en las organizaciones. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa, es mucho mayor que la suma de la eficiencia de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la ausencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

⁵ *Ibidem* Pág. 28.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, , dirigir y controlar la actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.⁶

2.1.7 PLANEACION

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir, fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

a) Importancia de la planeación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

b) Propósito de la planeación

⁶ HAROLD KOONTZ; HEINZ WEHRICH, Administración una perspectiva global, 12 Edición, Mexico MX, editorial McGraw-Hill, 2008, ISBN: 970-10-3949-1, Pág. 29.

1.- Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

2.- Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

3.- Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

4.- Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

5.- Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

2.1.8 ORGANIZACIÓN

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa necesaria para la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada para cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa”.⁷

a) Estructura Organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría.

⁷ Ibidem, Pág. 126

Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”.

b) PROPOSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Establecer canales de comunicación.
4. Representar la estructura oficial de la empresa.⁸

c) TIPOS DE ORGANIZACIÓN

1. **Organización Formal:** Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

2. **Organización Informal:** Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.⁹

2.1.9. DIRECCIÓN

La dirección, que sigue a la plantación y la organización, constituye la tercera función administrativa.

⁸ Ibídem, Pág. 97

⁹ HAROLD KOONTZ, Ibídem, Pág. 243

La dirección juega un papel muy importante en la administración la cual es: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción como poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Dado que no existen empresas sin personas, al dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización”.¹⁰

b) Alcance de la dirección

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

1. Nivel Global: abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha concierne al presidente de la empresa y cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. Nivel Departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
3. **Nivel Operacional:** Abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

c) Principios generales de la administración aplicados a la dirección.

1. **Unidad de mando o autoridad única:** Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe regir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios supervisores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de este.

¹⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO, *Ibíd*em, Pág. 371

2. Delegación: la delegación es una técnica específica de la dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas.

3. Amplitud de control: se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. El principio rector de la amplitud de control puede enunciarse así: “Existe un límite, respecto del número de subordinados que puede supervisar un solo individuo”; para que la supervisión sea concreta y efectiva, debe limitarse la cantidad de personas supervisadas.

4. Coordinación o de relaciones funcionales: la coordinación es una acción globalizadora y convergente que armoniza y capitaliza todos los esfuerzos individuales, en busca del objetivo común. Para ser ejecutada en función de los objetivos, la coordinación debe partir del conocimiento de estos. Si la coordinación es una función de armonizar todos los esfuerzos en áreas de un objeto común, el simple desconocimiento de ese objetivo anulara el trabajo de coordinación.¹¹

d) Fases de la dirección

1. Que se delegue autoridad ya que administrar es hacer a través de otros.
2. Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
3. Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerzan y se controlen sus resultados.

e) Importancia de la dirección

1. Es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos del proceso administrativo.
2. Es una función más real y humana en efecto se trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.¹²

¹¹ Ibídem Pág. 376.

¹² Ibídem Pág. 586

2.1.10 CONTROL

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.¹³

2.1.11 Gestión Del Talento Humano.

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.¹⁴

2.1.12 Importancia De La Gestión Del Talento Humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual, además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el

¹³ *Ibidem* Pág. 600

¹⁴ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill, México Año 2008

ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán mas con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben de actuar como personas claves en el uso de técnicas, herramientas y conceptos de administración de personal para incrementar la productividad y el desempeño.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones

2.1.13 PLANIFICACIÓN DE RECURSO HUMANO.

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa.

Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo.

2.1.14 ANÁLISIS DE CARGOS:

Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el

ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

2.1.15 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CARGO

La Farmacia la Sana Sana puede aplicar el análisis de cargos para varios fines como se detallan a continuación:

2.1.15.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

2.1.15.2. CONCEPTO DE SELECCIÓN

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

2.1.15.3. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

2.1.15.4. FIJAR PROGRAMAS ADECUADOS DE ENTRENAMIENTO

Puede ser utilizado por la Empresa para el entrenamiento y capacitación periódica del trabajador, en torno a las habilidades requeridas por el puesto que ocupa.

2.1.15.5 EVALUAR EL PUESTO

Se puede aplicar para realizar la evaluación del personal considerando la evaluación de cargo y los factores principales como: habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo que especifique el puesto.

2.1.16 BENEFICIOS DEL ANALISIS DE CARGO

Las aportaciones que brinda el análisis de cargos para La Farmacia la Buena se puede traducir en beneficios para la gerencia, mandos medios, los empleados y el departamento de personal de la siguiente manera:

2.1.16.1 GERENCIA:

- Ayuda a establecer la carga de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y el ascenso.
- Ayuda a la coordinación y organización de actividades de la Empresa.

2.1.16.2 MANDOS MEDIOS :

- Ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su cargo.
- Contribuye a exigir a cada empleado un mejor conocimiento de lo que debe de hacer y cómo hacerlo.

2.1.16.3 EMPLEADOS:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe de hacer.

- Señala sus responsabilidades con claridad.
- Ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Señala sus errores y aciertos, esto hace que resalten sus méritos y su colaboración.

2.1.16.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe de aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal.
- Le ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento.
- Le informa para la evaluación de puesto.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado de acuerdo a sus aptitudes.
- Lo dirige para efectuar estudios de calificación de méritos.

2.1.17 COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización.

2.1.18 FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Robbins (citado por García en el año 2009) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

2.1.19 HISTORIA DEL COACHING

Es probable que el Coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo XX, entre la década 1950 y

1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber cómo se ha formado y evolucionado el método del Coaching.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el Coaching.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

El Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma de como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

Desde hace más de unos ocho años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

2.1.19.1 CARACTERÍSTICAS DEL COACH

Las características citadas por Hendricks al 1996, son:

- a) Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- b) Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- c) Construcción de confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

d) Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?.

e) Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados.

Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

f) Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

g) Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

h) Credibilidad: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

i) Respeto: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.¹⁵

2.1.19.2 FUNCIONES DEL COACH

Entre las principales tenemos:

- a) Liderazgo visionario.
- b) Seleccionador de talentos.
- c) Entrenador de equipos.
- d) Acompañamiento de empleados en el campo.

¹⁵ Ibidem. Pág. 19

- e) Consultor del desempeño individual de los empleados.
- f) Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- g) Gestor del trabajo en equipo. / Estratega innovador.

2.1.19.3 CONDUCTA DEL COACH

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

a) ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como: ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

a) INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que pueden ser resueltos.

b) REFLEJAR: Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o

siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante.

c) AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

d) DISCIPLINA: consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.¹⁶

2.1.20. COACHING

2.1.20.1 DEFINICIÓN DE COACHING

Es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (Coach) y un pupilo (Coachee).

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un Gerente, Sub-gerente y/o

¹⁶ Ibidem. Pág. 25

Supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, Sub-Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

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

- a) 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.
- b) Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- c) 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.
- d) Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- e) Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

2.1.20.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO (COACHING)

Las esenciales son cinco, estas son:

- a) **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.

b) **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

c) **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.

d) **FORMA ESPECIFICA:** 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.

e) **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.¹⁷

2.1.20.3 ELEMENTOS

Son los siguientes:

a) **VALORES:** 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.

b) **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

c) **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

¹⁷ ZEUS, PERRY: SHIFFINGTIN, SUSANNE, *Ibidem*. Pág. 30

para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

d) 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.

2.1.20.4 FUNCION DEL COACHING

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan. El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande. Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

2.1.20.5 PROCESO DEL DESEMPEÑO (COACHING)

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes, subgerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

1. Desarrollo de una relación de Sinergia.
2. Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
3. Desarrollo de empleados.
4. Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como prever de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

2.1.20.6 PRINCIPIOS DEL COACHING.

1. El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
2. Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial.

Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.

3. El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
4. El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

2.1.20.7 EL INSTRUMENTO DEL LIDERAZGO (COACHING)

Para lograr sus dos objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudia criterios de personalidad y se les pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo.

Las personas no solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetece o porque existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas.

El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal.

El coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes; implica una disciplina libremente consentida a los procedimientos y normas necesarias para la eficacia del conjunto. Y como nadie lucha tanto por una organización como cuando ha contribuido a crearla, el coaching ayuda a los miembros del grupo a definirla, estructurarla y a ponerla en marcha.

El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella. Es directivo en la forma, pero no en el fondo. Aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal) y desaparecer después de su misión de asistencia.

2.1.20.8. OBSTÁCULOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO

El coach debe romper diferentes obstáculos al momento de trabajar; uno de ellos es suprimir aquellas actividades superfluas que carecen de propósitos; también, debe

asegurarse de que sus empleados comprenden realmente lo que se le dice, para ello debe evitar utilizar jergas y lenguaje que interrumpen la comunicación efectiva.

Así también, un coach debe estudiar su propio comportamiento y sus actitudes para verificar que éstos no obstaculizan el desempeño de sus empleados y además, debe evitar el afán de resolver todos los problemas personalmente.¹⁸

2.1.20.9 POR QUÉ COACHING?

Porque:

- a) Por la sensación de algunos ejecutivos de estar desbordados por los nuevos retos que han de asumir las empresas.
- b) Por el poco tiempo que los ejecutivos tienen para ellos mismos debido a la necesidad de la operativa continua teniendo que reducir costes, aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente.
- c) Por la presión con la que tienen que vivir día a día que se retroalimenta a sí misma.
- d) Por el aislamiento que experimentan al no compartir sus problemáticas con los colaboradores, primero, porque una de sus tareas principales es protegerles del miedo, transmitir seguridad y motivarles; y segundo, porque nos cuesta mucho reconocer que hay cosas que nos sobrepasan, como determinados retos y responsabilidades.
- e) Porque en las habilidades “blandas” y sociales muchas veces no suelen ser tan competentes como en las “duras”, aunque a menudo éstas también tienen que “sufrir” un repaso.

2.1.20.10 ¿CUÁNDO DAR COACHING?

El coaching se debe aplicar cuando:

- a) Cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

¹⁸ Ibidem, Pág. 45

b) Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.

c) Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.¹⁹

2.1.20.11 ¿A QUIENES BENEFICIA EL COACHING?

a) PERSONAS

- Al que tenga una meta o un objetivo sin concretar
- Al que esté abierto a la transformación y el crecimiento personal y profesional
- Al que esté buscando una oportunidad para cambiar su futuro
- Al que esté frenado en algún área de su vida, al que quiera encontrar el propósito en su vida y sentido a lo que hace
- Al que esté dispuesto a apostar a si mismo
- Al que quiera más y mejor; al que alguna de estas preguntas le haga considerar que donde está ahora o lo que está haciendo no es suficiente en la vida: ¿Disfrutas con lo que haces? ¿Te entusiasma tu futuro? ¿Esta es la vida que elegirías? ¿Le encuentras sentido a lo que haces? ¿Eres feliz con tus relaciones? ¿Aprovechas tu tiempo libre? .

B) EMPRESAS

Las organizaciones se benefician al:

- a) Facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprendan algo.
- b) Aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales.

¹⁹ Ibidem, Pág. 5.

- c) Facilitar la transferencia de lo aprendido a las situaciones que surgen en el trabajo.
- d) Fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.
- e) Mejorar la calidad de trabajo en un ambiente agradable para el empleado.

2.1.20.12 ¿QUÉ APORTA EL COACHING A LAS PERSONAS Y A LAS EMPRESAS?

En prácticamente todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente. Como dijo Arie de Geus: " La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible". Creo que una gran mayoría estamos de acuerdo en lo anterior, pero cuando se asumen las intenciones y se pasa a pensar en las acciones la pregunta que surge es ¿Cómo puedo hacerlo?

El coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los empleados.

Resumiendo: el coaching aporta valor a las organizaciones porque:

- a) Mejora del rendimiento de los empleados.
- b) Desarrolla el potencial.
- c) Mejora las relaciones directivo- empleado.
- d) Fomenta el liderazgo
- e) Facilita la motivación
- f) Aumenta la implicación.
- g) Refuerza la autoestima.

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

2.1.20.13 TIPOS DE ENTRENAMIENTO (COACHING)

COACHING PERSONAL

Trabaja sobre los objetivos personales en el cual el Coachee (Cliente) junto con su Coach se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de la misma dinámica del Coaching.

Las áreas de trabajo dentro de la vida Coaching son muy amplias, dado que el Coaching Personal trabaja sobre las bases mismas de los objetivos de las personas y estos siempre serán diferentes entre unos y otros.²⁰

COACHING EJECUTIVO

El coach, ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización.

Conocer el coaching significa conocer los procesos por los que un individuo instruye a otro para mejorar y hacer que fluyan hacia fuera sus mejores respuestas.

Permite al directivo prepararse para afrontar la complejidad del mundo empresarial con unas garantías de éxito muy superiores.⁵⁹

COACHING EMPRESARIAL

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 Empresarial (Corporate Coaching) se plantea objetivos propios de su naturaleza tales como:

- a) Gestión del Tiempo
- b) La Agenda del Ejecutivo

²⁰ Ibidem Pág. 6

- c) Falta de motivación en el personal
- d) Metas: en ventas, publicidad, marketing, comunicación... e) Desafíos
- f) Proyectos específicos
- g) Problema interno o externo a la empresa que esté afectando su rendimiento.

Según Perry Zeus, los expertos coinciden en que la disciplina del coaching se haya en su más tierna instancia aunque es probable que su linaje se remota a la prehistoria. Coaching es esencialmente una conversación es decir un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coache) en un contexto productivo y orientado a los resultados, el Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben, es posible que nunca se hallan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas.

El coaching está relacionado con el aprendizaje a pesar que un tutor no es un profesor ni tiene que saber de mecanismos. El coach observa pautas, define el mecanismo de las meras acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica.

El coaching se entraña en el aprendizaje, mediante diversas técnicas de tutoría, tales como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información, los tutores se convierten en entes auto correctores (aprenden a modificar su comportamiento) y autogenerador que crean sus propias preguntas y respuestas.

El coaching guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que facilitan la respuesta. Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y calificar la finalidad.

El coaching empresarial se remota a los programas de desarrollo de liderazgo de la década de 1980 mientras que el coaching personal es derivado de los programas de educación desarrollados en New York en la década de 1960 tal vez sea cierto que afirmar que el coaching ha sido y sigue siendo un arte o profesión en evolución. La competencia, herramientas y técnicas del Coaching a un no se han estandarizado o

formalizado y sus áreas de aplicación continúan develándose y desarrollándose día a día.²¹

2.1.20.14 TÉCNICAS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

a) Técnica del Feedback

El feedback es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Dar y recibir feedback es esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los individuos y de la organización.

El feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente, muestra a los empleados que su jefe se preocupa lo suficiente de ellos como para decirles la verdad, y que confía lo suficiente en su capacidad de aceptar la verdad y su deseo de crecimiento y auto desarrollo. El proceso del feedback controla más al empleado que al jefe, haciendo un énfasis especial en el asesoramiento, la autovaloración y el autodesarrollo. El feedback se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización, e identifica los principales impulsores del rendimiento necesario para alcanzar el éxito organizativo. Al igual que el Coaching en general, el buen feedback presta su máxima atención a los objetivos y está orientado hacia el futuro.

Los beneficio del feedback:

- a) Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos, que consideran que sus esfuerzos y contribuciones están debidamente valorados.
- b) El feedback positivo actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo si se practica intermitentemente; si el feedback

²¹ Ibidem. Pág. 8

es negativo (o fundamental), puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.

- c) Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
- d) Crea una relación entre el jefe y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre el receptor y el emisor.
- e) Genera autoestima, confianza y responsabilidad.
- f) Ayuda al empleado a desprender hábitos improductivos o ineficaces.
- g) Las sesiones de feedback ahorran tiempo. El jefe puede utilizarlas para ser proactivo y abordar los problemas en el momento en que se producen.
- h) Si las sesiones de feedback están documentadas, se pueden usar a modo de informe de evolución, lo cual ayuda al jefe a hacer un adecuado seguimiento de la situación y prepararse para la próxima sesión. Y lo más importante demuestra a los empleados que su superior les toma en serio, tanto a ellos como individuos como a su rendimiento.

2.1.21 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Uno de los objetivos principales del modelo de COACHING, el cual estamos proponiendo, es generar en los colaboradores autodescubrimiento de sus capacidades y determinar el impacto que tiene su labor en el objetivo corporativo.

Con la conformación de equipos de alto rendimiento se garantiza que a este objetivo corporativo se le van a aportar los conocimientos más amplios de cada individuo, cada empleado miembro de un equipo puede explotar todo su potencial al servicio de una compañía y, además, se busca enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados. Como dice el dicho: "la unión hace la fuerza.

Los gerentes pueden evaluar las capacidades individuales de sus empleados, midiendo la eficiencia de los grupos de trabajo al que pertenecen.

Uno de los mayores beneficios que aportan los equipos es que siempre existirá colaboración entre todos sus miembros, nunca se abandonará a su suerte a uno sólo de sus participantes y se entiende que el bienestar de un individuo se reflejará en el bienestar del grupo y viceversa. Por esta razón, una situación ideal dentro de una

empresa es organizar el trabajo en torno a pequeños equipos, cuyos objetivos sean altos y estén alineados con los objetivos de la compañía.

Las características más importantes de estos "supergrupos", "equipos de alto rendimiento" o "grupos autónomos de trabajo", como se les quiera llamar, es que cada miembro realiza tareas interdependientes, es decir, la labor de un integrante va enlazada con la de otro y el éxito se logrará al reunir todos estos esfuerzos individuales en pro de conseguir los resultados deseados por el equipo.

Todas las decisiones que se toman al interior de estos equipos son en consenso, por ejemplo: para elegir a sus miembros, para solucionar problemas que tengan que ver con el trabajo como tal, para diseñar sus propios puestos, para programar sus horas de descanso, etc. Tienen plena autoridad para auto dirigirse y tomar las decisiones, claro está, bajo parámetros aprobados por la gerencia de la empresa¹.

Estos equipos deben estar altamente capacitados, ya que no se puede dar ese nivel de autoridad a individuos que no tengan claro sus objetivos y que no estén en capacidad de poder solucionar problemas, o proponer buenas ideas para el correcto funcionamiento del grupo y por ende, de la empresa; es aquí precisamente donde el COACHING juega un papel fundamental, en la medida que la capacitación, el entrenamiento y el acompañamiento del nuevo colaborador haya cumplido sus expectativas, en esta misma medida el equipo resultante generara su desempeño.

En compañías muy grandes donde el número de personal es muy alto, lo más recomendable es diseñar equipos auto dirigidos, escogiendo a los mejores individuos quienes pueden aportar lo mejor de sí para tomar las mejores decisiones, sobre todo, en aquellas áreas o departamentos donde se presenten la mayor cantidad de inconvenientes o que mayor impacto tengan en los objetivos de la compañía.

(Morris Daniel & Brandon , Joel 2009) Es muy importante que la empresa apoye los equipos que vayan a formarse y respetar las decisiones que se tomen dentro de éstos, siempre y cuando no vayan en contra de las normas éticas o legales que maneje la compañía. Además, debe propenderse porque la confianza y el respeto mutuo sean las bases sobre las que se desarrolle el espíritu del grupo, así como la igualdad y la oportunidad para todos.

Para conformar un equipo de alto rendimiento, es necesario capacitar a las personas que harán parte de él. Y la mejor forma de capacitación es el modelo de

COACHING, que consiste en un entrenamiento donde los compañeros del nuevo candidato, aquellos que posean mayor experiencia o igualmente su superior, serán los encargados de formar y optimizar las capacidades al nuevo miembro del equipo. Ya no existirán los manuales para el empleado sino los manuales para el miembro del equipo o los manuales de entrenamiento asistido, la asociación de actividades del miembro del equipo, en vez de la asociación de actividades del empleado y ya no existirán empleados de planta sino miembros del equipo. La gran ventaja de los equipos es que existe ayuda y contribución para alcanzar las metas de una organización. Cada uno de los miembros depende de alguien más y la confianza que se les otorga no debe ser defraudada jamás.

(Pendolini, Michael 2009) Cómo crear equipos de alto rendimiento. Para conformar un equipo de alto rendimiento, partimos de la selección de un grupo de personas que cumplan con el perfil establecido para el cargo, cada individuo con conocimientos básicos similares a los de sus compañeros, pero con aptitudes y destrezas propias. El proceso de selección de los candidatos, la definición precisa del perfil y el proceso de entrevistas es fundamental para lograr conformar un equipo de alto rendimiento.

Cultura corporativa: Los integrantes del equipo deben desarrollar la cultura corporativa, acatar las normas y procedimientos establecidos, practicar los Valores fundamentales.

Identificar las mejores prácticas y replicarlas: Este es un factor de alta importancia en los equipos de alto rendimiento, como lo mencionamos anteriormente, cada integrante tiene habilidades especiales que son compartidas con todos los compañeros, estos aportes individuales logran un nivel de conocimientos del equipo cada vez mayor; en este punto aplica perfectamente el modelo de coaching, pues es un integrante del equipo quien da entrenamiento a sus compañeros en las áreas de mayor dominio.

2.1.21 Propósito de Farmacia Sana Sana

El propósito de la marca fue crear una nueva línea de farmacias que cumpla con todos los estándares de calidad para atender a segmentos que hasta ese entonces estaban desatendidos, y así brindar a sus clientes la satisfacción de haber realizado la mejor compra tanto en medicinas como en productos de cuidado familiar.

El nombre nace de la canción clásica infantil “sana sana colita de rana, si no sanas hoy sanarás mañana”. De ahí la presencia de la Rana en el logotipo, la cual se ha convertido en el ícono de la marca.

Así es como nace el manifiesto de posicionamiento de la marca. SANASANA es la cadena de farmacias ubicada estratégicamente en lugares en donde la gente más lo requiere. Su ágil atención y precios convenientes son su principal característica para aquellas personas que necesitan alivio en su día a día.

SANASANA es popular, confiable, positiva, cercana, experta y solidaria; atributos que definen la personalidad de la marca que ayudan a ganarse la confianza de la gente para convertirse en la farmacia de barrio a la que siempre las personas quieren volver.

2.1.22 VISION

Empresa Multinacional de retail con responsabilidad Corporativa, líder en el Ecuador y con participación destacada en los países donde incursiona, que satisface las necesidades de salud y bienestar de sus clientes y contribuye a su mejor calidad de vida.

2.1.23 MISION

Contribuir al bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para sustentar esta investigación se tomaron como antecedentes diversos estudios previos, tesis de grados y opciones, de algunas teorías relacionadas con el modelo de Coaching Empresarial.

Los antecedentes que a continuación se citan, proporcionan a la investigación una base teórica que sustenta la problemática planteada.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo Proponer un modelo de Coaching empresarial para incrementar la efectividad del talento humano en la farmacia Sana Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos.

La técnica de recolección de datos consistió en la aplicación de una encuesta estructurada en preguntas para respuestas cerradas y abiertas. La técnica de análisis está basada en la obtención de criterios acerca de cómo se mejoraría dicho inconveniente, y la complementación de un análisis de preguntas abiertas y reforzando con la construcción de gráficos de los resultados derivando en las conclusiones.

Todo este proceso de investigación pudo dar como resultado una propuesta clara y concisa la cual es la propuesta de un modelo de Coaching empresarial que sea capaz de incrementar la efectividad del talento humano en las farmacias Sana Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Coaching

Algunos conceptos, pese a su uso extendido en nuestro idioma, no forman parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Ese es el caso del término coaching, que refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

El concepto proviene del verbo inglés coach (“entrenar”). Su esencia implica suponer que el coachee ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar. Lo que debe hacer el coach, por lo tanto, no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender de aquello que alberga en su interior.

2.3.2. Farmacia

Se conoce como farmacia al establecimiento en el cual se venden diferentes tipos de productos relacionados con la salud, especialmente medicamentos. Una farmacia es uno de los tipos de negocios más necesarios con los que debe contar un barrio ya que es ella el único espacio donde se pueden conseguir algunos tipos de medicamentos de gran importancia para la cura de determinadas complicaciones médicas.

Tal como sucede con otros negocios, la farmacia moderna permite a los usuarios recorrer diferentes góndolas en las cuales se exponen los productos. Generalmente, los productos que están exhibidos en góndolas son aquellos que no necesitan receta o que son de venta libre, mientras que los medicamentos que sí la requieren suelen ser provistos por especialistas que deben verificar la receta u orden del médico antes de entregarlos. Al mismo tiempo, los responsables de proveer con tales medicamentos

pueden recibir pedidos de recetas magistrales especialmente encargados para cada cliente.

Normalmente, una farmacia también puede vender productos de cosmética, implementos relacionados con la kinesiología, elementos de higiene, etc. Todos estos productos son hoy en día complementados, en las grandes farmacias, con productos no necesariamente relacionados con la farmacéutica tales como golosinas, bebidas, productos comestibles, piezas de indumentaria menor, perfumes y otros elementos.

2.3.3 Eficiencia

Eficiencia en términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

2.3.4 Eficacia

(Idalberto Chiavenato 2008). Define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

2.3.5 Liderazgo

El liderazgo básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, que liderar es facultar hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tiene que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

(Idalberto Chiavenato 2008). Define el liderazgo como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

(Susana Delgado 2008). Liderazgo: Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

2.3.6 Productividad

(Varela 2011) La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros. En tanto, en la economía, la productividad resulta ser la relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros.

2.3.7 Motivación

(Rene Lopez 2009) Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

2.3.8 Empatía

(Sanchez 2008)El concepto de Empatía fue creado para denotar la capacidad que tenemos de “sumergirnos” y coparticipar en la experiencia subjetiva, cognitivo emocional, de un otro que está ante nosotros. Es la posibilidad de acercarse a un poder “ver” el mundo tal como lo “ve” otro, y cuando decimos “ver” o ve”, nos referimos a la percepción que se estructura ante y con el mundo.

2.3.9 Proactividad

(RalfSchwarzer 2008).Sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Según esta definición, la proactividad está estrechamente relacionada con la sensación de control y de autoeficacia. Las personas que se consideran eficaces, que piensan que pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción.

(Bateman y Crant 2010) .La proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo. Según estos autores ser proactivo no consiste únicamente en tener flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro incierto sino que es preciso tomar la iniciativa para mejorar un negocio.

2.3.10 Definición Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” **A REYES PONCE.**

“La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas y procedimientos y métodos para lograrlos” **L.J.KASMIER.**

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados” **GEORGE R, TERRY.**

2.3.11 Definición de Organización

“Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”.

“Es la acción de establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.

2.3.12 Definición Dirección

“Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo”.

“La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas

2.3.13 Definición de Control

“El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. **Robert B. Buchele**

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. **George R. Terry**

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente”. **Robert C. Appleby**

2.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.4.1.1 Hipótesis General

La propuesta y uso del modelo de coaching empresarial permitirá influir de forma positiva en el desempeño laboral de los empleados de la farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo.

2.4.1.2 Hipótesis Específicas

- ✚ Determinada la situación interna y externa propondría mejorar a el desempeño de los empleados de la farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo.
- ✚ Determinado el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo propondría incentivarlos.
- ✚ Establecidas las estrategias propondría al administrador de la farmacia Sana Sana crear un ambiente laboral agradable.

2.4.2 Determinación de Variables

2.4.2.1 Variable dependiente

- ✚ Utilización de un Modelo de coaching empresarial.

2.4.2.2 Variable independiente

- ✚ mejora el desempeño de los empleados de la farmacia.

2.4.2.3 Variable dependiente

Utilización de las estrategias del administrador con el modelo de coaching.

2.4.2.4 Variable independiente

mejora el ambiente laboral en la farmacia.

2.5 Operacionalización o definición conceptual de las variables

H1

VARIABLES	CONCEPTO
Variable dependiente Utilización de un Modelo de Coaching empresarial en el proceso de mejorar el desempeño de los empleados.	Forma en la que el modelo de Coaching se adapta en el proceso De desempeño de los empleados.
Variable independiente Nivel cuantitativo de rendimiento de destrezas	Logro de eficiencia en cuanto al desarrollo de destrezas y atención al cliente

H2

VARIABLES	CONCEPTO
Variable dependiente Utilización de un Modelo de Coaching empresarial en el proceso de mejorar el desempeño de los empleados.	Forma en la que el modelo de Coaching se adapta en el proceso De desempeño de los empleados.
Variable independiente Porcentaje de empleados con insatisfacción laboral	Nivel de insatisfacción por mal ambiente laboral.

2.6 MATRIZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
<p>“Como lograr un desempeño eficiente en los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo”</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Proponer un modelo de Coaching empresarial para incrementar la efectividad del talento humano en la farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La propuesta y uso de la metodología de coaching empresarial permitirá influir de forma positiva en el desempeño laboral de los empleados de la farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo.</p>
<p>SUBPREGUNTAS</p> <p>¿Cómo es la situación interna y externa de los empleados de la Farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo?</p> <p>¿Cómo es el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo?</p> <p>¿Cuáles podrían ser las estrategias del administrador de la farmacia Sana Sana para crear un ambiente laboral agradable?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinar la situación interna y externa de los empleados de la Farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo? ✚ Determinar el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo? ✚ Establecer las estrategias del administrador de la farmacia Sana Sana para crear un ambiente laboral agradable? 	<p>HIPOTESIS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinada la situación interna y externa propondría mejorar a su desempeño del los empleados de la farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo. ✚ Determinado el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo propondría incentivarlos. ✚ Establecidas las estrategias propondría al administrador de la farmacia Sana Sana crear un ambiente laboral agradable.

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

3.1 Modalidad de la Investigación

El análisis tiene un aspecto técnico, basado en parámetros de la investigación tiene un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuya finalidad es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento.

Podemos manifestar que para este trabajo investigativo aplicaremos dos modalidades de investigación las cuales son:

La investigación será cualitativa-cuantitativa. Cualitativa porque ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 La investigación cuantitativa.

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Esta modalidad de investigación trata de describir, contextualizar o explicar con técnicas estadísticas el objeto de estudio. Parte de las técnicas inductivas (razonamientos que se desarrollan de los casos particulares hasta la generalización). En nuestro caso las muestras han sido representativas con relación al Universo y han permitido la evaluación del proceso.

3.1.2 Investigación Cualitativa.

En cambio esta investigación trata de comprender y explicar argumentativamente el objeto de estudio, considerando su contexto histórico, tecnológico y socioeconómico. Se aplicó directamente esta modalidad para evaluar aspectos de

comportamiento humano, es decir se investigó los procesos operativos de la Institución y su influencia en el proceso administrativo.

3.2 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2.1 Investigación Documental

Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos y documentos en general).

La información se obtiene mediante la lectura científica de los textos se recoge utilizando la técnica del fichaje bibliográfico y acudiendo a las bibliotecas, donde se encuentran concentradas las fuentes de información bibliográfica.

Se aplicará para la elaboración del marco teórico.

3.2.2 Investigación de Campo

Emplea básicamente la información obtenida a través de las técnicas de la observación, entrevista y cuestionario.

Las técnicas de investigación de campo utilizan sus propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, junto a los mecanismos específicos de control y valides de la información. La utilización predominante de las técnicas de investigación de campo no excluye la posibilidad y necesidad de emplear determinada información bibliográfica de apoyo a la investigación.

3.3 POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Universo o Población

Las Farmacias Sana Sana, se encuentran localizadas en la ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos.

La población objeto de la investigación estará constituida por los empleados de la Farmacia Sana Sana de la ciudad de Babahoyo, el cual tomaremos un tamaño muestral a todos los empleados para realizar la encuesta. Por otra parte se realizará varias entrevistas a los empleados de la Farmacia, el mismo que cuenta con un total de:

FUNCION	Nº DE PERSONAS
ADMINISTRADOR	4
Supervisor	1
Auxiliares de Farmacia	49
TOTAL	54

Tabla III.1 Población.

3.3.2 Tamaño muestral para poblaciones infinitas

Para la recolección de la información se tomará una muestra representativa de la población de empleados que laboran en las Farmacias Sana Sana de la ciudad de Babahoyo provincia de los Ríos. Mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, utilizando la siguiente fórmula:

$$m = \frac{N}{(e)^2 (N-1)+1}$$

n= Tamaño de la muestra.

E= Margen de error o precisión admisible con que se toma la muestra (generalmente se elige del 0,01 al 0,15). El más usual el 0.05%.

3.3.2.1 Desarrollo de la Fórmula

Para el desarrollo de la siguiente fórmula se tomó el NC del 100%.

$$m = \frac{54}{(0.05)^2 (54 - 1) + 1}$$

$$m = \frac{54}{(0.0025) (52) + 1}$$

$$m = \frac{54}{0.13 + 1}$$

$$m = \frac{54}{1.13}$$

$$m = 46.90$$

$$m = 47$$

Nota: Debido a que no existe mucha diferencia en la muestra se tomó el 100% de la población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 METODOS

Con el fin de obtener los mejores resultados posibles se ha seleccionado el método inductivo – descriptivo para efectos investigativos.

Este método permite mediante un conjunto de preguntas adecuadas inducir las respuestas sobre la ratificación de la existencia del problema, una vez que esto ha sucedido se deduce las posibles soluciones al problema.

3.4.1.1 Inductivo

Con la aplicación del modelo de coaching se prevee que se alcanzará el desempeño eficiente de los empleados de la empresa.

3.4.1.2 Descriptivo

El cual tiene como objetivo describir y evaluar las características de situaciones particulares en uno o más puntos.

Resultado esperado: Luego de realizar este trabajo de investigación, se espera:

- ✚ Lograr la integración de la empresa y del empleado.
- ✚ Desarrollar e incrementar las aptitudes, capacidades y conocimientos de los empleados.
- ✚ Mejoramiento del comportamiento y la actitud del equipo completo

Verificar el mejoramiento del clima laboral organizacional, aumento de ventas, satisfacción de los clientes y lo más importante el incremento del sentido de pertenencia y fidelidad de los empleados de la Organización.

3.4.2 TÉCNICAS

En el desarrollo de este proyecto se necesitara recopilar información para luego clasificarla, agruparla y finalmente presentarla, lo que será posible utilizando la siguientes técnicas de investigación.

3.4.2.1 ENTREVISTA

A los empleados de la Farmacia Sana Sana General Barona, a efectos de conocer el ambiente laboral de los empleados.

3.4.2.2 OBSERVACIÓN

De todos los procesos que se realizan en la Farmacia Sana Sana General Barona para tener una visión objetiva de las necesidades de los empleados de esta con la finalidad de crear estrategias de solución.

3.4.2.3 ENCUESTA

A los empleados de la Farmacia ya que son usuarios que intervienen directamente, y me pueden brindar una opinión externa de este; según sus experiencias vividas y que mejoras desearían.

3.4.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Mediante un cuestionario de preguntas que se realizará al personal que labora en las farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo. Se utilizarán dos tipos de fuentes: Primarias (encuesta y sondeo) y secundaria (bibliográfica). Los instrumentos a utilizar serán: encuestas directas y sondeo a los empleados, basado en el cuestionario preestablecido.

3.5 TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Para la interpretación de datos vamos a tabular y graficar los resultados de la encuesta, dicha realización lo haremos pregunta por pregunta.

3.5.1 TABULACIÓN DE DATOS

En esta aplicación de la encuesta se utilizó como instrumento la recopilación de datos en un cuestionario para realizar la encuesta respectiva.

También se utilizó información bibliográfica y apoyándose en la dirección del tutor se elaboró la encuesta con sus respectivas preguntas, las mismas que se realizaron con un conteo cualitativo y cuantitativo

3.5.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se compararon el ambiente laboral actual de los empleados con el modelo propuesto.

PREGUNTA # 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AUXILIARES DE FARMACIA

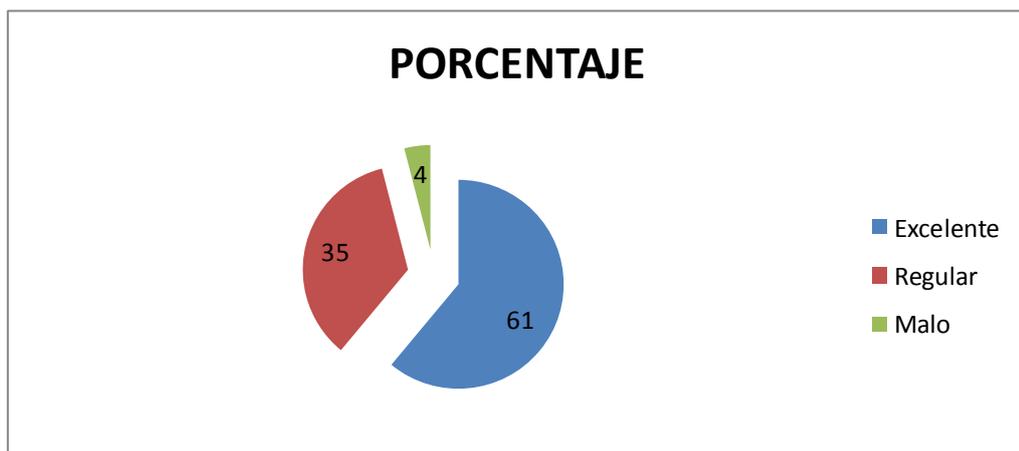
1.-¿Cómo califica usted el ambiente laboral que existe la farmacia?

RESPUESTAS	TOTAL	PORCENTAJE
EXCELENTE	33	61%
REGULAR	19	35%
MALO	2	4%
TOTAL	54	100%

Fuente: Gina Zhunio

Fecha: 23 y 24 de marzo del 2013

GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA I



Interpretación de resultados

Es notoria la tendencia positiva, ya que el 61% de la población tiene buena opinión sobre el ambiente laboral deduciendo la aceptación de la misma, dando a interpretar su efectivo comportamiento ante los procesos presentados. Cabe recalcar que existe un mínimo 4% de los empleados que tienen una opinión mala sobre el ambiente laboral.

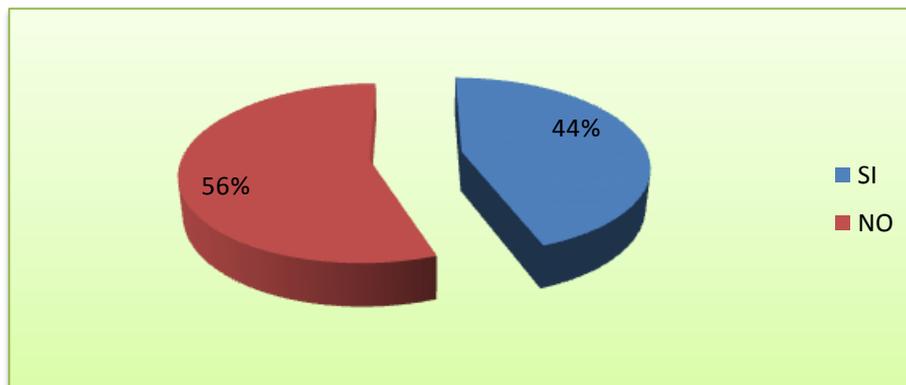
PREGUNTA # 2

2.- ¿ Se siente usted satisfecho con la rotación de los horarios?

RESPUESTAS	TOTAL	PORCCENTAJE
SI	24	44%
NO	30	56%
TOTAL	54	100%

Fuente: Gina Zhunio
Fecha: 23 y 24 de marzo del 2013

GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 2



Interpretación de resultados

El 44% de los empleados contestaron (SI), es decir que se sienten satisfechos con el ambiente laboral de la farmacia, mientras que un 56% contestaron que (no), que no les agrada en rotación de los horarios.

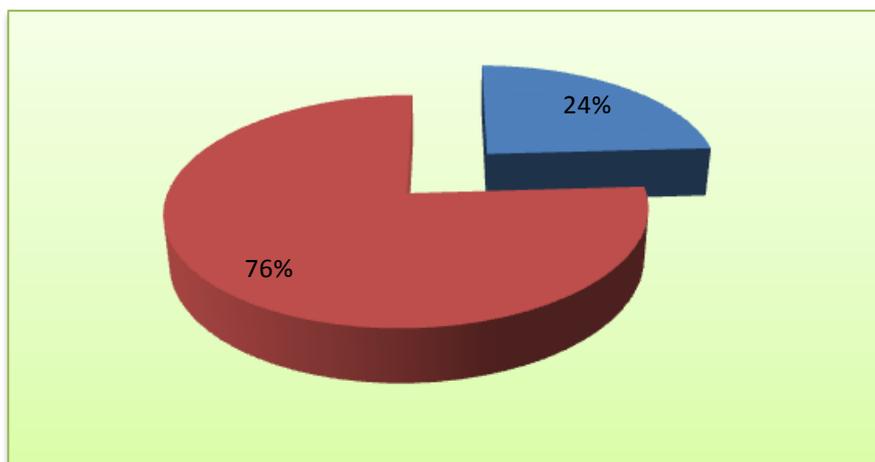
PREGUNTA 3

3.- ¿Existe motivación en los empleados que laboran en la farmacia Sana Sana?

RESPUESTAS	TOTAL	PORCENTAJE
SI	41	76%
NO	13	24%
TOTAL	54	100%

Fuente: Gina Zhunio
Fecha: 23 y 24 de marzo del 2013

GRAFICO ENCUESTAS PREGUNTA 3



Interpretación de resultados

El 76% de los empleados han coincidido en su respuesta, opinando que si existe motivación en los empleados de la farmacia, mientras que un 24% contestaron que (no), que no existe motivación en los empleados.

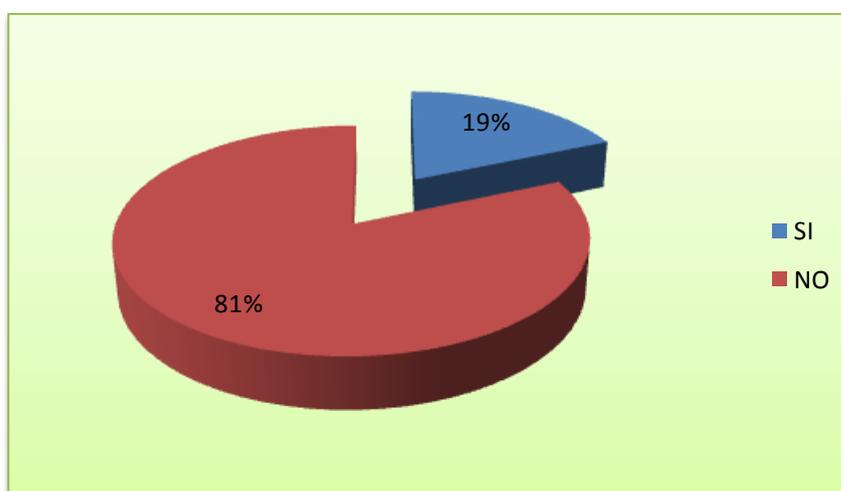
PREGUNTA 4

4.- ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

RESPUESTAS	TOTAL	PORCENTAJE
SI	10	19%
NO	44	81%
TOTAL	54	100%

Fuente: Gina Zhunio
Fecha: 23 y 24 de marzo del 2013

GRAFICO ENCUESTAS PREGUNTA 4



Interpretación de resultados

El 19% de la población encuestada de la farmacia contestaron (SI), les dan oportunidades de desarrollar su carrera, mientras que un 81% contestaron que (no), que no existen oportunidades de desarrollar su carrera.

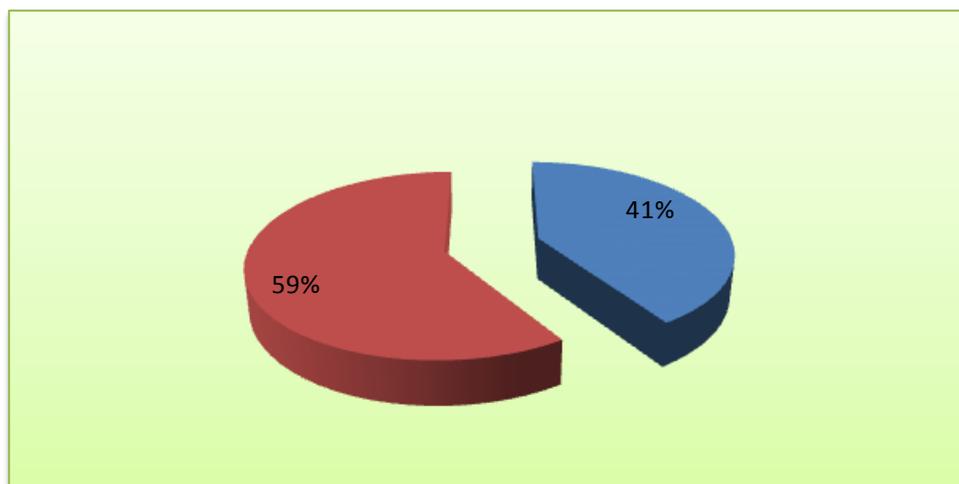
PREGUNTA 5

5.- ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato?

RESPUESTAS	TOTAL	PORCENTAJE
SI	32	59%
NO	22	41%
TOTAL	54	100%

Fuente: Gina Zhunio
Fecha: 23 y 24 de marzo del 2013

GRAFICO ENCUESTAS PREGUNTA 5



Interpretación de resultados

Al personal que labora en las farmacias Sana Sana se le pregunto si se le resulta fácil la comunicación con el jefe inmediato teniendo como respuesta positiva el 59% de la población, en tanto que el 41% se inclinan ante la negativa de pregunta.

3.6 Verificación de la Hipótesis

Analizando y tomando como referencia los datos obtenidos anteriormente entre la forma de comunicación actual y el propuesto podemos demostrar que la hipótesis planteada se cumple porque al Proponer un modelo de Coaching empresarial en las farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo se asegura una mejor estabilidad laboral, y un mejor desempeño en los empleados.

En consecuencia de todo lo expuesto anteriormente y por el correcto funcionamiento de la propuesta del Modelo de Coaching se demuestra que los métodos de investigación y desarrollo planteados, la tecnología y la arquitectura utilizadas han sido correctos.

Se puede deducir que al utilizar un Modelo de Coaching, este se ve mejorado enormemente el ambiente y la estabilidad laboral en la empresa, que fue afirmado en nuestras hipótesis y con lo cual queda demostrada la misma.

3.7 Conclusiones

Mediante el análisis de los resultados obtenidos hemos podido apreciar que la mayor parte de la población que labora en las farmacias Sana Sana, tiene una gran aceptación hacia la aplicación y esto se debe al gran beneficio que ofrece el Modelo de Coaching Empresarial.

3.8 Recomendaciones

Es recomendable realizar capacitaciones a los empleados para su mayor familiarización con la misma, además debe existir un líder en cada farmacia para así poder seguir llevando adelante el modelo.

CAPITULO IV
MARCO PROPOSITIVO

CAPITULO IV

4.1 TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN LAS FARMACIAS SANA SANA DE LA CIUDAD BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.

i. Generalidades:

El propósito fundamental de este capítulo es proponer un plan de Coaching empresarial para incrementar la efectividad del talento humano en las farmacias Sana Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos.

El capítulo contiene el establecimiento claro de los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño de el plan lo cual se justifica ante la necesidad de un Coaching Empresarial al que ayude a los empleados a desarrollar mejor sus funciones y a lograr una eficiente labor en los servicios que prestan en la farmacia.

Además se plantea la importancia que tiene el diseño para los administradores y los auxiliares de las farmacias en general. En el diseño del plan de Coaching empresarial para lograr eficiencia en los servicios que prestan las farmacias, se presenta el análisis de las expectativas de los administradores que actualmente dirigen las farmacias, así también los objetivos que persiguen el plan, a la vez se describen las estrategias, programas y procedimientos a seguir y finalmente se presentan los recursos para el desarrollo del plan y los pasos para su implementación.

4.2 OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL PLAN.

4.2.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de Coaching empresarial para incrementar la efectividad del talento humano en las farmacias Sana Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos.

4.2.2. Objetivos Específicos.

✚ Determinar la situación interna y externa de los empleados de la Farmacia Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Rios.

✚ Determinar el comportamiento del empleado cuando se encuentra en su lugar de trabajo.

✚ Establecer las estrategias del administrador de la farmacia Sana Sana para crear un ambiente laboral agradable.

4.3. JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN.

La práctica del Coaching es uno de los recursos más eficaces con que cuenta el administrador para canalizar el talento y la energía de su gente.

El Coaching tiene su razón de ser y su sustento práctico en la responsabilidad gerencial, de acuerdo a lo anterior se define que el Coaching, es un proceso de entrenamiento y apoyo personalizado, que realiza el gerente con sus subordinados, que tiene como objetivo, ayudarlos a comprender toda la gama de oportunidades existentes en sus roles actuales y a emprender las acciones necesarias para aprovecharlas.

Por todo lo anterior se presenta el diseño de un plan de Coaching empresarial para lograr la estabilidad laboral y la eficiencia en los empleados y en los servicios que prestan las Farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo Provincia de los Ríos.

El plan permitirá a los administradores conocer y desarrollar nuevas estrategias para mantener la estabilidad laboral y el cumplimiento de sus funciones que permitan a los empleados ser más eficientes y competitivos dentro de el mercado.

El desarrollo del capital intelectual de los administradores se ha convertido hoy en día en una necesidad debido a la gran variedad de cambios tecnológicos, operativos, sistemáticos, económicos y sociales por esto se ha identificado la falta de un Coaching empresarial.

4.4. IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL PLAN.

La planeación tiene gran importancia para la empresa privada en todas las actividades que desarrolla pero lamentablemente muchas empresas no logran desarrollar planes para todos sus departamentos por la falta de recursos materiales, económicos y humanos, dejando a un lado áreas de trabajo en donde la elaboración de un plan es indispensable, esto trae como consecuencia la inestabilidad laboral y la ineficiencia y desactualización de las personas que desarrollan dichas funciones.

En este sentido al analizar las farmacias Sana Sana de la ciudad de Babahoyo ha permitido identificar la falta de un plan de desarrollo que permita a los administradores actualizar sus conceptos teóricos y prácticos que con

lleven a dirigir el pensamiento empresarial hacia un proceso lógico organizado y planificado para obtener la estabilidad laboral y una mejor eficiencia en sus auxiliares de farmacia.

En cuanto a la estabilidad laboral se espera que con la propuesta del Modelo De coaching se logre que los empleados no abandonen sus funciones.

En cuanto a la comercialización de servicios se espera que con la implementación de dicho plan se logre mejorar y ser más eficiente.

4.5. CONTENIDO DEL DISEÑO DEL PLAN.

Actualmente uno de los mayores desafíos que enfrentan las Farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo es como mantener la estabilidad laboral en sus auxiliares y como posicionarse y mantenerse en el mercado el cual cambia constantemente y debido al gran número de competidores que existen. Para la mayoría de los administradores que dirigen dichas farmacias este se vuelve un gran reto y es de mucha importancia para ellos mantener la estabilidad laboral y actualizada en sus funciones.

Ante esta realidad es necesario que dichas empresas diseñen o implementen planes y estrategias. El proceso del planteamiento se percibe como la forma mediante la cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan técnicas y procesos para alcanzar sus objetivos.

El plan contiene un análisis institucional, empresarial, así como también el diseño de estrategias y programas a desarrollar para lograr el conocimiento y uso de esta nueva tendencia denominada Coaching Empresarial.

En el desarrollo de la investigación se consideró esencial que las farmacias y los administradores que las dirigen dediquen mayor interés en crear y aplicar planes empresariales que logren una estabilidad laboral y una mayor eficiencia en sus servicios.

4.6. DESCRIPCIÓN DEL PLAN.

El plan de Coaching empresarial para lograr la estabilidad laboral y la eficiencia en la comercialización de servicios que prestan las Farmacias Sana Sana de la ciudad de Babahoyo está compuesto de cinco etapas, así como también una parte inicial que contiene los objetivos y la importancia del diseño del plan.

Etapa I: Contiene un análisis de la situación actual de las Farmacias Sana Sana de la Ciudad de Babahoyo, el objetivo de esta etapa es recolectar información que refleje el funcionamiento actual de las Farmacias, así como identificar las necesidades de entrenamiento que existen en los niveles administrativos.

Para lograr obtener dicha información se realizarán las siguientes actividades:

1. Diagnóstico Situacional F.O.D.A, cuyo objetivo es conocer y analizar aquellos factores internos y externos que puedan ayudar a obtener una mejor percepción de la situación actual dentro del mercado.
2. Compromiso de las Administradoras de las Farmacias.

Por considerarse las administradoras cómo las dueñas y quienes serán beneficiadas con dicho plan, debe tomarse en cuenta su opinión en cuanto a la elaboración de éste plan, es importante que ellas también estén comprometidas a seguirlo.

3. Compromiso de los auxiliares de las Farmacias.

En este punto se reflejará la importancia del plan para los auxiliares ya que serán ellos los encargados de ejecutarlo, por lo tanto son los más comprometidos.

4. Análisis de la estabilidad laboral.

Permitirá establecer la estabilidad laboral con la que cuentan las Farmacias, así también conocer que tan eficientes son los auxiliares en la comercialización de los servicios.

5. Información necesaria para la elaboración del plan.

Recopilación de datos generales

6. Identificación de las necesidades de entrenamiento administrativo.

Con este punto se pretende conocer la necesidad que tienen los administradores de un entrenamiento administrativo adecuado que les permita ser eficientes y hacer que otros también lo sean.

La etapa II, comprende la identificación del personal administrativo de las farmacias..

Para poder establecer lo anterior será necesario realizar un diseño del perfil administrativo, realizar mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo, cursos de capacitación dirigidos al personal administrativo, y hacer una medición de los objetivos alcanzados por parte de los administradores.

En la etapa III. Se establecen las estrategias a seguir para el desarrollo del plan De Coaching empresarial.

Las estrategias diseñadas son las siguientes:

a) Cursos a desarrollar; se realizarán cursos de capacitación dirigidos a los administradores, con el objeto de que conozcan nuevas técnicas y tendencias administrativas, como son:

Coaching para profesionales Liderazgo y motivación

b) Evaluaciones a participantes.

En este punto se presentan cuestionarios y técnicas que se pueden aplicar al personal de las farmacias, para evaluar sus conocimientos y la aplicación de estos en su trabajo.

c) Estímulos por alcance de metas.

Se detallarán el tipo de estímulos eficientes y motivadores, que el personal de las farmacias, requiere para poder dar una mejor eficiencia en su trabajo.

d) Evaluaciones del desempeño de los niveles administrativos.

Será de mucha importancia evaluar a los administradores, antes y después de la implementación de los cursos de capacitación para conocer su asimilación sobre lo impartido, y observar cambios que demuestren la efectividad de dichos cursos.

e) Facilitadores externos.

Se presentará el perfil de los facilitadores aptos para poder impartir los cursos a los administradores.

La etapa IV, contiene el programa a desarrollar del plan en general.

En la etapa V, se realizará una evaluación y medición de la efectividad del programa de Coaching empresarial, para esto se realizarán la forma de cómo medir:

-Objetivos logrados

-Monitorear el ambiente laboral

-Monitorear la opinión de los administradores

-Evaluar el desempeño del personal auxiliar de farmacia.

Para finalizar se elaborará el presupuesto, de la elaboración del plan administrativo, que servirá a las farmacias cuanto invertir en la implementación de dicho plan.

4.7. DESARROLLO DEL PLAN DE COACHING EMPRESARIAL

ETAPA I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FARMACIAS SANA SANA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS

4.7.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL F.O.D.A.

El análisis de la situación actual, se desarrolla a través de la percepción que se tenga de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuáles se analizan interna y externamente, del entorno que rodea a las Farmacias.

a) Fortalezas.

Son todos aquellos factores que benefician a las farmacias las cuáles son:

- Razón Social: Todas las farmacias son empresas bajo la razón de responsabilidad limitada lo cual es un incentivo para las personas que desean asociarse y formar parte de una de ellas.
- Servicios que ofrecen: Las farmacias prestan una diversidad de servicios a sus clientes.

b) Oportunidades:

Las oportunidades son situaciones que se visualizan a corto, mediano y largo plazo.

- Expansión a nivel nacional: pueden abrir más sucursales a medida que crece la membresía a nivel nacional.
- Mayor eficiencia en el servicio.
- Establecer presencia en mercados farmacéuticos potenciales
- Reconocimiento a nivel nacional.

c) Debilidades.

Son aquellos factores negativos que afectan a las farmacias en el desarrollo de sus actividades: Instalaciones inadecuadas: Algunas de las farmacias no poseen una infraestructura amplia y adecuada que les permita dar una buena atención a sus clientes y proyectar una mejor imagen, locales reducidos.

Actividades de entrenamiento y capacitación insuficientes, muchos de los empleados ya sean administradores, auxiliares reciben pocas capacitaciones, y muchas de ellas no son actualizadas.

d) Amenazas:

Aquellos elementos que pueden impedir el buen funcionamiento de las farmacias.

Competencia entre farmacias: existen gran diversidad de farmacias a nivel nacional, y cada una lucha por obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado.

4.7.2. COMPROMISO DE LOS ADMINISTRADORES DE LAS FARMACIAS.

En mantenerse actualizado con conocimientos teóricos y prácticos que cada día avanzan, y proporcionar una mejor y eficaz labor de las personas que los aplican, es hoy en día uno de los factores que más atraen a los administradores y profesionales

del nuevo milenio. El surgimiento de nuevas tendencias y avanzadas técnicas de cómo dirigir una empresa y obtener la estabilidad laboral en sus empleados y ser un excelente líder, están dando muchos resultados en las empresas que se aplican, gracias a estas nuevas técnicas, se ha logrado cambiar el pensamiento y la visión errónea que muchos auxiliares y administradores poseían, lo cual les evitaba, hacer más allá de lo que podían realizar, y ser más de lo que podían.

Entonces, en cuanto al compromiso de los administradores de las farmacias, puede decirse que es el más importante y determinante para garantizar el éxito del plan, debido a que será en ellos en quienes se enfocará la investigación, ya quienes se dirigirá dicho plan, por lo tanto serán ellos los primeros en beneficiarse, ya que aprenderán nuevas formas de hacer las cosas y de influir en su empleados en lo que respecta al seguimiento de cada uno de los pasos del plan, de manera que esto facilite el desarrollo eficaz de las etapa de ejecución.

4.7.3. INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA CREACIÓN DEL PLAN.

Para la elaboración del plan, se hace necesario informar y conocer los siguientes elementos:

- a) Conocimiento sobre las farmacias
- b) Conocimiento sobre la comercialización de los servicios que se prestan las farmacias.
- c) Niveles administrativos existentes
- d) Coaching empresarial
- e) Actividades de entrenamiento y capacitación a administradores
- f) Mecanismos de evaluación para administradores

- g) Administración de personal
- h) Gestión administrativa
- i) Estrategias de mercado

4.7.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Para la realización del plan, es importante identificar las necesidades que existen en los administradores de recibir un entrenamiento empresarial (Coaching empresarial).

La investigación realizada permitió identificar esas necesidades, que son las siguientes:

- a) Falta de coordinación de actividades
- b) Falta de comunicación entre administradores y auxiliares empleados
- c) Insatisfacción de necesidades personales
- d) Conflictos
- e) Desconocimiento de técnicas administrativas modernas
- f) Falta de incentivos
- g) Excesiva carga laboral
- h) Pocas capacitaciones
- i) Inestabilidad laboral

ETAPA II: IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL ADMINISTRATIVO DE LAS FARMACIAS.

4.8. DISEÑO DEL PERFIL ADMINISTRATIVO

1. Perfil de las Farmacias Sana Sana

“Las Farmacias deben ser administradas con visión, con capacidad de planear, ejecutar y preparar las acciones necesarias para el cumplimiento de metas, debe poseer experiencia y capacidad de análisis para la toma de decisiones, coordinar y supervisar acciones, ser líder , proactiva, y además con mentalidad propositiva, que genere un cambio positivo en toda la estructura administrativa, capaz de adaptarse a los cambios del ambiente y que cumpla con las políticas de la empresa.”

Debido a la naturaleza de las farmacias, y a su estructura organizativa, así como los objetivos que persigue, el tipo de administración que mejor se aplica es la administración por Objetivo ya que sin duda puede ser una de las nuevas técnicas administrativas que mejor resultados puede ofrecer.

La actividad administrativa de cualquier tipo de organización, consiste en la aplicación conjunta de varios aspectos relacionados con las distintas áreas. La literatura administrativa en las últimas décadas ha desarrollado herramientas de trabajo aplicables a cada una de las distintas áreas. La investigación de operaciones ha creado un conjunto de herramientas para lidiar con problemas relacionados con el comportamiento administrativo.

En la función de la Gerencia por objetivo, el gerente se dedica a organizar para facilitar relaciones interpersonales y toma de decisión así como también el lograr una mejor coordinación de actividades y su control.

4.8.1 MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Dentro de los mecanismos de evaluación idóneos para el personal administrativo están la medición de los resultados en un periodo de tiempo prudencial en el cual se pueda medir la consecución de resultados.

Entre los cuales se pueden tomar como base:

Instrumentos para efectuar investigaciones del personal administrativo

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los administradores y auxiliares. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial:

a) Entrevistas: los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que se pueden mejorar. Las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. Los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.

b) Encuestas de opinión: también se las denomina sondeos de actitudes. Las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos de la organización. Así mismo, es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas o Test dirigidos a los ejecutivos como los siguientes:

1. Evaluación personal del gerente
2. Comportamiento del gerente
3. Tipos de comportamiento que debe tener un gerente
4. Inclinación hacia la delegación
5. Qué tan creativo es el gerente
6. Perfil de autorización

c) Análisis de los registros de recursos humanos: se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la compañía y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).

d) Información externa: las comparaciones con otras farmacias y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía.

Ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia.

4.8.2. .CURSOS DE CAPACITACION DIRIGIDOS AL PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Dentro de los cursos de capacitación, que se dirigirán al personal administrativo de las farmacias, se mencionan los siguientes temas de importancia en el acontecer empresarial actual:

Técnicas modernas de administración:

- a. Kaizen
- b. Counseling
- c. Benchmarking
- d. Reingeniería
- e. Empowerment
- f. Calidad Total

Coaching Para Profesionales:

- a. Coaching Cognoscitivo Profesional
- b. Coaching, confianza y responsabilidad gerencial
- c. El arte del Coaching en los negocios: Cómo estimular el desempeño
- d. Coaching y Capital intelectual

Liderazgo y motivación:

- a. Liderazgo: el valor de aprender a conducir personas.
- b. Liderazgo como cualidad personal.
- c. La motivación como influencia en el ámbito laboral.

d. La motivación: satisfacción laboral.

ETAPA III: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE COACHING EMPRESARIAL

El desarrollo de las estrategias se describe a continuación:

4.9. ESTRATEGIA DE CURSOS A DESARROLLAR

Esta estrategia consiste en desarrollar los cursos de capacitación con temas de mucho interés en el ámbito laboral actual, se considera imprescindible, como parte del entrenamiento administrativo (Coaching empresarial) que los administradores permanezcan en constante aprendizaje y puedan aplicar técnicas actuales para el desarrollo de sus funciones.

A continuación se definen los programas de los cursos a desarrollar:

4.9.1. PROGRAMA DEL CURSO DE ENTRENAMIENTO SOBRE TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN.

4.9.1.1 Objetivos del Programa:

Aplicar herramientas avanzadas de administración de personal, que garanticen la obtención de resultados y la selección oportuna de problemas de desempeño.

Involucrar a los administradores y auxiliares, en un programa de educación continua, para mejorar el desempeño de sus funciones.

Descubrir nuevas formas de hacer las cosas para los administradores.

Desarrollar la visión de los administradores y descubrir las leyes del éxito que ayudan a lograr los objetivos

4.9.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA:

Kaizen: Cambio para mejorar

- a) Definiciones de Kaizen
- b) Antecedentes
- c) La práctica del Kaizen
- d) El reto del Kaizen
- e) Las 5 S's del Kaizen

Empowerment: ¿Cómo delegar el poder y autoridad a otros?

- a) Definiciones de Empowerment
- b) Premisas del Empowerment
- c) Síntomas de las Empresas Tradicionales
- d) Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales
- e) Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment
- f) Resultados Positivos del Empowerment en las Personas
- g) ¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?

REINGENIERIA: ¿Qué significa "Reingeniería"?

- a) Definiciones de Reingeniería
- b) El posicionamiento y la reingeniería

c) Reingeniería aplicada a los recursos humanos

CALIDAD TOTAL: maniobra clave de la competitividad

a) ¿Qué es calidad total?

b) Importancia de la calidad total

c) El control de la calidad total

d) La Estrategia Competitiva

COUNSELING: resolver problemas, promover cambios y mejorar la calidad de vida.

a) Definiciones de Counseling

b) ¿Quién es el counselor?

4.9.3 MODALIDAD DEL CURSO: Se realizarán 6 seminarios gratuitos (inscripción previa obligatoria) de 8 horas cada uno, en donde se expondrán los temas antes mencionados.

4.9.4. COORDINACIÓN: Los eventos serán coordinados por el departamento de Recursos humanos.

4.9.5 DIRIGIDOS A: administradores y auxiliares de las farmacias que tengan la responsabilidad de dirigir a otros, y que deseen convertirse en líderes de éxito.

4.9.6 FECHAS: Los seminarios se realizarán entre los meses de Mayo a Junio los días sábados por la mañana de 8:00am a 16:00 p.m.

4.9.7 INSTRUCTOR O FACILITADOR: Los instructores o facilitadores serán elegidos a conveniencia de la empresa, se recomienda contratar personas con experiencia en dichos temas, pueden guiarse según el perfil del instructor que se plantea en este plan.

4.9.8 POLÍTICAS DEL PROGRAMA:

- Cada participante recibirá un diploma de participación, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos
- Los participantes se someterán a evaluaciones después de cada seminario.
- Es responsabilidad de los participantes retroalimentar los conocimientos adquiridos, con sus empleados.
- El curso será gratuito para los administradores y auxiliares de las farmacias Sana Sana de la ciudad de Babahoyo.

4.9.9 LUGAR: se recomienda a la Empresa elegir lugares dentro de la ciudad por la cercanía, por tiempo de movilización de los administradores, que posean los recursos autodidácticos necesarios para impartir los seminarios, además que propicie un ambiente agradable a los participantes.

PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN.

4.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

TIPO EVENTO	TEMA	LUGAR (recomendado)	FECHA
Seminario	Kaizen: Cambio para mejorar	Recepciones del Gran Hotel Perla Verde.	MAYO - JUNIO
Seminario	Empowerment: ¿Cómo delegar el poder y autoridad a otros?		
Seminario	BENCHMARKING: proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes		
Seminario	REINGENIERIA: ¿Qué significa "Reingeniería"?		
Seminario	CALIDAD TOTAL: maniobra clave de la competitividad		
Seminario	COUNSELING: resolver problemas, promover cambios y mejorar la calidad de vida.		

4.11. CURSO DE ENTRENAMIENTO SOBRE LIDERAZGO Y MOTIVACION

4.11.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

Crear líderes capaces de dirigir y administrar propositivamente a las farmacias.

Convertir a los administradores en verdaderos líderes de sus farmacias.

Descubrir aquellos aspectos motivacionales, que logren satisfacer las necesidades de sus empleados.

Implementar técnicas motivacionales dentro de las farmacias, para generar un ambiente de trabajo agradable para todos.

Lograr eficiencia en la labor que desempeñan los administradores dentro de las farmacias.

4.11.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA:

LIDERAZGO: El valor de aprender a conducir personas

- a) Definiciones de liderazgo
- b) Como desarrollar a las personas e integrantes de equipo
- c) Como retroalimentar el desempeño – comunicación
- d) Formación e integración de equipos
- e) Estructuras de apoyo

LIDERAZGO: como cualidad personal del gerente

- a) El liderazgo como función dentro de la organización
- b) El poder del liderazgo

- c) Características de un líder
- d) El líder carismático

MOTIVACIÓN: SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL

- a) Análisis de las teorías de la motivación.
- b) Teorías homeostáticas
- c) Teorías de la reducción del impulso
- d) Teorías de la motivación por emociones
- e) Teoría Psicoanalítica
- f) Teorías del incentivo
- g) Teoría de las expectativas

MOTIVACIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL

- a. La teoría motivacional de Maslow
- b. La motivación en el trabajo
- c. Satisfacción
- d. La Satisfacción en el trabajo
- e. Motivación, desempeño y satisfacción
- f. ¿Por qué trabajan los hombres?

MODALIDAD: se desarrollarán cuatro seminarios taller, en donde se realizarán dinámicas para promover la participación entre los asistentes; la inscripción será obligatoria y la duración de cada curso será de 4 horas cada uno, durante el mes de Julio.

COORDINACIÓN: Los eventos serán coordinados por el departamento de Recursos humanos.

FECHAS: los seminarios taller se realizaran los días miércoles por la mañana, durante el mes de julio/03 de 8:00 a.m. a 12:00md.

DIRIGIDOS A: Administradores y auxiliares de las farmacias, que tengan el deseo de aprender y estar actualizados.

INSTRUCTOR O FACILITADOR: Los instructores o facilitadores serán elegidos a conveniencia de la empresa, se recomienda contratar personas con experiencia en dichos temas, pueden guiarse según el perfil del instructor que se plantea en este plan.

4.11.3 POLÍTICAS DEL PROGRAMA:

-Cada participante recibirá un diploma de participación, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.

-Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos

-Los participantes se someterán a evaluaciones después de cada seminario

-Es responsabilidad de los participantes retroalimentar los conocimientos adquiridos, con sus empleados.

-El curso será gratuito para administradores y auxiliares de las farmacias

LUGAR: se recomienda a la empresa elegir lugares dentro del departamento

De la ciudad de Babahoyo, por la cercanía, por la facilidad y ahorro de tiempo en la movilización de los empleados.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

EVENTO	TEMA	LUGAR	FECHA
minario taller	LIDERAZGO: El valor de aprender a conducir personas	Recepciones del Gran Hotel Perla Verde	durante el Julio
minario taller	LIDERAZGO: como cualidad personal del gerente		
minario taller	MOTIVACIÓN: su influencia en el ámbito laboral		
minario taller	MOTIVACIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL		

4.11.4 RECURSOS DIDÁCTICOS A UTILIZAR EN TODOS LOS PROGRAMAS A DESARROLLAR

- a) Textos
- b) Manuales
- c) Guías de Acción
- d) Videos
- e) Cassettes de Audio
- f) Láminas
- g) Cartas y/o Juegos
- h) Diskettes y/o CD's
- i) Relacional (Internet – video Conferencia - Chats)

4.11.5. EVALUACIONES A PARTICIPANTES

Dentro de las evaluaciones más convenientes para medir la asimilación de conocimientos por parte de los administradores sobre los programas de entrenamiento pueden mencionarse los siguientes:

- Cuestionarios
- Respuestas Múltiples
- Ejercicios de Resolución
- Práctica
- Guías para la Acción
- Casos Reales o Simulados

4.11.6. ESTIMULOS POR ALCANCE DE METAS

Los diferentes incentivos que a continuación se mencionan, son estímulos al personal administrativo que se crean para mejorar su desempeño. Pueden ser:

1. Incentivos económicos
2. Incentivos no económicos

3. Sistema mixtos.

Es muy importante que cada farmacia realice una clasificación de los estímulos que le proporcionara a su personal por el alcance de metas y buen desempeño de sus funciones.

ETAPA IV: PROGRAMA A DESARROLLAR

PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

i. Generalidades:

El programa de Coaching Empresarial está basado en que existen tres constantes que determinan los resultados de una empresa:

1. Un cambio dinámico y permanente.
2. Principios y valores poderosos cómo agentes movilizados y activadores de las farmacias.
3. Capacidades individuales de tomar decisiones en el ámbito de los dos puntos anteriores.

Es importante mencionar que de la efectividad con que los líderes se manejen en estas tres dimensiones dependerá la suerte de la empresa en el mercado. Las organizaciones altamente efectivas tienen una mucho mayor probabilidad de supervivencia.

Nuestro programa se basa en un enfoque sistémico, vinculando los niveles claves de la organización e internalizando hábitos que llevan a la organización hacia un re-encuadre de valores, procesos y herramientas de dirección y adaptación que mejoran

sustancialmente las posibilidades de alcanzar los resultados deseados y en forma sostenida.

En su esencia, el programa se concentra en un cambio paradigmático, desde dentro hacia afuera, incorporando la planificación estratégica, reestructuraciones e integrando los elementos críticos y dimensiones de la empresa. Se funda en un cambio personal, que significa ampliar los recursos de los líderes y las personas que laboran en conjunto, de modo que el carácter se convierte en el pilar de la competencia y la responsabilidad personal como sostén del desempeño organizacional. En otras palabras, se concentra en las personas como centro de los procesos y los sistemas.

4.12 METODOLOGÍA

Se utilizarán tres elementos claves integrados y coordinados, para desarrollar el proceso al interior de cada farmacia:

- a) **Análisis de la situación actual de la empresa:** Consiste en un diagnóstico situacional, consultoría de diseño organizacional, procesos de implementación y mediciones de efectividad; facilitación de resolución de problemas y oportunidades.
- b) **Seminarios, Conferencias y talleres:** Primeramente se involucran los niveles administrativos de las farmacias y luego para todos los niveles auxiliares de farmacia con programas interactivos, basados en modelos de aprendizaje dinámico y generativo, con apoyo audiovisual aplicando las últimas técnicas que aprovechan el conocimiento de los participantes.
- c) **Procesos y herramientas de implementación:** Para reforzar y apoyar comportamientos y una cultura más efectiva, tales como manuales audiovisuales, textos y boletines, que se orientan al cómo realizar el cambio.

4.13. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Se propone un programa de desarrollo estratégico cuyo objetivo es generar condiciones óptimas para implementar procesos de cambio en las farmacias. Para ello el programa específicamente consiste en un conjunto de actividades de preparación de administradores y auxiliares para desarrollar un proceso de transferencia de conocimiento hacia futuros y potenciales directivos de la empresa.

Basado en un enfoque sistémico, considera todas las variables críticas y relevantes para el futuro de corto, mediano y largo plazo. Se localiza en los procesos de comunicación y enseñanza-aprendizaje a través de metodologías interactivas, audiovisuales, aplicando modelos de aprendizaje dinámico y generativo, así como programas de entrenamiento. A través del proceso los participantes aprenderán:

- a. Transferencia efectiva de conocimientos para lograr con ello propagar los intereses y objetivos esenciales de la empresa, en forma oportuna, eficaz y desde el primer momento en que las actividades se inician.
- b. Formas de autoconocimiento personal e interpersonal, que les permite reconocer sus propias fortalezas y debilidades, así como las nuevas oportunidades que se crean personalmente y para las Farmacias.
- c. Orientación a resultados, basados en un enfoque internalizado a la consecución de resultados que optimiza la toma de decisiones y hace más fluido el proceso de verificación de feedback sin costos emocionales por malas relaciones interpersonales.

- d. Alineación de los niveles lógicos relevantes para la empresa.
- e. Mayor productividad inmediata derivada del mejoramiento de las comunicaciones que se inicia desde el principio de las actividades.
- f. Mejoramiento del clima laboral, derivado del efecto cascada que se propone en la realización del programa.
- g. Mayor organización por la mayor interacción inmediata entre los colaboradores.

ETAPA V: EVALUACIÓN Y MEDICION DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE COACHING GERENCIAL

4.14. MEDICION DE LOS OBJETIVOS LOGRADOS

Es importante tener presente que cada tema del programa merece una evaluación, y no hay restricción alguna para aquello que es susceptible de ser evaluado. Puede existir una evaluación del análisis contextual elaborado, de la relevancia de los propósitos y objetivos, de la relación costo- beneficio del programa, de hasta que punto cumple el programa sus objetivos, del proceso a través del cual logró esto, de la capacidad del personal, de la relación entre materiales y objetivos, y así sucesivamente. Finalmente lo que se espera que de cómo resultado la evaluación es saber si éste marcó una diferencia positiva en los colaboradores.

La evaluación agregada no solo tiene que ver con la medición del impacto en los administradores. La evaluación conducida a la conclusión de un programa puede concentrarse en un rango de diferentes intereses tales como la efectividad de los costos, los materiales educativos apropiados, las estrategias de instrumentación efectivas, y la opinión de los participantes sobre el mismo.

A continuación se presentan los niveles y esquemas de cómo pueden las Farmacias evaluar la efectividad del programa de Coaching empresarial a implementar.

A. NIVELES DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

NIVELES		MEDIDAS	METODOS A UTILIZAR
Reacción	Reconocimiento	Actitudes y sentimientos	Encuestas, hojas de comentarios, entrevistas.
Actitudes		Técnicas y contenidos de los programas	Pruebas, discusiones
Intereses	Aprendizaje	Cambios en el comportamiento individual y grupal.	Cuestionarios y la observación.
Resultados		Satisfacción de objetivos personales.	Cuestionario y entrevista de salida.
		Aplicación de contenidos	Test, cuestionarios, observación.
		Cambios en el desempeño.	Observación, encuestas, pruebas.

B. ESQUEMAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL

NOMBRE DE LA FARMACIA.....

HOJA DE EVALUACIÓN No. 1

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____

INDICACIÓN: Marque con una “X” puntaje de valoración que otorga Ud. A los siguientes criterios.

CRITERIOS DE EVALUACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Organización general del evento										
2. Contenido del tema										
3. Satisfacción de objetivos personales.										
4. Tienen aplicabilidad los temas planteados.										
5. El instructor estaba bien preparado.										
6. Se plantearon todos los objetivos del programa.										
7. Ayudas audiovisuales utilizadas por el instructor.										
8. Material proporcionado										
9. Disposición del instructor a contestar preguntas										

COMENTARIO ADICIONAL:

HOJA DE EVALUACIÓN No. 2

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____

INDICACIÓN: Marque con una “X” su opinión acerca de los siguientes criterios.

CRITERIOS DE EVALUACION	COMPLET. DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	COMPLET. EN DESACUERDO
1. Organización general del evento					
2. Contenido del tema					
3. Satisfacción de objetivos personales.					
4. Tiene aplicabilidad los temas planteados.					
5. El instructor estaba bien preparado.					
6. Se plantearon todos los objetivos del					
7. Ayudas audiovisuales utilizadas por el instructor.					

8. Material relevante					
9. Disposición del instructor a contestar					

4.14.1.MONITOREO DEL AMBIENTE LABORAL

La implementación del plan en las Farmacias debe ser supervisada y controlada a fin de verificar la efectividad de la ejecución del plan, para esto se necesitan métodos de supervisión que muestren de forma objetiva el desarrollo de todo el comportamiento que se da en la organización entendiéndose las relaciones interpersonales, actitudes y motivaciones que cada empleado muestra en el desarrollo de sus labores.

El ambiente laboral es un factor que mide los resultados preliminares de la efectividad lograda, el beneficio que se busca al monitorear es encontrar o detectar falencias o debilidades que conducen a las causas de los problemas internos, así como también las evaluaciones y revisiones de políticas existentes, con el objeto de conocer si es necesario reforzar algunos aspectos, con esto las Farmacias también pueden identificar a las personas abiertas al cambio, la disposición que estas tienen a mejorar su trabajo y el aporte que cada una realiza en su área de trabajo, su capacidad de trabajar en equipo para el cumplimiento de las metas, sus influencias positivas o negativas que transmiten a sus compañeros.

Esto hace que el evaluador o la persona que monitorea, amoneste o corrija las situaciones que ponen en peligro la buena armonía y el desarrollo sustancial y correcto de las actividades, de tal forma que se asignan tareas a los empleados en forma individual y colectiva con el fin de conocer la calidad y cantidad de trabajo que pueden desarrollar con nuevas formas de “ser” y de “hacer” en beneficio de la empresa.

4.14.2. MONITOREO DE LA OPINIÓN DE LOS ADMINISTRADORES ACERCA DEL PROGRAMA

Con la implementación de este plan de Coaching empresarial, los administradores deben efectuar un rol determinante para sacar conclusiones acerca de lo asertivo del plan, para esto la Supervisora, en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones, debe reunirse con los administradores para conocer la satisfacción o desacuerdo, con el desarrollo del plan y el programa, con esto se busca que los administradores se autoevalúen también, antes de ser examinados por la Supervisora, luego de esto se debe resaltar y estimular las metas alcanzadas, corregir los fallos encontrados, por lo tanto cada uno de los administradores debe ser capaz de reconocer los cambios logrados en forma positiva, posteriormente la supervisora evaluará la gestión para poder así cambiar, fortalecer, preparar mejores planes para el buen desempeño de los administradores.

De la misma manera se pueden utilizar herramientas para la evaluación del programa, esto consiste en que los administradores sean capaces de evaluar los cambios dentro de su propio personal, y de su mismo comportamiento, con el objeto de indagar en sus subordinados la satisfacción por su trabajo, y se perciba un cambio positivo y actitudinal de sus jefes.

4.14.3. ACCIONES A DESARROLLAR

a) Presentación del plan a los administradores:

Se dará a conocer el contenido del programa a los administradores sobre la aplicación del Coaching empresarial, para que hagan uso de las ventajas y beneficios

de la ejecución del plan, y conozcan a la vez las oportunidades de desarrollo de su implementación adecuada.

b) Revisión del plan por los gerentes:

Los administradores tendrán a su vez la oportunidad de revisar el contenido del programa en forma detallada, para que evalúen según su conveniencia la temática planteada y puedan así llevar a cabo la aprobación o desaprobación de dicho programa.

c) Aprobación para la puesta en marcha:

De obtener una respuesta positiva sobre el programa, por parte de los administradores; se procederá a afinar los últimos detalles de la propuesta para su ejecución y desarrollo, de tal forma que se coordinen las actividades previstas.

d) Difusión del programa:

La junta de administradores de las farmacias comunicarán a su personal sobre la realización y organización del dicho programa.

e) Capacitación:

Se brindará capacitación al personal administrativos en base al contenido del desarrollo del programa logrando de esta manera que los administradores utilicen de una manera optima los recursos que poseen en beneficio de la empresa, creando conciencia en ellos de la necesidad de aplicar nuevas técnicas administrativas, para conseguir los objetivos propuestos.

Ejecución del programa:

El responsable del desarrollo del programa será el capacitador delegado, quien impartirá las conferencias y seminarios programados, cada participante pueden generar el efecto multiplicador para sus respectivos departamentos.

El desarrollo del programa deberá ser revisado en forma periódica para evaluar su efectividad, de no ser efectivo se tomarán las medidas correctivas que sean necesarias.

La supervisión puede estar bajo la responsabilidad de la supervisora, consejo de administración, con el fin de generar mayor objetividad y transparencia en la evaluación.

h) Políticas a implementar para la puesta en marcha:

- Brindar educación al personal administrativo para que pueda aprender nuevas formas de hacer y de ser, para que contribuya de esta forma a la efectividad del programa.
- Mantener un compromiso de alta administración entre todo el personal de la empresa para cumplir todos los objetivos propuestos por la empresa, utilizando todos los recursos disponibles.

i) Estrategias:

- Motivar al personal participante a conocer nuevas técnicas de administración por medio de revistas, charlas, exposiciones, etc.
- Incentivar al personal sobresaliente por medio de diplomas de reconocimiento, placas, medallas, bonos, siempre y cuando demuestren capacidad en la asimilación y desarrollo práctico de contenidos.

- Impulsar el desarrollo del personal administrativo para que demuestren sus habilidades y destrezas que contribuyan a su superación personal y a la de la empresa.

j) Evaluación:

Los administradores, se encargarán de realizar las evaluaciones finales de la implementación del programa, de esta forma se determinarán los resultados obtenidos para conocer el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

k) Seguimiento:

En el caso de un resultado positivo y satisfactorio, será la gerencia general, los que decidan si continuar con el proceso de capacitar más al personal y contribuir con el desarrollo intelectual de la empresa, caso contrario, serán ellos mismos quienes decidan y determinen la evaluación y revisión para poder establecer cuáles fueron las fallas que impidieron la consecución de objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Luego de la propuesta del Modelo de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados la farmacia Sana Sana de la ciudad Babahoyo Provincia de Los Ríos.”, he llegado a las siguientes conclusiones:

- Con el modelo de Coaching Empresarial se incrementa la efectividad del talento humano en las farmacias Sana Sana.
- El modelo de Coaching Empresarial cumple con todos los objetivos planteados al inicio como es poder comunicarse de mejor manera entre empleados, el cual sea capaz de facilitar la comunicación y permitir que las farmacias Sana avancen tecnológicamente.
- El comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo utilizando el Modelo de Coaching Empresarial es confiable precisa y concisa.
- La utilización del Modelo de Coaching empresarial permite un mejor control del comportamiento de los empleados de las Farmacias Sana Sana.
- La propuesta del modelo de coaching Empresarial a mejorado notablemente la comunicación interna y externa de la institución.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenidas surgen las siguientes recomendaciones

- Que los empleados de las farmacias deben conocer cómo funciona el Modelo de Coaching Empresarial a efectos de disminuir el margen de malos entendidos.
- Que en las Farmacias Sana Sana se propenda la utilización de un Modelo de Coaching Empresarial.
- Considero que el modelo de Coaching Empresarial es bastante útil y es fácil de usar para los empleados, por lo que sería bueno que se lo utilice para poder ver como es la comunicación interna y externa entre los empleados de las Farmacias Sana.
- Dar a conocer al personal las estrategias que va a utilizar el administrador para crear un mejor ambiente laboral.
- Es indispensable realizar las pruebas suficientes para asegurar el correcto funcionamiento en el comportamiento laboral de los empleados de las farmacias Sana Sana.

BIBLIOGRAFIA

Literatura citada

HAMMER Michael & CHAMPÚ, James. "Reingeniería". Ed. Norma.2010. KAPLAN Robert,

NORTON David. "Balanced Score Card" Editorial Gestión 2009 KONNTZ Harold &

WEIHRICH Heinz. "Administración". Ed. Mc Grawhill 2008 Komtz, Harold & Heinz

Weihrich: "Administración". Ed. Mc Grawhill 2011. SPENDOLINI, Michael J:

"Benchmarking". Ed. Norma 2007 MOREJÓN OSÉS, Nancy del sitio www.monografias.com Morris Daniel & Brandon, Joel. "Reingeniería".

RIOS SZALAY, ADALBERTO, Orígenes y perspectivas de la administración, segunda edición, editorial Trillas 2007, ISBN 968-24-4101-3 Pág. 77

REYES PONCE, AGUSTIN; Administración de empresas: teoría y práctica, primera. Edición (Vol.1), México MX, editorial Limusa 2009,ISBN: 968-18-0059-1. Pág. 27.

ANEXOS

ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

ENCUESTA PARA LOS AUXILIARES DE FARMACIA

La encuesta realizada no afectará en nada a su persona ya que tiene por objetivo obtener información para un estudio de un mejor ambiente laboral la que se manejaran con estricta confidencialidad.

Las preguntas que abajo se detallan sírvase en responder con sinceridad y marque con una X su respuesta.

1.-¿Cómo califica usted el ambiente laboral que existe la farmacia?

EXCELENTE

REGULAR

MALO

2.-¿ Se siente usted satisfecho con la rotación de los horarios?

SI

NO

3.- Existe motivación en los empleados que laboran en la farmacia Sana Sana

SI

NO

4.- La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera

SI

NO

5.- ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato?

SI

NO

RECURSOS A UTILIZAR

<p>HUMANO</p> <p>MATERIALES:</p> <p>TECNOLÓGICO:</p>	<p>Estará conformado por todo el personal que realiza labores administrativas dentro de las farmacias, y por el experto que impartirá las capacitaciones a los administradores.</p> <p>Textos y manuales, que contengan información completa sobre la empresa, servicios, políticas, metas, técnicas modernas de administración, coaching, y todo el contenido necesario para impartir las capacitaciones.</p> <p>Medios audiovisuales, como películas o videos sonoros, diapositivas, documentales, grabaciones, que puedan ser utilizados como apoyo práctico de análisis, discusión y perfeccionamientos en cada capacitación.</p>
---	---

**CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE COACHING
GERENCIAL**

ACTIVIDADES	MAYO/2013	JUNIO/2013	JULIO/2013
1. Presentación del Plan a las farmacias	X		
2. Revisión del Plan por las farmacias	X X X		
3. Aprobación del Plan	X	X	
4. Cotización de Recursos a utilizar		X	
5. Presentación de la cotización		X	
6. Revisión de cotización		X X	
7. Aprobación del presupuesto			X
8. Adquisición de Recursos a utilizar			X X
9. Puesta en práctica del Plan			X X

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA A IMPLEMENTAR

<u>Recursos Humanos:</u>	\$ 1,000.00
Facilitadores que impartirán seminarios.....	\$ 1,000.00
(17 seminarios al año)	
<u>Recursos Tecnológicos a utilizar:</u>	\$ 1,165.71
Medios Audiovisuales:	
Cañón proyector (alquiler por 17 eventos).....	\$ 1,165.71
Computadora Laptop	
<u>Recursos Materiales:</u>	\$ 360.00
Papelería a utilizar.....	\$ 100.00
Material de capacitaciones a impartir.....	\$ 100.00
Alimentación y refrigerio.....	\$ 160.00
<u>Alquiler de Locales:</u>	\$ 102.86
Sala de Conferencias de Farmacia (4 conferencias) gratuitas	
Cámara de comercio (7 seminarios) gratuitos	
Gran Hotel Perla Verdes (6 seminarios taller).....	\$ 102.86
<hr/>	
Sub. Total.....	\$ 2,628.57
Imprevisto (10%).....	\$ <u>262.86</u>
Total.....	2,891.43

NOTA: El presupuesto tiene que ser negociado como paquete después del paso del análisis situacional y de la identificación de las necesidades con la persona que desarrollará cada programa de entrenamiento o con la empresa consultora. Cabe mencionar que el monto total será una inversión anual.
