



Propuesta gerencial con enfoque coaching para disminuir y mitigar la resistencia al cambio del área comercial, de la empresa comercializadora de motocicletas J.J ubicada en el Valle de Aburra.

Nelson Alonso Ríos Bedoya
ID: 576747
Carlos Fernando Trejos Betancur
ID: 460464

Trabajo de grado

Profesor asesor
M.Sc. Milton Esteban Sierra Cadavid

Facultad de administración de empresas y ciencias económicas
Centro regional Aburrá Sur Itagüí
Administración de empresas
Agosto, 2020

Agradecimientos

Primero que todo queremos darle agradecimientos a Dios, ya que nos brindó esta gran oportunidad de realizar este proyecto aportando gran conocimiento para nuestro desarrollo profesional y académico.

A nuestras familias, que nos han brindado ese apoyo emocional y comprensión al brindarnos el espacio para realizar dicho trabajo. A nuestros profesores del centro regional Aburrá Sur (UNIMINUTO), pero en especial a nuestro asesor Milton Esteban Sierra Cadavid, por su orientación y compromiso al logro, ya que ha puesto toda la confianza en nosotros, compartiendo su conocimiento para el desarrollo de este trabajo y a nuestros compañeros, que aportaron para el logro de este objetivo, muchas gracias.

Propuesta gerencial con enfoque coaching para disminuir y mitigar la resistencia al cambio del área comercial, de la empresa comercializadora de motocicletas J.J ubicada en el valle de aburra.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el estudio y diagnóstico de la resistencia al cambio en el área comercial de la comercializadora de motocicletas JJ ubicada en el área metropolitana del Valle de Aburra – Colombia; para esto se presenta en primera medida una contextualización de la problemática de intervención, se establece el diseño de la investigación como un estudio no experimental de tipo mixto y una muestra de aplicación de 12 asesores que pertenecen al área comercial. Luego, se realiza una encuesta de evaluación que tiene como propósito evidenciar la forma en que se ve reflejada la resistencia al cambio en el área de estudio, logrando evidenciar distintos aspectos que son susceptibles de mejora y que influyen en la manera en que son sumidos los cambios al interior de la organización como lo son la falta de apoyo y motivación por parte de los líderes, resistencia a la implementación de nuevas tecnologías en los procesos del área, la actualización de competencias de los colaboradores en temas relacionados con el aspecto gerencial que fortalecen el desempeño en diferentes temas (marketing digital, competencias personales, características técnicas del producto comercializado, mercado automotriz) y la motivación al trabajo individual y grupal.

Por último, se propone un modelo gerencial para el área comercial, basado en coaching y los métodos de Kurt Lewin con el bloque de hielo (Palazòn, 2016) y Grow, Outcomes, Achieve y gestión del cambio, pues dichos métodos tienen la habilidad de adecuarse para grupos e individuos, así mismo a empresas y áreas específicas.

Palabras claves

Coaching; Entorno empresarial; Gestión del cambio, Diagnostico Organizacional, Resistencia al cambio organizacional.

Abstract

The objective of this research is to study and diagnose the resistance to change in the commercial area of the JJ motorcycle seller, located in the Metropolitan Area of Valle de Aburrá, Colombia. To achieve this, first, a description of the problem was described and a mixed type, non-experimental study was defined, selecting 12 advisers, who belong to the commercial area, as the research sample. Then, a survey was conducted in order to identify how the resistance to change was reflected in the area. It showed key aspects that require improvement since they have a direct influence in the way changes are made within the organization. They include the lack of support and motivation from leaders, resistance to the implementation of new technologies in the processes of the area, the development of employee management skills that strengthen their performance in several topics (digital marketing, personal skills, technical characteristics of the product and automotive market), and the motivation for individual and team work.

Finally, a managerial model is proposed for the commercial area, based on coaching and the Kurt Lewin's methods *The Ice Cube model* (Palazòn, The gestion of the change in positive, 2016) and *Grow, Outcomes, Achieve and change management*, since they have the faculty to adapt to groups and individuals, likewise to companies and specific areas.

Keywords

Coaching; Company Environment; Change Process; Organizational diagnosis; Resistance to organizational changes.

Índice

Resumen.....	3
Introducción	11
Capítulo 1.	13
Planteamiento del problema.....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo general:.....	17
1.4.2 Objetivos específicos:	17
Capítulo 2.	19
Marco Referencial.....	19
2.1 Marco conceptual:	19
2.2 Marco contextual:.....	24
2.3 Marco legal:	28
2.4 Marco teórico:	32
Capítulo 3.	51
Diseño metodológico	51
3.1 Línea de investigación institucional (Programa académico).	51
3.1 Eje temático (Programa académico).	51

3.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo).	52
3.3 Diseño.....	52
3.4 Alcance.....	53
3.5 Población.	53
3.6 Tamaño de muestra.....	54
3.7 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.	54
3.5 Análisis y tratamiento de datos.	58
Capítulo 4.	59
Resultados y discusiones	59
4.1 Presentación de propuestas o herramientas.....	98
Capítulo 5.	108
Conclusiones	108
5.1 Conclusiones	108
5.2 Recomendaciones	109
Referencias.....	110

Índice de tablas

Tabla 1 Encuesta.....	55
Tabla 2 Cuadro de Priorización.....	95
Tabla 3 Cronograma de Actividades	104
Tabla 4 Presupuesto de Actividades	105
Tabla 5 Resultados Esperados.....	106

Índice de gráficos

Grafica 2 Experiencia Laboral.....	60
Grafica 3 Años de Experiencia en el Área Comercial.....	61
Grafica 4 Remuneración.....	61
Grafica 5 Recarga Labora.....	62
Grafica 6 Control de Emociones y estrés.....	63
Grafica 7 Alcance de los Objetivos	64
Grafica 8 Ambiente Laboral de Área.....	65
Grafica 9 Perfil Asesor Comercial	66
Grafica 10 Procesos de Inducción de la Compañía.....	67
Grafica 11 Conocimiento del Reglamento Interno del Trabajo	71
Grafica 12 Procesos del Área Comercial.....	72
Grafica 13 Recibe Retroalimentación.....	74
Grafica 14 Herramientas para el Cumplimiento de las Funciones	75
Grafica 15 Comunicación Interna	76
Grafica 16 Actividades de Bienestar	77
Grafica 17 Crecimiento y Oportunidad de Estudio en la Organización	78
Grafica 18 Sentido de Pertenencia	80
Grafica 19 Reconocimiento	81
Grafica 20 Conocimiento Sobre el Coaching.....	81
Grafica 21 Que es Coaching	82
Grafica 22 Asesoría Coaching	83

Grafica 23 Importancia de las Capacitaciones	83
Grafica 24 Acompañamiento del Líder.....	87
Grafica 25 Clases de Competencias	87
Grafica 26 Confianza para Trabajar en Equipo	88
Grafica 27 Orientación al logro.....	89
Grafica 28 Importancia de las Capacitaciones	89
Grafica 29 Motivación al Logro.....	90
Grafica 30 Trabajo en Equipo con sus Compañeros	90
Grafica 31 Cuestionamiento de sus Superiores	91
Grafica 32 Modelo de capacitaciones.....	107

Introducción

En la actualidad, gracias a la globalización e innovación en el mercado competitivo, es cada vez más frecuente que pequeñas y grandes empresas busquen las herramientas necesarias que permitan fomentar el desarrollo y crecimiento organizacional (Salgado, Leira, Acros, Pineda & González, 2018). Dicho proceso se ve afectado por la poca participación de los colaboradores ante la implementación de nuevas estrategias que permitan facilitar los procesos involucrados en el desarrollo de sus competencias profesionales y que impliquen cambios a la forma de hacer las cosas.

A partir de lo anterior, surge la importancia de esta investigación para tener como base la resistencia al cambio en el ámbito laboral, con el objetivo de proporcionar una contextualización teórica que la ilustre, le permita comprensión de dicha problemática en el contexto organizacional y de igual forma se diseñe una estrategia que facilite mejorar el abordaje ante la problemática.

Cuando se habla de cambio organizacional, se hace referencia a un proceso mediante el cual se pasa de un estado a otro de manifestaciones o alteraciones que representan un cambio significativo en diferentes procesos y actividades (López, Restrepo & Velázquez, 2013), dicho cambio supone en mayor medida la inconformidad e incertidumbre por parte de los colaboradores implicados en el proceso, como consecuencia de salir de su zona de confort.

La resistencia al cambio en el campo laboral se vuelve un fenómeno que genera incapacidad de adaptación a los nuevos cambios o decisiones directivas que pueden presentarse en diferentes campos profesionales o laborales.

En consecuencia con lo anterior según Peña y Prado, (2018) sugieren que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio, por desconocimiento ante el mismo al no saber cómo actuar y proceder, logrando generar una barrera ante lo desconocido aferrándose a lo conocido sin importar su efectividad, durante la ejecución de la investigación en la compañía J.J se puede evidenciar que en el área comercial se presenta una notable resistencia al cambio de los nuevos procesos y de implementación de nuevas tecnologías, generando inconformidad, incertidumbre y en ocasiones frustración en el personal humano.

Por lo cual, surge la idea de desarrollar esta investigación, con el fin de determinar una estrategia clara y precisa que permita el abordaje de la resistencia al cambio al interior de los grupos de trabajo de las organizaciones y proporcione soluciones efectivas ante el mismo.

Esta investigación plantea el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que van dirigidos a establecer un diagnóstico mediante una estrategia gerencial implementada en la empresa J.J, dedicada a la comercialización de motocicletas en el valle de aburra, la cual será tratada con este seudónimo con el ánimo de proteger sus datos para este ejercicio de tipo académico.

Capítulo 1.

Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

La problemática se desarrolla en torno a una empresa del sector automotriz de la línea de las motocicletas del valle de aburra, dedicada a la comercialización de motocicletas y autopartes y por motivos de confidencialidad para este proceso de tipo investigativo se llamará comercializadora J.J.

En Colombia, la comercialización de las motocicletas (...) es posible, gracias al convenio comercial (...) empresa que cuenta con la licencia para la distribución de esta. El grupo Fanalca surge a partir de la década de los 50 es una de las mayores importadoras de moto partes a nivel nacional e internacional, desde el año 1978 se inician relaciones con Honda motos, lo que permite a Fanalca ensamblar motocicletas utilizando sus propias moto partes y distribuir las mismas al interior y exterior del país, generando el posicionamiento (...) en el mercado automotor como la marca preferida de los colombianos por su calidad y servicios (Fanalca,2010).

Gracias al posicionamiento de la marca (...) en el mercado colombiano es posible contar con varios puntos de distribución y venta a nivel nacional, entre estas esta la comercializadora J.J encargada de la distribución al público y posventa en el Valle de Aburrá.

liderando los motores 4 tiempos por sus grandes atributos, en esa época por su tecnología, innovación, ofreciéndole a los usuarios una amplia red de servicio con mano de obra calificada, y garantizando el valor de las motocicletas, algo en que la marca era muy reconocida por todos sus

usuarios es porque las motocicletas marcaron una diferencia con su durabilidad y vida útil en sus productos.

El sector automotriz ha venido en constante cambio y crecimiento con sus líneas comerciales, ya que cada día están más expuestas a la competitividad, esto le exige a las organizaciones estar mucho más involucradas en estar innovando constantemente con sus productos y servicio al cliente, ante las altas demandas deben de mantener una dinámica constante, en identificar los cambios de su entorno, sector y mercado con la finalidad de poder identificar las exigencias de los clientes tales como sus preferencias, deseos y gustos en busca de tener una mejora continua de satisfacción al cliente, de esta manera les permitirá tener una ventaja frente a sus competidores, por tal motivo el área comercial siempre debe de estar en constante cambio por los grandes avances tecnológicos y administrativos, debido a estos cambios se efectúan complejos efectos en los asesores, ya que deben de salir de su zona de confort, generando una resistencia al cambio, factor organizacional que inciden en el desempeño de los asesores comerciales de la comercializadora J.J; a esta problemática se le añade que la información que se le suministra a los asesores llega por correo electrónico desde la ensambladora, notificando los cambios y los nuevos procesos. Este tipo de notificaciones se presta para confusiones debido a que no se cuenta con la socialización correcta, y cada uno de los colaboradores lo interpreta de manera diferente, generando error en la información y aplicación incorrecta de los procesos, perdiendo el foco de los objetivos de los cambios a generar en el área.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo con las dificultades que se han estado presentando dentro del grupo de asesores comerciales de la compañía automotriz J.J en el Valle de Aburra, es importante que las diferentes áreas cuenten con una herramienta que ayude a enfrentar el cambio en la organización, para mejorar el cumplimiento de los objetivos, sin entorpecer los nuevos cambios gerenciales, por lo cual es importante determinar ¿Cómo el diseño e implementación de una estrategia gerencial puede ayudar a la empresa comercializadora J.J, a disminuir y a mitigar la resistencia al cambio del talento humano del área comercial?

1.3 Justificación

El sector automotriz, ha venido en constante cambio y crecimiento con sus líneas comerciales ya que cada día están más expuestas a la competitividad, esto les exige a las organizaciones estar más involucradas en procesos relacionados con la innovación de forma constante con sus productos, el servicio al cliente y por supuesto estar actualizándose en la tecnología. Ante las altas demandas deben de mantener una dinámica constante en conocer los cambios de su entorno, sector y mercado con la finalidad de identificar las exigencias de los clientes tales como sus preferencias, deseos y gustos en busca de tener una mejora continua de satisfacción a cada una de las partes interesadas, de esta manera les permitirá tener una ventaja frente a sus competidores y tener un proceso de mejora permanente.

Todos estos cambios y actualizaciones en el sector comercial generan incertidumbres e incluso impactos negativos en los asesores comerciales, para los colaboradores comerciales de la organización J.J ha sido difícil adecuarse a estos cambios y salir de la zona de confort, debido a que durante el proceso comercial que se ha ejecutado, el colaborador comercial ha generado una rutina de atención y gestión, ha organizado una forma de trabajo en la cual ha generado resultados positivos. Esto causa esa oposición frente a un nuevo cambio organizacional o la implementación de una nueva herramienta para su gestión.

La resistencia al cambio es y ha sido un factor organizacional que se debe tener muy presente, ya que incide directa e indirectamente con el colaborador y su entorno su estado emocional entre otros, este tipo de resistencia causa reprocesos, desmotivación y posterior lentitud en los procesos gerenciales y en las nuevas implementaciones de los nuevos procesos, afectando el cumplimiento de los objetivos.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. (Macluf & Arano, 2014)

De acuerdo con lo evidenciado en el sector automotriz y a los diferentes cambios que se generan dentro de la compañía (organizacionales, administrativos, gerenciales), es importante

diseñar una propuesta gerencial para la empresa J.J, teniendo como principal herramienta el coaching orientada al trabajo en el talento humano, siendo impulsador del desarrollo personal y empresarial permitiendo direccionarlo a la gestión del cambio, sin dejar atrás el liderazgo comercial, necesario para alcanzar los objetivos individuales y generales. Esta propuesta se llevará a cabo en el área comercial y se trabajará de la mano con el área de talento humano, enfocado en la gestión de cambio de los procesos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general:

Diseñar una estrategia gerencial para la empresa J.J, dedicada a la comercialización de motocicletas, mediante la implementación del coaching como estrategia de direccionamiento empresarial para disminuir y mitigar la resistencia que generan los cambios gerenciales o la toma de decisiones presentadas en el área comercial.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar mediante encuesta en el área comercial de la empresa Comercializadora J.J, el estado actual de la resistencia al cambio, para identificar cuáles son los factores que obstaculizan el correcto funcionamiento del área.
- Elaborar un cuadro de priorización de los principales métodos de coaching enfocados en la gestión del cambio, para determinar por medio de un análisis comparativo con el diagnóstico del personal del área del área comercial, cuáles han sido los principales

factores que dificultan el desarrollo de las diversas actividades de sus puestos de trabajo.

- Diseñar un modelo gerencial para el área comercial de la empresa Comercializadora J.J, por medio del coaching, que permita direccionar el talento humano, con la finalidad de disminuir la resistencia al cambio de los colaboradores.

Capítulo 2.

Marco Referencial

2.1 Marco conceptual:

A continuación, se presentarán algunas definiciones de los conceptos más importantes, que ayudarán a tener mejor interpretación y percepción durante la ejecución de la propuesta gerencial que se realizara para la comercializadora J.J.

Resistencia al Cambio:

Es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio (Duque, 2013) en esta investigación, es el factor crítico que se presenta en el área comercial.

Estrategia:

Eje fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación al medio cambiante. También podemos decir que es una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en el nicho de mercado de la empresa. (Arnoldo Hax, 2004).

Estrategia empresarial:

Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos. También podemos decir que es La búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.

Tendencias:

Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección.

(Española, Real Academia Española, s.f.). De acuerdo con lo anteriormente definido, en el entorno empresarial se pueden presentar tendencias administrativas, tecnológicas, del mercado, gerenciales, etc. De acuerdo con esto hablamos entonces de tendencia tecnológica y tendencia organizacional.

Tendencia Tecnológica:

Las empresas requieren replantear su forma de trabajo, ahí es donde se presenta la combinación de las tecnologías de las comunicaciones (TC) y las tecnologías de la información (TI). Esto ayuda a tomar decisiones más rápidas, aumentar su ventaja competitiva y mantiene la empresa mejor informada. Todo esto evidenciado en el beneficio del negocio. (Moreno, 2003).

Tendencia Organizacional:

Durante el siglo XX hablábamos de una tendencia organizacional piramidal, estructurada y rígida. Ahora en el siglo XXI se puede evidenciar tendencias organizacionales flexibles, personalizadas e innovadoras. La tendencia tecnológica también se ve fusionada con la organizacional, dándole la oportunidad a las empresas de innovar y flexibilizar su tendencia. (Romero, 2002).

Coaching:

Herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito. (Correa, 2008).

Coaching personal:

Enfoca a aspectos personales del individuo. alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo. (Rodriguez, 2008)

Coaching Empresarial:

Herramienta adecuada para las organizaciones que intentan sacar lo mejor de su gente promoviendo el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad como método para incrementar el rendimiento en mercados competitivos y cambiantes. (Rodriguez, 2008).

Talento humano:

Gestión de personas que trabajan en la organización laboral, donde estas personas son portadoras de conocimiento. (Santos, 2010)

Competitividad:

Rivalidad para consecución de un fin. (Española, Real Academia Española, s.f.) La competitividad es una variable multifactorial donde se ve influenciada por la formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Todos estos factores influyen en el entorno empresarial para la

consecución de un objetivo. Lo que busca una empresa u organización es contar con un equipo competitivo para lograr alcanzar sus objetivos. (Treviño, 2002).

Desarrollo Organizacional:

Esfuerzo planeado que abarca toda organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos del comportamiento. (Mello, 2004) .

Gestión del cambio:

Hace referencia a la mejora de la actuación en algo, enfocado a la productividad o a la generación de valor a través de diferentes herramientas como tecnología, procesos, herramientas, etc. (Jimenez, 2013).

Zona Confort:

Es aquello que hacemos fácil, que dominamos y controlamos y que por lo tanto no nos requiere mayor esfuerzo, es la zona de lo conocido. (Covey, 2015) . Es la zona en la que nos encontramos seguros, en la que controlamos, nada se nos escapa y que conocemos de principio a fin. Es una zona que hemos ido conquistando, donde lo tenemos todo aprendido y que también nos ha conquistado a nosotros.

Fuera de la zona de confort encontramos cosas malas: el peligro, el fracaso, el miedo, lo incierto. También hay cosas buenas: lo inesperado, las oportunidades, las aventuras o las nuevas experiencias. Entre las cosas malas y las buenas, se encuentra la zona de aprendizaje, hay que aventurarnos, tenernos confianza e iniciar el ascenso en la escala de la vida. (Sada, 2013)

Liderazgo:

Capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. (Blanchard, 2007) El liderazgo es un proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad.

Productividad:

Weber (2013) afirma que es la productividad desde el punto de vista económico se define como “la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención”. También es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

Empoderamiento:

Introduce el poder y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. (Wilson, 1996). habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Se entiende que el empowerment es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad–beneficio dentro del eje patrón–trabajador, planeación de vida y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional. (Molina, 2006)

Innovación:

Es la explotación con éxito de nuevas ideas. Detectar o generar cambios para convertirlos en oportunidad de negocio. La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes.

(Burgelman, 1988)

Confianza:

Según Mayer (2003) la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

2.2 Marco contextual:

El cambio, se puede decir que es un proceso continuo, cíclico e inevitable que experimentamos todos los seres humanos en los diferentes entornos la vida y sus diferentes aspectos. La mayoría de las veces ese cambio generado es impredecible, incontrolable e incluso va en contra de nuestra voluntad. El cambio ocurre en el momento presente, aunque solamente podemos observarlo mirando hacia atrás en el pasado o intuirlo mirando hacia delante en el futuro.

Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito. Como indica la Fundación Ford One “Una Teoría de

Cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso”. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos que deben darse para lograr el cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (Alfredo Ortiz, 2007)

Cuando en el ser humano afronta un cambio en su entorno laboral, el mecanismo de la adaptación de este ser funciona bien, esto cuando el cambio producido no tiene mucha trascendencia, pero cuando el suceso o modificación de un proceso provoca una afectación de forma negativa a alguno de los factores fundamentales que conforman nuestra cotidianidad; es en este momento donde se evidencia una resistencia al cambio, se evidencia desánimo para el trabajo, incumplimiento dentro de sus funciones, falta de productividad y caso extremo la deserción .

Ahora en el contexto empresarial, La resistencia al cambio surge cuando se presentan modificaciones en los puestos, sistemas de información o se implementan nuevos métodos de trabajo (Agocs, 1997), siendo el cambio prácticamente inevitable cuando estos afectan a elementos clave de la organización (ILLIA, 2009). La decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones que este realiza, que le provocan emociones hacia dicho cambio y le conducen a actuar en consecuencia (S. Hornung, 2007)

Desde la era de Sócrates y Platón se habla sobre la búsqueda de la verdad dentro de cada persona o la busca de la felicidad del ser. Esta finalidad tiene énfasis en el coaching, palabra que proviene del ámbito deportivo donde el coach (entrenador) es la persona que guía al ser para

sacar a flote sus mayores habilidades y fortalezas. Para los años 70s el señor Timothy Gallwey plantea que la vida humana se vive en dos ámbitos (interno, externo) donde el exterior busca superar un objetivo externo, mientras que el interior busca superar los obstáculos autoimpuestos por el mismo ser.

De acuerdo con lo mencionado según la international association of coaching (IAC), define coaching como el proceso transformacional de conciencia general, descubrimiento y crecimiento, esto no quiere decir que el coaching le dice al ser humano que hacer y cómo hacerlo, ayuda a que el ser humano clarifique y controle su vida en búsqueda de sus metas, sueños y objetivos personales o profesionales. Desde la administración de empresas el coaching ha empezado a presentarse como una herramienta facilitadora para que el personal.

Dentro del desarrollo del ser humano y la ejecución de sus actividades, se presenta el coaching como un proceso de ayuda, escucha activa y toma de conciencia que te llevara a descubrir y maximizar todo tu potencial creativo teniendo en cuenta habilidades, circunstancias y recursos para logre los objetivos que se planteen (Suarez, 2014) Este entonces está enfocado en permitir que las personas den lo mejor de sí mismas y por eso utiliza la formación, tanto en habilidades concretas como la dirección de un equipo o la atención al cliente, los negocios o como el desarrollo personal (Michel, 2003).

El coaching ha presentado evolución significativa en los diferentes entornos, grupos o métodos, donde podemos encontrar métodos de coaching según el número de participantes (individual o grupal), coaching según el contenido (personal, empresarial o deportivo) y coaching según el método (sistémico, ontológico, coercitivo, cognitivo, inteligencia emocional y

PNL). Esto ha generado que el coaching se vuelva una herramienta que pueda ayudar a las personas, organizaciones y equipos a alcanzar sus objetivos o metas.

Con respecto a las diferentes formas en que el coaching puede ser empleado, durante la ejecución de las labores empresariales y de los diferentes grupos de colaboradores el coaching se puede implementar desde la parte individual y grupal, donde se busca que el individuo y su grupo generen inteligencia colectiva e individual buscando el alcance de los objetivos organizacionales, las metas personales y el beneficio grupal.

El coaching empresarial se ha convertido en una de las principales herramientas utilizadas en los negocios para mejorar tanto sus ganancias como para crecer corporativamente. Steve Jobs, así como centenares de empresarios, han creído que el éxito de las compañías se basa en la creación de valor, de nuevos líderes y negocios. Es por eso por lo que en los últimos años la incursión del coaching en las empresas ha sido un eje fundamental para los nuevos negocios y para el crecimiento de sus ganancias y su rendimiento (Guevara, 2019)

Las empresas tienen la necesidad de sobrevivir en los mercados competitivos, por esto es fundamental centrar los esfuerzos en poseer con personal con talento y competencias que faciliten el compromiso de los individuos, y se encuentren alineados con los propósitos de la organización.

2.3 Marco legal:

A continuación, se evidencia cuáles son las normas que debemos tener presente y que se ejercen en la empresa J.J, en busca de alcanzar sus objetivos y los cambios a realizar para su adecuación:

LEY 1480 DE 2011: ESTATUTO DEL CONSUMIDOR: La Ley 1480 por la cual se expide el Estatuto del Consumidor, se ha convertido en la principal "arma" de miles de colombianos insatisfechos frente a la adquisición de bienes y servicios. Desde entonces, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores, no solo ha aunado esfuerzos con el fin de darle un mejor entendimiento a los contenidos, derechos, novedades e impacto que tiene este Estatuto, sino que, además, ha puesto a disposición de la población todos los mecanismos necesarios a través de los cuales pueden hacer efectiva dicha Ley. Dentro de sus principios generales, esta Ley - que beneficia a todos los colombianos. Dicha ley decreta:

La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.

La educación del consumidor.

La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido con el código de infancia y adolescencia.

DECRETO NÚMERO 410 DE 1971: CODIGO DE COMERCIO: El presente decreto se puede sintetizar en el conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diferentes individuos o empresas de un mismo territorio. La empresa J.J debe tener muy presente su aplicación la cual se realiza a Los comerciantes y los asuntos mercantiles se registrarán por las disposiciones de la ley comercia

LEY 1581 DE 2012: HABEAS DATA: La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Son las normas que la empresa J.J debe tener presente a la hora de dirigir sus colaboradores.

LEY 1341 DE 2009: PRINCIPIOS Y CONCEPTOS SOBRE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – TIC: La presente ley determina el marco

general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO COMPAÑÍA J.J : El presente es el Reglamento Interno de Trabajo prescrito por la empresa COMERCIALIZADORA J.J, sigla COMERCIALIZADORA J.J, Nit. (...) domiciliada en (...), Departamento de ANTIOQUIA, aplicable a todas sus dependencias a nivel nacional, sucursales o agencias y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la Empresa como todos sus trabajadores. Este Reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

MANUAL DE FUNCIONES: Dentro del presente manual de funciones se presentarán los diferentes cargos que se ven intervenidos durante la investigación:

Gerente concesionario

Misión: Responsable de la participación del mercado, cumplimiento en presupuesto de sus líneas comerciales debe de velar por la utilidad del negocio (EBITDA) debe de mantener un excelente clima organizacional y un adecuado ambiente laboral.

Líder de punto:

Misión: Direccionar y controlar la implementación de estrategias comerciales que garanticen el cumplimiento de los objetivos de ventas y posventa establecidos por la empresa, a través de relaciones satisfactorias de largo plazo, oferta de motos y servicios; minimizando el riesgo e incrementando la rentabilidad, de acuerdo con los objetivos establecidos por la compañía.

Dirigir, asesorar, orientar y motivar el Factor Humano creando las condiciones para su desarrollo y potencializarían.

Asesor comercial

Misión: Responsable de buscar y contactar compradores potenciales de productos de toda la línea de la Unidad de Negocio, de manera que se garantice la venta mensual en unidades, facturación en pesos, cumplimiento de presupuestos y rotación máxima de inventarios de una forma profesional y calificada (capacitada) que garantice una excelente relación con los clientes.

Principales funciones: A continuación, se presentan las funciones que el asesor comercial de la compañía objeto de investigación.

Ofrecer una atención esmerada al cliente, una vez ingresa al concesionario; identificando sus necesidades y ganando su confianza que permitan una buena asesoría y demostración del producto.

Aplicar el protocolo de ventas con el cliente en lo que se refiere a saludo, dialogo, argumentación y cierre, con el objetivo de identificar plenamente las necesidades del cliente, asesorarlo de una forma adecuada y concretar la venta.

Manejar adecuadamente las objeciones presentadas por el cliente, con el fin de garantizar que el producto satisfaga sus necesidades y pueda cerrar la venta.

Realizar el cierre de la venta para asegurar la compra de nuestros productos.

Diligenciar completa y correctamente el informe diario de contactos, con el fin de garantizar que la F.V.(Fuerza de Ventas.), realice al menos 7 contactos diarios y puedan hacer los respectivos seguimientos.

Realizar visitas a los clientes de acuerdo con el programa entregado por la Gerencia, con el fin de darles un buen servicio.

Estar actualizado con las promociones, características especiales y precios de la competencia, con el fin de reforzar la parte de argumentación a los clientes de nuestros productos.

Recepción y revisión de los documentos previos al crédito (preanálisis), con el fin de hacer seguimiento para la correspondiente retroalimentación al cliente.

2.4 Marco teórico:

A continuación, se evidencian algunos conceptos similares que se han desarrollado en la historia, con la finalidad de disminuir y mitigar la resistencia al cambio, sus factores más relevantes y mostrar el impacto que ha tenido al desarrollar este tipo de proyectos, teniendo como referencia algunos modelos reconocidos del cambio organizacional.

El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones

El presente trabajo nos muestra el DO como desarrollo para mitigar de la resistencia al cambio según (Macluf & Arano, 2014) argumentan que: Actualmente, las organizaciones mexicanas se encuentran en constante movimiento marcado por el dinamismo del medio ambiente competitivo impuesto por la globalización. Para poder

lograr la adaptación y ser competitivos, una de las opciones con las que se cuenta es el poder diseñar e implementar un Desarrollo Organizacional (DO) integral, el cual supone varias implicaciones, y una de estas implicaciones -que desde el punto de vista particular de los autores es de las más importantes- se conoce como “la resistencia al cambio” que según los estudiosos del tema la caracterizan como un fenómeno psicosocial. Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. La rama de la psicología que se ocupa de este aspecto es la psicología organizacional, que se encarga del estudio del individuo de una organización y el método principal que aplica es la observación, su carácter científico está sustentado por todas las conductas tangibles y no tangibles del sujeto. Por otra parte, el DO como proceso para desarrollar la eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que el DO se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos (pág. 2).

Este trabajo muestra la importancia que tiene el desarrollo organizacional a la aplicación de los procesos con los colaboradores en una organización, el mecanismo de la adaptación de ser humano funciona bien cuando el cambio producido no tiene mucha trascendencia, pero cuando un determinado suceso provoca un cambio que

afecta de forma negativa a alguno de los factores fundamentales que conforman nuestra vida diaria; es en este momento donde se evidencia una resistencia al cambio.

Dentro de la compañía J.J se ha presentado resistencia al cambio en el área comercial, especialmente cuando se efectúa algún cambio de proceso o cuando se implementan herramientas de información que pueden mejorar y optimizar el proceso de atención al cliente, seguimiento y cierre de negocio. Dentro de esta resistencia al cambio se presenta el análisis psicológico y organizacional que se presentan en el equipo colaborador donde se puede identificar cuáles son los factores psicológicos u organizacionales que afectan el funcionamiento empresarial. Con la teoría de Desarrollo Organizacional enfocada en el talento humano se pueden identificar las habilidades que han hecho al colaborador eficiente y cuáles son los puntos de resistencia para disminuirlo desde la parte organizacional o psicológica.

La gestión del cambio en positivo

La gestión del cambio en positivo nos ayuda a medir la dinámica de la resistencia y su equilibrio, este texto se relaciona mucho con este proyecto ya que está enfocado en entender cuál es la balanza y factores en el ser Humano (Palazòn, 2016), argumenta que:

Lewin considera **el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema** (mostró a través de una serie de experiencias en EE. UU. que un grupo puede evolucionar e influenciar el cambio de comportamiento de sus miembros). Los grupos están en un estado de equilibrio

(dinámica de grupos / Zona de confort) pero pueden cambiar de comportamiento si se aumenta la presión para el cambio a la vez que se disminuyen los frenos. La implicación del individuo en el cambio del grupo le lleva a adoptar con más facilidad los nuevos comportamientos. Autor de la teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio con el modelo DCC: *DESCONGELAR – CAMBIAR-CONGELAR*, Un modelo de referencia para describir el Cambio con gran sencillez y utilizando la metáfora del bloque de hielo, nos explica el proceso del cambio. (pág. 1)

Este métodos nos ayuda a tener un foco sobre el comportamiento del ser humano ya que parte de varios factores como lo son las creencias, la sensibilización, el cómo disminuir la incertidumbre de los colaboradores cuando se enfrentan a un cambio de su rutina diaria , como lograr el trabajo en equipo con la finalidad de disminuir el riesgo que se tiene cuando se generan cambios en una organización sin una planeación focalizada a mitigara la resistencia al cambio de esta manera (Palazòn, 2016) nos argumenta como Lewin focalizo su teoría en:

Descongelar, abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización, no solo como individuos también como grupo, como colectivo. En este momento surgen las dudas generadoras de tensión, de ansiedad ;es necesario iniciar la sensibilización **Cambiar**, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas. (...) **congelar**, de esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar,

solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático etc.

Lewin defiende que con este proceso es posible impulsar el cambio y posteriormente conseguir de nuevo momentos de estabilidad. Ya en 1940 identifica la fase de consolidación, solidez y estabilidad. La situación de cambio que estamos viviendo actualmente nos está llevando a la saturación de cambio en las empresas, no conseguimos consolidar, mantener en el tiempo los cambios para poder poner en marcha la **mejora continua**, las lecciones aprendidas y seguir evolucionando. (pág. 1)

Este modelo aporta una gran información ya que está muy enfocada al comportamiento del ser humano y su entorno en el ámbito laboral, teniendo un factor muy importante que siempre se debería de tener en las organizaciones que es un modelo de mejora continua, buscando el desarrollo y el crecimiento de sus colaboradores, por tal motivo en este proyecto es de vital importancia este modelo en la cual será enfocado y direccionado a trabajar de la mano el área de talento humano y como herramienta estratégica el coaching, referente a esta investigación se puede decir que :

Para el estudio de las **Resistencias**, también nos hizo una aportación muy interesante, la teoría del campo vital de Lewis nos indica que debemos conocer las **fuerzas negativas y positivas** para identificar las resistencias del cambio, teniendo en cuenta: las del individuo, su estatus Quo, y las del grupo como influye unos con otros. El grupo influye en el cambio un cambio que se percibe sin haber sido explicado produce **inquietud y rumores dentro del grupo la información y la participación** del grupo al cambio hacen que al final se acepten las evoluciones

(.) Esta teoría se ha verificado, pero es, sin embargo, incompleta porque no toma en cuenta **el objeto, la naturaleza del cambio** (que puede generar resistencias inconscientes más profundas), ni tampoco **el deseo de participación al cambio si no hay contrapartidas**. Con el análisis que hace **Lewin**, define dos conjuntos de factores que apoyan el cambio los **impulsores y los represores**, si determinas la fuerza de cada uno de los factores podrás obtener la probabilidad de cambio, podrás conocer el nivel de éxito posible en ese cambio. La fórmula que nos aporta (...) que hay que tener en cuenta el **comportamiento humano** en relación con la tensión producida por la **percepción** el individuo tiene de sí mismo y del ambiente, del entorno en el que se sitúa, ese es su espacio vital. Como ya sabemos la conducta es lo que vemos, como se explica en la **teoría del iceberg**. La **conducta** ha de entenderse como una constelación de variables independientes que forman un campo dinámico. (Palazòn, 2016, pág. 1)

Una investigación realizada y enfocada en la gestión del cambio organizacional en las Pymes argumentan que:

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre

ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan (RUIZ, S.F., pág. 6)

El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional.

Este trabajo fue fundamentada y enfocado el desarrollo de la persona para mitigar la resistencia teniendo como herramienta el coaching, este enfoque está muy relacionado con nuestra propuesta siendo un factor importante el desarrollo de los colaboradores y de las organizaciones de esta manera se puede decir que:

La presente investigación, tiene como objetivo describir la importancia de la herramienta del coaching como una estrategia clave de desarrollo personal que contribuye a la mitigación de la resistencia al cambio y facilita el alineamiento de los objetivos personales a los objetivos organizacionales a través del análisis de la contextualización del cambio, la resistencia y la metodología de la aplicación al talento humano integrante de la organización en cada uno de los niveles. En este sentido, la presente investigación se sustentará desde la perspectiva de cambio y aprendizaje, visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje, resaltando la importancia del proceso en los modelos mentales de los individuos, convirtiéndose en el principio y fin del éxito del cambio, además del hito para un nuevo comportamiento organizacional. La metodología empleada fue la descriptiva y de análisis documental. (Ocaña, 2016, pág. 1)

Liderazgo para la gestión del cambio:

Según el profesor de la escuela de negocios de Harvard, John Kotter quien ha realizado amplias investigaciones que han generado cambios exitosos, expresa que existen Ocho pasos que pueden ser definidos para cualquier compañía, con la finalidad de transformar y alcanzar el éxito en las organizaciones:

- **Establezca un sentido de urgencia:** las organizaciones que saben manejar el cambio productivamente crean un sentido de urgencia entre la gente más importante. Demuestran que hay una gran necesidad de cambio y motivan a la gente a asumirlo.
- **Forme una coalición de liderazgo:** Todo cambio necesita liderazgo. Dicho liderazgo debe ser ejercido por una mezcla de gente con las habilidades necesarias, conexiones y autoridad. Mientras más fuerte sea este equipo, el cambio se dará con mayor facilidad.
- **Desarrolle una visión como una estrategia:** con el fin de promover el cambio, el equipo debe articular una visión de cómo será la compañía al final del proceso de cambio. Asimismo, debe desarrollar un conjunto de estrategias para llevar a cabo la visión.
- **Comunique la visión de cambio:** no se trata sólo de explicar la visión y las estrategias sino de hacer entender el cambio en toda la organización. En este sentido, los hechos son más importantes que las palabras. Los procesos de cambio más exitosos suponen una comunicación directa y repetida sobre los logros alcanzados.

- **Elimine obstáculos del recurso humano:** la prioridad es darle suficiente autoridad a la gente como para remover los obstáculos que puedan surgir. Asimismo, es importante contar con sistemas de información y otros recursos necesarios para actuar en forma distinta en el futuro.
- **Asegure de triunfos a corto plazo:** esto proveerá credibilidad y validará los cambios. Mientras más exitosos sean los proyectos de cambio a corto plazo, mayor será el impulso que ganará el proyecto de cambio en general, y mayor será el entusiasmo de la gente involucrada con el mismo.
- **Construya ganancias sobre el mismo cambio:** los líderes no deben relajarse después de algunos éxitos. Es importante obtener beneficios constantemente. Esto permitirá que los recursos, la atención y la energía continúen siendo aplicados a largo plazo
- **Anclé el cambio en la cultura de la empresa:** los buenos procesos de cambio marcan diferencias permanentes. Con el tiempo, la gente empezará a actuar de una manera proactiva con el programa de cambios.

Dentro de esta teoría lo que el profesor Kotter busca es cambiar el modo de actuar de las personas, donde busca que estas tengan diferentes emociones y esté dispuesta a actuar diferente dentro de cualquier cambio a realizar y puedan obtener nuevos comportamientos para el futuro. (Kotter, 2004)

Comportamiento organizacional:

Según Martha Alles, las organizaciones en la actualidad se hallan expuestas a un grado más intenso que nunca de interrelación con el mundo que las rodea. Las influencias que estas conexiones generan afectan no sólo a su comportamiento, sino también los de las personas que las integran. (Alles, 2013).

De acuerdo con esto el Libro de comportamiento organizacional nos da una guía como el nivel gerencial y sus subordinados deben entender porque es importante entender el comportamiento organizacional, el estrés y bienestar que se presenta en todos los niveles organizacionales, teorías para la motivación y el diseño de trabajo frente a las reacciones de los empleados.

Dentro de este texto hacemos referencia a “El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que supuestamente deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo (comprensión) mejora. Alentar a los empleados a participar en cuestiones laborales importantes también aumenta la claridad del trabajo. Con el tiempo, una retroalimentación positiva (y constructiva) sobre tareas anteriores construye confianza en los empleados y los hace sentir que son capaces de mantener su desempeño en niveles aceptables. Como resultado, la satisfacción laboral de estos empleados serios mejora. Los gerentes que continuamente perfeccionan y clarifican los requisitos laborales se hacen un favor, porque construyen una buena comunicación y confianza en sus relaciones de trabajo, y sus subordinados responderán a esto con mayor lealtad y desempeño. Este es un

resultado con el cual todos ganan, y conforma la base del desempeño en equipo y un gran espíritu de trabajo individual” (Dailey, 2012)

Gestión del cambio e innovación:

Como expresa la fundadora de Nize Partners, Sara Molina Perez:

El mundo está en continuo movimiento, lo que hace necesario la reevaluación de nuestro modelo de negocio, nuestra estrategia y táctica para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo. Esto implica a su vez un nivel de exigencia personal a todos los que forman la firma y en algunas ocasiones puede resultar estresante si no lo realizamos correctamente. En esta línea me gusta decir que el cambio es menos aterrador cuando conduces la vida del despacho teniendo en cuenta a los pasajeros. (Pérez, 2017)

El Coaching Empresarial:

Durante el ejercicio de las labores que ejercen las compañías para sobrevivir en la ardua competencia, las empresas deben siempre pensar en la renovación y la continua actualización para mantenerse en el tiempo y en el mercado, dichas compañías deben basarse en el desarrollo de uno de los principales recursos, el cual es el ser humano.

Los principales actores que deben pensar en este recurso son los jefes o líderes e incluso los encargados de dicho recurso humano, quienes deben guiar, dotar de herramientas, técnicas y métodos que lo ayuden a enfrentar los retos que cada empresa tenga en la ejecución de su actividad.

El coaching se ha convertido en una manera de explicar el aprendizaje a través de tácticas enfocadas en obtener el máximo rendimiento con las potencialidades del equipo y obteniendo el alcance de los objetivos esperados. El coaching es un proceso educativo, que facilita el aprendizaje y favorece el cambio (cognitivo, emocional y conductual), porque crea un ambiente propicio y una relación coach-coachee que permite la autoobservación, la autorreflexión y el empoderamiento de este último.

Entonces podemos definir que el coaching en un ámbito laboral permite desarrollar una estructura eficaz de habilidades y actitudes de las personas, lo cual fortalece la autoestima en búsqueda del crecimiento personal, permitiendo un mejor desempeño de las funciones y tareas asignadas.

Entre los beneficios que tiene el coaching se tienen lo siguiente:

- Mejora el trabajo en equipo.
- Potencia las habilidades individuales.
- Ayuda a clarificar roles.
- Permite definir objetivos realistas.
- Incrementa la creatividad.
- Reduce los conflictos.
- Mejora el bienestar.
- Aumenta la productividad.
- Mayor adaptabilidad al cambio.
- Influye en la motivación. (Vasquez, 2020)

Coaching y el recurso humano

Las empresas deben siempre pensar en la renovación y la continua actualización para mantenerse en el tiempo, basados en el desarrollo de uno de los principales recursos que son el ser humano.

Cuando los jefes o líderes incluso los encargados del recurso humano deben dotar de herramientas, técnicas y métodos que lo ayuden a enfrentar los retos que cada empresa tenga.

El coaching es una manera de explicar el aprendizaje a través de tácticas de obtener el máximo rendimiento con las potencialidades del equipo y obteniendo los objetivos esperados.

Entonces podemos definir que el coaching en un ámbito laboral permite desarrollar una estructura eficaz de habilidades y actitudes de las personas, lo cual fortalece la autoestima en búsqueda del crecimiento personal, permitiendo un mejor desempeño de las funciones y tareas asignadas.

Entre los beneficios que tiene el coaching se tienen lo siguiente:

- Fomenta un clima de trabajo abierto, cálido y participativo.
- Fomenta una cultura de trabajo impulsada visión común.
- Promueve la creatividad, la innovación y la autonomía.
- Forma equipos de alto rendimiento.
- Facilita la comunicación en los sistemas
- Desarrolla nuevas habilidades y competencias.
- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera más eficiente y eficaz.

Este último es de vital importancia para el análisis hacia la resistencia al cambio.

(SUPERIOR, 2017).

En este caso, el Gerente de Personal o de Recursos Humanos puede contratar a una persona externa a la empresa para que realice este entrenamiento, pero, para ello, debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Preparación técnica.

Es importante que la persona que entrenará a los ejecutivos en Coaching tenga una preparación en disciplinas relacionadas con la conducta humana y conocimientos en áreas tales como la Psicología y el aprendizaje de adultos.

2. Capacidad de establecer relaciones interpersonales.

Es necesario que el entrenador posea características personales como habilidad de escuchar, tener una curiosidad genuina sobre las otras personas. Debe, además, ser abierto, íntegro, maduro, empático, confiable y asertivo.

3. Contrato.

Se requiere que el Gerente de Recursos Humanos establezca un contrato con el Coach para delimitar la relación a través del tiempo. Dicho contrato debe incluir aspectos como la duración y los horarios de las sesiones, la medición del progreso y los proyectos o tareas de autoayuda.

4. Código de Ética.

En muchos países se ha reconocido el Coaching como una disciplina reglamentada por un Código de Ética y que incluye acuerdos de confidencialidad, estándares de conducta profesional con el cliente y conflictos de intereses.

El Gerente o Administrador de Recursos Humanos requiere tiempo para investigar y seleccionar un Coach adecuado. Para ello, debe realizar entrevistas, dedicar tiempo

para conocerlo, hacer preguntas que sirvan para identificar sus intereses, valores y estilos de trabajo. Una selección acertada puede contribuir al progreso de la empresa. Sin embargo, si no se realiza adecuadamente puede convertirse en una experiencia desagradable y desalentadora.

Si se toman toda esta información se puede afirmar que el coaching sirve para mitigar la resistencia al cambio.

Cada tipo de cambio va a generar una serie de resistencia en cada tipo de persona y de ahí la decisión que se pueda tomar.

Hay una tendencia de la manera empresarial que se llama el coaching ejecutivo, el cual vincula un poco más las empresas.

Proceso del coaching:

Durante el proceso del coaching intervienen dos participantes; uno es el coach, que es la persona que instruye, guía para que mejoren el desempeño de sus funciones y el otro es el coachee, quién recibe los conocimientos para mejorar su vida profesional.

- Observar: Es fundamental para que el entrenado encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas para alcanzar sus objetivos.
- Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca del poder de elección. El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias para elegir con mayor efectividad y con consciencia.

- Determinación de objetivos: Contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar: Una vez reunida la información, el coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
- Medir: Es necesario comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. (Caby, 2004)

“El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”

Durante la investigación realizada por los estudiantes de la universidad del Rosario de Pamplona, España. Se presentan las siguientes conclusiones:

- Al desarrollar el Capital Humano, se potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización.
- Mediante el Coaching se logró que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para su buen desempeño; se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.
- El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es significativo y ayuda a generar buenas bases, crea una empresa sólida y con más sentido

de pertenencia por parte de los empleados, ayuda a que estos contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. (Caicedo L., 2013)

“Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza Y Garantías Ltda. Miraflores 2015”

Dentro la tesis realizada por Julca para obtener el grado de Licenciado en Administración, su investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del coaching en la gestión del talento humano. El autor concluyó:

- El coaching sí influye en la Gestión de talento Humano mejorando significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa.
- La responsabilidad es importante en la empresa, asimismo genera una considerable influencia en la Gestión de Talento Humano.
- - El coaching como una variable fundamental vincula estrechamente al trabajador con la empresa y lo lleva a la satisfacción laboral.

Modelo Grow

El modelo Grow fue desarrollado por el señor John Withmore, Graham Alexander y Alan Fine. Este método ha sido quizás, uno de los métodos más usados de coaching en el Reino Unido e implementados en el mundo deportivo.

Este modelo plantea se ejecuta mediante los siguientes pasos:

- **Goal:** Hace referencia al objetivo o meta que se desea alcanzar.

- **Reality:** Hace referencia a la realidad, es decir, establece el punto de partida y todos los recursos con los que se cuenta actualmente.
- **Options:** Establece las opciones y obstáculos que se pueden presentar durante la búsqueda de los objetivos.
- **Way forward, Will:** Establece los pasos que se darán o acción a desarrollar para la consecución de los objetivos.

(Sabin Dembrowski, 2003)

Modelo Achieve

Modelo desarrollado por Sabin Dembrowski y Fiona Eldridge durante el año 2002 y 2003, donde el enfoque que se plantea inicialmente es sobre la realidad actual

- **Assess current situation:** Evalúa la situación actual identificando el contexto en el que se encuentra la compañía.
- **Creative brainstorming of alternatives to current situation:** Creación de Lluvia de ideas y diferentes alternativas.
- **Hone goals:** Perfeccionar los objetivos o metas.
- **Initiate options:** Generar opciones para el alcance de las metas.
- **Evaluate options:** Evaluar las opciones presentadas, verificando su viabilidad.
- **Valid action programme design:** Validar el plan de acción a realizar
- **Encourage momentum:** Animar, impulsar y mantener la motivación.
- (Sabin Dembrowski, 2003)

Modelo Outcomes

Modelo desarrollado por Allan Mackintosh, se considera similar al modelo Grow, pero cuenta con un desarrollo más completo.

Este modelo se divide en las siguientes fases:

- **Objectives:** Definición de objetivos.
- **Understand the Reason:** Entender las razones por las cuales se plantean las nuevas metas u objetivos.
- **Take Stock os the Present Situation:** Busca identificar la situación presente.
- **Clarify the Gap:** Fase en la cual se establece como estamos versus como queremos estar con referencia a los objetivos planteados.
- **Options:** Identificación de las opciones u obstáculos que se pueden presentar para el alcance de los objetivos propuestos.
- **Motivate to action:** Motivación antes y durante la acción planteada.
- **Enthusiasm:** Fase de estimulación y entusiasmo
- **Support:** Apoyo, reorientación o ajuste brindado por el coachee.

(Mackintosh, 2003)

Capítulo 3.

Diseño metodológico

3.1 Línea de investigación institucional (Programa académico).

La línea de investigación evidenciada en este proyecto hace referencia al desarrollo organizacional, donde se genera participación y desarrollo del grupo de asesores comerciales y directivos, incentivando la compañía J.J a la proyección de escenarios futuros haciendo uso de un equipo comercial motivado y capacitado para obtener mejores resultados personales y profesionales.

3.1 Eje temático (Programa académico).

El eje temático de este proyecto de grado es el coaching como eje de cambio transformador para las organizaciones, aplicándolo en procesos de reestructuración o mejora de procesos, con el fin de mostrar el impacto que se genera en el talento humano de cualquier compañía. El eje temático se relaciona con la administración de empresas como herramienta funcional a la hora de liderar alguna mejora o cambio en la compañía, de orden administrativo, comercial, financiero, o de operación donde hay viables a tener en cuenta de gran importancia en la cultura organizacional tales como lo son la gestión del cambio , los procesos, la cultura , las personas ,las mediciones y la toma de decisiones, el coaching asiste al administrador de empresas para el alcance de sus objetivos o metas dentro de la compañía siendo un generador de nuevas oportunidades.

3.2 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo).

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto ya que dentro de la investigación se realizarán dos tipos de diagnósticos, los autores Pita Fernández y Pertegas Diaz expresan que la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica, mientras que la cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación de las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a la población. (Fernandez & Diaz, 202) De acuerdo con lo anterior y con los objetivos planteados en esta investigación, se realizara un diagnóstico del área comercial y de la compañía para interrelacionar la administración de empresas en el proceso de cambio.

3.3 Diseño

El diseño de la investigación que se realiza es determinado como no experimental, según Kerlinger y Lee (2002) dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. (Fred & Lee, 2002).

Enfatizando en la investigación realizada dentro de la compañía J.J las variables presentadas dentro del área comercial, no cuentan con la opción de manipularse ni medirse,

ya que son variables de tipo cualitativo del orden de la subjetividad del ser humano que se presentan en diferentes ámbitos de la vida laboral y/o empresarial.

3.4 Alcance

El alcance de este proyecto investigativo está enfocado en el método descriptivo y explicativo. Como lo mencionan los autores Hernández Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, es decir que pueden ofrecer posibilidad de predicciones. Por otra parte, los métodos explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. (Roberto, Carlos, & Baptista, 2010) Dentro de la investigación es necesario describir que es la resistencia al cambio y cuáles son sus causas y efectos en un área en específico como lo es el departamento comercial, del mismo modo es de vital importancia la recopilación de datos para poder analizar las variables e identificar los aspectos más relevantes para aplicar la propuesta planteada, por tal motivo se explica la importancia de la herramienta coaching como un aliado del talento humano para el desarrollo de los colaboradores y como se puede mitigar esa resistencia en las organizaciones en especial la comercializadora J.J .

3.5 Población.

La población que va a ser sujeta de investigación dentro de la comercializadora J.J estará dirigida a los 12 asesores comerciales, que participaran en las encuestas, con la finalidad de

determinar el estado actual de la resistencia al cambio dentro de la empresa a nivel individual y grupal, identificando cuáles son los factores más relevantes que obstaculizan los procesos.

3.6 Tamaño de muestra.

Como la población es una cantidad pequeña y finita de personas la muestra será igual, en este caso los 12 asesores comerciales de la comercializadora J.J para dicha investigación.

3.7 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Para esta investigación se tomaron las siguientes técnicas de recolección de datos como lo son:

Para el desarrollo del objetivo específico número uno se realizará una encuesta al área comercial, esta técnica permite analizar cuáles son los factores que más están afectando a los asesores comerciales de la comercializadora J.J ya que con este método da lugar a tener contacto con las unidades de observación por medio de las preguntas previamente establecidas, que permitan identificar cuáles son los factores que obstaculizan el correcto funcionamiento del área y será aplicada de forma individual. Como bien se expresa en el Libro “Encuestas, elementos para su diseño y análisis”.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar y obtener datos de manera sistemática que otros procedimientos de observación, Este método hace posible el registro detallado de datos, el estudiar una población a través de garantías de representatividad, la generalización de conclusiones con conocimiento. . (Grasso, 2006, pág. 13)

Objetivo de la encuesta:

El objetivo de la encuesta que se realizara al grupo de colaboradores del área comercial de la compañía J.J es evidenciar como se ve reflejada la resistencia al cambio en el área de estudio y así mismo poder definir como puede impactar el coaching según lo evidenciado.

Encuesta: Encuesta de diagnóstico comercial.

Esta encuesta se realizará al área comercial de la compañía JJ, donde su objetivo es identificar cuáles son los factores más relevantes que obstaculizan el correcto funcionamiento en el área mencionada mediante las distintas variables del talento humano, el clima organizacional y el coaching para así diagnosticar el estado actual de la resistencia al cambio dentro de la organización.

Tabla 1
Encuesta

Consecutivo	Preguntas
1	¿Qué tiempo lleva usted trabajando para la comercializadora JJ?
2	¿Durante su experiencia laboral ha tenido la oportunidad de trabajar para el área comercial del sector automotriz?
3	¿Si su respuesta anterior, fue si, ¿Cuántos años de experiencia ha tenido en el área comercial indicada?
4	¿Se siente usted bien remunerado según el desarrollo de sus funciones?
5	¿Usted considera que tiene sobrecarga laboral en su área de trabajo?
6	¿Durante la ejecución de su trabajo, controla las emociones fuertes o el estrés?
7	¿Usted considera que los objetivos establecidos por la compañía son alcanzables?
8	¿Durante el tiempo laborado en la compañía, ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su área?
9	¿Considera que cuenta con el perfil adecuado para ejercer su labor comercial?
10	¿Cómo considera usted que son los procesos de inducción de la compañía?

Consecutivo	Preguntas
11	¿Que sugerencia puede brindar para estas inducciones realizadas:
12	¿Qué oportunidades de mejora considera usted que se deben realizar durante el proceso de inducción?
13	¿Con que frecuencia se realizan cambios de procesos, tecnologías o talento humano en su área de trabajo?
14	¿Cuándo se contrató, ¿se le dio a conocer el reglamento interno de la empresa?
15	¿Cuándo se contrató, ¿se le dio a conocer el proceso comercial a realizar?
16	¿Considera que las decisiones tomadas por sus jefes son claras y justas?
17	¿Recibe apoyo de su jefe y retroalimentación necesaria para su cargo como asesor comercial?
18	¿En su entorno laboral, puede comunicarse abiertamente con su jefe y demás compañeros en las diferentes áreas?
19	¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones?
20	¿La empresa informa adecuadamente las noticias de interés de la organización cuando se realizaran cambios en su área?
21	¿La empresa realiza actividades de bienestar de sus colaboradores como deportes, fiestas, paseos?
22	¿Dentro de la empresa cuenta con plan de carrera o estudio y posibilidades de ascenso?
23	¿Le gustaría que la compañía capacitara el personal comercial en algún tema específico?
24	¿Considera que sus jefes tienen preferencias con otros asesores comerciales?
25	¿Se siente contento y orgulloso de pertenecer empresa?
26	¿Recibe recompensa y reconocimiento por su cumplimiento con los objetivos por parte de sus jefes?
27	¿En algún momento de su vida ha escuchado hablar sobre el coaching?
28	¿Qué sabe sobre el coaching?
29	¿Le gustaría ser partícipe de asesorías coaching?
30	¿Cree usted que las capacitaciones o asesorías con énfasis en desarrollo de nuevas competencias y conocimientos, son importantes para el desarrollo de su actividad laboral?
31	¿De acuerdo con la respuesta anterior, responder ¿Por qué las considera o no importantes?

Consecutivo	Preguntas
32	¿Considera que le falta por desarrollar competencias para lograr sus objetivos laborales y personales?
33	¿Cree usted que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
34	¿Considera importante el acompañamiento de su líder, para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos?
35	¿Con cuál de las siguientes competencias se identifica usted en su desempeño laboral?
36	¿Siente confianza con su jefe para trabajar en conjunto para la búsqueda de los objetivos?
37	¿Recibe orientación al logro y a los resultados por parte de sus superiores?
38	¿Considera que las capacitaciones son importantes para su desarrollo de las competencias a trabajar?
39	¿Sus superiores lo motiva constantemente por su cumplimiento personal y general de los objetivos?
40	¿Ayuda a sus compañeros alcanzar sus objetivos?
41	¿Usted cuestiona las decisiones de sus superiores?
42	¿Plantea opiniones o sugerencias a sus superiores que contribuyan a las mejoras de los procesos y el logro de los objetivos?

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del segundo objetivo se realizará un Cuadro comparativo donde se evidenciarán los diferentes tipos o métodos de coaching se pueden presentar en la compañía y con respecto a los datos recolectados mediante la encuesta, para definir por medio de las variables anteriores cuáles son las características en el área comercial de la comercializadora JJ que se deben enfocar a la gestión del cambio , para este análisis es importante tener en cuenta el análisis documental frente a este concepto se puede decir que:

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de

forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseña (Dulzaides, 2004, pág. 2).

Para lo anterior, el análisis documental será la herramienta clave puesto que esta técnica es fundamental para el proyecto ya que se obtienen datos primarios los cuales han sido fuente de desarrollo e investigación para proyectos relacionados con diferentes técnicas del coaching y su aplicación para la resistencia al cambio en las organizaciones.

3.5 Análisis y tratamiento de datos.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores del área comercial de la compañía J.J, permitirá identificar como realizan sus funciones, si estos cuentan con claridad sobre sus actividades a realizar, según sus emociones, como realizan las actividades y definir si este personal es idóneo para ejercer la labor. Adicional, evidenciara como el colaborador percibe la gestión organizacional de la compañía, si se sienten acompañados por el área de talento humano en los diferentes cambios generados, y si se consideran valorados por la empresa como un activo fundamental para esta transformación y consecución de objetivos o metas.

Según los resultados obtenidos, se identificará si la resistencia al cambio presentada en la compañía es un factor grupal o si es factor individual de cada colaborador.

Con la elaboración del cuadro comparativo se realizará un análisis según los resultados obtenidos y un comparativo con los diferentes métodos de coaching enfocados en la gestión del cambio, asimismo se puede diagnosticar los factores que han dificultado el desarrollo de cada individuo o de cada grupo en la comercializadora J.J

Capítulo 4.

Resultados y discusiones

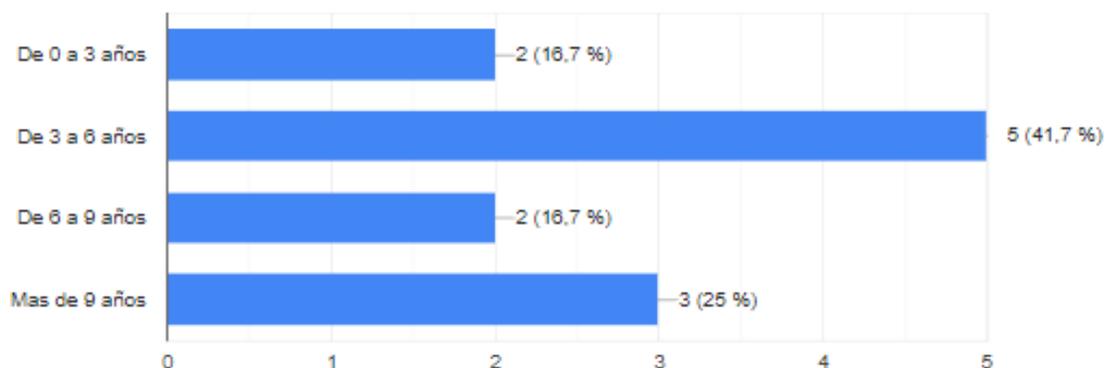
De acuerdo con el planteamiento de los objetivos de la presente investigación, inicialmente se formula la realización de una encuesta como diagnóstico en el área comercial, la cual permitirá evidenciar el estado actual del área, presentando los resultados desde la parte del talento humano, clima organizacional y enfoque hacia el coaching.

La encuesta realizada a los doce colaboradores del área comercial de la compañía J.J presento los siguientes resultados:

1

¿Qué tiempo lleva usted trabajando para la comercializadora J.J?

12 respuestas



Grafica 1
Antigüedad del colaborador

La comercializadora cuenta con un personal con buena antigüedad, más de la media de los colaboradores se encuentran entre los 3 y los 9 años, donde los colaboradores están acostumbrados a unas metodologías y procesos, en ocasiones las personas más antiguas en la empresa son los que les cuesta más salir de una zona de confort, generando retrasos en los trabajos a realizar.

2

¿Durante su experiencia laboral ha tenido la oportunidad de trabajar para el área comercial del sector automotriz?

12 respuestas



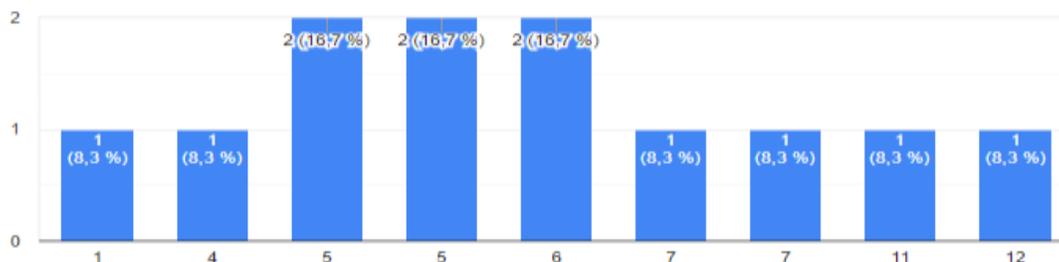
Grafica 1 Experiencia Laboral

Actualmente el área comercial de la compañía J.J cuenta con personal con experiencia en el sector de venta de motocicletas, lo cual brinda amplio conocimiento en el mercado, por tal motivo la fuerza comercial le cuesta salir de su zona de confort e innovar en nuevos procesos ya que no ven la necesidad del cambio.

3

Si su respuesta anterior, fue si, ¿Cuántos años de experiencia ha tenido en el área comercial indicada?

12 respuestas



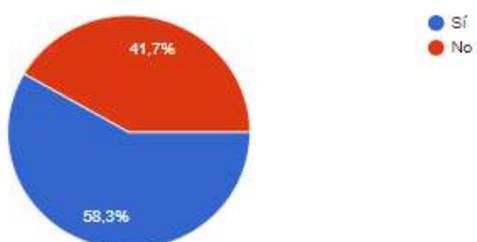
Grafica 2 Años de Experiencia en el Área Comercial.

Los colaboradores de la comercializadora J.J cuentan con una amplia experiencia en el campo comercial esta es una gran fortaleza ya que esta área es muy dinámica y constantemente están expuestos al cambio según su entorno competitivo.

4

Se siente usted bien remunerado según el desarrollo de sus funciones.

12 respuestas



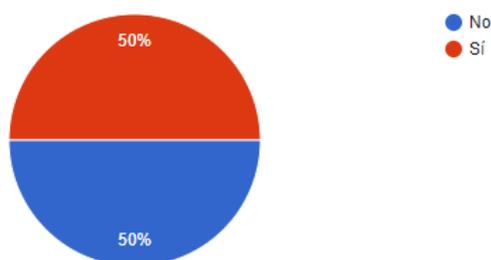
Grafica 3 Remuneración

El 58.3% de los colaboradores de la compañía consideran que son bien remunerados, lo cual en el área comercial es relativo, ya que, al tener comisiones por venta, pueden tener el salario deseado. De acuerdo con ello, posiblemente el 41.7% no cuenta con este beneficio, donde se puede proponer y alcanzar el salario deseado.

5

¿Usted considera que tiene sobrecarga laboral en su área de trabajo?

12 respuestas



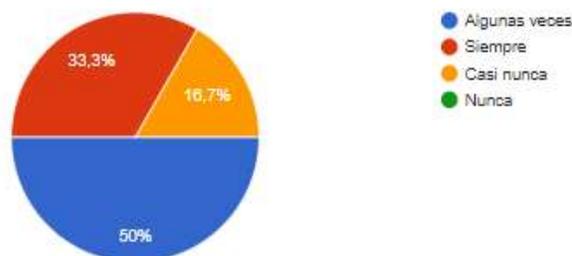
Grafica 4 Recarga Labora

En la comercializadora J.J el 50% de sus asesores comerciales sienten que tienen sobrecarga laboral ,este es un indicador crítico que debe de ser prioritario para la empresa porque cuando un colaborador siente que está trabajando más que por lo contratado, seguramente no se está sintiendo bien remunerado o no está de acuerdo con las funciones y procesos, es de tener en cuenta que esto puede causar muy mal ambiente laboral, colaboradores desmotivados generando resistencia a los cambios organizacionales.

6

¿Durante la ejecución de su trabajo, controla las emociones fuertes o el estrés?

12 respuestas



Grafica 5 Control de Emociones y estrés

Segundo lo evidenciado, el 50% de los colaboradores consideraron que algunas veces controlan el estrés o situaciones fuertes, lo cual considera que es normal, ya que durante la ejecución de sus labores y su vida cotidiana pueden presentarse diferentes situaciones que afectan emociones y causan estrés, presentando resiliencia frente a las diferentes situaciones, mientras que el otro 50% está dividido en el 33% siempre y el 16.7% casi nunca ; por tal motivo es importante la intervención del coaching en conjunto con talento humano con la finalidad de realizar una estrategia que permita disminuir este indicador y mejorar el bienestar del colaborador.

7

¿Usted considera que los objetivos establecidos por la compañía son alcanzables?

12 respuestas



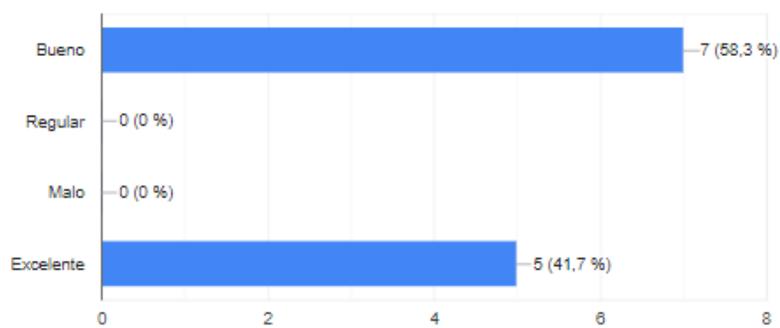
Grafica 6 Alcance de los Objetivos

El 66% de los asesores comerciales están de acuerdo que los objetivos a cumplir y son alcanzables, mientras que el 34% no están de acuerdo ya que sienten que no se tiene en cuenta las situaciones que se presentan en el entorno comercial como lo es la situación de la economía del país, en este caso es importante realizar un `plan de trabajo donde se le pueda ayudar y mostrar el camino para el cumplimiento de los objetivos ya que está demostrado que si son alcanzables, para esto es importante el coaching individual.

8

Durante el tiempo laborado en la compañía, ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su área?

12 respuestas



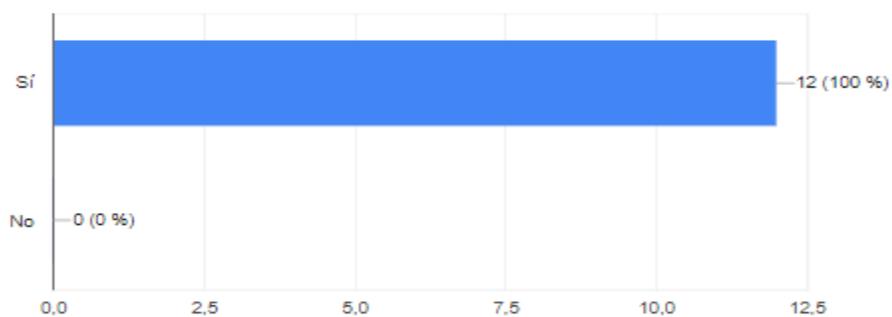
Grafica 7 Ambiente Laboral de Área

Se evidencia que el 58.3% considera que el ambiente laboral es Bueno y el 41.7% considera que es excelente, lo cual da como resultado un ambiente laboral cálido y bueno para la ejecución de las actividades. Esto ayuda al área comercial a realizar su labor contenta, sin incomodidad por el ambiente.

9

¿Considera que cuenta con el perfil adecuado para ejercer su labor comercial?

12 respuestas



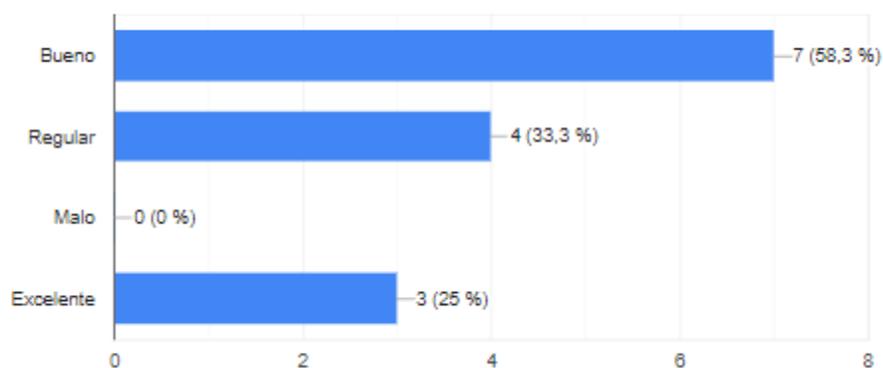
Grafica 8 Perfil Asesor Comercial

Es de suma importancia para una empresa que sus colaboradores entiendan y conozcan cuál es su perfil para ocupar el cargo, en este caso asesor comercial; que se sientan identificados para tener un buen desarrollo y desempeño en la compañía, de lo contrario no se sentirá satisfecho ni contento con lo que hace, teniendo un bajo desempeño en el desarrollo de sus actividades.

10

¿Cómo considera usted que son los procesos de inducción de la compañía?

12 respuestas



Grafica 9 Procesos de Inducción de la Compañía

Según la encuesta, el 33.3% de los encuestados consideran que los procesos de inducción son regulares, el 66.7% consideran que el proceso es bueno o excelente. Se considera que el proceso de inducción es fundamental para la ejecución de las labores comerciales, ya que de acuerdo con estas se pueden presentar óptimos resultados si se realiza una adecuada inducción.

11

¿Qué sugerencia puede brindar para estas inducciones realizadas?

- Ninguna
- El acompañamiento es primordial, pero es fundamental conocer sus funciones su rol y explicar los pasos para tener éxito en su puesto de trabajo, la gestión de cada líder es un apoyo que genera muy buen resultado.

- Se requiere más tiempo para el tema de inducción
- Las capacitaciones han sido muy claras
- me parece que todo está bien
- Mirar más la parte técnica
- Tener más acompañamiento
- Más tiempo menos prisa
- Que sean más continuas
- Mayor acompañamiento
- no

Es muy valioso cuando un colaborador aporta sugerencias a una compañía ya que eso genera confianza y sentido de pertenencia con la empresa. En este caso los colaboradores no están satisfechos con los procesos definidos para las capacitaciones por la falta de continuidad de esta, por tal motivo se plantearán métodos de aprendizaje y su respectivo seguimiento para garantizar lo aprendido y se pueda aplicar a las funciones del cargo.

12

¿Qué oportunidades de mejora considera usted que se deben realizar durante el proceso de inducción?

- Mas didácticas
- No solo poner a la persona nueva al lado de un asesor para que vea como trabaja, sino emplear espacios solo para que esta persona practique y que el líder sea la persona quien brinde toda la inducción y capacitación, no un asesor.

- Darle a conocer bien la empresa, los departamentos, las agencias, las personas que nos apoyan en los problemas de sistema, más que mostrarle las cosas buenas es a donde debe dirigirse en caso de
- Un acompañamiento de dos días hasta que los procesos queden bien claros
- La empresa debe de implementar un protocolo de indicaciones
- No ser solo inducción teórica, ser más práctica
- Más enfoque producto servicio
- Conocimiento de producto
- Ser más técnicos
- Presencia
- no

Como se expresa anteriormente, tener en cuenta los conceptos de los colaboradores son importantes ya que presentan los puntos críticos en los cuales se puede mejorar, en este caso se expresa que sean inducciones y prácticas, enfocadas al servicio y con acompañamiento, lo cual ayudara a mejorar el proceso de inducción y tener colaboradores mejor capacitados.

13

¿Con que frecuencia se realizan cambios de procesos, tecnologías o talento humano en su área de trabajo?

- Constantemente
- Muy poco, o tal vez nunca ya que no me doy cuenta, es algo negativo de la empresa la poca comunicación y poco marketing interno.
- Muy pocos cambios los que se efectúan

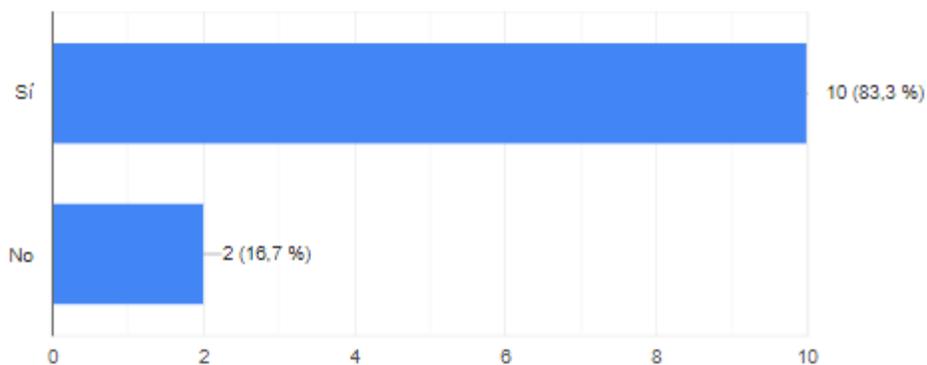
- Frecuentemente/beneficios
- Con muy poca frecuencia
- Con mucha frecuencia
- Muy frecuentemente
- No tan frecuentes
- Frecuentemente
- No lo recuerdo
- Frecuente

Los cambios son necesarios en una compañía ya que siempre se busca tener una mejora continua a medida que va pasando el tiempo y es de vital importancia para los negocios estar evolucionando a medida que el mercado lo realiza, pero también es importante que cuando se realicen los cambios se les informe a los colaboradores ya que estos la mayoría de las veces estarán implicados y relacionados en los procesos. Teniendo una comunicación asertiva se puede ayudar a disminuir la resistencia al cambio a medida que va integrando el equipo comercial.

14

Cuando se contrató, ¿se le dio a conocer el reglamento interno de la empresa ?

12 respuestas



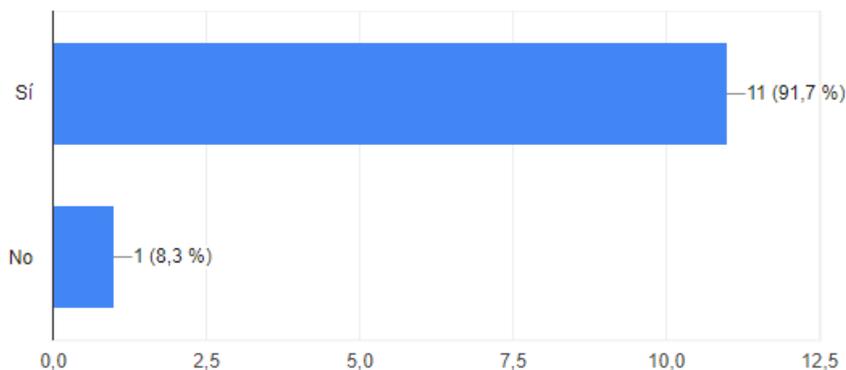
Grafica 10 Conocimiento del Reglamento Interno del Trabajo

Según los encuestados al 83.3%, lo cual corresponde a 10 colaboradores, expresaron que se les dio a conocer el reglamento interno el cual es importante para tener claridad en las obligaciones y deberes del colaborador y del empleador ya que estas son las normas en la que rige una organización, entendiendo esta cifra con la herramienta coaching se puede generar conciencia en el cumplimiento de las normas y la importancia de ellas para alcanzar los objetivos organizacionales.

15

Cuando se contrató, ¿se le dio a conocer el proceso comercial a realizar ?

12 respuestas



Grafica 11 *Procesos del Área Comercial*

Cuando se realiza un proceso de contratación es muy importante que la persona seleccionada conozca los procesos y las funciones antes, ya que esto permite tener claridad en los trabajos a realizar y aclarar cuáles son sus responsabilidades, cuando esto no se realiza puede causar confusiones en las tareas asignadas en los colaboradores y en ocasiones sensación de sobrecarga laboral.

16

¿Considera que las decisiones tomadas por sus jefes son claras y justas?

- sí y no, claras siempre, justas depende la situación
- las decisiones de ellos nunca nos van a parecer viables, pero en lo personal cuento con líderes excelentes su desempeño siempre hacer que sea favorable, ya que un jefe se contrata para dar solo órdenes y dirigir, acá el líder apoya y gestiona.

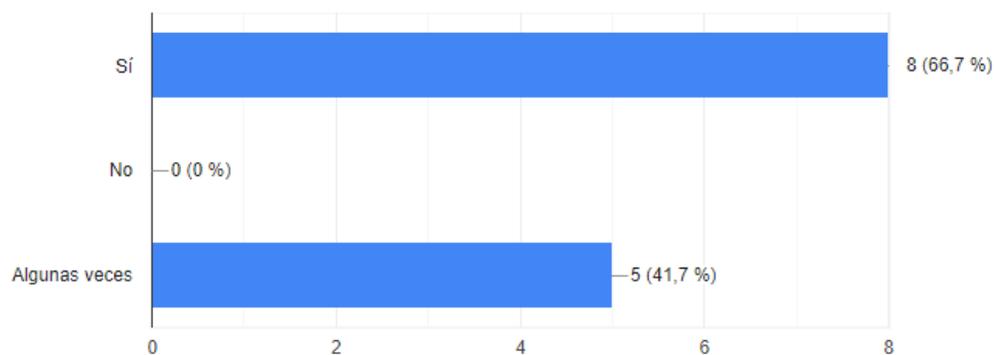
- Sí, porque siempre el bienestar de la empresa y empleado
- Si por qué todo es basado en lo que pasa a diario.
- Si, porque es equitativo.
- Si, son ecuánimes.
- Con frecuencia.
- algunas veces.
- sí, por qué.
- A veces.
- No.

Según las respuestas evidenciadas se observa que las decisiones que se han tomado en el área comercial en determinado momento han causado resistencia a los cambios ya que les cuesta salir de la zona de confort a los colaboradores. En esta pregunta se puede evidenciar como algunos de los colaboradores presentan resistencia a las decisiones tomadas por sus jefes, adicional demuestra que en ocasiones estas decisiones no son transmitidas claramente, lo cual puede causar confusión en el área y en las decisiones tomadas.

17

¿Recibe apoyo de su jefe y retroalimentación necesaria para su cargo como asesor comercial?

12 respuestas



Grafica 12 Recibe Retroalimentación

En la comercializadora J.J el 66,7% de los colaboradores perciben apoyo de su jefe y retroalimentación, mientras que el 41,7% algunas veces, estos indicadores son muy importantes para poder determinar qué tanta interacción tienen los asesores con su jefe y poder definir que métodos son más efectivos y eficientes para un jefe trabajar con su equipo comercial como lo es el coaching.

18

¿En su entorno laboral, puede comunicarse abiertamente con su jefe y demás compañeros en las diferentes áreas?

- si

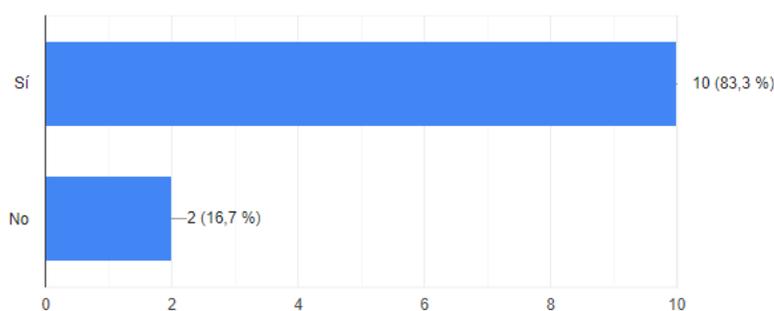
- Si
- sí, como anteriormente lo decía no son jefes son LIDERES y el líder escucha cada colaborador. claro esta toma la decisión el
- Si por qué aparte de ser compañeros somos muy unidos y nos apoyamos mutuamente
- Si, por que todos somos un equipo de trabajo y nos apoyamos
- Sí, siempre dispuestos a dialogar y escuchar
- Si por que todo se debe dialogar
- Sí, siempre hay disposición
- En algunas ocasiones

Es importante que los colaboradores expresen durante esta investigación la información real que se evidencia en la compañía, de acuerdo con esto la comunicación interna que se presenta en el área de soporte se considera buena, esto genera que los procesos organizacionales funcionen adecuadamente.

19

¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones ?

12 respuestas



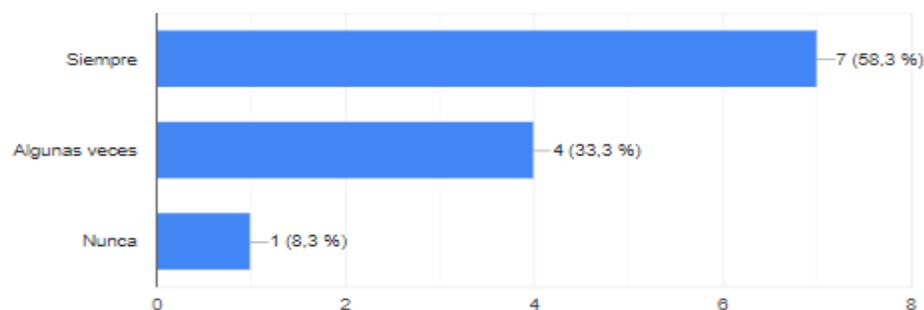
Grafica 13 Herramientas para el Cumplimiento de las Funciones

La mayoría de los asesores comerciales se sienten conformes con las herramientas que tienen para desarrollar sus funciones, pero es de tener en cuenta porque 16,7 % indican que no, en ocasiones sucede que es por falta de conocimiento y manejo de las herramientas, por eso es muy importante estar en constante capacitación sobre el debido manejo de las herramientas y su respectivo seguimiento de esta manera se podría detectar que falencias tiene cada asesor para el manejo y el desarrollo de las herramientas de trabajo.

20

¿La empresa informa adecuadamente las noticias de interés de la organización cuando se realizaran cambios en su área?

12 respuestas



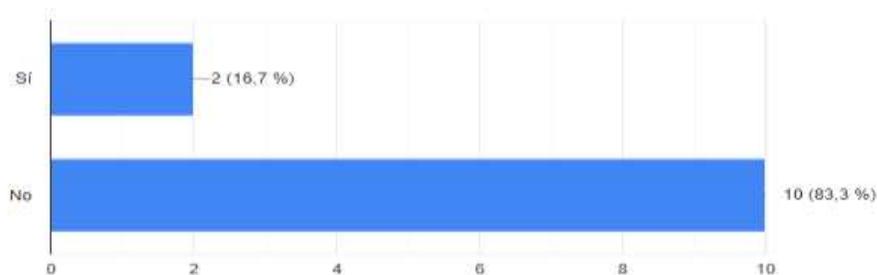
Grafica 14 Comunicación Interna

Según las respuestas de los colaboradores del área se evidencia que el 58.3% responden que siempre la compañía informa internamente sobre los cambios que se realicen, el 33.3% considera que algunas veces lo informan y el 8.3% expresa que nunca lo informa. De acuerdo con esto se debe revisar que medios se están implementando para informar sobre los cambios organizacionales ejecutados y así la compañía pueda hablar el mismo idioma y tener sinergia entre las diferentes áreas.

21

¿La empresa realiza actividades de bienestar de sus colaboradores como deportes ,fiestas, paseos?

12 respuestas



Grafica 15 Actividades de Bienestar

Este indicador es crítico ya que el 83% de los asesores comerciales no perciben las actividades de bienestar de la empresa, esto no permite incrementar la competitividad y el crecimiento de la empresa ya que los colaboradores no desarrolla sus actividades con motivación afectando la productividad y el logro de los objetivos, en este caso se debe de realizar un plan de acción para realizar actividades en un periodo de corto mediano y largo plazo con la finalidad de tener una continuidad del bienestar laboral.

22

¿Dentro de la empresa cuenta con plan de carrera o estudio y posibilidades de ascenso ?

12 respuestas



Grafica 16 Crecimiento y Oportunidad de Estudio en la Organización

Según la encuesta, se evidencia que el 83.3% de la compañía expresa que la compañía no cuenta con plan de estudio y posibilidades de ascenso, mientras que el 25% expresa que si cuenta con él. Genera curiosidad que varios de los colaboradores conozcan el plan de carrera y posibilidades de ascenso, esto puede generarse por mala información de la parte administrativa, lo cual se considera que es vital para la motivación del área comercial ya que puede generar un incentivo para el alcance de las metas personales.

23

¿Le gustaría que la compañía capacitara el personal comercial en algún tema específico?

- marketing digital
- Si, total pasar de ser la capacitación de cómo vender, enfocarnos más en el marketing digital, las nuevas tendencias.
- Si en las nuevas tecnologías y las certificaciones euro

- Si, en el tema de sentido de pertenecía
- Si más técnicas para vender
- Mercado y crisis mundial
- Si, marketing digital
- Si, la parte técnica
- Marketing digital
- Venta escomerse
- No

El desarrollo de los colaboradores es fundamental para el crecimiento personal y empresarial, también es importante estar actualizado en los avances tecnológicos. El equipo comercial tiene buenas iniciativas de aprender sobre el área digital ya que las tendencias de mercado están incursionando en esta tecnología, esta es una gran oportunidad para el desarrollo del coaching ya que hay un tema de interés de todos tanto organizacionales como personales.

24

¿Considera que sus jefes tienen preferencias con otros asesores comerciales?

- No
- No, es equitativo
- Si algunas veces les dan más descuentos, prioridades como regalos a otras personas
- No, porque tratan de apoyar a todos
- No pues creo que todo es equitativo
- Tal vez jajajaja

- Sí, es normal
- Si
- NO

Se evidencia que, según el concepto de los colaboradores, no se presentan preferencias sobre otro de los colaboradores. Esto es vital importancia para que el área comercial sienta que existe igualdad y equitatividad entre todos.

25

¿Se siente contento y orgulloso de pertenecer empresa ?

12 respuestas



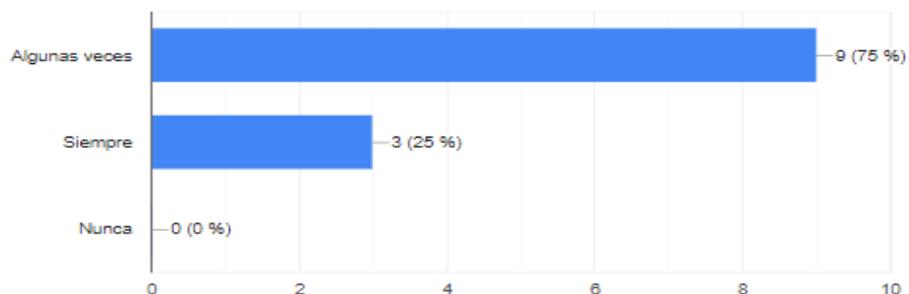
Grafica 17 Sentido de Pertenencia

El 100% de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la comercializadora J.J, esto es algo positivo para potencializar con la herramienta coaching en los factores de motivación.

26

¿Recibes recompensa y reconocimiento por su cumplimiento con los objetivos por parte de sus jefes ?

12 respuestas



Grafica 18 Reconocimiento

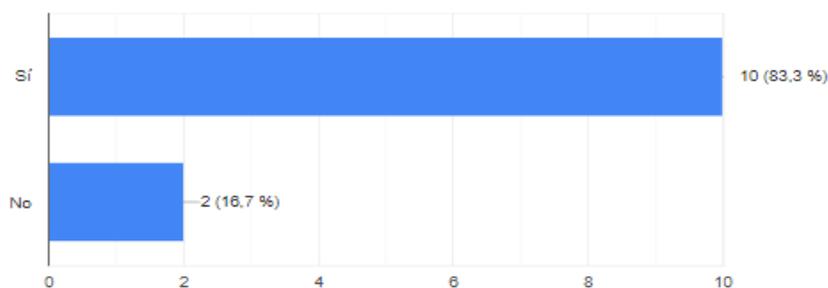
De los colaboradores entrevistados en la compañía JJ, se evidencia que los jefes del área comercial algunas ocasiones recompensan y reconocen la labor por cumplir los objetivos de la compañía.

Se evidencia entonces que los jefes directos deben implementar más el reconocimiento de la labor que se presenta en el área, eso puede apoyar al área comercial en la obtención de los objetivos.

27

¿En algún momento de su vida ha escuchado hablar sobre el coaching?

12 respuestas



Grafica 19 Conocimiento Sobre el Coaching

En la comercializadora el 83% de los colaboradores and manifestado haber escuchado el concepto del coaching y algunos tienen conocimientos básicos al respecto de lo que se trata, por tal motivo es muy factible desarrollar la herramienta como un factor para mitigar la resistencia al cambio.

28

¿Qué sabe sobre el coaching?

12 respuestas



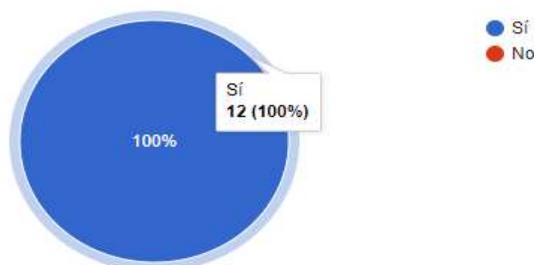
Grafica 20 Que es Coaching

De acuerdo con las respuestas brindadas por el área comercial, se percibe que cuentan con conocimiento general sobre el coaching y sus funciones dentro del entorno laboral y el ser humano.

29

¿Le gustaría ser participe de asesorías coaching?

12 respuestas



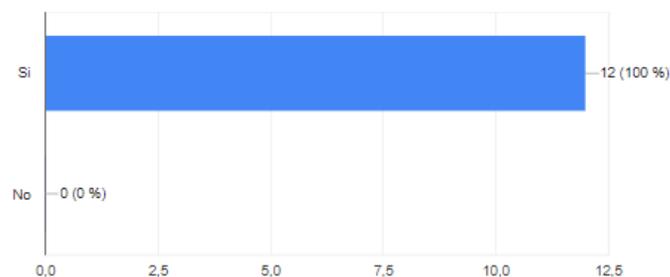
Grafica 21 Asesoría Coaching

Como lo mencionamos anterior mente el equipo comercial tiene un interés grande en conocer más afondo los conceptos de coaching, esta es una gran oportunidad para la compañía para alinear los procesos y motivar las personal s a su crecimiento empresarial siendo más competitivos al trabajar en equipo e individualmente.

30

¿Cree usted que las capacitaciones o asesorías con énfasis en desarrollo de nuevas competencias y conocimientos, son importantes para el desarrollo de su actividad laboral?

12 respuestas



Grafica 22 Importancia de las Capacitaciones

Dentro de la compañía JJ, se encuentra un área comercial dispuesta a la mejora y alcance de resultados. Esto se evidencia en esta respuesta, el equipo sabe que para realizar su actividad comercial debe potenciar sus conocimientos y habilidades.

31

¿De acuerdo con la respuesta anterior, responder ¿Por qué las considera o no importantes?

- me permite estar activo en las nuevas tendencias.
- No es bueno quedarnos con lo que sabemos, con la venta y en el mercadeo tradicional, debemos tener más prospectiva (adelantarnos al futuro), saber estudiar el nicho de mercado que queremos tomar, planear y ejecutar estrategias diferentes a las q siempre realizamos, las capacitaciones nos abren la mente de escuchar a otras personas nos va a quedar.
- Porque cada día tenemos que aprender valores que nos ayuden hacer mejor persona cada día
- Permite identificar nuevas competencias laborales, y mejorar el desempeño laboral
- Porque cualquier cosa que aprendamos para nuestra labor siempre nos va a servir
- Por qué podemos tener más que aportar tanto a la empresa como a modo personal
- Por qué todo lo que sea nuevo y de ayuda es importante
- Enriquece la empresa y la persona
- Enriquece nuestro conocimiento
- Aprender siempre es importante
- Mejorar procesos

Este indicador permite evaluar que tan importante son las capacitaciones sobre las nuevas tendencias para el equipo comercial que tanto les puede ayudar en su actividad diaria. En este caso se puede desarrollar el coaching individual con cada uno de los colaboradores para el desarrollo de sus actividades laborales.

32

¿Considera que le falta por desarrollar competencias para lograr sus objetivos laborales y personales?

- Si
- Si, mayor conocimiento del producto
- Si
- Si, mucho quiero enfocarme mucho en lo digital, redes sociales como llegarles a las personas por este medio, es diferente venderle face to face.
- Si, por que los tiempos van cambiando y tenemos que aprender a vivir con nuevos conocimientos sin miedo al cambio
- Pues diario aprendemos cosas nuevas no podemos estar cerrados a aprender diario
- Si por qué a diario se aprende y todo puede ayudar al crecimiento personal
- Siempre debemos estar dispuestos a mejorar

Se evidencia un equipo comercial con conciencia sobre el crecimiento personal y laboral, lo cual se considera positivo debido al interés de mejora y oportunidad de crecimiento personal y empresarial

33

¿Cree usted que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

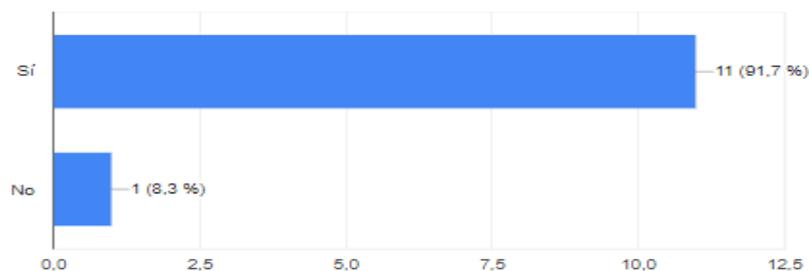
- Si
- Si, trabajar juntos hace más ameno el alcanzar los objetivos
- Total, no lo lograba entender hace un año, hoy por hoy que estoy en la U es fundamental trabajar en equipo las ideas de los demás complementan las de uno y se puede uno proyectar, dividirse tareas hace un buen resultado para tener un marketing horizontal.
- Si claro desde lo personal y lo grupa para poder llegar al logro
- Si, un equipo de trabajo todos vamos para el mismo lado
- Claro que si la buena comunicación y la ayuda de todos
- Si por qué al trabajar en equipo todo es más fácil
- Si

Hoy en día el trabajo en equipo es fundamental para cualquier organización de esta manera es mucho más fácil integrar las áreas en una organización y el cumplimiento del logro de los objetivos corporativos, de esta manera se puede promover la amistad de pensar en el bien común mejorando las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

34

¿Considera importante el acompañamiento de su líder, para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos ?

12 respuestas



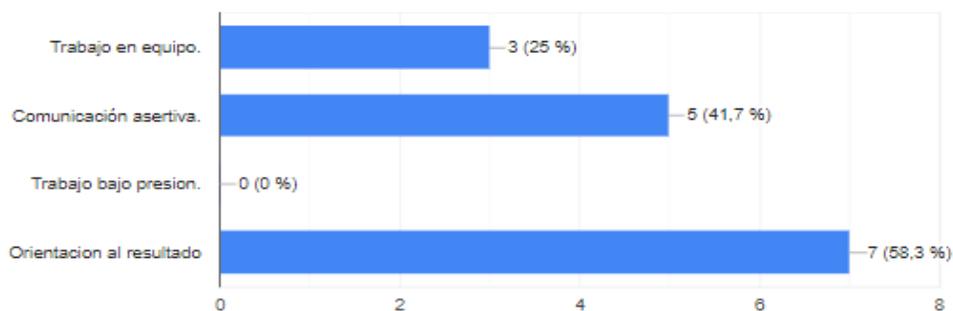
Grafica 23 Acompañamiento del Líder

Si bien se expresó anteriormente, el trabajo en equipo es fundamental para el alcance de los objetivos, el líder es parte fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales. Los colaboradores de la compañía tienen claro que el líder es importante para el alcance, donde el 91.7% expresa que si es importante el acompañamiento.

35

¿Con cual de las siguientes competencias se identifica usted en su desempeño laboral ?

12 respuestas



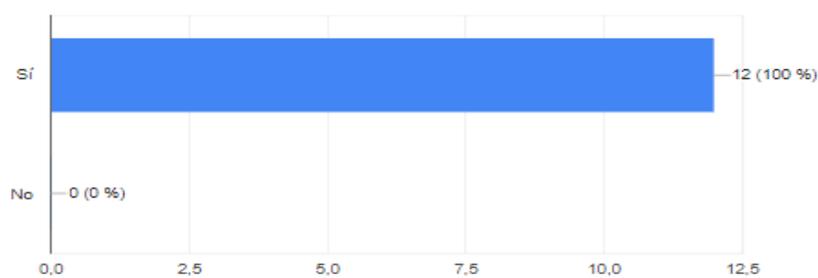
Grafica 24 Clases de Competencias

Como asesores comerciales está muy bien que estén orientados al resultado, pero también es primordial el trabajo en equipo en este caso el indicador es muy bajo con un 25%, en la comercializadora J.J se puede proponer las siguientes actividades a desarrollar con el fin de mejorar este indicador, creando objetivos en común, involucrando a todo el equipo para la toma de decisiones para el logro grupal.

36

¿Siente confianza con su jefe para trabajar en conjunto para la búsqueda de los objetivos ?

12 respuestas



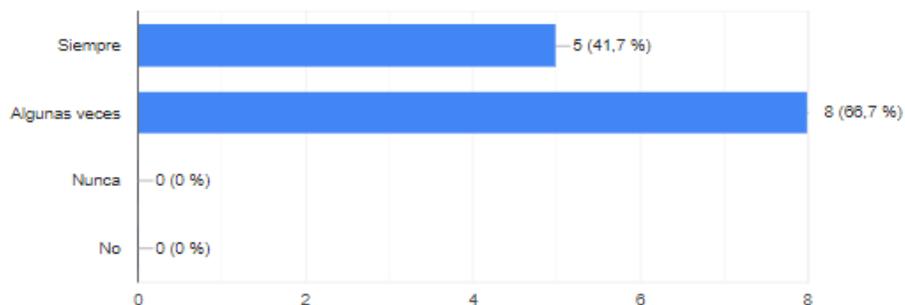
Grafica 25 Confianza para Trabajar en Equipo

Como bien se evidencio en la encuesta, el jefe o líder aparte de apoyar y guiar el equipo para el alcance de los objetivos, el factor confianza es fundamental para unir las fuerzas para cumplir con las metas, este factor es fundamental ya que con la propuesta de coaching ayudara a afianzar esa confianza entre colaboradores y líderes a la consecución de un mismo objetivo.

37

¿Recibe orientación al logro y a los resultados por parte de sus superiores?

12 respuestas



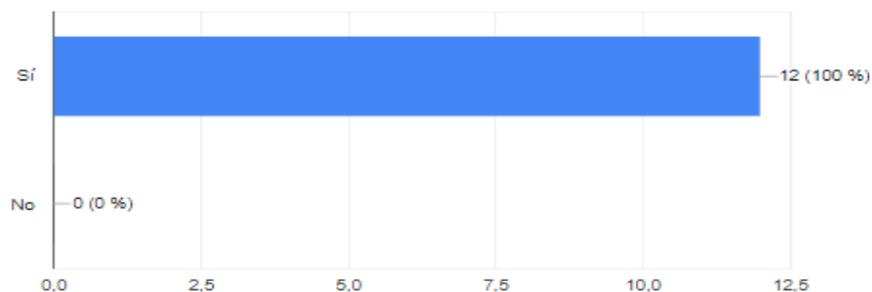
Grafica 26 Orientación al logro

El 66% de los asesores comerciales indican que algunas veces reciben orientación al logro esto nos demuestra que es necesario el desarrollo de coaching como herramienta para alcanzar el logro.

38

¿Considera que las capacitaciones son importantes para su desarrollo de las competencias a trabajar?

12 respuestas



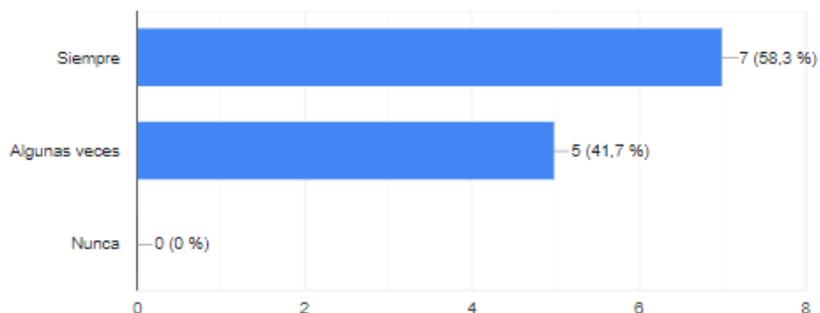
Grafica 27 Importancia de las Capacitaciones

El 100% del equipo comercial considera que las capacitaciones que se realicen pueden aumentar el desarrollo de las competencias y así alcanzar los objetivos personales y laborales planteados.

39

¿Sus superiores lo motiva constantemente par su cumplimiento personal y general de los objetivos ?

12 respuestas



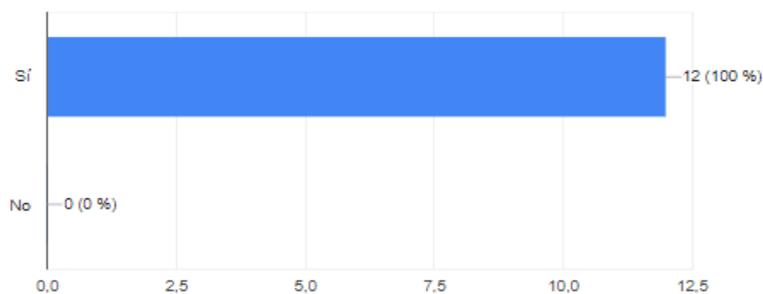
Grafica 28 Motivación al Logro

El 58 % de los colaboradores indican que siempre lo están motivando para el logro de los objetivos mientras que el 41% indican que algunas veces, con la implementación de la herramienta propuesta se puede mejorar este indicador.

40

¿Ayuda a sus compañeros alcanzar sus objetivos?

12 respuestas

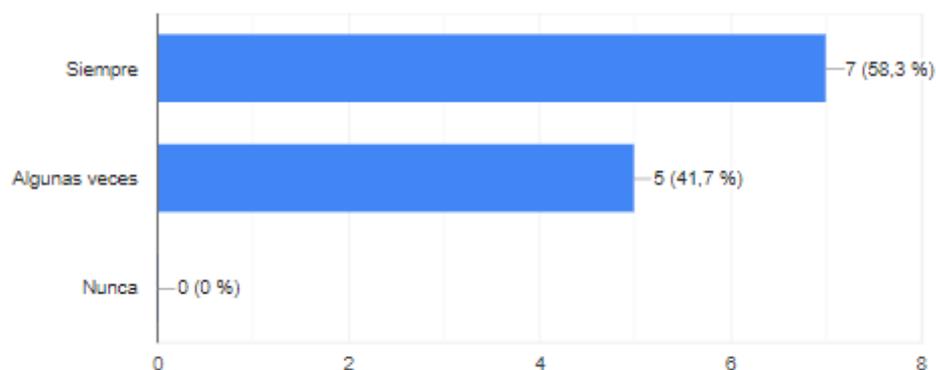


Grafica 29 Trabajo en Equipo con sus Compañeros

Se evidencia que del 100% de los colaboradores se encuentra apoyo entre ellos para la consecución de los objetivos, en este caso con la implementación de la herramienta afianzara la

Plantea opiniones o sugerencias a sus superiores que contribuyan a las mejoras de los procesos y el logro de los objetivos ?

12 respuestas

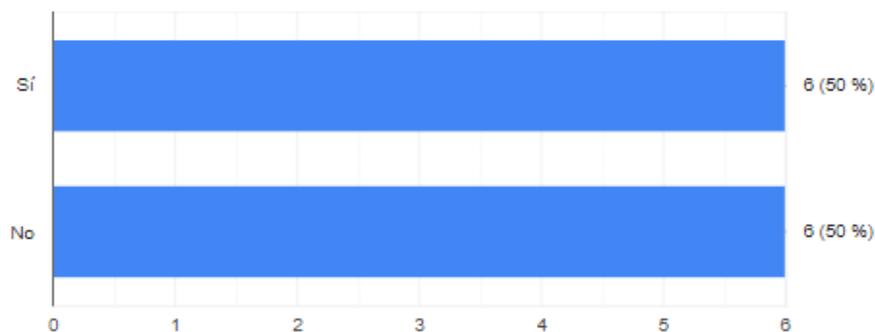


relación entre compañeros ya que entre todos es mucho más fácil llegar al cumplimiento individual y grupal, mejorado las relaciones interpersonales.

41

¿Usted cuestiona las decisiones de sus superiores?

12 respuestas



Grafica 30 Cuestionamiento de sus Superiores

El 50 % de los asesores comerciales de la comercializadora J.J indican que no cuestionan las decisiones de sus superiores y el otro 50% si, con el trabajo en equipo del área del talento humano y el coaching como herramienta para implementar las decisiones organizaciones se puede mejorar estos indicadores ya que esto puede ocasionar conflicto en la empresa J.J.

42

El 41.7% de los colaboradores del área comercial no se considera participativo para presentar opiniones o sugerencias que puedan ayudar a alcanzar los objetivos. Es evidente que la participación del equipo comercial en la ejecución de la labor y el alcance de objetivos es fundamental ya que son las personas encargadas de desarrollar la actividad mercantil.

Una vez ejecutada la encuesta a los colaboradores del área comercial de la compañía J.J, se evidencian varios factores a mejorar enfocados a la consecución de los objetivos personales y empresariales. Dentro de los cuestionamientos planteados se pretende realizar el diagnóstico del talento humano, el clima organizacional y como la empresa influye en el crecimiento personal y organizacional de los colaboradores comerciales. El tamaño de la muestra evaluada presenta varios puntos a mejorar, que son considerados influyentes en la resistencia a los cambios organizacionales y personales que afecta el comportamiento del ser humano, como lo son:

- El trabajo en equipo
- El bienestar de los colaboradores
- El manejo de la presión laboral y el estrés
- Tener una adecuada capacitación y seguimiento a lo aprendido
- La orientación al logro
- La carga laboral
- El apoyo constante de los jefes
- Comunicación asertiva entre empresa y colaboradores
- Oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización
- El desarrollo de las competencias

- Desarrollo motivacional
- Remuneración

Dentro de los cuestionamientos enfocados al talento humano, se presenta oportunidad de mejora en las inducciones iniciales realizadas al personal comercial, pues sobresale la falta de apoyo y motivación por parte los jefes inmediatos; adicional a lo anterior, se presenta un impacto negativo al realizar cambios organizacionales, tecnológicos o de procesos en el área, esto puede ocurrir por no desarrollar un adecuado acompañamiento al grupo de colaboradores, en este caso es recomendado tener un buen Liderazgo como lo afirma Blanchard :

“Capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Blanchard, 2007). El liderazgo es un proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad.

Con respecto al clima organizacional, se evidencia que el grupo de asesores lo considera apropiado para realizar su labor, pero en ocasiones flaquea debido al bajo manejo de emociones por algunas personas del equipo evaluado. El crecimiento personal y empresarial del equipo comercial, según la encuesta aplicada se evidencia que es importante desarrollar acciones que propendan al fortalecimiento el trabajo en equipo, la apropiación de conocimiento en diferentes temas (marketing digital, competencias personales, características técnicas del producto comercializado, mercado automotriz), para buscar este logro es primordial el desarrollo de las competencias de cada uno de los colaboradores dirigido por un Líder coaching .

Para continuar con el alcance de los objetivos planteados en esta investigación, se representan mediante un cuadro de priorización los diferentes métodos de coaching existentes y sus características principales, que servirán de apoyo para determinar por medio de un análisis comparativo, cuáles han sido los principales factores que dificultan el desarrollo de las diversas actividades de sus puestos de trabajo, y cuál de estos métodos sería el más indicado de acuerdo al contexto laboral que ayude a mitigar la resistencia en la comercializadora J.J .

Tabla 2

Cuadro de Priorización

Metodos de coaching	Características								Total
	Personal	Grupal	Exploracion	Enfoque	Analisis	Planificacion	Actuacion	Consolidacion	
	Enfocado a un individuo	Enfocado a mas de 2 personas	Identificacion de sintomas según entorno	Establece objetivo medible, específico, tangible y alcanzable	Como nos encontramos de cara al objetivo	Establecer actividades	Implementar acciones	Evidencia de resultados	
Grow: (Goal, Reality, Opciones, Will)	6	6	3	7	8	7	5	2	44
Outcomes: (Objectives, understand reasons, take stock of this present situation, clarify the gap, motivate to action, anthusiams & courage, support)	6	6	3	7	6	2	7	2	39
Achieve: Asses the current situation, creative, brainstorming, hone goal, initiate options, evaluate optons, valid action plan desing, encourage momentum.	6	6	5	6	5	5	6	3	42
Gestion del Cambio: (Unfreeze, change, refreeze)	6	6	3	7	6	6	6	2	42

Fuente: Elaboración Propia

En el anterior cuadro de priorización se plantearon cuatro métodos de coaching enfocados en la gestión del cambio, donde el objetivo de cada uno de los métodos es poder ejecutar cambios en diferentes áreas a nivel grupal e individual, capacitar y desarrollar las habilidades de cada colaborador; esto con la finalidad de demostrar a los funcionarios del área comercial de la empresa JJ que las metas planteadas por la compañía son medibles, alcanzables y tangibles, logros que con las competencias idóneas pueden lograrse y superar lo esperado.

Dentro del cuadro de priorización se establecieron las características con las cuales cuenta cada uno de los métodos coaching, estas características se dividen en dos fases, la primera es la identificación del público al que va dirigido, en este caso cada método se puede adecuar (individual – grupal); dentro del área comercial se puede realizar un mix de dirección, es decir, se pueden implementar los dos métodos.

La segunda fase es la ejecución de la actividad, donde se plantean características como:

Exploración: Se realiza un diagnóstico del grupo comercial o del individuo sobre el momento actual, identificando como se encuentran, que quieren, que tienen. Esto en todos los campos de la vida.

Enfoque: Definir o trazar un objetivo medible, específico, tangible y alcanzable.

Análisis: Identificar que se necesita para llegar al objetivo (DOFA – Ventana de Johari), con que se cuenta para alcanzar el objetivo (interno, externo, limitaciones, potenciación).

Planificación: Creación de tareas y recursos necesarios, asimismo identificación de fechas en la que se ejecutara la tarea.

Actuación: Acción, creación de hábitos y motivación.

Consolidación: Verificación de resultados obtenidos.

Una vez realizada la identificación de las características y la ejecución de las fases se puede decir que el área a implementar puede alcanzar cualquier objetivo propuesto.

Cada uno de los métodos planteados (Grow, Achieve, Outcomes, Gestión del cambio) cuenta con las características anteriormente mencionadas, hay algunas que cuentan con diferentes enfoques, de acuerdo con esto se plantea una escala de valoración de las características que va del 1 al 10, siendo 1 el menor grado de cumplimiento y 10 el mayor grado de cumplimiento de la característica.

Una vez realizada la calificación de los diferentes métodos, se identificó cada uno de los métodos de coaching y su énfasis como se muestra a continuación:

Grow: Enfocado en sesiones eficaces, establece metas a corto y largo plazo, identifica la realidad presente, contempla opciones y estrategias, finalmente se plantea la voluntad para ejecutar.

Outcomes: Sesiones más profundas, es decir más estructurado, implica mayor comprensión, mayor análisis de objetivos y mayor apoyo.

Achieve: Sesiones profundas y constantes, es más enfocado a mantener la motivación.

Gestión del cambio: Modelo enfocado en exploración de fuerzas motivadoras e inhibidoras, implica asimilación por parte del colaborador y apoyo empresarial.

De acuerdo con el cuadro de priorización, se evidencia que el modelo Grow cuenta con un puntaje mayor, lo cual nos indica que puede ser el modelo para aplicar en la compañía, seguido a este aparece modelo Achieve que implica mayor acompañamiento y la gestión del cambio

implica apoyo del colaborador y empleador. De acuerdo con lo mencionado se concluye que en la comercializadora de motos J.J, se implementara el modelo Grow, ya que este modelo cuenta con capacidad adaptación fácil, optimización de tiempo y adicional le permite al colaborador o grupo de colaboradores identificar donde están y donde quieren estar, creando trabajo grupal enfocado en la consecución de los objetivos personales y empresariales.

4.1 Presentación de propuestas o herramientas

La siguiente estrategia gerencial esta direccionada a disminuir y mitigar la resistencia al cambio en la comercializadora J.J, teniendo en cuenta los hallazgos producto de las encuestas a los colaboradores del área comercial de la empresa JJ y se retoman 3 de los enfoques con mayor grado de cumplimiento de las características que se ajustan al contexto de los empleados y sus dinámicas laborales que son el Coaching en su estructura general, la teoría del cambio de Kurt Lewin y el modelo de Grow.

Coaching:

Herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito. (Correa, 2008).

Coaching personal:

Enfoca a aspectos personales del individuo. alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo. (Rodriguez, 2008)

Coaching Empresarial:

Herramienta adecuada para las organizaciones que intentan sacar lo mejor de su gente promoviendo el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad como método para incrementar el rendimiento en mercados competitivos y cambiantes. (Rodríguez, 2008).

Estos 3 tipos del coaching son necesarios en el área comercial ya que siempre debe de estar en constante cambio por los grandes avances tecnológicos y administrativos, debido a estos cambios se efectúan complejos efectos en los asesores, ya que deben de salir de su zona de confort, generando una resistencia al cambio, factor organizacional que inciden en el desempeño de los asesores comerciales de la comercializadora J.J; a esta problemática se le añade que la información que se le suministra a los asesores llega por correo electrónico desde la ensambladora, notificando los cambios y los nuevos procesos. Este tipo de notificaciones se presta para confusiones debido a que no se cuenta con la socialización correcta, y cada uno de los colaboradores lo interpreta de manera diferente, generando error en la información y aplicación incorrecta de los procesos, perdiendo el foco de los objetivos de los cambios a generar en el área.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado implementaremos la teoría del cambio según Kurt Lewin, siendo necesario por los mismos resultados arrojados en dicha encuesta donde se debe de profundizar en cada uno de ellos como lo son:

- El trabajo en equipo
- El bienestar de los colaboradores
- El manejo de la presión laboral y el estrés

- Tener una adecuada capacitación y seguimiento a lo aprendido
- La orientación al logro
- La carga laboral
- El apoyo constante de los jefes
- Comunicación asertiva entre empresa y colaboradores
- Oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización
- El desarrollo de las competencias
- Desarrollo motivacional
- Remuneración

Lewin considera que un grupo de colaboradores pueden evolucionar e influenciar en los demás miembros de una compañía en este caso a los asesores comerciales, teniendo un líder coaching se puede lograr grandes cambios en la comercializadora ya que su objetivo principal en este método es lograr que el equipo de trabajo salga de la zona de confort en la que se encuentra, esto se puede lograr generando presión y disminuyendo los frenos de comportamientos de cada uno del área.

Del mismo modo se debe de trabajar como coaching personal y empresarial ,trabajando los aspectos de mayor relevancia, ayudando al colaborador a desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos , de esta manera se puede generar un cambio en las malas costumbres de la actividad diaria, adaptándose más fácil a los nuevos comportamientos a nivel individual y grupal para esto se aplicara el modelo del cambio DCC (Descongelar, Cambiar y Congelar) Lewin considera estos 3 factores como la fórmula del proceso del cambio utilizando la metáfora del bloque de Hielo.

Descongelar, abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización, no solo como individuos también como grupo, como colectivo. En este momento surgen las dudas generadoras de tensión, de ansiedad... ¡es necesario iniciar la sensibilización!

Cambiar, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas.

Y **congelar**, de esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático etc. (Palazòn, 2016)

Este método ayuda a tener un foco sobre el comportamiento del ser humano ya que parte de varios factores como lo son las creencias, la sensibilización, el cómo disminuir la incertidumbre de los colaboradores cuando se enfrentan a un cambio de su rutina diaria, como lograr el trabajo en equipo con la finalidad de disminuir el riesgo que se tiene cuando se generan cambios en una organización sin una planeación focalizada a mitigara la resistencia al cambio, por eso se plantea que la herramienta coaching es fundamental para la aplicación de este método en todos los sentidos ya que el líder coach puede bajar mejor la información a los colaboradores focalizándolos al objetivo propuesto.

Esta combinación es fundamental, ya que se puede tener una mejora continua siempre y cuando se logre tener una consolidación, una solidez y estabilidad del proceso del cambio realizado en la organización en el tiempo, ya que si no se tiene un seguimiento adecuado del proceso este no generaría ningún impacto positivo, por lo contrario, sería muy negativo, ya que los colaboradores no creerían en dichos cambios, transmitiendo todo lo negativo en las demás personas.

Para evitar estos resultados negativos es fundamental estar conociendo las fuerzas negativas y positivas de cada colaborador para poder identificar a tiempo las resistencias generadas al cambio, por eso es tan primordial la aplicación del coaching individual y empresarial, ya que este permite tener mayor interacción con cada individuo conociendo sus motivadores y sus fuerzas negativas que afecten la comercializadora J.J

En esta fase empezaría implementar el modelo Grow donde dicha propuesta se dividirá en 4 fases de ejecución, las cuales son: (Inducción, seguimiento, acompañamiento y crecimiento).

A continuación, se realizará la identificación de las fases planteadas:

Inducción: De acuerdo con lo evidenciado en la encuesta, se observa que el área comercial carece de una inducción más completa, técnica y acompañada por los líderes, donde se plantea inicialmente brindarle la posibilidad al colaborador de plantear cuál es el crecimiento esperado dentro de la compañía, que metas quiere alcanzar a nivel personal, empresarial, educativo, amoroso, etc. Esto con la finalidad de enseñarle al asesor comercial cómo puede alcanzar sus metas.

Mediante el método Grow, en la fase de inducción se puede realizar un diagnóstico del asesor comercial, plantear sus metas, su plan de trabajo y sus acciones a desarrollar, enfocándolas desde su área.

Seguimiento: Mediante la fase de seguimiento, se busca que el colaborador observe cómo va ejerciendo su labor y en la consecución de las metas propuestas, la idea que se plantea es motivar al personal a trazar metas a corto y largo plazo alcanzables.

Durante el seguimiento que se busca realizar se aumentará positivamente la capacidad de resiliencia del asesor por lograr el alcance de sus objetivos.

Mediante esta fase, también se abarcarán factores laborales que pueden dar indicios a el líder o jefe inmediato de como se está realizando la labor y si está cumpliendo con los procesos.

La fase de acompañamiento se presentará en método grupal, esta fase aportará al líder o jefes, un diagnóstico de cómo está operando el área.

Durante esta fase el modelo Grow se implementará en forma grupal, a diferencia de las anteriores fases que se realizará individual. La idea de hacer la fase grupal es diagnosticar la sinergia que está teniendo el área comercial, cuáles han sido las limitaciones y cuál es el objetivo grupal para alcanzar, cuáles serán los compromisos de los colaboradores.

La fase de crecimiento se realizará con la finalidad de potenciar el trabajo grupal e individual, durante la fase de crecimiento se harán clínicas de ventas, actualización del mercado, actualizaciones técnicas, capacitaciones en marketing digital y mejoramiento de habilidades individuales.

Como tal, la propuesta que se presenta se realizara enfocada en el coaching empleando el modelo Grow en las 4 fases empleadas, donde a modo general se realizaran las dos fases iniciales como coaching individual, las otras dos fases grupales. De acuerdo con lo descrito anteriormente se presenta el cuadro de actividades a desarrollar para la implementación de la estrategia enfocada en modelo coaching y gestión del cambio.

Durante la implementación las actividades que se plantea realizar en el área comercial de la compañía J.J, presenta un costo de implementación, donde se exponen recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de esta.

Tabla 4
Presupuesto de Actividades

Concepto	Horas	Unitario	Costo Unitario	Costo por Hora	Costo
Empresa externa Coaching	30	No aplica	No aplica	\$ 150.000	\$ 4.500.000
Salón de conferencia 15 personas	57,5	No aplica	No aplica	\$ 30.000	\$ 1.725.000
Refrigerio 15 personas	No aplica	1	\$ 2.500	No aplica	\$ 37.500
Equipo de computo	No aplica	1	\$ 1.500.000	No aplica	\$ 1.500.000
Amplificación	No aplica	1	\$ 350.000	No aplica	\$ 350.000
Papelería	No aplica	1	\$ 25.000	No aplica	\$ 25.000
Total				\$	8.137.500

Fuente: Elaboración Propia

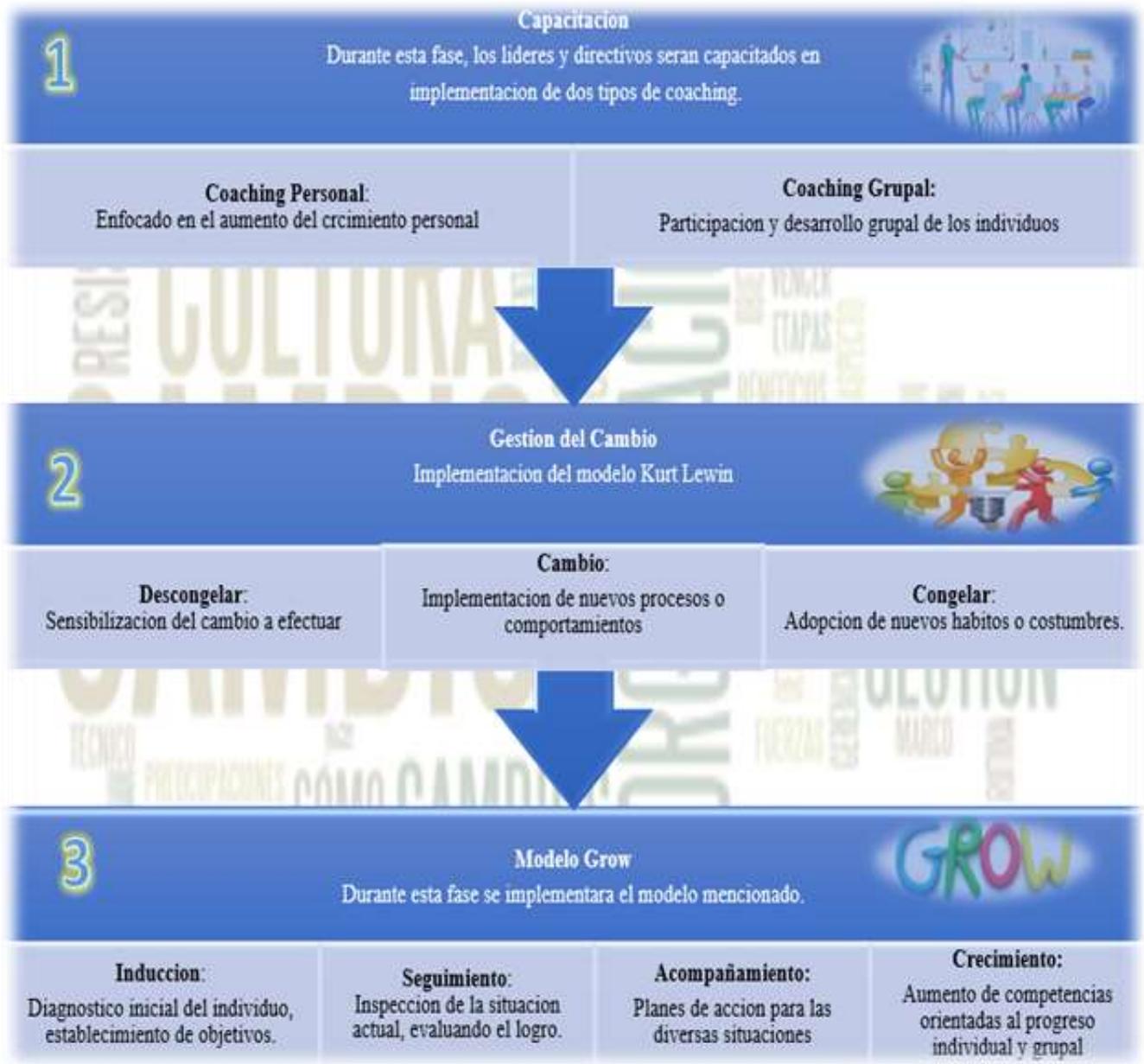
Durante la ejecución del cronograma de actividades presentado para la compañía, se busca realizar un direccionamiento empresarial para disminuir y mitigar la resistencia a los diferentes cambios, donde se plantea que mediante el proceso de Coaching, Gestión del Cambio y método

de Grow se brinden herramientas que permitan desarrollar las habilidades personales y grupales de cada miembro del área foco de estudio. Dicha ejecución presenta como resultado lo siguiente:

Tabla 5
Resultados Esperados

	Actividad	Resultados Esperados
Coaching	1	Desarrollar las habilidades de los líderes y gerentes, en la gestión e implementación del coaching individual y grupal, con la finalidad de implementarlo en el área comercial. Capacidad de implementación de método de gestión de cambio y método Grow en el entorno laboral y personal
	2	Con esta fase, se busca que los asesores comerciales salgan de la zona de confort y generen nuevos cambios y hábitos de comportamiento al introducir nuevas tendencias laborales y personales, disminuyendo la resistencia que puede ocasionar un cambio en su entorno.
Gestión del cambio	3	
	4	
Grow	5	Desarrollar la habilidades y competencias de los asesores comerciales en busca del alcance de los objetivos personales y profesionales. Se busca que el grupo comercial pueda encontrar las opciones para superar los obstáculos que se puedan presentar en la ejecución de las actividades, para esto deben ser consecuentes con lo que se piensa, se dice y se actúa.
	6	
	7	
	8	

Fuente: Elaboración Propia



Grafica 31 Modelo de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia (Imágenes Google)

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Conclusiones

1

Dentro del análisis realizado se encontraron varios conceptos y modelos que influyen y ayudan a mitigar la resistencia al cambio, pero todos no son aplicables a todas las organizaciones ya que depende del tipo de problema que se esté presentando en una organización, por eso es muy importante realizar una buena investigación, para poder determinar cuál de los modelos podría desarrollar en dicha empresa.

2

Mediante la encuesta realizada se detectaron varios puntos críticos como el no realizar actividades de bienestar para los colaboradores ya que una organización siempre debe de buscar que sus miembros tengan una buena tranquilidad mental y que tengan sentido de pertenencia en la empresa, esto se puede lograr con las actividades de bienestar e incluso ayuda a tener un buen ambiente labora.

3

Salir de la zona de confort es algo complejo en ocasiones para todos los individuos, ya que están acostumbrados a realizar sus actividades como cotidianamente las han realizado y no encuentran la necesidad de realizar cambios, por tal motivo siempre se genera una resistencia cuando se enfrentan a cambios de procesos en su rutina diaria; mediante el uso de la herramienta de coaching se pueden entender cuáles son esos motivos que generan esta negativa al cambio, convirtiendo las debilidades en fortalezas.

5

La implementación de modelos de coaching dentro de las empresas ha tomado fuerza con el pasar de los tiempos, esto se ha debido a que el talento humano o fuerza laboral con la que cuentan la compañía debe estar capacitada para asumir los retos que se presentan en la consecución de los objetivos y esto puede lograrse con el aumento de las capacidades personales de cada individuo.

5.2 Recomendaciones

Durante la ejecución de la presente investigación, se evidencian factores del talento humano y desarrollo organizacional que presentan una inadecuada gestión del cambio. De acuerdo con lo anterior, se recomienda a la compañía J.J ampliar las opciones de crecimiento personal y profesional, realizar actividades de bienestar que puedan fortalecer el vínculo grupal de la compañía.

Se recomienda definir bien los procesos de inducción y de comunicación hacia los colaboradores, adicional ampliar la información sobre los beneficios de crecimiento que se brinden dentro de la compañía con el ánimo de motivar a los empleados a permanecer en ella y hacer carrera profesional.

Desde la parte organizacional se recomienda a los líderes, directivos y demás áreas en trabajar en equipo con la finalidad de realizar un buen seguimiento a cada uno de los indicadores necesarios para la consecución de los objetivos planteados dentro de la compañía J.J.

Referencias

- Agocs, C. (1997). Institutional resistance to organizational change: denial, inaction and repression - Journal of Behavioral Economics. *Journal of Behavioral Economics*, 917 - 931. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000132#bib0010>
- Alberola, c. (13 de 09 de 2019). *Psicologia Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/la-adaptacion-al-cambio-segun-la-psicologia-4380.html>
- Alfredo Ortiz, G. R. (2007). *Planificacion social*. Obtenido de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Granica. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=4ZdfAAAQBAJ&dq=TEORIA+DE+GESTION+DEL+CAMBIO&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Arnoldo Hax, N. M. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO DE LA VISION DE RESULTADOS*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Bogota: Norma.
- Burgelman, R. (1988). *Strategic management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill.
- Caby, F. (2004). *El Coaching*. Barcelona: VECCHI.
- Caicedo L., H. J. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa. *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa*. Pamplona, España.
- Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formacion de competencias profesionales. *Revista Universidad EAN*, 127-144.

- Covey, S. (2015). *LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA*. Grupo Planeta.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh: Watt University.
- Dulzaides, M. (22 de mar de 2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un. *scielo*, 2. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Duque, M. E. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Pereira: Ciencia y Tecnología.
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/competitividad>
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/tendencia>
- Fernandez, P., & Diaz, P. (202). *Investigacion cualitativa y cuantitativa*. Coruña.
- Fraga, A. I. (9 de 11 de 2017). *TICBeat*. Obtenido de <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/como-gestionar-el-cambio-en-la-empresa-segun-el-modelo-de-kurt-lewin/>
- Fred, K., & Lee, H. (2002). *Investigacion del comportamiento*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gonzalez, A. (2019). *COACHING EMPRESARIAL*. ICB. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=WEGgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Grasso, L. (2006). *La Encuesta, elementos para su diseño y analisis*. Cordoba: Encuentro.
- Guevara, K. S. (17 de 04 de 2019). Los cinco consejos para ser buen coach empresarial en el mercado. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-cinco-consejos-para-ser-buen-coach-empresarial-en-el-mercado-2852611>
- ILLIA, I. (2009). Exploring how to diagnose members' concerns about changes in core elements of organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 550 - 580. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000132#bib0140>

Jimenez, A. (2013). *GESTION DEL CAMBIO*. Madrid: Diaz de Santos.

JIMENEZ, C. N. (2012). CAMBIO ORGANIZACIONAL. *CONTRIBUCIONES A LA ECONOMIA*. Obtenido de www.eumed.net/ce/2012

Kotter, J. P. (2004). *El Lider del Cambio*. Mexico: McGraw Hill.

Mackintosh, A. (2003). *The Coaching & Mentoring Network*. Obtenido de <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=88>

Macluf, & Arano, B. y. (23 de 4 de 2014). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES* . Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Mello, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENFOQUE INTEGRAL*. Mexico: LIMUSA.

Michel, H. C. (20 de 08 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

Molina, R. (2006). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?* Mexico.

Moreno, E. M. (2003). El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo. *Análisis Económico*.

Ocaña, V. &. (26 de 10 de 2016). *EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MITIGAR LA*. Obtenido de Universidad de Palermo: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf

- Palazòn. (29 de 12 de 2016). *La gestion del cambio en positivo*. Recuperado el 19 de 9 de 2020, de LA TEORIA DEL CAMBIO SEGUN KURT LEWIN: <https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/>
- Pérez, S. M. (22 de 03 de 2017). *LEGAL TODAY*. Obtenido de <http://www.legaltoday.com/gestion-de-l-despacho/estrategia/articulos/gestion-de-l-cambio-e-innovacion>
- Prince, R. A. (08 de 10 de 2018). *FORBES*. Obtenido de FORBES: <https://www.forbes.com/sites/russalanprince/2018/10/08/why-business-coaching-is-booming/#11b467ac20ff>
- Roberto, H., Carlos, F., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Rodriguez, G. (2008). *DOMINE EL COACHING Y POTENCIE SU EMPRESA*. Caracas: CENTRO DE ECONOMIA POLITICA JUAN DE MARIANA.
- Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- RUIZ, R. (S.F.). *MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES*. Obtenido de MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO: <https://www.upct.es/~economia/PUBLICINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- S. Hornung, D. R. (2007). Active on the job proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 401- 426.
- Sabin Dembrowski, F. E. (2003). Beyond Grow. *Coaching Magazin*, 1-2.

- Sada, V. C. (2013). *LA ACTITUD MENTAL EN LA ZONA DE CONFORT*. Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Santos, A. C. (2010). *Gestion del Talento Humano y del Conomiciemnto*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Sierra Cadavid, M.E., Álzate Ortiz, F.A. & Rivera Franco J.E.(2019). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *Revista Paradigma*, 264-278.
- Suarez, A. (2014). *Que es el Coaching*. Madrid. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=I4R_BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- SUPERIOR, I. P. (28 de 07 de 2017). *INSTITUTO PROFESIONAL DE ENSEÑANZA SUPERIOR*. Obtenido de INSTITUTO PROFESIONAL DE ENSEÑANZA SUPERIOR: <https://institutoipes.edu.ar/2017/07/28/los-recursos-humanos-y-el-coaching/>
- Torres, J. A. (13 de 04 de 2016). *Adictos al trabajo*. Obtenido de <https://www.adictosaltrabajo.com/2016/04/13/los-8-pasos-de-kotter-para-gestionar-el-cambio/>
- Trader-Leigh, K. (2002). Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change Management*, 138-155.
- Treviño, L. C. (2002). Innovacion y competitividad empresarial. *Revista de la facultad de economia BUAP*, 55-65.
- Vasquez, F. (11 de 03 de 2020). *Coaching para empresas, una oportunidad para hacer crecer tu negocio*. Obtenido de TURQUESA NEWS: <https://turquesanews.mx/vida-estilo/coaching-para-empresas-una-oportunidad-para-hacer-crecer-tu-negocio/>
- Wilson, T. (1996). *Manuel del Empowerment*. Reino Unido: Gestion 2000.

Katzenbach, J. & Smith, D. (2005). La disciplina de los equipos. Harvard Business Review. Base de datos: Dialnet.11(89).

López, D.M., Restrepo, O.L. & Velázquez, L.G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Revista: *Scientia et Technica*, 1(18), 149-150

Pena, E.A. & Prado, F.R. (2018). Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional de Ayacucho, 2016. (Tesis de posgrado). Universidad Privada Norbert Wiener. Lima Perú

Salgado, R.J., Leira, D.F., Acros, C.L., Pineda, A.C. & González, C.C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. Scielo. Revista: *Psicologia*, 36(1), 107. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>