

Plan de entrenamiento actitudinal bajo estrategias de Coaching Empresarial para el mejoramiento de la productividad de la fuerza comercial de Claro sede Centro Comercial Campanario de Popayán.

Liliana Muñoz Álvarez¹ Mercy Dorelly Muñoz Ausecha²

Resumen

Esta propuesta consiste en un plan de entrenamiento basado en el *coaching* empresarial para el área comercial de la sede Campanario de la compañía Claro, a fin de mejorar la productividad del personal. Sigue referentes teóricos como Goleman (1975) sobre la inteligencia emocional, Kotler y Armstrong (2013) frente al proceso de ventas y Henric-Coll (2013) sobre el *coaching*. Utiliza como método el estudio de caso y está pensado para una población de 25 empleados de la mencionada dependencia de la compañía de comunicaciones. Los resultados dan cuenta de un plan que consiste en ocho sesiones destinadas a potenciar las capacidades de los funcionarios, así como de comprender los canales preferidos por los clientes, ya sea visual, auditivo o kinestésico.

Palabras clave: Compañía Claro, inteligencia emocional, coaching empresarial, plan de entrenamiento.

Abstract

This proposal consists of a training plan based on business coaching for the commercial area of the Campanario headquarters of the Claro company, in order to improve staff productivity. It follows theoretical references such as Goleman (1975) on emotional intelligence, Kotler and Armstrong (2013) against the sales process and Henric-Coll (2013) on coaching. It uses the case study as a method and is intended for a population of 25 employees of the aforementioned agency of the communications company. The results account for a plan consisting of eight sessions aimed at enhancing the capabilities of officials, as well as understanding the channels preferred by customers, whether visual, auditory or kinesthetic.

Key words: Claro company, emotional intelligence, business coaching, training plan.

¹ Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán. Popayán, Cauca. E-mail: lilianavarez22@hotmail.com

² Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán. Popayán, Cauca. E-mail: mercymunozausecha21@gmail.com

1. Introducción

El siguiente trabajo describe una propuesta encaminada a diseñar una estrategia de intervención en la sede Campanario de la compañía Claro, específicamente en el área comercial, cuyo fin es mejorar la productividad del personal a través del *coaching* empresarial. Para ello, se hace una breve descripción de su historia, algunas características de su portafolio de servicios y de su evolución desde 2010, año en que empezó operaciones en Colombia al adquirir a Comcel S.A.

Como problemática principal de la sede, se ha detectado la reducción en la productividad de su fuerza de ventas, que de acuerdo con indicadores de la administración de la sede mencionada obedece a la saturación misma del mercado, pero al mismo tiempo a elementos de motivación del personal, al punto que las metas se han tenido que reducir. La disminución en las capacidades actitudinales y deficiencias de acceso a los clientes por medio de estrategias propias de la inteligencia emocional, entre otros aspectos, que han dado como producto una baja productividad en el recurso humano que conforma el área comercial de la mencionada organización se convierte en el tema que esta propuesta busca contrarrestar por medio de un plan y con ello dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Qué estrategia de intervención actitudinal requiere la fuerza comercial de la compañía Claro sede Campanario para mejorar su productividad?

En razón a esta problemática, se busca dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

Objetivo general: Diseñar una estrategia de intervención actitudinal para el mejoramiento de la productividad la fuerza comercial de la compañía Claro sede Campanario.

Este objetivo se apoya además con tres específicos, que consisten en:

- Describir aquellas capacidades y habilidades necesarias de un vendedor con base en las características de los productos y servicios de la compañía Claro.
- Caracterizar la naturaleza de los canales auditivos, visuales y kinestésicos en el proceso de las ventas de una organización
- Proponer un plan de entrenamiento basado en el *coaching* empresarial destinado al mejoramiento del desempeño del personal del área comercial.

A manera de breve reseña de Claro, puede destacarse que en el caso colombiano, Comcel fue una de las empresas de telefonía móvil pioneras y desde sus inicios fue la compañía líder del sector, hasta que Teléfonos de México (TELMEX) la adquirió en 2010, y dos años más tarde se empezaría a denominar Claro, siendo una empresa más de la compañía América Móvil, que,

según datos de esta, a 2019 contaba con 277 millones de usuarios, entre suscriptores de telefonía celular, de televisión, servicios de internet y otros del sector de las comunicaciones en 18 países de América, incluido Colombia (América Móvil, 2019). Claro Colombia ofrece un portafolio de servicios relacionado con venta de equipos móviles, tecnología, servicio de televisión, internet y telefonía fija. Un año después que Comcel pasa a ser propiedad de Telmex y subsidiaria de América Móvil, tenía alrededor de 30 millones de suscriptores, es decir, cerca del 73% del total de Colombia. Tras las diferentes acciones de la Superintendencia de Industria y Comercio para fortalecer la competencia, ya para 2017, la cuota de mercado de la compañía se había reducido al 49,34% (Portafolio, 2017).

Luego, en términos de la justificación de la presente propuesta, son varias las razones que dan sentido a la misma, pues el *coaching* ofrece muchas ventajas para el recurso humano, tales como una mejor definición de objetivos, mayor capacidad creativa, mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, entre otras, que según García (2017), ayudan a que una persona o una organización, logre de una mejor manera los propósitos planteados. En ese sentido, puede justificarse así:

En primer lugar, permitirá que los colaboradores del área comercial de la compañía Claro sede Campanario desarrollen una mayor capacidad de desempeño en sus funciones, siempre que el *coaching* se cataloga como forma de potenciar los conocimientos y habilidades de las personas con base en un proceso de mejoramiento de las actitudes y las emociones. Segundo, despertará en el personal de esta área de la compañía, capacidades de adaptación a los cambios del mercado, lo que redundará en mejores resultados para Claro, sobretodo en tiempos de disminuciones de las ventas. Una tercera razón, es que la sede no cuenta con un modelo de entrenamiento actitudinal propio, que entienda las características del recurso humano con que dispone y a partir de ello mejorar los resultados. En cuarto lugar, es una propuesta que desde el punto de vista social aporta con la formación de recurso humano capaz de entender de una mejor manera las condiciones reinantes de la ciudad de Popayán, lo que hace que cada funcionario del área comercial logre aplicar sus mejores actitudes, emociones y otras características del *coaching* en el escenario de la empresa, así como en la familia y el entorno.

Las razones pueden continuar, pero en general, el modelo permitirá incrementar la productividad de los colaboradores de Claro de la mencionada sede, lo que se traducirá en mayor nivel de ventas, posiblemente mejores utilidades, maximización de la cuota de mercado, fidelización de clientes, entre otros impactos positivos.

2. Indagación teórica

La propuesta tiene en cuenta varios elementos teóricos, no solo desde el punto de vista de las ventas como proceso de la compañía, sino desde aquellos que permiten tener una aproximación al desarrollo personal, la inteligencia emocional y la naturaleza del *coaching* propiamente dicho.

2.1. Las ventas

Se constituyen como un proceso fundamental para dentro de la gestión empresarial, sobre todo en aquellas compañías que centran su actividad económica en ofrecer servicios. Por ello, los conocimientos, así como la experiencia en este proceso son de alto valor en aras de mantener una relación óptima con los clientes (Vásquez, 2015). Con base en las anteriores consideraciones, las ventas empiezan a articularse a la visión del marketing, máxime cuando se trata de lograr una mayor competitividad empresarial, que en gran medida depende de factores como responsables de la productividad de sus recursos. De acuerdo con Stanton (1998), las ventas tienen una naturaleza táctica, mientras que el mercadeo es estratégico, lo que conlleva entonces a que, si las organizaciones persiguen tener recurso humano con capacidades estratégicas para lograr mejorar las ventas, es necesario entender la naturaleza del marketing. (Stanton, 1998). Luego, el marketing responde a factores como las técnicas y estudios que buscan la venta de un bien o servicio, justificando la necesidad de contar con un personal capaz de brindar un servicio de comercialización que haga que los clientes vayan solos, como lo sugiere Kotler, pues de la calidad del producto o servicio con que se prepara y se vende, depende el éxito de todas las acciones productivas de una compañía (Kotler y Armstrong, 2013).

2.2. La inteligencia emocional

Las emociones de las personas influyen en prácticamente todas las situaciones de la vida, pues conscientes o no, todas las decisiones llevan consigo algún grado de emoción y los resultados pueden depender de la emoción adecuada con que se asuma una determinada situación en un momento dado. La inteligencia emocional es una teoría del campo de la psicología propuesta por Goleman (1975), que ha trascendido a diferentes campos, entre ellos la gestión empresarial. Sin embargo, no todas las personas tienen las mismas capacidades para dominar tales emociones, lo que resulta curioso cuando de resultados obtenidos se trata, pues según Regader (2016), existe una correlación muy baja entre la inteligencia clásica que está asociada al desarrollo lógico y

analítico y la inteligencia emocional. Esto es, que las personas con reducidas capacidades intelectuales logran mejores resultados de éxito en su vida en el plano sentimental y hasta en el profesional, mientras que aquellos que tienen un alto grado de coeficiente intelectual quizá no lo logran. Esta diferencia en resultados de las personas responde a elementos propios de la inteligencia emocional, tales como:

2.2.1. Autoconocimiento emocional

Consiste en conocer las propias emociones y sentimientos, así como de la forma en que impactan en cada persona. Aspectos como el estado de ánimo, la empatía, la alegría, la tristeza y otros, son necesarios de conocerse, reconocerse y comprender cómo dan paso a puntos débiles de cada persona (Goleman, 1975).

2.2.2. Autocontrol emocional

Es aquella capacidad para reflexionar y dominar los sentimientos y emociones, teniendo como punto de partida la detección de las dinámicas de las emociones, saber cuáles son efímeras y cuáles perduran en el tiempo, así como en ser conscientes de qué aspectos de una emoción podemos aprovechar y de qué manera podemos relacionarnos con el entorno para restarle poder a otra que nos daña más de lo que nos beneficia (Regader, 2016).

2.2.3. Automotivación

Se refiere al mecanismo por el cual la persona enfoca sus emociones hacia propósitos y metas centrando la atención sobre estos como principales incentivos, más no en los obstáculos. Requiere que la persona incorpore un nivel de optimismo e iniciativa propia, lo que la convierte en un individuo proactivo y con altas capacidades de adaptación a los entornos iniciales de una situación (Legg y Hutter, 2007).

2.2.4. Reconocimiento de emociones en los demás (o empatía)

Es fundamental para la correcta interpretación de las señales que los clientes manifiestan inconscientemente, además de aquellos pensamientos que en determinadas situaciones no dan a conocer verbalmente. Detectarlas permite entender a cabalidad los gustos, las reacciones y las preferencias del cliente, pues según Goleman (1998), al reconocer este tipo de emociones, permite que una persona conozca mejor a otra.

2.2.5. Relaciones interpersonales (o habilidades sociales)

En concepto de Regader (2016), una buena relación con los demás es una fuente imprescindible para el logro de la felicidad personal e incluso de un equipo de trabajo, en muchos casos, para un buen desempeño laboral. Y esto pasa por saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones; una de las claves de la inteligencia emocional.

2.3. El coaching empresarial

De acuerdo con Henric-Coll (2013), consiste en un conjunto de esfuerzos y técnicas orientadas al recurso humano de una compañía. Propende por alcanzar una mayor eficacia en los resultados como producto de la motivación y satisfacción de los colaboradores en pro del cumplimiento del objeto social de la empresa. Por lo tanto, es una forma de actuación directa sobre el personal, que es el principal recurso con que cuenta una unidad productiva. Para lograr sus objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se analizan criterios de personalidad y se someten a evaluación de propiedades como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc. Entonces, el coaching 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- como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

3. Indagación metodológica

Para efectos del cumplimiento de los objetivos propuestos, la propuesta se rige por algunos elementos de tipo empírico-metodológico correspondiente a un diseño cualitativo sustentado bajo el estudio de caso, tal como se describe a continuación:

3.1. Diseño de la propuesta

Es una propuesta cualitativa, que según Hernández et al. (2010), son estudios que están constituidos por elementos no cuantificables susceptibles de evidenciarse por medio de testimonios y otras formas que describen aspectos subjetivos de una realidad.

3.2. Método de investigación

Sigue los planteamientos de Yin (1994) en cuanto al estudio de caso. Este se refiere a un método de investigación empírica, que aborda un problema real, como el relacionado con la baja productividad de la fuerza laboral. El estudio de caso permite que el investigador logre conocer las características de un fenómeno real, máxime cuando el fenómeno y su contexto no están claramente comprendidos. En tal sentido, el método sugiere que es posible investigar y analizar con base en tres criterios (Yacuzzi, 2010, p.6):

- El tipo de pregunta de investigación que se busca responder.
- El control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia.
- La “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico.

Luego, siguiendo estos tres criterios, es posible proponer cinco fases para la realización de un estudio de caso, que consiste en cinco fases Montero según León (2002) citado en Mosquera (2019):

Elección y delimitación del problema: donde se identifican el caso y definición, los ámbitos de relevancia sobre donde se estudiará el caso, la identificación de fuentes de información (primarias como secundarias), el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

Identificación de preguntas: es uno de los pasos fundamentales, pues facilita la delimitación del problema encontrado, así como los objetivos que deben plantearse para saber con claridad los resultados que se deben obtener a fin de lograr solucionar el fenómeno indeseado, como este caso la baja productividad de la fuerza laboral de la sede de Claro Campanario.

Determinación de fuentes y métodos de acopio de la información: a lo largo del proceso de investigación está presente, siempre que la información surge en cada paso, en cada contenido creado, por lo que la observación y la documentación como técnicas aplicadas la van generando. Así, en este ejercicio, la revisión de los antecedentes, así como de los referentes teóricos, hacen parte de esta fase. La recolección de la información involucra fuentes primarias, como los mismos actores del área comercial de la compañía que constituyen la población objetivo y las secundarias los diferentes referentes que se han consultado para orientar el trabajo.

Análisis e interpretación de la información: se refiere a la acción de tratar los datos obtenidos, ordenarlos y establecer correlaciones, tendencias, de modo que permiten comprender patrones del problema encontrado.

Elaboración de documento de informe: es un texto que describe los elementos teóricos, metodológicos y los respectivos resultados, de modo que alimente el estado del arte frente a la incorporación del coaching empresarial para el área comercial de la sede Campanario de la compañía Claro.

3.3. Población y muestra

En la actualidad, el área comercial cuenta con 25 colaboradores, por lo que la muestra está constituida por el 100%. Este tipo de muestreo se denomina no probabilístico y se inscribe dentro de las muestras de conveniencia, que como ya sugiere el mismo término, parte de una muestra de personas dispuestas a cometerse a un proceso de investigación. Se utilizan para hacer estudios específicos sobre las mismas muestras y en numerosos estudios experimentales con pocos sujetos. Se denominan de juicio prudencial, o términos parecidos, cuando se estima y se razona que la muestra es representativa de una determinada población, como lo postula Morales (2012).

4. Resultados y propuesta para mejoramiento de la productividad de la fuerza comercial de Claro sede Campanario

La propuesta que se presenta en este artículo parte inicialmente de considerar algunos aspectos relacionados con las capacidades que debe reunir una fuerza comercial teniendo en cuenta la inteligencia emocional. Así mismo, considera elementos tales como los canales visual, auditivo y kinestésico. Y, finalmente se presenta la propuesta destinada a mejorar la productividad del recurso humano de la sede Campanario de Claro a partir de las ventajas que ofrece el coaching empresarial. En tal sentido, la propuesta se describe así:

4.1. Descripción de las capacidades necesarias de la fuerza comercial con base en la inteligencia emocional.

Son aquellas facultades con las cuales un vendedor o asesor comercial logra que un producto llegue al cliente. De acuerdo con Peralta (2015), son siete las que deben desarrollarse de forma adecuada para el éxito de esta labor:

4.1.1. Capacidad de escucha

No es el solo hecho de escuchar, sino que es una comprensión de los mensajes transmitidos por el cliente, así como de sus emociones, lo que se traduce en una escucha efectiva, que realmente soluciona las necesidades y cumple con cabalidad las expectativas.

4.1.2. Comunicación eficaz

Es la facultad de transmitir adecuadamente los mensajes, así como de entender las emociones del cliente para hacerle entender de forma clara la naturaleza de un bien o servicio, lo que permite que elija o tome una decisión acertada que satisfaga con la mayor plenitud posible sus necesidades y sus expectativas.

4.1.3. Empatía y confianza

Es la mejor manera de entrar en sintonía con el cliente, a su vez que genera un ambiente de confianza conveniente para ambos. Con esta capacidad, el asesor comercial otorga un sentimiento de valoración en el cliente, ya que puede llegar a sentir que entienden sus necesidades y preocupaciones en relación al producto o servicio.

4.1.4. Proactividad

El buen vendedor se anticipa, con iniciativa y energía, en su relación con el cliente y en su principal objetivo, que es el cierre de ventas. Esto se extiende a cuestiones clave como ofrecer nuevos descuentos, o productos alternativos, buscando, si cabe, nuevas necesidades del cliente.

4.1.5. Paciencia e insistencia

Los asesores comerciales con la capacidad para tolerar la frustración y perseverar e insistir son de alto valor para una organización, por lo que tienden a mantener e inclusive fortalecer el interés por lograr una meta.

4.1.6. Planificación y organización del trabajo

Tiene que ver con la forma en que establece una hoja de ruta para el desarrollo de sus funciones, así como de la documentación idónea, eficaz y funcional de una agenda con los clientes. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), desde el punto de vista del marketing, es una condición que pocos asesores comerciales poseen, lo que los convierte en altamente demandables por parte de las organizaciones.

4.1.7. Autonomía

Está asociada a la independencia de la persona para gestionar de manera libre una agenda capaz de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. No significa que no sea objeto de monitoreo y evaluación de resultados. La autonomía fomenta la creatividad, sin desbordar los límites organizaciones expeditos en su manual de funciones. Puede concluirse que son solo siete capacidades que a juzgar por el referente son las más importantes, lo que no quiere decir que no haya otras, pero que Claro y la administración de la sede Campanario debe tener en cuenta para lograr un buen equipo de trabajo en el área comercial y con ello quizá aumentar la productividad.

4.2. Caracterización de los canales visual, auditivo y kinestésico del recurso humano de una organización.

Con base en los planteamientos de Sabater (2018), las características de los canales que debe comprender y aplicar un asesor comercial son básicamente tres, que se describen de la siguiente manera:

4.2.1. El visual

Es el que permite que el cliente se sienta atraído, en un ambiente de confianza y seguridad acerca del bien o servicio que va a obtener, por lo que aspectos como la estética del lugar, oficina, stand o centro de atención juega un papel fundamental. Luego, no es solo el lugar, también lo deben ser la misma presentación de los artículos o productos que piensa comprar. Pero hay algo más, la etiqueta y elegancia del personal de ventas, pues existen clientes que dan prioridad a este tipo de canal y que los caracteriza por estar dotados de una alta energía, inquietos, observadores y captan con muchísima facilidad los detalles. Generalmente requieren de espacios tranquilos para lograr una mayor concentración y tomar decisiones acertadas.

4.2.2. El auditivo

Una organización debe contar con un personal que comprenda y aplique la naturaleza de este tipo de canal. Es decir, que sepa escuchar y transmitir adecuadamente los mensajes concretos para lograr vender un bien o servicio, pues de acuerdo con las teorías de la programación neurolingüística los clientes que se inclinan por este canal normalmente cuentan con altos niveles de relajación, son muy comunicativas, además de altas capacidades expresivas. Tienen una

fascinación especial por conversar y poseen buena recordación de cada mensaje que han escuchado.

4.2.3. El kinestésico

La programación neurolingüística supone que es un canal preferido por personas que sienten gran atracción por los aspectos emocionales, sobre todo los que implican la motricidad, tanto gruesa como fina, la experimentación con los sentidos (tacto, gusto y el olfato). Aunque son clientes con personalidad tranquila, no dejan de ser altamente expresivos, abiertos, sociables, liberales y manifiestan sus emociones por medio del contacto físico como los abrazos, saludos de beso, entre otros. Para concluir esta parte, puede comprenderse que un asesor comercial debe tener las capacidades de detectar los diferentes tipos de clientes según sus palabras, mensajes o emociones que transmite en un momento inicial, de modo que le sea posible lograr que adquiera un bien o servicio con la mayor satisfacción posible.

4.3. Propuesta de un plan de entrenamiento para mejorar el desempeño del personal del área comercial.

4.3.1. Algunos requisitos previos

El plan comienza por considerar como aquellas condiciones que posibilitan el efecto esperado del plan, ya que es necesario propiciar un ambiente ideal para que las dimensiones que implica puedan aplicarse adecuadamente. Estos son:

- Debe existir un compromiso decidido, riguroso y coordinado de parte de la dirección o administración de la sede Campanario de Claro frente al proceso de implementación del plan de entrenamiento basado en el *coaching* empresarial.
- Todo el personal del área comercial de la sede, debe estar alineado hacia los propósitos del Coaching para el mejoramiento de la productividad en la sede Campanario.
- Debe hacerse comprender que la productividad en la sede Campanario es una filosofía de la organización y que debe darse en todos los niveles.
- Se requiere de un liderazgo del nivel de administrador jefe, entendido como el principal actor que fomenta el desarrollo del personal del área comercial, propiciando un clima laboral adecuado que dispone de herramientas para la productividad.

- Es necesario un compromiso permanente hacia la consecución de formas de trabajo innovadoras, colaborativas y participativas para mejorar la productividad.

4.3.2. Plan de entrenamiento para mejorar la productividad de la fuerza comercial de la sede Campanario.

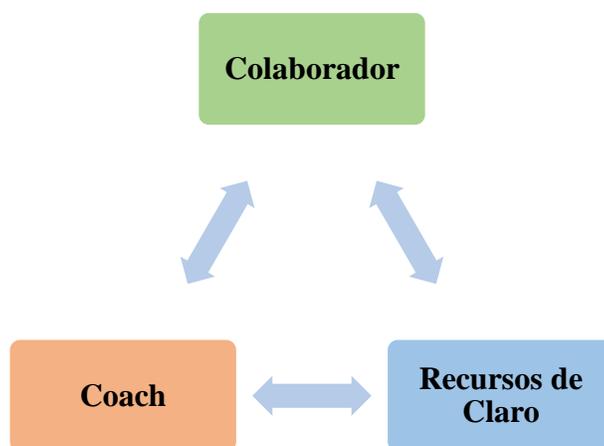
Esta propuesta que se sustenta en la naturaleza del *coaching* empresarial, es una estrategia destinada al personal del área comercial de la sede Campanario de la compañía Claro, con la cual se persiguen los siguientes objetivos:

- Contribuir con el proceso de desarrollo personal y profesional de los colaboradores del área comercial de la sede Campanario de Claro.
- Mejorar las capacidades de comunicación y liderazgo del personal.
- Propiciar la adquisición de nuevas formas de pensamiento para una mayor capacidad creativa.
- Facilitar la incorporación de conceptos y técnicas efectivas para el alcance de una mayor productividad.

4.3.2.1. Metodología

El plan se desarrollará bajo el método del aprendizaje activo, que según Bonwell y Eison (2000), es aquel proceso de interacción en doble vía entre un docente, instructor o *coach*, el colaborador o funcionario del área comercial y los recursos disponibles por parte de la compañía Claro, como lo describe el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Esquema del método de aprendizaje activo.



Fuente: elaboración propia.

Este método fomentará en los colaboradores el potenciamiento de sus capacidades y habilidades por medio de actividades de resolución de problemas, casos reales, discusión en grupo, actividades de reflexión, y cualquier otra labor que promueva la comprensión y aplicación de las emociones. Al interactuar con el *coach* y los recursos disponibles, logra desarrollar sus habilidades, en lugar de aprendizaje pasivo donde la información se transmite de forma unidireccional.

4.3.2.2. Contenido temático del plan de entrenamiento

Tabla 1. Temáticas del plan de entrenamiento

Tema	Subtemas	Duración (horas/semana)
La comunicación y sus claves	<p>Nuevas perspectivas de la comunicación en base a Claro como empresa del sector.</p> <p>La comunicación entre equipos de trabajo en el área comercial.</p> <p>Competencias fundamentales del proceso de la comunicación en los equipos de trabajo de Claro</p> <p>Aspectos de la lingüística para la mejora de la imagen corporativa</p>	2
La interacción como estrategia de creación de vínculos.	<p>El <i>feedback</i> como estrategia de influencia en equipos de trabajo para la sede Campanario de Claro.</p> <p>Cómo apropiar el lenguaje verbal y no verbal en equipos de trabajo.</p> <p>Cómo comprender las emociones por medio del lenguaje no verbal en equipos de trabajo.</p>	2
La importancia de escuchar a las personas	<p>Estrategias para propiciar ambientes de confianza en el equipo de trabajo de la sede Campanario de Claro y el cliente.</p> <p>Características de la escucha efectiva en los equipos de trabajo y con los clientes.</p> <p>Fortalecimiento de la comprensión de la escucha en sus distintos niveles en la fuerza comercial de Claro sede Campanario.</p> <p>Enseñanza de formulación de preguntas bajo el modelo de profundidad.</p>	2

Los Modelos mentales como estrategia de adaptación ante los cambios.	<p>Características y beneficios de los modelos mentales sobre la fuerza comercial.</p> <p>El papel de los modelos mentales frente a nuevos aprendizajes y cambios de paradigmas en la organización.</p> <p>¿Cómo lograr pensamientos y acciones efectivas en la fuerza comercial de la sede Campanario de Claro?</p> <p>Estrategias para potenciar la observación como técnica para la toma de decisiones.</p> <p>Comprensión y uso estratégico de las emociones para el fomento del desarrollo personal y colectivo de la fuerza comercial de Claro sede Campanario.</p> <p>Detección y comprensión de las emociones para la efectividad de las labores de la fuerza comercial.</p> <p>Cómo aprovechar las emociones, el pensamiento y el lenguaje corporal para mejorar la productividad.</p>	2
Las emociones de los equipos de trabajo	<p>Mecanismos para comprender las emociones en la comunicación no verbal.</p> <p>¿Cómo desarrollar el autocontrol ante las emociones de los integrantes de la fuerza comercial de la sede Campanario de claro y de los clientes?</p> <p>¿Cómo rediseñar el estado de ánimo de la fuerza comercial para su adaptación al ambiente, al cambio y otras situaciones?</p> <p>Cómo utilizar las emociones para generar empatía con el cliente de Claro.</p> <p>Desarrollo de actitudes para fortalecer el tejido empresarial con base en los compromisos y relaciones efectivas.</p>	4
La organización como producto de la efectividad interpersonal	<p>Características de los pedidos, los ofrecimientos y el ciclo de coordinación de acciones adecuados para la organización.</p> <p>Aspectos inherentes al reclamo y al Re compromiso para el logro de objetivos y metas.</p>	2
El liderazgo y el coaching para el empoderamiento personal y organizacional	<p>Cómo romper paradigmas en los métodos organizacionales y de dirección del trabajo.</p> <p>Ventajas del coaching para el cambio de formas de administración organizacional.</p> <p>Hacia un nuevo paradigma de liderazgo: de la influencia al desarrollo.</p>	2

Estrategias para potenciar las competencias.	<p>Cómo fortalecer la autogestión; la autonomía responsable y la flexibilidad.</p> <p>Mejoramiento del trabajo en equipo por medio de la identificación e implementación de sinergias.</p> <p>Aspectos claves para reconocer e implementar un servicio y soporte superior con base en los conocimientos del cliente o usuario para brindarle respuestas efectivas a sus necesidades.</p> <p>Cómo adoptar la innovación y la creatividad en el área comercial de Claro sede Campanario.</p>	2
--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en Bedoya y Serna (2014)

Es un plan con el que se espera dar respuesta a las necesidades de la sede Campanario de Claro, de manera tal que la fuerza comercial apropie e implemente las diferentes temáticas y estrategias que el coaching empresarial suministre a fin de mejorar la productividad de la organización, al menos en este centro de servicio y atención a los usuarios de la compañía.

4.3.2.3. Contenido temático del plan de entrenamiento

Por último, se presentan algunos recursos que se consideran necesarios para la implementación del plan, los cuales deben garantizar el proceso de empoderamiento de los integrantes de la fuerza comercial. En tal sentido, se requieren recursos descritos así:

Recursos humanos: un profesional experto en coaching empresarial, con amplia experiencia en el entrenamiento de personal del área comercial y sus funciones, de modo que sus conocimientos y estrategias entregados a cada integrante de la sede Campanario de Claro potencie sus habilidades hacia el incremento de su desarrollo personal y de la productividad.

Recursos Materiales: tales como un espacio tipo auditorio, cuya acústica y amplitud permite desarrollar un entrenamiento actitudinal dinámico, que combine las conferencias con forma magistrales para ejemplificar cada temática. Este espacio debe, además, contar con equipos de proyección y sonido como video beam y parlantes, que muestren y den a conocer los contenidos a todas las personas convocadas a las sesiones, pues deben cubrirse de forma completa para que el entrenamiento llegue a todos los que conforman la fuerza laboral de la sede mencionada. Para efectos de desarrollar las conferencias bajo un enfoque magistral, se sugiere contar con un tablero borrable, en el cual sea posible diagramar, escribir y detallar contenidos temáticos, así como ejemplos que lo ameriten.

Recursos financieros: que se sugieren sean los suficientes, a fin de garantizar la contratación de un experto de alto reconocimiento por su influencia en equipos de trabajo en el sector de las ventas, así como para sufragar los gastos varios que este plan de entrenamiento requiera. La tabla 2 describe estos recursos necesarios.

Tabla 2. Recursos necesarios para la implementación del plan de entrenamiento.

Recursos	Descripción	Condiciones
Humanos	1 profesional en coach empresarial	Certificado en el área comercial
	1 sala o auditorio.	Buena acústica
Materiales	1 tablero	Borrable en excelentes condiciones
	1 video beam	En excelente estado
	1 sistema de sonido	Adecuado para el espacio
Financieros	Por definir	Contratación del experto y otros gastos.

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

En la actualidad, el *coaching* empresarial, se considera una técnica que empodera a los trabajadores de cualquier área de una organización hacia el logro de los objetivos relacionados con el objeto social. Al tiempo que genera una cultura de fortalecimiento de sus capacidades y habilidades para el desempeño de sus labores diarias, tanto personales como en la misma empresa, al punto que puede redundar en mejores niveles de productividad y por ende de competitividad.

De acuerdo con los elementos que debe reunir un excelente asesor comercial, a la luz de los planteamientos de Peralta (2015), el plan de *coaching* empresarial como técnica de empoderamiento:

- Permite que los colaboradores se adapten de forma adecuada a los cambios de la organización y del mercado en el que opera, razón por la cual se presenta un plan que aborda temáticas destinadas a potenciar las capacidades de la fuerza comercial de Claro sede Campanario.
- Es un plan que, de implementarse de manera rigurosa, puede contribuir con el fortalecimiento de la expresión de los valores centrales, dando plena garantía de cumplimiento de sus compromisos a partir de un proceso de desarrollo humano

sustentado en las emociones, un aspecto que la administración de la sede Claro de Campanario ahora tiene la oportunidad de avanzar en tales propósitos.

- Estimula a las personas hacia la producción de resultados de alto valor corporativo, pues el fortalecimiento de sus competencias por medio de la inteligencia emocional ayudará a mejorar su actitud ante los clientes, el orden jerárquico de la sede, así como de sus conductas en otros contextos.
- Crea nuevas relaciones, cuyo resultado final es una comunicación asertiva, eficaz y de mejores niveles de productividad, una condición indispensable en los equipos de trabajo numerosos y que deben atender tantas necesidades como clientes acudan a la sede de Claro Campanario.
- Es una herramienta que despierta en los empleados el espíritu colaborativo, el trabajo en equipo, así como la creación acciones y estrategias consensuadas para el cumplimiento de los compromisos adquiridos laboralmente con la organización.
- Descubre y redescubre la potencialidad del recurso humano del área comercial, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Es una propuesta que permite, además, entender de manera más clara los canales preferidos por los clientes, ya sea el visual, el auditivo o el kinestésico y a partir de ello lograr comprender con mayor precisión los gustos, preferencias y expectativas, con lo que la organización puede establecer las acciones necesarias para satisfacerlas, además de lograr cumplir con su objeto social, lo que a su vez puede implicar una mayor productividad de la fuerza laboral, así como un mejor nivel de competitividad y una maximización en su cuota de mercado y posiblemente de sus utilidades económicas, como es el propósito en la sede Campanario de la compañía Claro.

Por otra parte, es una propuesta que responde a los lineamientos metodológicos expuestos, pues al ser un estudio de caso, se centra en los aspectos inherentes a un equipo de trabajo que al desarrollar de forma normal y rigurosa las temáticas propuestas, mejorarán los índices de productividad en las ventas, así como de satisfacción de los clientes que visitan la sede tras un proceso de implementación de soluciones efectivas.

En cuanto al plan de entrenamiento, puede afirmarse que es un contenido nutrido de temáticas que pueden fomentar en los asesores comerciales un mejor clima de trabajo, avances en el desarrollo de sus capacidades profesionales a partir de la inteligencia emocional. Es un plan transversal a todas las dependencias, pero enfocado a potenciar en el personal del área comercial

las habilidades con las cuales será posible aumentar la productividad de la sede Campanario de Claro.

6. Referencias bibliográficas

América Móvil. (22 de septiembre de 2019). *Nuestra compañía*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de Amperica Móvil:

<https://www.americamovil.com/Spanish/overview/default.aspx>

Bedoya, J., & Serna, S. (2014). *Propuesta de entrenamiento coaching en el equipo de ventas (tesis de especialización)*. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado el 26 de diciembre de 2019, de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/122/Propuesta%20de%20entrenamiento%20coaching%20en%20el%20equipo%20de%20ventas%20de%20la%20empresa%20Legis%20S.A.%20en%20la%20unidad%20de%20informaci%20n%20jur%20dica%20Medell%20n.pdf?sequence=1>

García, J. (22 de abril de 2017). *Los 10 beneficios del Coaching (claves para tu desarrollo personal)*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de Psicología y Mente:

<https://psicologiymente.com/coach/beneficios-del-coaching>

Goleman, D. (1975). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books.

Henric-Coll, M. (20 de agosto de 2013). *Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de Gestiópolis:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación* ((5a edición ed.)). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Legg, S., & Hutter, M. (2007). Universal Intelligence: A Definition of Machine Intelligence. *Minds and Machines*, 17(4), 391-444.

Montero, I., & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2(3), 503-508.

- Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de
<https://www.redalyc.org/pdf/337/33720308.pdf>
- Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Mosquera, G. (2019). *Los saberes tradicionales campesinos a través de la gestión del conocimiento : la experiencia significativa de la Granja de la Paz de la Institución Educativa Sinai (Tesis de maestría)*. Manizales: Universidad Católica de Manizales. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/2665?locale-attribute=fr>
- Peralta, X. (23 de noviembre de 2015). *Las habilidades más valoradas en un vendedor*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de Pymerang:
<http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/disenio-de-la-fuerza-de-ventas/428-el-coaching-en-las-ventas>
- Portafolio. (04 de julio de 2017). *Los cuatro operadores que dominan el mercado de la telefonía móvil en Colombia*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de Diario Portafolio:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/operadores-moviles-con-mayor-participacion-en-colombia/243808>
- Regader, B. (12 de julio de 2016). *¿Qué es la Inteligencia Emocional? La IE examina la importancia de la faceta emocional como elemento clave en la inteligencia*. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de Psicología y Mente:
<https://psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-emocional>
- Stanton, W. (1998). *Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias*,. Bogotá: McGraw Hill.
- Vásquez, G. (2015). Las ventas en el contexto gerencial Latioamericano. *Temas de Management*, 16-22. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de
https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59_Vasquez.pdf
- Villareal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3304962>

- Yacuzzi, E. (2010). *El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. Londres: SAGE Publications. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>