

Coaching para optimizar el servicio al cliente en MYPES consultoras

by Jacqueline Figueroa Vázquez - Monday, September 14, 2015

https://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/coaching-optimizar-servicio-cliente-mypes-consultoras.html



El *Coaching* es ya una reconocida herramienta de uso internacional para la mejora de la dirección de organizaciones, se ha confundido el termino coaching con entrenamiento lo cual es un error, el termino coach proviene del siglo XV cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de **Kocs**, situada a unos 70 kilómetros de Budapest.

Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales.

Así comenzó a hablarse del **kocsi szeker**, ósea el **carruaje de kocs**, símbolo de la excelencia En serbocroata, se dice **kocsikazik** para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach es de **origen húngaro** donde designaba a un vehículo tirado por animales para transportar personas.

Es así como la palabra coach derivado de coche cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching de alguna manera transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir del lugar donde están, a donde quieren llegar. Según Joseph O'Connor el Coaching es un proceso y/o sistema que fomenta el autoconocimiento y crea una motivación a la transformación; así como la orientación necesaria para alinearse con las necesidades y los resultados esperados por la organización.

Resumiendo dicha definición llegué a la conclusión de que Coaching es la conducción y orientación necesarias para alinear las necesidades personales con los resultados esperados por la organización.

Coaching en empresas consultoras

A lo largo del tiempo el Coaching ha ido evolucionando y tomando herramientas de diferentes disciplinas como la psicología cognitiva, psicología humanista, programación neurolingüística, etc.

En el Perú el Coaching es conocido hace aproximadamente diez años y es practicado en grandes empresas multinacionales, a nivel gerencial, los trabajos de investigación de Coaching son totalmente prácticos y son para graduados de esta especialidad. Sin embargo, es casi nula su aplicación en pequeñas empresas muchas veces por desconocimiento y otras por un tema económico.

Es por este motivo que el presente estudio busca proponer un modelo de gestión que considere la aplicación del *Coaching* para optimizar el servicio al cliente de micro y pequeñas empresas MYPE dedicadas a la actividad de consultoría en contabilidad y finanzas.

Esta propuesta se enfoca a la micro y pequeña empresa (MYPE), ya que representa una porción mayoritaria de las empresas en el Perú. Asimismo, son las que más deficiencia tienen en su gestión, debido a que el director-gerente, por lo general, no tiene la capacitación necesaria en la gestión de recursos humanos, para dirigir eficientemente al personal a su cargo. Estamos hablando de un liderazgo no solo para llegar a los objetivos de la organización, sino también para mejorar la comunicación, detectando los puntos críticos a fin de solucionarlos y prevenirlos.

La problemática identificada en el proceso de investigación realizado se resumen en:

- Inexistencia de un modelo adecuado para la gestión y desarrollo de competencias del personal de las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Falta de desarrollo en los procesos de calidad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Deficiente programa de mejoramiento de la competitividad en las MYPE del sector servicios de consultoría en Lima Metropolitana.
- Alto grado de informalidad y falta de organización de las MYPE a nivel de Lima Metropolitana.

El común denominador en la problemática de las MYPE es el alto grado de informalidad y la poca o deficiente gestión empresarial.

Por consiguiente, se piensa que la propuesta para mejorar esta problemática, es el empleo de un nuevo modelo de gestión para optimizar el servicio de las MYPE consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación de *Coaching*, la cual permitirá la creación de un modelo en el cual se plasmen las ideas, es decir se concibe el plan, luego el ámbito y finalmente se diseña un programa con acciones orientadas a resultados.

En ese sentido se elaboraron cuestionarios de evaluación (test) para medir veinticinco variables de las tres competencias básicas seleccionadas para el estudio: Acción estratégica, Trabajo en equipo y Liderazgo. Se tomaron estas tres competencias ya que luego de revisar bibliografía referente al tema, se consideró a fin de que una empresa logre sus objetivos y se mantenga vigente en el tiempo debe desarrollar como mínimo estas tres competencias. Como resultado de la evaluación se identificaron que sub-competencias tenían un bajo puntaje a fin de tratarlas en las sesiones personales de Coaching. A continuación se muestran las tres competencias con cada sub-competencia.

Acción Estratégica

1. Conocimiento de los intereses de los actores involucrados
2. Entendimiento de los intereses de los actores involucrados
3. Conocimiento sobre lo que hace la competencia
4. Conocimiento de la Misión de la organización
5. Conocimiento de la Visión de la Organización

Trabajo en Equipo

1. Cooperación
2. Accesibilidad
3. Escucha activa
4. Amabilidad
5. Respeto
6. Empatía
7. Complementariedad
8. Comunicación
9. Confianza
10. Compromiso

Liderazgo

1. Persuasión
2. Confianza en sí mismo
3. Correr riesgos calculados
4. Cumplimiento de compromisos
5. Persistencia
6. Gestión y planificación
7. Motivación 8.
8. Exigencia de eficiencia y calidad
9. Búsqueda de oportunidades
10. Fijación de metas para lograr la visión y misión de su empresa

Considerando este diagnóstico y el modelo propuesto, se propone realizar actividades complementarias para mejorar las competencias del equipo las cuales incluyen talleres de inmersión en temas de Trabajo en Equipo, Misión y Visión empresarial, Comunicación efectiva , Liderazgo, Herramientas de Coaching y Empoderamiento personal.

Asimismo también se realizaron sesiones personales de Coaching a todo el personal aplicando técnicas de Coaching tales como rapport, calibración, mayéutica y programación neurolingüística. El proceso de Coaching está formado de la siguiente manera en el siguiente gráfico:

Después de un año de monitoreo y seguimiento se midieron nuevamente las competencias del equipo utilizando el mismo test diagnóstico que al inicio, luego de medir los resultados y se compara con el diagnóstico final. Se espera que se hayan incrementado las competencias en las cuales se tenía un bajo puntaje. El desarrollo del modelo propuesto se resume en el siguiente cuadro de elaboración propia.

Durante el proceso de Coaching se enfatizó en los gerentes, ya que ellos son la cabeza del negocio, si bien es cierto,

todo lo que se trata en las sesiones es confidencial, se presenta las preguntas básicas que se deben realizar al finalizar un proceso de Coaching ya que es un feedback tanto para el Coach como para el Coachee.

- ¿Ha aprendido algo o le ha sido útil esta experiencia?
- ¿Qué reflexión personal (en caso de tenerla) ha hecho sobre usted mismo(a) de esta experiencia?
- ¿Qué dificultades personales ha tenido con la experiencia?
- ¿En qué aspectos opina usted que esta experiencia puede mejorar o qué sugerencia haría para mejorarla?

Según los análisis de los contenidos de las evaluaciones, se destaca lo siguiente: a la primera pregunta, en la que se les pide que digan si habían aprendido algo o les había sido útil la experiencia, todos ofrecieron una respuesta afirmativa, además destacaron que las misma sirvió para la autorreflexión, interiorizar, asumir, tomar conciencia, reconocer y transformar modos de actuar y aprender herramientas que les permitan desarrollar sus competencias de liderazgo

En la segunda pregunta se les pidió que expresen qué reflexión personal hicieron durante la experiencia, si se dio el caso y las respuestas destacadas fueron que se encontraron consigo mismos, que se observaron a sí mismos, que hubo descubrimiento, ocasión de perdonar, entender más a fondo las situaciones, darse cuenta de las cosas que deberían mejorar, avanzar y crecer profesional y personalmente. La tercera pregunta de la evaluación les pedía que expresen las dificultades encontradas.

Cabe resaltar a resistencia personal al cambio, la falta de tiempo para reflexionar y cumplir con los compromisos trazados durante el proceso de Coaching, así como cambiar hábitos ya conocidos y suplantarlos por otros más saludables. En la cuarta y última pregunta se les pedía que digan en qué aspectos se podía mejorar la experiencia, a lo cual respondieron que a veces por reuniones laborales era difícil asistir a las sesiones de Coaching y que algunas veces los tiempos del coach no coincidían con los tiempos del coachee. Como ejemplo citamos dos respuestas a la pregunta número 4:

"Esta experiencia me permitió descubrir que puedo ser más flexible ante mis semejantes, que soy capaz de perdonar desde el corazón por encima de la razón, que el bien común debe prevalecer por encima de las dificultades aunque estas existan el día a día, y la lucha por lo justo debe continuar. Entendí que en medio de una crisis puedo ser parte de la solución".

Conclusiones

1. En el Perú el aporte de las MYPEs al empleo y al PBI representan el 77.00 % y 47.00 % respectivamente (CEPAL) pese a su importancia estas empresas, no tienen una adecuada organización administrativa, falta de desarrollo en los procesos de calidad, deficiente programa de mejoramiento de la competitividad y alto grado de informalidad.
2. La competencia de Acción Estratégica se incrementa luego de desarrollar el modelo de gestión mediante la aplicación del Coaching y también con el replanteamiento de una nueva Misión, Visión y Valores la cual debe ser compartida y de conocida por todos los miembros de la organización.
3. Después de aplicar el modelo de gestión mediante la aplicación del Coaching se mejoran las competencias de "Liderazgo" tomando como referencia en comparación con la evaluación final, como resultado se logra un incremento considerable en todas ellas, el cual es sostenible a largo plazo.
4. Los talleres de Coaching son un complemento importante en el proceso de mejora, ya que permiten la interacción grupal, debate, resolución de casos con temas puntuales, fomentándose la participación de todos los trabajadores.

Recomendaciones

1. El Coaching personal y talleres relacionados a temas de Coaching debería aplicarse no solo a grandes empresas sino también a MYPE, porque estas conforman la mayoría a nivel nacional. Contratar un servicio de Coaching es sumamente costoso y por lo general solo las empresas multinacionales lo hacen, es por eso que la propuesta realizada consiste en aplicar un proceso de Coaching básico y que sea accesible para todas las MYPE que deseen mejorar su gestión.
2. También es recomendable que las sesiones sean con pleno consentimiento del coachee, ya que para el éxito del proceso de Coaching se necesita de un compromiso, así como una continuidad durante el proceso.
3. Luego que el proceso de Coaching haya concluido, se recomienda hacer un monitoreo de por lo menos una vez al año, debe haber una reunión con los gerentes y de ser necesario puede haber un refuerzo con talleres grupales.
4. La definición de una "Misión", "Visión" y "Valores" de la empresa debe ser replanteada por lo menos cada cinco años, ya que conceptos tan básicos como hacia dónde va la organización, cómo lo va a lograr y sus valores no son estáticos si no que cambian de acuerdo a la coyuntura del país.

Referencias bibliográficas

1. Ales, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. (2ª Ed). Buenos Aires: Ed. Granica.
2. Ales, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos*. (2ª Ed). Buenos Aires: Ed. Granica.
3. Bartolucce, H. (2010). *Modelo de Gestión Financiera para mejorar la ejecución de los Programas Sociales de una entidad estatal: Caso INABIF*. Tesis de Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
4. Baumgardner, P. (2007). *Terapia Gestalt*. México: Ed. Pax México.
5. Benítez, J. (2009). *Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de Coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel*. Tesis para título de Comunicador, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia.
6. Daft, R. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. España: Ed. Paraninfo. 9.
7. De Pablo, A. (2010). *Gestión Financiera*. Barcelona: Ed. Universitaria Ramón Areces.
8. Damacén, D. (2005). *El Comercio Electrónico en las Negociaciones Comerciales de las PYMES en el Perú*. Tesis de Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú
9. Comisión De Las Comunidades Europeas. (2007). *Libro Verde: el Espíritu Empresarial en Europa*. Bruselas: DG Empresa.
10. Duhne, C. , Ramiro L. , Quintanilla A. (2008). *Coaching Ejecutivo*. España: Ed. Trillas.
11. Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. España: Ed. Pearson.
12. Whitmore, J. (2006). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Ed. Paidós.

Sobre la autora:

- Jacqueline Elizabeth Figueroa Vasquez (Lima , 1975)
- jfigueroav@outlook.com
- Egresada en la Maestría en Administración en la UNMSM, Coach ejecutiva graduada en la USIL, Diplomada en Dirección Financiera de Proyectos en Entidades No Lucrativas en ESAN, Contadora Publica Colegiada en la UIGV. Coach Independiente y Contadora de la Organización Internacional para las Migraciones.