

# Estudio del Coaching en la Industria del alojamiento mediante la cartografía conceptual

## Coaching study in the lodging industry through conceptual mapping

Georgina Salazar<sup>1</sup>, Ma. Guadalupe Vargas<sup>2</sup>, Marcela Hernández<sup>3</sup> y José S. Hernández<sup>4</sup>

**RESUMEN:** La evolución del concepto coaching en ventas se desarrolló principalmente para favorecer el desempeño de directivos y empleados permitiendo con ello, la generación de la mejor atmósfera de trabajo, así como una comunicación efectiva y mayor liderazgo. Desde hace algunos años en el campo hotelero se busca capacitar a los empleados en aspectos del coaching y en la formación integral para lograr servicios de calidad y satisfacción en el consumidor favoreciendo así la productividad de los establecimientos. El propósito de este artículo fue realizar un análisis documental sobre el concepto de coaching en ventas para proponer mejoras en su construcción teórica y metodológica. Como metodología se empleó la cartografía conceptual para la organización de la información recabada, así como un proceso de codificación selectiva a partir de los ocho ejes de análisis, apoyándose en fuentes primarias y secundarias que se recuperaron de Dialnet, Google académico y bibliografía complementaria. Los resultados permiten establecer las acciones necesarias para implementar el coaching como una estrategia de fortalecimiento en la industria del alojamiento, así como sus principales referentes teóricos.

**Palabras clave:** Coaching en ventas, industria del alojamiento, calidad en el servicio.

**ABSTRACT:** The evolution of the concept of sales coaching was mainly developed to favor the performance of managers and staff allowing with that, the generation of the best work atmosphere, as well as an effective communication and greater leadership. Since many years ago in the lodging field is being searched train the employees in the aspects of coaching and the integral formation to achieve quality services and satisfaction in the consumer favoring this way the productivity of the establishments. The purpose of this article was to realize a documental analysis of the concept of sales coaching to preapprove instruments in the theoretical and methodological construction. As methodology the conceptual cartography was used the organization of gathered information, as well as the selective codification process from the eight axis analysis, learning of primary and secondary sources recovered from Dialnet, Academic Google and complementary bibliography. The results allow to establish the necessary actions to implement the coaching as strengthening strategy in the lodging industry, as well as its main theoretical references.

**Keywords:** sales coaching, lodging industry, quality service.

**(Presentado: 04 de mayo del 2015 Aceptado: 26 de junio del 2015)**

<sup>1</sup> Licenciado en Psicología, profesora de la Academia de Humanidades de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica-Zacatenco, del Instituto Politécnico Nacional. D.F. México. geomayola@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Licenciatura en Turismo, profesora de la Academia de Administración Hotelera de la Escuela Superior de Turismo, del Instituto Politécnico Nacional, D.F. México. capetur10@hotmail.com

<sup>3</sup> Licenciatura en Turismo, profesora de la Academia de Administración Hotelera de la Escuela Superior de Turismo, del Instituto Politécnico Nacional, D.F. México. marcelaipn@yahoo.com.mx

<sup>4</sup> Maestría en Desarrollo de Competencias Docentes, académico e investigador del Centro Universitario CIFE. Cuernavaca, Morelos, México. josesilvanohernandez@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Los últimos avances del consumidor han reflejado un hecho incuestionable que está ligado de manera directa a la vía emocional, por lo cual resulta importante el coaching en las ventas; éste favorece el acercamiento del producto o servicio, mediante un proceso de venta asertiva al cliente. Asimismo, busca a través de esa experiencia satisfacer un anhelo en forma de vivencia, con un componente emocional determinado. (Ramón, 2002, p. 35).

El turismo afronta serios desafíos, complejos cambios en la tecnología, la sociedad, la política y el medio ambiente, originan oportunidades y amenazas a empresas y destinos turísticos, (Siva, 2010). Actualmente, el servicio que prestan los establecimientos de alojamiento debe incluir capacitación en aspectos del coaching y la formación integral de sus empleados, ya que estos son importantes y junto con la estructura organizacional coadyuvan a la obtención de objetivos de la empresa, para que los hoteles se mantengan en un éxito constante de ventas. Por tales razones, la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

León (2014), menciona en el sentido más amplio que el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ésta es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados.

Desde hace algunos años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. Ken Blanchard (1994), presentó las teorías sobre la experiencia de uno de los coaches mundiales más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso Super Bowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach

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

Los cambios constantes del coaching se están manifestando con los ejecutivos, quienes empiezan a profundizar en modelos vanguardistas diferentes en cuanto al liderazgo y motivación, además que interiorizan nuevas actitudes y conductas para convertirse en profesionales más efectivos dentro de su rol laboral. Sánchez (2015), menciona que el coaching en las ventas es una herramienta importantísima en el liderazgo de equipos comerciales, sobre todo en lo que se refiere a diseñar nuevas conductas. Los procesos de venta y el ciclo de compra del cliente han cambiado radicalmente. En todos los sectores y mercados, los clientes se informan cada vez más y mejor de lo que quieren y necesitan. A través de internet y medios sociales, un cliente es capaz de valorar, comparar, testar e incluso ver la experiencia de usuarios de otros consumidores sin moverse de su casa. El papel de un profesional de ventas ha cambiado radicalmente y el coaching puede ayudar a definir y poner en práctica estrategias nuevas a la hora de gestionar una venta dentro de este nuevo contexto.

Si preguntamos a un ejecutivo de ventas cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, nos dará una lista de las cosas de las que es consciente. Puede decir, por ejemplo, sentirse deprimido cuando obtiene escasos resultados o sentir crecer su agresividad en el momento de las objeciones. Sin embargo, hay otros aspectos que están por debajo de la conciencia y constituyen el grueso de las habilidades a mejorar: cómo ser más asertivo, gestionar mejor las emociones, utilizar el lenguaje eficazmente con un reencuadre, emplear abundantes clarificadores para evitar malos entendidos, entre otros rubros. Aquí entra un nuevo mundo de habilidades a desarrollar, potenciando las que ya tiene, logrando así una auténtica transformación, que no sólo le será útil a nivel comercial sino también será aplicable en su vida social y familiar, y es el coaching el que actuará como

un catalizador que favorece dicho cambio.

Cuando se habla de la misión del personal de ventas se menciona que debe conocer y entender a las personas y esto es tan importante como saber acerca del producto que venden. El propósito del vendedor debe ser, en primer lugar, construir confianza con el cliente, encontrar exactamente lo que éste desea o necesita, ayudarlo a que lo consiga de una manera rápida y hacer que se sienta bien con el producto que compró, con la empresa y el propio vendedor. Hoy en día, la mayor atracción para el consumidor es que cuando compra un producto no se lleva sólo características y beneficios, calidad o relación costo beneficio sino también un estado de ánimo, una sensación por lo que el personal de ventas debe estar preparado para acercarse a los productos o servicios que ofrece y a la empresa el sentimiento o estado de ánimo que marcará la diferencia respecto a la competencia, (León, 2014).

Actualmente, se tiene la incertidumbre sobre los factores que intervienen en el logro de las metas productivas, considerando los efectos del coaching en las ventas, ya que actualmente son pocas las industrias de alojamiento que han logrado generar personal calificado en estrategias de venta y desarrollo humano integral, y no está claro si el coaching ayuda a brindar servicios de calidad y precio a través de los medios de comercialización de productos turísticos. No obstante, a pesar de dichos avances en las ventas apoyadas por el coaching existen vacíos de cómo el vendedor trae consigo aptitudes personales, comunicación asertiva, seguridad en sí mismo y facilidad de palabra, entre otras. Por lo anterior, se considera que a través de él puede incentivar a mejorar las técnicas de ventas, donde la solución sería ajustar el proceso de selección y capacitación, lo que permitirá identificar y visualizar a los auténticos líderes como gerentes o ejecutivos de ventas.

Considerando lo anterior, el propósito de este artículo consistió en realizar una revisión documental sobre la temática del coaching de ventas y propuesta metodológica respecto al abordaje de dicha estrategia de venta que actúe como un eje que oriente las acciones del proceso de comercialización para brindar servicios de calidad y precio en los establecimientos de alojamiento.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

En esta investigación teórica se implementó el estudio cualitativo basado en el análisis documental de contenido (Pinto y Gálvez, 1996), el cual consiste en buscar, seleccionar, analizar y sistematizar documentos escritos sobre el tema para responder a una o varias preguntas sobre el mismo. En este estudio se analizaron diferentes documentos en torno al tema "Coaching en ventas", centrados desde la perspectiva humanista y constructivista del desarrollo humano y ventas, con el apoyo de "Google académico", "Dialnet" y fuentes bibliográficas complementarias.

### Técnica de análisis

La estrategia que se aplicó fue la cartografía conceptual propuesta por el enfoque socioformativo, para llevar a cabo el análisis de documentos, la cual busca sistematizar, construir, comunicar y aprender conceptos académicos que tengan alta relevancia. Asimismo, se tomó como base fuentes primarias y secundarias, y la cartografía basada en ocho ejes claves con sus correspondientes preguntas centrales básicas de Tobón (2013c). Los ejes y preguntas se describen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Ejes clave de la cartografía conceptual**

Eje de análisis	Pregunta central	Componentes
<b>Noción</b>	¿Cuál es la etimología del concepto coaching en ventas, su desarrollo histórico y la definición actual?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etimología del término o de los términos.</li> <li>- Desarrollo histórico del concepto.</li> <li>- Definición actual.</li> </ul>
<b>Categorización</b>	¿A qué categoría (o clase) mayor pertenece el concepto coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clase inmediata: definición y características.</li> <li>- Clase que sigue: definición y características.</li> </ul>
<b>Caracterización</b>	¿Cuáles son las características centrales del concepto coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características claves del concepto teniendo en cuenta la noción y la categorización.</li> <li>- Explicación de cada característica.</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	¿De cuáles otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción de los conceptos similares y cercanos con los cuales se tiende a confundir el concepto central.</li> <li>- Definición de cada concepto.</li> <li>- Diferencias puntuales con el concepto central.</li> </ul>
<b>Clasificación</b>	¿En qué subclases o tipos se clasifica el concepto coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de los criterios para establecer las subclases.</li> <li>- Descripción de cada subclase.</li> </ul>
<b>Vinculación</b>	¿Cómo se vincula el coaching en ventas con determinadas teorías, procesos sociales-culturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se describen uno o varios enfoques o teorías que brinden contribuciones a la comprensión, construcción y aplicación del concepto.</li> <li>- Se explican las contribuciones de esos enfoques.</li> <li>- Los enfoques o teorías tienen que ser diferentes a lo expuesto en la categorización.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje del coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasos o elementos generales para aplicar el concepto.</li> </ul>
<b>Ejemplificación</b>	¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación del concepto coaching en ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplo concreto que ilustre la aplicación del concepto y aborde los pasos de la metodología.</li> <li>- El ejemplo debe contener detalles del contexto.</li> </ul>

Fuente: Tobón (2013c).

En la cartografía conceptual se trabaja con preguntas orientadoras que muestren los elementos que debe abordar el estudiante en cada uno de los ejes (Tobón, 2012), lo anterior para facilitar la búsqueda del análisis y organización del conocimiento en base al concepto del coaching en ventas, que sirve para formar y evaluar los conceptos esenciales de cada componente, describiendo los elementos que se deben de considerar para dar respuesta a cada pregunta orientadora.

**Fases de estudio**

La investigación documental se realizó utilizando las si-

guientes palabras clave: Coaching en ventas, industria del alojamiento y calidad en el servicio, mediante la búsqueda de Google académico, Dialnet y fuentes bibliográficas complementarias, siguiendo las siguientes fases:  
Fase 1: Búsqueda de las fuentes primarias y secundarias pertinentes en torno al coaching en ventas.  
Fase 2: Selección de las fuentes primarias y secundarias pertinentes al estudio desde la perspectiva del desarrollo humano. a) Los criterios para seleccionar dichas fuentes fueron: Los libros debían tener autor, título, editorial y año como mínimo; b) En el caso de que fueran artículos debían poseer autor, título, revista y número; c) En el caso de

cualquier otro documento deberían presentar, autor, título y año; d) deberían hacer referencia al coaching en ventas, industria del alojamiento y calidad en el servicio.

Fase 3: Realización de la cartografía conceptual siguiendo sus ocho ejes.

#### Documentos analizados

El estudio se llevó a cabo mediante la búsqueda en diferentes documentos, los cuales deberían de considerar los siguientes criterios:

- Abordar al menos dos o tres palabras clave: Coaching en ventas, industria del alojamiento, calidad en el servicio.
- Enfocarse en el coaching en ventas desde una perspectiva humanista y/o constructivista del desarrollo humano.
- Tener autor, año y responsable de la edición (libro o revista, editorial, centro de investigación, etc.).
- Abordar algunos documentos complementarios para apoyar el análisis.

**Tabla 2. Documentos básicos sobre el coaching en ventas.**

Tipo de documento	País	Referencia y año de publicación	Temas abordados
Artículo	México	Marciano, Cárdenas (2007)	- Congruencia. - Valores.
Artículo	México	Rodríguez ( 2012)	- Conceptos. - Proceso y/o metodología.
Artículo	España	Ravier, (2005)	- Orígenes del coaching.
Artículo	Caracas	Robin (2010)	- Orígenes del coaching.
Artículo	México	J, Rucci (2008)	- Competencias. - Ambiente de trabajo. - Manejo de conflictos. - Equipos de alto desempeño. - Desafíos en la actualidad
Libro	Buenos Aires	Echeverría, Rafael (2001)	- Empresas emergentes
Libro	Barcelona	Kaplan & Norton (2000)	- Equipo de mando - Liderazgo
Artículo	México	Suarez (2013)	- Historia y orígenes del coaching.
Artículo	España	Yome (2010)	- Coaching de equipos - Historia del coaching
Libro	España	Piedras, Murillo (2012)	- Técnicas de negociación. - Comunicación.
Artículo	España	Ravier, Ph, D. (2005)	- Filosofía del coaching.
Artículo	México	Maniviesa (2013)	- Definición del coaching. - Beneficios.
Artículo	España	Spain (2014)	- Coaching en ventas. - Características.
Artículo	México	Marciano (2007)	- Coaching eficaz. - Desarrollo humano. - Habilidades.
Artículo	México	Cárdenas (2007)	- Coach eficaz. - Comunicación. - Motivación.
Libro	Chile	Lenhardt, V. & Martín, B. (1998)	- Coaching en ventas. - Autoestima. - Autoconocimiento. - Confianza.
Artículo	Cuba	Márquez (2004)	- Desarrollo humano. - Proyección mundial del coaching.
Libro	Bogotá	Soto y Restrepo, (2008).	- Entrenamiento en ventas.
Prueba de capacidad profesional	España	Benítez, (2009)	-Capacitación en ventas
Artículo	España	De Haro (2012)	-Coaching ejecutivo
Artículo	España	Roche (2012)	-Clasificación y tipos de coaching
Libro	Argentina	Carretero (1993)	-Teoría del constructivismo.
Proyecto de investigación	México	Salazar (2009)	-Psicología humanista.
Libro	México	Díaz-Barriga (2004)	-Psicología humanista.

Fuente: Dialnet, Google Académico, Diversa fuentes bibliográficas (2015)

**RESULTADOS**

Noción: ¿Cuál es la etimología del concepto “Coaching en ventas”, su origen histórico y la definición actual? En WordPress (2015), el concepto “coaching” proviene del verbo inglés coach “entrenar” y entrenar proviene del latín y se compone del prefijo “inde”, que indica que algo o alguien es “de ahí”; la palabra central “trahere” que es sinónimo de “arrastrar o tirar”; y finalmente el sufijo “miento” que equivale a “instrumento, resultado o medio”. En la Tabla 3 se describen los diferentes significados para los dos términos de “coaching” y “ventas” de acuerdo a la RAE (2015) y Dialnet (2015). En general puede destacarse que el coaching es un tipo de entrenamiento que se da en varios entornos, consiste en un proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona implicada bus-

can el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades (Garteiz,2008).

Por otra parte, la International Coach Federation (ICF) define al coaching como un proceso creativo en el que el coach y el coachee generan ideas con el fin de despertar el talento y potencial del cliente, descubrir nuevas habilidades y adquirir conocimientos. Además, la palabra “venta” proviene del latín “vendīta”; venta es la acción y efecto de traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido. El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma, como a la cantidad de cosas que se venden utilizando sus propios recursos y habilidades.

**Tabla 3. Significados de coaching y ventas.**

<b>Coaching</b>	<b>Ventas</b>
Proceso interactivo que permite a un coach o entrenador asistir a su coachee que es el cliente, a conseguir lo mejor de sí mismo.	f. Acción y efecto de vender.
Del “kocsi szekér” o “carruaje de Kocs”, símbolo de la excelencia en aquella época. Kocsi, dió origen a palabras coach en inglés, kutsche en alemán y coche en español. Ambas acepciones tienen un significado común: facilitadores para llegar más rápido a un destino.	f. Cantidad de cosas que se venden.
Transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde desean estar.	f. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.
Persona que ofrece una colaboración que ayuda a los clientes a obtener buenos resultados en sus vidas personales y profesionales, así como mejorar su rendimiento y su calidad de vida.	f. Casa establecida en los caminos o despoblados para hospedaje de los pasajeros.
	f. coloq. Sitio desamparado y expuesto a las injurias del tiempo, como lo suelen estar las ventas.
	Es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado.
	La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas.

Fuentes: RAE, ICF (International Coach Federation), Peralta, (2013).

En base a los datos actuales que se tienen del coaching, se posee claridad que éste abarca desde un entrenamiento hasta varias disciplinas. Robin (2010), hace referencia a la historia del coaching, la cual comenzó a moldearse hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus precursores fue Sócrates.

Cuando hablamos de coaching no podemos hablar de una fuente única, existen tantos autores como vertientes del coaching; en el mercado podemos encontrar desde los gurús del coaching, el liderazgo o la autoayuda, partiendo desde Sócrates, la Psicología, el Psicoanálisis de Sigmund Freud, la Gestalt de Fritz Perls, el humanismo de Carl Rogers, Napoleón Hill, Andrew Carnegie y muchos otros que como Abraham Maslow, aportan los distintos principios y bases del coaching.

Por esta razón, el coaching es una mezcla que va desde la física cuántica de David Bohm, pasando por la lingüística John L. Austin y Peter Senge, quien habla de las organizaciones como sistemas y aplicó todos los conocimientos al mundo empresarial. El coaching viene de un largo etcétera de tiempos, épocas y disciplinas mezcladas que hace prácticamente imposible definir su raíz.

La segunda aparición en la historia fue a mediados de los años `70, cuando Timothy Gallwey, considerado por muchos como el "Padre del Coaching moderno" —un Coach deportivo—, se dio cuenta que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener así un mayor rendimiento. Desde el comienzo, el método mostró resultados sorprendentes y comenzaron a florecer escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada "Inner Game". Dos de éstas se montaron en Europa a cargo de Sir John Whitmore.

Ravier (2005), mencionó que de 1980 a nuestros días es el tiempo clave del desarrollo del coaching, lo que lleva a que algunos autores hayan determinado que el origen del coaching comienza por esta

época. Lo que está claro es que el coaching empieza a difundirse tal como lo conocemos hoy día. Por esas mismas fechas, la psicología humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la psicología académica. Sólo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola. El coaching de alguna manera es una parte fundamental de la ideología de la psicología humanista y gracias a ésta se han desarrollado métodos y/o estrategias propias.

El modelo de coaching actual se le atribuye a Thomas J. Leonard (Yome, 2010), quien se encargó de adaptar el método para hacerlo aplicable a la vida diaria. Su labor consistió en fusionar conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales para crear un proceso que apoyará a la gente a alcanzar sus metas. Para Peralta (2013), el coaching en ventas es un proceso de acompañamiento individual realizado por un coach entrenador, que tiene como objetivo facilitar y reforzar las potencialidades de la persona y así aumentar al máximo su propio desempeño. Se optimizan los puntos fuertes personales y profesionales de los agentes comerciales, transfiriendo y anclando los aprendizajes realizados al día a día de sus responsabilidades comerciales.

Para Bobadilla (2007), el coaching en ventas es una herramienta que utiliza el gerente para motivar y entrenar a su equipo de vendedores en su actividad cotidiana. Lo define como la actividad y procesos que desarrolla el coach (el coach puede ser la propia empresa o un consultor externo) para que valorando en cada vendedor comercial, sus competencias, se integren de forma armónica en el grupo, para que el éxito de cada uno sea también la victoria del equipo. En este sentido, el coaching se convierte en una clara ventaja competitiva respecto al resto de organizaciones que no apuestan por el desarrollo de sus comerciales. No sólo eso, con el coaching se logra el alineamiento necesario de objetivos a tres bandas: empresa, equipo y vendedor. El coaching es una habilidad crítica que sirve a los directores comerciales para ayudar y acompañar a sus equipos de ventas

en la superación de obstáculos y barreras, a través de promover y desarrollar los cambios de actitud y comportamiento necesarios. (Dale, 2014).

Por lo general, cuando se produce un bajo nivel de desempeño, se debe a una de estas razones básicas: los empleados no saben qué deben hacer porque no saben cómo hacerlo, ellos creen que no pueden hacerlo y/o no quieren hacerlo. Cuando una empresa no es demasiado grande le gusta tener herramientas de gestión concretas y que resuelvan problemas específicos. En la aplicación del coaching al mundo comercial, estamos en una de esas herramientas de perfiles muy determinados que suele gustar encontrarse de vez en cuando, en medio de tanta disertación vaporosa.

En ventas hay actitudes a modificar y defectos a eliminar. Entonces se puede mejorar la relación con el cliente dando mejor servicio, siendo asertivo. Pero todas estas cosas pertenecen al mundo de la psicología personal del vendedor y no se modifican simplemente diciendo que se cambien. Como se actúa automáticamente, sin pensarlo, las costumbres se adhieren a la persona y se cometen los defectos una y otra vez, de forma automática. El coaching proporciona el clima oportuno para realizar el cambio.

En este sentido la International Coach Federation (ICF), define al coach profesional como la persona que ofrece una colaboración permanente, que ayuda a los clientes a obtener buenos resultados en sus vidas personales y profesionales, así como a mejorar su rendimiento y su calidad de vida. Para la Federación, el coach está preparado para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del cliente, intentando obtener de éste las soluciones y estrategias necesarias, ya que por naturaleza el cliente es creativo y cuenta con recursos. Por tanto, el trabajo del coach consiste en prestar su apoyo para mejorar.

En este sentido, el coaching se convierte en una clara ventaja competitiva respecto al resto de organi-

zaciones que no apuestan por el desarrollo de sus comerciales. No sólo eso, con el coaching se logra el alineamiento necesario de objetivos a tres bandas: empresa, equipo y vendedor (Peralta, 2013). Cuando se produce un bajo nivel de desempeño en los empleados, se debe a una de estas razones básicas: los empleados no saben qué deben hacer porque no saben cómo hacerlo, ellos creen que no pueden hacerlo y/o no quieren hacerlo. Por lo tanto, la solución pasa por formar parte de "coaching" en donde lo importante es: entrenar, conducir y motivar, respectivamente. Una solución plenamente aplicable, por supuesto, a los equipos de ventas (Dale, 2014). El Coaching se puede definir como el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades personales y profesionales (Rodríguez, 2012).

**Categorización:** ¿A qué categoría inmediatamente mayor o clase general pertenece el concepto de coaching en ventas?

El Liderazgo se encuentra en la categoría inmediata superior al coaching. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Dentro de las ciencias administrativas, segunda rama dentro de la cual se enmarcan las definiciones revisadas, tenemos otras visiones del liderazgo, centradas básicamente en el líder como agente de cambio, visionario y estratega. De acuerdo con John W. Gardner (1991), ser líder consiste en concebir y comunicar metas capaces de hacer trascender a las personas sus propios intereses y conflictos para comprometerlas en la consecución de objetivos comunes a través de sus mejores esfuerzos. Muy pare-

cida es la concepción ideal de John P. Kotter (1988), para quien el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos” (Botero, 2014, p.136).

Por otra parte, el desarrollo humano es la clase general a la que pertenece el coaching y el liderazgo. El desarrollo humano, según el PNUD, contiene dos aspectos básicos: la formación de capacidades humanas y el uso que la gente dé a esas capacidades adquiridas. Por ello, coloca al ser humano como agente esencial de esos “medios” de desarrollo (Márquez, 2004).

León (2001) propone que el desarrollo humano es el conjunto de cambios, procesos y mecanismos internos y externos, que interactúan en los seres humanos en los planos físico, cognitivo, lingüístico y socioemocional, desde la concepción hasta la muerte y que repercuten en forma integral y única en los diferentes aspectos y contextos de sus vidas.

**Caracterización:** ¿Cuáles son los elementos o características centrales que le dan identidad al concepto de coaching en ventas?

Existen infinidad de características del coaching en ventas, se puede resumir en base a Colomo y Casado (2006), a Lagomarsino (2005) y a Hendricks (1996), las principales características son las siguientes:

- Congruencia y valores.
- Motivación y filosofía de vida.
- Sistema multidisciplinario y dinámico.
- El hombre es un ser humano integral con personalidad propia.
- Se apoya en el desarrollo humano.
- Desarrolla competencias.
- Uso de las TIC.
- Confianza y claridad.

### **Congruencia y valores**

Otra de las habilidades requeridas en el coach, es su consistencia entre lo que piensa, dice y hace. En

aquello que manifiesta evidentemente, tanto en sí mismo como en su contexto. El coach no puede exigir al coachee algo que él mismo no estaría dispuesto a cumplir. Constituir un sistema de valores, principios, conceptos, herramientas y procesos que puede estar sujeto a planificación, siendo un sistema de aprendizaje y desaprendizaje, mientras se adquieren nuevas actitudes, hábitos y valores, entre otras cosas, como se disuelven otros. El coaching se fundamenta en valores esenciales: el compromiso, la confianza, la responsabilidad, la diversidad, etcétera. (Martínez, 2011, p. 5).

### **Motivación y Filosofía de vida**

El proceso de coaching lleva consigo una gran carga de motivación, pues el coachee requiere de impulso, de su tiempo y esfuerzo en su cometido, deberá hacer sus tareas sabiendo que obtendrá el resultado que anhela, apoyado por las enseñanzas y confianza que ha depositado en él, su coach (Hendricks, 1996). Por otra parte, se debe constituir, en un sentido amplio, una filosofía, una forma de ser, de vivir, convivir, trabajar y de hacer deporte, al margen que se desarrollen procesos de coaching específicos y formales para conseguir cambios concretos en multitud de áreas y sectores, (Hendricks, 1996).

### **Sistema multidisciplinario y dinámico.**

El coaching es un sistema multidisciplinario, abierto y dinámico, pues integra lo mejor de otras disciplinas y metodologías, es contextual y consigue adaptarse internamente, además de conseguir que los sujetos también lo hagan. (Cárdenas 2007)

### **El hombre es un ser humano integral con personalidad propia**

El coaching parte de la base de que el ser humano es único, completo y diferente, independientemente de que todos seamos también semejantes; el sujeto debe ser inteligente, es decir, debe buscar la forma de mejorar sin perjudicar a los demás o al

contexto. Además, considera que el sujeto es autónomo, libre, activo y responsable de construir su propio crecimiento y desarrollo, que integra formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones. También posee un ámbito espiritual profundo. Cualquiera de estas áreas del ser – o todas ellas – pueden ser objeto del coaching. El crecimiento y el aprendizaje proceden tanto del exterior como del interior. Se enfatiza la observación externa y el cuestionamiento de las propias actitudes, conductas y emociones (Evans, 2011).

### Se apoya en el desarrollo humano

El objetivo del coaching es conseguir ampliar la consciencia sobre aquello que debe ser mejorado, respecto a cuáles pueden ser las alternativas para conseguirlo y en relación a la manera de asegurar el mantenimiento de las transformaciones y la mejora continua. Está basado y desarrollado en la experiencia y en la vivencia. Los aspectos emocionales son esenciales “per se”, por formar parte del sujeto y también porque, en definitiva, el sujeto debe salir de su “zona de confort” para cambiar, y eso puede generar resistencias y sentimientos negativos. Por otra parte, también el ámbito afectivo puede constituir objeto de coaching. Por último constituye un proceso interpersonal aplicable a múltiples contextos, para mejorar incluso a grupos y organizaciones a partir de transformaciones individuales. Constituye en su sentido más restringido un proceso gradual, guiado, de relación y descubrimiento, entre dos personas, sin influencias. En dicho proceso se anima al sujeto a descubrir qué aspectos mejorar y cómo hacerlo. (Rodríguez, 20012)

### Desarrolla competencias

El coaching pretende desarrollar competencias, en su sentido actual: conjunto de formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse que hacen posible el desarrollo exitoso del sujeto en cualquier contexto. No obstante, también pueden abordarse ámbitos del sujeto y/o áreas de su desenvolvimiento muy es-

pecíficas. El coaching pretende desarrollar y potenciar lo mejor de cada individuo, desarrollando, descubriendo y aprovechando oportunidades. También generando más alternativas (Cárdenas, 2007).

### Uso de las TIC

La diversidad de disciplinas que integran al coaching y sus propios principios y objetivos hacen posible que se utilicen infinidad de métodos multimedia -online, offline e híbridos -, desde los más tradicionales a los más novedosos y creativos. Su elección y despliegue estará en función de los objetivos, los recursos y las circunstancias concretas. (Espinosa, 2009).

### Confianza y claridad

La confianza que debe existir en el coachee es estar consciente que se cree en él y para ello, y el coach debe reconocer los éxitos y animar en superar los obstáculos; buscando siempre la excelencia. El coach ha de asegurar claridad en su comunicación, la que debe ser eficaz y asertiva. Su feedback ha de ser positivo, pero eficaz. Hendricks (1996).

**Diferenciación:** ¿De cuáles otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto de coaching en ventas?

El coaching en ventas se diferencia de capacitación en ventas (Benítez, 2009), equipo de alto desempeño (Rucci, 2008) y entrenamiento en ventas (Soto y Restrepo, 2008).

### Capacitación en ventas

La capacitación debe tener un carácter propio, específico y ajustado a las soluciones de determinados problemas, donde todas sus acciones deben ser planeadas de manera consciente, permanentes y sistemáticas.

La capacitación se entiende como un proceso continuo por medio del cual el capital humano de una empresa,

puede adquirir y/o perfeccionar un conjunto de conocimientos habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar correctamente sus puestos de trabajo. La capacitación va más allá de querer solucionar los problemas de la educación formal, apunta a encontrar soluciones de una forma más inmediata para los problemas existentes en las empresas y el desarrollo de las habilidades de los empleados, en función de las responsabilidades futuras. (Benítez, 2009, p. 9)

### Equipos de alto desempeño

En este tipo de equipo se emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos y/o cohesión entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad; todos los miembros del equipo se encuentran al tanto del trabajo y de sus distintas etapas para lograr el objetivo, existe consistencia en el proyecto de sus miembros compartiendo una misión común. Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000, p.14)

### Entrenamiento en ventas

Varios autores comentan que la experiencia en el manejo y análisis de los equipos de ventas en su comportamiento en las mismas fracasan después de varias visitas y/o en distintos momentos por que no utilizan las técnicas en venta de manera profesional. El procedimiento básico en la venta consta de varios pasos que se determinan por la estructura de cada visita, sin importar la clase de empresa que realice el entrenamiento ni los procedimientos que se desprendan del tipo de producto, cliente, diferentes clases de venta o estructura (Soto y Restrepo, 2008).

La diferencia entre los tres conceptos cercanos radica en:

- Los equipos de alto desempeño funcionan mejor dentro de un contexto de gran exigencia. Es fun-

damental que los miembros del equipo compartan un objetivo común que debe estar bien entendido y aceptado por todos, generando en cada uno de ellos un compromiso con un alto grado de involucramiento.

- En la capacitación todas sus acciones deben ser planeadas de manera consciente, permanentes y sistemáticas, ya que es un proceso continuo por medio del cual el capital humano de una empresa, puede adquirir y/o perfeccionar un conjunto de conocimientos habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar correctamente sus puestos de trabajo.

- La diferencia entre equipo de alto desempeño y capacitación radica en que el primero se forma a través de una capacitación previa que lo hace especializado, se emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

- El entrenamiento en ventas, se basa en utilizar las técnicas en venta de una manera profesional que se determina de acuerdo a cada tipo de cliente, producto, ventas o estructura.

La diferencia entre entrenamiento en ventas con la capacitación en ventas, radica en la capacitación, la cual aborda aspectos tanto de emociones, actitudes, habilidades y conocimientos que debe tener el ejecutivo de ventas, es decir se basa en el desarrollo integral del individuo en su contexto, abarcando aspectos de motivación, comunicación asertiva, liderazgo, entre otros. Por otro lado, el entrenamiento en ventas se refiere básicamente al manejo de las técnicas a utilizar para la presentación del producto o servicio.

**Clasificación** ¿En qué subclases o tipos se clasifica el concepto de coaching en ventas?

El coaching en ventas se divide dependiendo su método o área de aplicación:

- Coaching personal
- Coaching profesional
- Coaching empresarial
- Coaching de equipos
- Coaching ejecutivo

**Los aspectos que distinguen a cada uno de esta clasificación son las siguientes:**

**Coaching personal**

El coaching personal es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. El coaching personal es conocido como coaching Individual, vital o life coaching, el cual se centra en desarrollar las habilidades que facilitan a la persona una relación sana consigo misma, partiendo de sus recursos y fortalezas para proyectarlas hacia un plan de acción que le permita ajustarse mejor a su entorno. El coaching personal ha dado lugar a una gran cantidad de especializaciones, en dependencia de las necesidades concretas de los clientes (Roché 2012).

**Coaching profesional**

Es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los empleados. Este entrenamiento supone la práctica con las herramientas, equipos, documentos o materiales que se utilizarán en forma cotidiana. El coach profesional es la persona que se encuentra preparada para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del cliente e intenta obtener las soluciones y estrategias necesarias para lograr sus objetivos, y parte de la creencia de que el cliente es creativo y cuenta con recursos necesarios para alcanzar sus objetivos (Bolívar, 2010).

**Coaching empresarial**

Consiste en el proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona implicada buscan el camino más eficaz para alcanzar

los objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades. Roché en su artículo “Tipos de coaching” (2012), señala que el coaching empresarial se refiere a aquellas organizaciones que quieren ser mejores, aspiran desarrollarse, cumplir sus objetivos y crecer organizacionalmente a partir de sus valores y su misión. Este tipo de coaching pretende: desarrollar eficazmente la organización, generar una cultura de excelencia empresarial y compatibilizar las exigencias empresariales con la calidad de vida.

**Coaching de equipos**

Proceso de transformación del equipo elevando la conciencia de qué es lo que hacen y cómo lo hacen, reforzando las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo. Su principal objetivo es conseguir la unión de un equipo unido con la misma misión y valores organizacionales. Éste pretende mejorar el rendimiento del equipo, dinamizar el grupo y ayudar en los cambios empresariales que se presentan hoy en día. El principal aspecto para su intervención es en los procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento y potenciación de las sinergias en el trabajo colectivo (Roché 2012).

**Coaching ejecutivo**

Este tipo de coaching se enfoca en optimizar el rendimiento del ejecutivo en cualquier área por ejemplo ventas y utiliza distintas fases de liderazgo. Es un proceso enmarcado en el ámbito laboral, estructurado y con indicadores del ambiente laboral dentro de cualquier empresa que combina las expectativas del ejecutivo con las de la empresa. El coaching ejecutivo representa un enfoque realmente diferente de la formación tradicional sobre liderazgo. Cuatro aspectos caracterizan su distintividad: la atención personalizada que presta a las necesidades del cliente, la conveniencia de que el coach posea determinadas competencias especiales, la importancia de la relación cliente-coach y la utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados previstos (De Haro, 2012, p. 221).

Vinculación: ¿Cómo se vincula el concepto de coaching en ventas con determinadas teorías, procesos

socioculturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?

El coaching en ventas se vincula con la psicología humanista y la teoría constructivista, dichas teorías se articulan perfectamente para dar sentido integral al coaching en ventas.

### La psicología humanista

Es, además de una corriente de psicoterapia, una filosofía de la vida que sitúa al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico, coherente y perfecto, sostiene que el ser humano es algo más que la suma de sus elementos. La psicología humanista le sucede al psicoanálisis y al conductismo, y aparece como tercera fuerza en los Estados Unidos en la década de los 50 y 60. Existen dos conceptos nuevos que se introducen al lenguaje psicológico de la corriente existencial-humanista y son: La autorrealización o autoactualización y la trascendencia. Esta corriente se caracteriza por una confianza plena en el potencial humano, enfatiza los intereses y preocupaciones filosóficas de lo que significa ser realmente humano; promueve una filosofía de la ciencia dentro de un concepto más abierto y al hacerlo revoluciona los métodos habituales de la ciencia (Díaz-Barriga, 2004).

### Teoría del constructivismo

Siendo los representantes del constructivismo; Piaget, Bruner, Ausubel, Novak, Carretero y principalmente Vigotsky. Cada uno y desde su particular lectura mantienen que el individuo –tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los efectivos- no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una “construcción” del ser humano y que dicha construcción la realizan las personas fundamentalmente con los esquemas que ya posee, es decir, con lo que ya construyó en su relación con el medio que le rodea (Carretero, 1993). El constructivismo fundamenta el proce-

so en la evolución mental a través del desarrollo de redes conceptuales válidas y bien estructuradas que permitan el desarrollo intelectual del hombre (Ricardi, 1992).

**Metodología:** ¿Cuáles son los elementos o ejes metodológicos mínimos que implica el abordaje del coaching en ventas?

La metodología para aplicar el coaching en ventas en una empresa se basa en los aspectos, conceptos y planteamientos anteriores, los ejes en algunos casos específicos no siguen un orden ya que dependerá del coach determinar el principio y fin del proceso. Cada proceso debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas de su vendedor. El proceso consiste en pasar del estado actual en el que se encuentra la persona al estado deseado, que es la concreción del objetivo que inicialmente se plantea alcanzar.

El proceso de coaching en ventas puede constar de muy pocas sesiones o puede prolongarse a lo largo de un año. La media de un proceso de coaching suele ser de ocho sesiones de 60 minutos cada una. (Las sesiones tienen una duración aproximada de 60 minutos las individuales y 120 minutos las de coaching de equipos). Las sesiones tienen lugar en intervalos de una o dos semanas aproximadamente, aunque siempre se adaptan a las necesidades del cliente.

A continuación se presenta el proceso metodológico del coaching en ventas, considerando las características y los fundamentos teóricos:

### Descripción del proceso

Primero es preciso explicar al grupo qué es el coaching. Siempre hay recelos ante nuevas palabras americanas. Debe quedar muy claro que es una forma de progresar de forma individual. La empresa tiene interés en la mejora individual, porque recoge los frutos de la suma de progresos realizados individualmente. La confianza es importante para el éxito de la aplicación.

### Identificar el problema

En la parte inicial, se trata de ver las dificultades “sobre

el terreno” o sea visualizar que dificultades tienen los ejecutivos de venta en su área. En este aspecto existe un aspecto a considerar en las ventas, ya que tienen una parte de aprendizaje técnico y una gran parte de comunicación psicológica, que no se puede analizar después de un periodo de formación si se hace bien o no. Lo que es seguro que lo habrán comprendido intelectualmente, pero no es suficiente, es preciso aplicarlo, ver esos principios en acción y es ahí precisamente donde tiene su función el Coach.

**Determinar cuál es el estado actual y el deseado**

El coach, como responsable del grupo, de forma previa al inicio, debe consensuar los objetivos de desarrollo, tanto de sí mismo como de los colaboradores (llamados también coachees). Una vez que se definen los objetivos del proceso, éstos deben ser cuantificados para poder observar la mejora al final del proceso. Al determinar el estado actual se suele iniciar con una evaluación 360° orientada a la definición de los objetivos personalizados de cada miembro del equipo. En el caso de equipos de varios miembros el coaching suele basarse en diversas técnicas que combinan el Coaching Individual con el de equipo (Maniviesa 2003).

**Desarrollo**

El coach para desarrollar su papel de guía, trabaja de tres temas fundamentales en sus diálogos con los ejecutivos de ventas: los valores, las relaciones y la coherencia (Rodríguez, 2012). Valores: el coach debe indagar en la estructura de valores del cliente o coachee y hacérselos ver para que éste pueda analizarlos. Relaciones: es importante que el coach incida sobre este ámbito del cliente, buscando una armonía y no sólo haciendo uso de la empatía, sino también desarrollándola en aquel. Coherencia: hace referencia a la responsabilidad que hay que asumir a la hora de desarrollar y potenciar un determinado comportamiento y la forma en que lo hacemos, de manera que seamos siempre fieles a nuestros principios.

**Gestión diaria**

Uno de los objetivos primordiales cuando se lleva a cabo un proceso de coaching es desarrollar una fuerte volun-

tad en el cliente, que le haga eficaz en las tareas de gestión diaria, lo que se conoce como “Dirección por Hábitos Eficaces” (Covey, 1989). El auténtico líder ha de conseguir llegar al último eslabón, el nivel subconsciente que le permite resolver los problemas de una manera eficaz y eficiente. En efecto, la forma en que se puede pasar de ser un gestor de la empresa o de un equipo a ser un líder es trabajando los hábitos y el coach es una excelente ayuda para el directivo en esta transformación.

**El cierre**

Si se habla constantemente de metas, se debe ser consecuentes y dar un premio a los que llegan. Realizar una reunión para resumir el proceso de coaching que se ha realizado, junto con las declaraciones voluntarias de los que han percibido más claro avances en sus actitudes, puede ser idea. Por supuesto, la convención puede tener otros temas que se pueden combinar y que unido alguna nota lúdica puede dar lugar a un broche de cierre brillante. Las convenciones no tienen por qué ser realizadas como grandes eventos. Cada empresa la ajusta a su dimensión y presupuestos. Lo que queremos indicar es que no es patrimonio de las empresas multinacionales y que cualquiera puede hacerlas.

**Ejemplificación:** ¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación de coaching en Ventas?

A continuación se describe un ejemplo de aplicación del coaching en ventas. El grupo de ejecutivos de ventas de un hotel boutique, como parte de sus funciones se interesaron en contribuir al mejoramiento en relación a la calidad del servicio mediante el diseño de las estrategias de ventas. A continuación se describen las acciones que implementaron apoyándose en el “Coaching en ventas”.

El coach de un hotel boutique ubicado en San Miguel de Allende Guanajuato, como parte de las actividades que se realizan en el área de ventas se interesó por contribuir a incrementar la ocupación en el hotel a través de la capacitación al personal en el área de ventas, reuniendo al personal para informarles que serán capacitados utilizando como estrategia el coaching en ventas.

**Tabla 4. Ejemplo de coaching en ventas.**

<b>Metodología</b>	<b>Descripción del ejemplo</b>
Descripción del proceso	Explica que el coaching es un proceso orientado a la acción en el que se libera el potencial que una persona ya posee para el logro de una meta(s) personal o profesional, a través de la relación con un profesional con habilidad técnica y una adecuada actitud de apoyo. El coaching se puede utilizar en cualquier ámbito empresarial y en este caso en el ámbito de la venta, en donde mejora el desempeño del profesional y enriquece su cuenta(s) de resultados. No obstante, los beneficios de un estilo gerencial de coaching van más allá de logros puramente cuantitativos; debido a que incrementa la responsabilidad y la autonomía produciendo cambios en las conductas, hábitos, actitudes, aptitudes o creencias. Cambios que permanecerán activos después del proceso para seguir operando en beneficio del profesional y de la organización (Ruiz, 2011).
Identificar el problema	El grupo de ejecutivos de ventas, se interesó en este proyecto al percatarse de que no se estaban cumpliendo con las metas de ventas, derivado de lo mismo se proyectaba una baja en el porcentaje de ocupación en el hotel. Se revisaron los reportes del año inmediato anterior, y se detectó que el personal se mostraba desmotivado para realizar la labor de ventas de forma adecuada, careciendo del uso de las estrategias de ventas por falta de capacitación. Se propusieron como reto a través de la herramienta del coaching, ser capacitados en aspectos de: liderazgo, comunicación asertiva y motivación en el trabajo, buscando con lo anterior resolver el problema de bajas ventas y baja ocupación en el hotel.
Determinar cuál es el estado actual y el deseado mediante el trabajo colaborativo	El Coach y su grupo de ejecutivos en ventas establecen los objetivos claros para que todos los integrantes del área de ventas, trabajen por una misma causa. A través del trabajo colaborativo y de manera presencial establecieron un plan de trabajo que abarcara 8 sesiones con una duración de 60 minutos cada una para generar la aplicación y contribuir a la resolución del problema establecido.
Desarrollo	La función que desempeñó el Coach durante el proceso fue la de señalar e indagar junto con los ejecutivos cuando se dio un paso correctamente y así descubrir cuál será el siguiente. En estos casos, cuando el coach desarrolla bien su papel, tiene el gran privilegio de ver la capacidad intelectual-creativa del directivo, ya que se da salida a la inteligencia creadora que todos llevamos dentro. La capacitación recibida por el Coach hacia el equipo de ventas para incrementar la ocupación del hotel así como la mejora continua en el proceso de la venta de servicios hoteleros apoyado en las diversas sesiones de trabajo en los temas de: liderazgo, manejo de conflictos, comunicación asertiva, motivación en el trabajo, técnicas y estrategias de ventas adecuadas. El trabajo del Coach con los ejecutivos se desarrolló Basándose bajo la premisa del coaching que consistió en: ética, armonía en las relaciones y congruencia.
Gestión diaria	El equipo de ejecutivos una vez capacitados realizó un Blitz de ventas en un área geográfica, poniendo en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos a través del coaching, dando como resultado poco a poco el incremento en las ventas, reflejando un incremento en la ocupación del mismo.
Cierre – Socialización de saberes y experiencias	-El hotel organizó un evento con el personal de división cuartos para dar a conocer sus experiencias, resultados y beneficios obtenidos a través de la capacitación del coaching en ventas, de tal manera que pueda ser considerado en otras áreas del hotel que busquen la mejora continua en sus áreas de servicio.

Fuente. Elaboración propia

**CONCLUSIONES**

En la revisión documental presentada se observa que el concepto de coaching en ventas es actual ya que existen varias referencias sobre el término de "Coaching", el cual se podría definir como un proceso orientado a la acción en el que se libera el potencial que una persona ya posee para el logro de una meta personal o profesional, a través de la relación con un profesional con habilidad técnica y una adecuada actitud de apoyo. Desde esta perspectiva, se concluye que el coaching se puede utilizar en cualquier ámbito empresarial y en este caso en el ámbito de la venta, en donde se mejora el desempeño del profesional y enriquece su cuenta(s) de resultados. En consecuencia, el coach profesional es la persona que se encuentra preparada para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del cliente, he intenta obtener las soluciones y estrategias necesarias para lograr sus objetivos y, parte de la creencia de que el cliente es creativo y cuenta con recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Todo ello implica cambios importantes de actitud, en la sociedad tanto en las personas como a nivel directivo ya que el coaching lleva a tener cambios en la forma ética de liderar, de motivar al personal de ser asertivos y de manejar una comunicación asertiva a nivel profesional y personal. Es decir, tener un desarrollo humano integral que permita una mejor convivencia, fomentar el trabajo colaborativo y apertura para la implementación de proyectos que contribuyan a la resolución de problemas y una mejor calidad de vida.

El Coaching aplicado a las ventas actualmente se emplea para preparar, entrenar y capacitar al personal en áreas estratégicas que tienen que ver con el desarrollo óptimo en las actividades de comercialización de servicios turísticos, para aplicar las técnicas y estrategias de ventas adecuadas en el proceso de la venta. Logrando con ello el éxito del grupo. Como se mencionó anteriormente el coaching en ventas es una herramienta que utiliza el gerente para motivar y entrenar a su equipo de vendedores en su actividad cotidiana. Y lo define como la actividad y los procesos que desarrolla el coach (el coach puede ser la propia empresa, o un consultor externo) para que valorando en cada vendedor (comercial) sus competencias, se integren de forma armónica en el grupo, para que el éxito de cada uno sea también la victoria del equipo.

Seleccionar y/o capacitar a los ejecutivos de venta con habilidades directivas como el coaching y técnicas de negociación, comunicación, liderazgo y motivación apoyados en el Desarrollo Humano formará a futuros ejecutivos en hotelería, quienes aplicarán los principios del coaching a la práctica del trabajo diario. De esta manera, el coaching se convertiría en una clara ventaja competitiva respecto al resto de organizaciones que no apuestan por el desarrollo de sus ventas.

La gerencia debe solicitar la capacitación de ellos mismos y de sus ejecutivos de venta en esta estrategia a través de la formación, el ejemplo o demostración y la práctica. Un coach efectivo se centrará en conducir al equipo de ventas hacia el logro de los objetivos de la empresa, para ello utilizará el método más rápido y eficaz posible. Se debe recordar que en el análisis anterior es fundamental centrarnos en un solo ámbito de mejora en cada ocasión, elegir bien las batallas donde competir y dejar que las personas salven su propio prestigio.

Uno de los errores más frecuentes que se cometen en las empresas hoteleras es ascender a su vendedor de mayor éxito al puesto de jefe o líder de ventas, de golpe, privándose de su mayor productor, paralizando con ello al equipo de ventas con un líder ineficaz. Cabe puntualizar que las habilidades necesarias para dirigir, desarrollar y actuar como líder efectivo son de suma importancia en las distintas formas en las ventas.

Todo lo anterior implica para la industria del alojamiento considerar como puntos importantes para el éxito en la generación de personal calificado lo siguiente:

- Contar con personal capacitado en el ámbito turístico.
- Capacitación en coaching individual y de equipo.
- Trabajar con el personal en el coaching apoyado de un desarrollo humano integral para lograr personas realizadas, motivadas, con un buen manejo de conflictos, seguras de sí mismas y de su trabajo, con una amplia apertura hacia nuevos conocimientos para lograr mejor calidad de vida.
- Que sean líderes para cumplir con los objetivos trazados por la empresa o por sí mismos.

No se debe de olvidar que el personal debe concluir su capacitación logrando ser un coach eficaz y poseer las principales características del mismo; como lo menciona Marciano Cárdenas: : auto-conocimiento, habilidad

para motivar, congruencia y valores, habilidad de relacionarse, flexibilidad, comunicación asertiva, habilidad proactiva, disciplina, competencia de servicio, capacidad emprendedora, capacidad empresarial, técnicas y herramientas, Es verdad que las capacidades, habilidades y conocimientos de su miembros, un liderazgo efectivo, una motivación, una meta común y una buena comunicación son indispensables; no obstante, las características del ambiente de trabajo colaborativo serían las que, a nuestro juicio, hacen la diferencia entre un desempeño adecuado y uno excelente.

De este modo, las características que se nombran como responsables del éxito en la industria del alojamiento es lograr que la empresa prestadora de servicios turísticos cuente con el personal (gerentes de ventas, ejecutivos de ventas) con un desarrollo humano integral, preparados para los nuevos retos que implica y brinda a los huéspedes: "Calidad en el servicio", apoyándose del coaching en ventas y el desarrollo humano integral para que cada uno de sus empleados pueda desarrollar sus capacidades y proponerse la actualización de su potencial apoyados por el coaching, lo anterior trabajando de manera conjunta.

Se abre así un gran desafío para gerentes, empleados, consultores y académicos de transferir las prácticas de los equipos de alto desempeño a sus organizaciones y no tiene que ver sólo con capacitación en trabajo de equipo, sino con una conjunción organizacional respecto de cómo ocurren las relaciones, cómo se dan las dinámicas de gestión al interior de los equipos de venta, cómo se manejan los cambios internos y del mercado.

## REFERENCIAS

Aguilar, D. (2014). Capacitación en ventas y constructivismo. Proyecto para la creación de una escuela de capacitación de mandos medios para el sector hotelero de la ciudad de Quito. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.

Benitez, J. (2009). Capacitación para las ventas: Objetivos, técnicas y evaluación. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo España.

Benítez, J. (noviembre 2009). Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación. [www.creativecommons.org/licences/by-nc-sa/2.5/pe/](http://www.creativecommons.org/licences/by-nc-sa/2.5/pe/)

Botero, M. (s.f.). Lo que llamamos liderazgo: Consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. Revista: Perspectivas psicológicas, Volumen 3-4, Año IV.

Cárdenas, M. (s.f.). Las 12 habilidades de un Coach eficaz. Gestipolis. <http://www.gestipolis.com/las-12-habilidades-de-un-coach-eficaz/>

Carnero, E. (8 de marzo del 2011). Curso para supervisores de ventas, jefes de ventas, y gerentes de ventas, sobre Coaching para el equipo de vendedores. Negocios: ELG ASESORES.

Carretero, M. (1993). ¿Qué es el constructivismo? Constructivismo y Educación. Aique.

Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Ibérica.

Díaz- Barriga, F. y Hernández, G. (2004). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Mc. Graw Hill.

Echeverría, R. (2001). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica.

Fajardo, O. (5 de enero del 2008). El concepto de posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Grandes Pymes. <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>

Fisher, L. y Espejo, J. (s.f.) Mercadotecnia. Mc Graw Hill.

García Bobadilla, L. (2007). +Ventas, ISBN: 978-84-7356-485-4, [www.esie.es](http://www.esie.es)

Garteiz, J.M. (8 de agosto del 2008). Origen del término "coach". Blog: My coach. [www.mycoach.es/2008/08/08/origen-termino-coach/](http://www.mycoach.es/2008/08/08/origen-termino-coach/)

Gautier, B. y Vervisch, M. (2002). Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad?, [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm).

- Haro, J. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. Papeles del psicólogo. ISSN 0214-7823, Vol. 33, Nº. 3, 2012.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Gestión.
- Lenhardt, V. y Martin, B. (1998). Atreverse a confiar. Despertar.
- León, Ana y Perreira, Z. (2004). Desarrollo Humano, educación y aprendizaje. Educare, ISSN-e 1409-4258, Nº. 6.
- León, Ana y Perreira, Z. (s.f.). Desarrollo humano, educación y aprendizaje. Educare.
- López, D. (2011). Educación continua, una manera diferente de autogestión: el caso de estudio del Departamento de Capacitación Turística ICTUR. (Tesis de diplomado). Universidad de Cuenca.
- Marquéz, M. (10 de diciembre del 2009). El Desarrollo Humano desde la Perspectiva Integral y su Proyección Mundial/ Desarrollo humano local. Human Development Resource net. <http://www.uh.cu/>
- Martínez, J. (2011). Coaching y liderazgo. Revista Contribuciones a la economía, ISSN 1696-8360.
- Mazzola, F. (2011). El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas del coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal. (Tesis de licenciatura). Facultad de Turismo, Universidad abierta interamericana, Legajo: 38086.
- Paladino, M. y Rocha, H. (s.f.). De la responsabilidad social empresarial, al desarrollo integral local. ISBN 978-987-29134-1-0.
- Peralta, X. (2013). El coaching en las ventas. Pymrang. <http://pymrang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/428-el-coaching-en-las-ventas>
- Piedras, Francisco. (2012). La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A. (Tesis de Maestría). Universidad de Sevilla, España.
- Ravier L. (01/11/2005). Teorías y prácticas del coaching. Revista Coaching Magazine. No. 1.
- Ravier, L. (1/11/2005). Consultorio gratuito de coaching, cuál es la historia del coaching. Coaching Magazine, No. 1. <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>
- Ravier, L. (2005). Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia. ISBN: 9870211984, Dunken.
- Reid, A. (s.f.). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Diana.
- Roche, E. (23 de febrero, 2012). Coaching- tipos de coaching (según su aplicación). Coaching personal y para emprendedores. <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>
- Rojas, D. (25 de septiembre del 2007). Los antecedentes del coaching. <http://www.Gestiopolis.com/antecedentes-coaching/>
- Soto, G. y Restrepo, N. (2008). Una Metodología de aprendizaje que lo ayudará a vender más. ISBN: 9789584509215, Norma.
- Spain, D. (10 de abril 2014). Coaching en ventas y logro de objetivos comerciales. <http://es.dalecarnegie.com/blog/main/coaching-en-ventas-y-logro-de-objetivos-comerciales/>
- Suarez, A. (23 de agosto 2013). ¿QUÉ SIGNIFICA COACHING? <http://www.expertoencoaching.com/2013/08/23/coaching-segun-las-escuelas-y-corrientes/>
- Uhía, J. (24 de septiembre 2003). Equipos de alto rendimiento. [http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/II/18.htm](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/18.htm)
- Yome, E. (2010). El proceso de Coaching de Equipos. Mentoring & Coaching, ISSN 1888-6604, Nº. 3, 2010, 153-158.