

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



TESINA

**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EN LA EMPRESA MULTIPACK**

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

GABRIEL VALENZUELA VÁZQUEZ

NO. DE CUENTA: 8832525-3

ASESOR:

LIC. ADRIANA REYNAGA MORALES

CIUDAD DE MÉXICO

Abril, 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a mis padres, abuelos, tíos, hermanos y primos con un profundo agradecimiento por todo su amor incondicional.

Padres: Blanca Estela Vázquez Arroyo y Carlos de Velasco Gutiérrez por haberme dado la vida.

Mamá: **Blanca Estela Vázquez Arroyo**, por todo tu amor y por confiar en mi en todo lo que emprendo. Por tu sencillez y espontaneidad, por tu gran corazón y tu fortaleza. Gracias por ser mi mamá, la mejor.

**Teresa Arroyo Sosa**, por haber sido más que mi abuela, un gran apoyo en todo momento, que me brindó su casa durante más de 15 años para que yo pudiera estudiar la preparatoria y la universidad. Y por seguir siendo un pilar importante en mi vida.

**Silvino Vázquez Castañeda** (Q.E.P.D.), por haber sido mi abuelo-padre durante los primeros 5 años de mi vida, por llevarme al circo y a la feria. Por esos inolvidables viajes a Xochitlán, por visitarme en mis sueños.

**Ana Laura Arvizu García**, mi amada esposa, gracias por tu apoyo, paciencia y amor. Gracias por todos estos años de felicidad a tu lado. Bendigo aquel momento en que nos conocimos y cada día que compartimos en esta hermosa misión que la vida nos ha regalado.

**Oscar Valenzuela García**, gracias por tu ejemplo y amor desinteresado. Gracias por adoptarme como tu hijo. Gracias por tus enseñanzas, por las noches de desvelo en la primaria para que me aprendiera las lecciones. Por haberme enseñado a andar en bici, por nombrarme capitán del equipo de futbol, por ser el soporte económico durante tantos años. Gracias por mis juguetes, mi ropa, mis útiles. Gracias por el tsuru, por sus canciones y por haberme dado a mis hermanos y tantos tíos y primos sonorenses; gracias por hacerme formar parte de la familia Valenzuela.

**Orlando Vázquez** (Q.E.P.D.), querido tío en donde estés, gracias por tu ejemplo, tu compañerismo, tu sentido del humor, tu actitud ante la vida siempre alegre y sin complicaciones. Siempre estarás en mi corazón.

**Silvino Vázquez Arroyo**, por ser un ejemplo de disciplina, constancia y carácter. Gracias por todos los momentos alegres que viví en la infancia; por ser más que un tío, un modelo de vida.

**Juan Carlos Vázquez Arroyo**, gracias tío por esas pláticas tan amenas y esos acalorados debates políticos y futboleros.

**Viviana y Marco Valenzuela Vázquez**. Los mejores hermanos que pude haber tenido. Es un honor ser el hermano mayor de dos personas de bien, brillantes y exitosos. Los amo.

**Juan Carlos, Carolina, Adrián, Giselle, Ricardo, Orlando, Isabel**. Primos-hermanos con quienes comparto siempre hermosos momentos. Gracias por su amor, sus bromas, sus consejos y su unión.

A mis maestros, amigos y compañeros de la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** por haberme acompañado en estos años tan importantes.

A mis jefes y compañeros de **Multipack** que me enseñaron tanto durante todos estos años de trabajo. En especial a **Adolfo Malo Pérez** por ser parte fundamental de este trabajo.

# Índice

## Introducción

### Capítulo 1

#### **Comunicación y coaching**..... 7

1.1 Concepto de comunicación.

1.2 Tipos de comunicación.

1.3 Conceptos de coaching.

1.4 Tipos de coaching.

1.4.1 El coaching empresarial.

1.4.2 El coaching ejecutivo.

1.4.3 El coaching personal.

1.5 Los diez principios del coaching.

1.6 Proceso del coaching.

### Capítulo 2

#### **Modelo RACE**..... 24

2.1 Contexto.

2.2 Investigación.

2.3 Acción.

2.4 Comunicación.

2.5 Evaluación.

### Capítulo 3

#### **Aplicación del modelo RACE**..... 32

3.1 Contexto del coaching y el modelo RACE.

3.2 La empresa.

3.3 Objetivo e Importancia.

3.4 Investigación – definir.

3.5 Acción – Mejorar.

3.6 Comunicar.

3.7 Evaluar.

## **Capítulo 4**

**Resultados obtenidos**..... 49

4.1 Desglose de resultados.

4.1.1 Con respecto al personal.

4.1.2 Con respecto a los procesos.

4.1.3 En relación al cliente.

4.1.4 Para la empresa.

4.2 Acciones para la implementación del nuevo modelo comercial de sucursales.

**Conclusiones**..... 57

**Anexos**..... 60

**Bibliografía**..... 64

## Introducción

Las empresas sustentables tienden a instaurar mecanismos para mejorar continuamente sus procesos y productos tomando como referente la amplia competencia que se presenta en los mercados, para que esto se lleve a cabo es necesario que el personal se encuentre capacitado y maneje las herramientas necesarias que le serán útiles para la generación de las mejores prácticas que impacten favorablemente en el negocio.

En este proceso de mejora, los colaboradores de la empresa deben de ser formados bajo la supervisión de un experto, con la finalidad de que los resultados que se obtengan de la intervención de mejora sean los óptimos para la empresa.

Es de esta manera como surge la figura del coaching, el cual a través de una instrucción y entrenamiento buscará el mejoramiento del desempeño y habilidades del empleado, lo anterior a través de un plan de desarrollo progresivo, adaptado, concreto y secuenciado. Vemos que la suma de aportaciones individuales impactará el trabajo conjunto de todos los colaboradores de una organización.

Para ello el coaching podrá efficientar la comunicación, delegar nuevas responsabilidades, incrementar habilidades, acrecentar competencias al personal, sin perder de vista que dentro de una empresa se interrelacionan con los recursos materiales, financieros, técnicos, procedimentales, los cuales, conjugados hacen que una compañía sea eficiente o no.

Es importante que un profesional aporte sus conocimientos para dar cauce de solución a los distintos problemas que se presentan en el entorno, lo anterior con un sustento teórico sólido. Es así como continuamente las ciencias de la

comunicación y de la administración convergen y plantean metodologías para eficientar el trabajo que realizan las organizaciones, lo anterior a través de intervenciones enfocadas a potencializar la capacidad del personal y en la búsqueda de resolver problemas que las propias organizaciones plantean.

Una de las metodologías que se aplican y que plasmamos en la presente tesina es el modelo RACE (por sus siglas en inglés Research, Action, Communication and Evaluation), para la toma de decisiones estratégicas, el cual consiste en 4 fases: investigación, acción, comunicación y evaluación.

El ejemplo que se presenta tiene que ver con la empresa de mensajería y paquetería Multipack, en la que se implementó el coaching con el objeto de coordinar el trabajo de los empleados, para dar un mejor servicio al cliente e incrementar las utilidades de la empresa y cuyos resultados fueron positivos.

Entre los problemas que la empresa presentaba era un estancamiento en las ventas de contado del servicio de paquetería nacional. Éste nulo crecimiento se debía a los siguientes factores:

- a) El personal de ventas en las sucursales no estaba lo suficientemente capacitado, carecían de un enfoque al cliente, no eran lo suficientemente amigables y carecían de motivación que se reflejara en una mejor atención al público.
- b) La comunicación de los objetivos planteados en la planeación estratégica y las instrucciones de trabajo no fluían adecuadamente tanto a nivel ascendente como descendente.
- c) En el proceso no se tenía contemplada una labor de venta de un servicio express, lo cual podría redituarse a la empresa un crecimiento en las utilidades.

d) Se tenía que mejorar la labor de venta, la asesoría y el servicio al cliente con una atención personalizada con base a los requerimientos.

e) La imagen y limpieza de las sucursales, así como la presentación de los empleados era otro elemento a mejorar, debido a que se presentaron deficiencias.

Con base a lo anterior se consideró pertinente proponer soluciones para trabajar en las áreas de oportunidad detectadas, tomando como referente el potencial de mercado, además de impulsar los productos que generan mayor ingreso en las sucursales, buscando un enfoque basado en atributos que aportaran valor al cliente. La forma de instrumentarlo fue a través de aplicar el coaching para mejorar el desempeño de los empleados con la finalidad de tener una mejora en torno a la productividad en ventas y en el ambiente de trabajo.

Para consolidar este trabajo, se desarrolla un marco teórico conceptual en el que se plasman las bases de coaching y del modelo RACE para tener un referente de los temas que estaremos abordando. Se describen las características de la empresa de mensajería y paquetería Multipack, y se aplica el modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas, el cual consiste en 4 fases: investigación, acción, comunicación y evaluación. Por último se plasman los resultados obtenidos de la aplicación del coaching en la empresa, para documentar si existieron avances.

Para realizar este trabajo, se utilizaron los siguientes métodos de investigación: Investigación bibliográfica, ya que se analizarán los temas de coaching, modelo RACE, comunicación organizacional, capacitación, lo anterior en libros, revistas especializadas, internet y periódicos. Los métodos de análisis de la información fueron: el método analítico, el método sintético y el deductivo.

Todo lo anterior nos llevó a establecer la importancia que tiene el coaching y el modelo RACE para mejorar el desempeño del personal en una empresa de servicios como lo es Multipack.

## **CAPÍTULO I**

### **COMUNICACIÓN Y COACHING**

Iniciamos con el tema de la comunicación debido a que es parte fundamental en los procesos de desarrollo organizacional de las empresas. En el ámbito laboral vemos que todo comunica, las instrucciones de trabajo, los reportes, la interrelación con los clientes. A su vez el proceso de coaching conlleva una serie de pasos para mejorar el actuar del empleado con base en relaciones, aprendizajes y comunicación.

#### **1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN**

"La comunicación es el vehículo que hace a nuestra sociedad funcionar o estancarse."<sup>1</sup> Desde el enfoque etimológico: "El término comunicación proviene del latín comunis que significa común. Al comunicarnos pretendemos establecer una comunidad con el otro, nos proponemos compartir una información, una idea, una actitud y un sentimiento. "<sup>2</sup>

"La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro del objetivo."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kellyt James, Comunicación y organizaciones, México, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 65.

<sup>2</sup> Kellyt James, Comunicación y organizaciones, México, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 65.

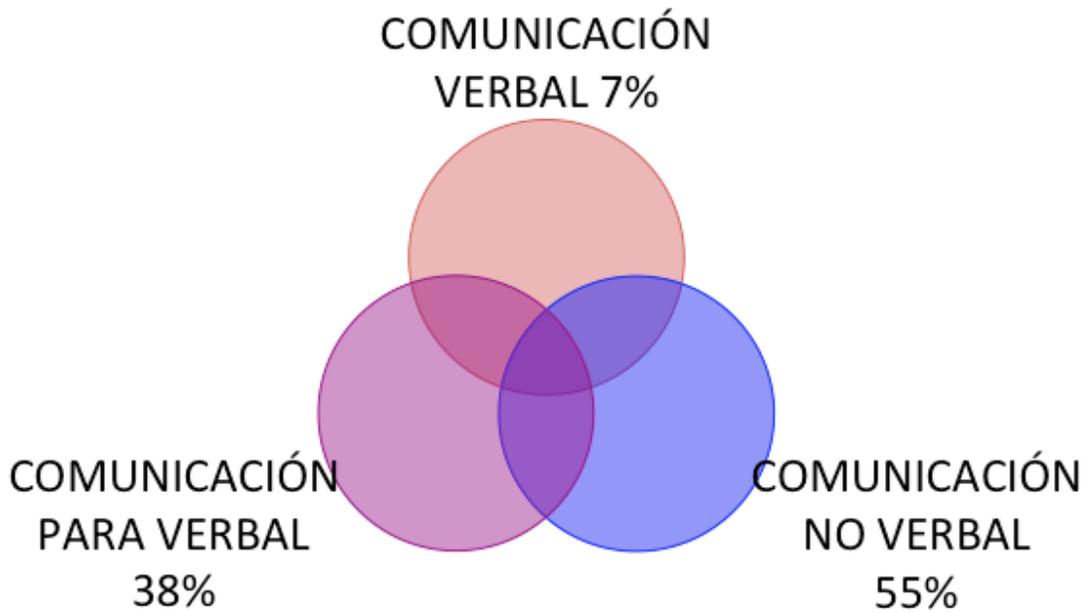
<sup>3</sup> Rebeil Corella, María Antonieta y Nosnik Ostrowiak, A. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, México, Ed. Plaza y Valdéz 1998, p.14

La comunicación consiste básicamente en establecer contacto entre emisor y receptor, logrando su integración en un contexto dado, además de que una de las características básicas de la comunicación humana es ser un proceso transaccional y simbólico. Al ser vistas como un proceso, se entiende que la comunicación es continua y que está en movimiento constante; no tiene principio ni fin y es, por lo tanto, omnipresente. No podemos dejar de comunicar nunca. Aun permaneciendo callados estamos comunicando.

Dado que es un proceso, lo que ocurre durante una transacción comunicativa está influenciado por diversos factores, desde las formas de transmitir los mensajes hasta la situación social, psicológica y cultural tanto del emisor como del receptor.

La comunicación como parte fundamental de cada ser humano, logra entablar un medio de comunicación a través de un lenguaje, oral, escrito, simbólico o corporal. Para el caso de Multipack, se determina la imperiosa necesidad de mejorar esos canales, debido a que son elemento fundamental para que se solucionen problemas y las instrucciones de trabajo lleguen a los empleados de manera clara y oportuna.

### **Características de la comunicación**



Fuente: Mercado H. Salvador, Comunicación organizacional, Editorial Limusa Noriega Editores, México, D.F. 2005, p. 40.

## 1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

A través del conocido embudo de la comunicación de Wilbur Scharmm, podemos apreciar claramente los diversos modos en que el hombre se comunica con otros hombres, es la distinción de los tipos de comunicación:

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación grupal.
- Comunicación organizacional.
- Comunicación masiva.

**La comunicación interpersonal** es la comunicación directa entre dos o más personas en proximidad física, en ella todos los sentidos pueden ser utilizados y está presente la retroalimentación inmediata.

Uno de los conceptos más ampliamente usados define la comunicación interpersonal como una situación interactiva en la cual un individuo (el

comunicador) transmite un estímulo (usualmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otro individuo en un ambiente cara-a-cara.

Se han identificado diversas características de este tipo de comunicación:

- Inicialmente hay un “involucramiento perceptual” de dos personas o más en proximidad física.
- El involucramiento perceptual provee la interdependencia comunicativa que permite una interacción enfocada, como es la conversación. En una interacción enfocada, cada participante aporta claves en respuesta directa a las claves aportadas por el otro participante.
- Esta interacción es un intercambio de mensajes. En este intercambio cada participante presenta al otro claves (portadoras del mensaje), de las cuales se espera que sean interpretadas por el otro como el primero pretende.
- La interacción se da en una base cara-a-cara. Constantemente, todos los sentidos pueden ser usados y los participantes pueden enfrentarse uno al otro completamente.

Finalmente, el ambiente interpersonal es poco estructurado. Pocas reglas manejan la frecuencia, forma, o contenido de los mensajes interpersonales. Un ejemplo de comunicación interpersonal es la conversación de un par de empleados dentro de la empresa Multipack.

**La comunicación grupal** es una forma de comunicación interpersonal. Para comenzar, tiene la característica principal de la comunicación interpersonal: involucra la interacción cara-a-cara, usa todos los sentidos y permite una

retroalimentación inmediata. Sin embargo, la comunicación grupal se distingue por consideraciones de roles, status, normas, rutas de transmisión y sanciones.

En contraste con la comunicación interpersonal, los límites de la comunicación grupal están más definidos. Todo miembro que forma parte del grupo que está en proceso de comunicación debe comunicarse bajo ciertas formas prescritas.

Los grupos varían en tamaño, permanencia y tareas a desarrollar. Todos tienen miembros que interactúan unos con otros, ocupan varias posiciones sociales y juegan ciertos roles sociales. Algunos patrones de acción son recompensados y reforzados por los miembros del grupo, otros patrones son reprimidos a través de la desaprobación. De esta forma, las normas de comportamiento apropiado evolucionan y proveen a los miembros del grupo de estándares para evaluar las propiedades de los actos comunicativos. La comunicación en un grupo se vuelve bastante predecible en relación con la dirección, frecuencia, forma y contenido de los mensajes intercambiados.

Una característica final de la comunicación grupal es la reproducción en serie de los mensajes. En esta clase de reproducción, una persona transmite a otra los mensajes, ésta lo transmite a otra más, y así sucesivamente. Sin embargo cada acto comunicativo permanece predominante como una diada en una interacción de dos personas.

La mayor parte de la transmisión de la comunicación grupal es oral. También se usa la forma impresa, en la forma de mensajes, notas, tableros, etc., pero estas formas son auxiliares de los encuentros cara-a-cara, o sustitutos suyos como el teléfono. En un sentido más amplio, el estudio de la comunicación grupal también debe tomar en consideración los "canales de sombra", es decir, los canales informales del grupo. Como una sombra, los canales informales son una aproximación y actúan como un mecanismo de retroalimentación. En algunos casos pueden ser un adjunto útil (funcional) en el grupo, o uno dañino

(disfuncional). Por ejemplo, en la comunicación organizacional existen los canales jerárquicos (jefe-subordinado) y los canales informales entre compañeros de Multipack.

**La comunicación organizacional** es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. En una organización, la comunicación es el principal medio para que ésta funcione y pueda así, lograr los objetivos que se proponga.

"La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)."<sup>4</sup>

La comunicación organizacional forma parte de la base de las empresas, ya que esta, se encarga de analizar y contribuir a cada persona que forme parte de una organización, buscando las posibles problemáticas del organismo y dar un espacio de discusión para resolver las mismas.

Definir una organización, es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación. Analizar a cada sujeto de la organización o empresa en este caso, y cada uno de los procesos de comunicación que existen dentro de la misma, como también el contenido de su lenguaje, para entender lo que sucede en los procesos y medios de comunicación que se utilizan en esta. Así como la problemática central de la comunicación organizacional es el uso del lenguaje como un medio simbólico para la inducción hacia la cooperación de personas que por naturaleza responden a símbolos.

Como labor del comunicador organizacional, está el analizar cada situación que se relacione principalmente con la comunicación, observar cómo se comporta cada miembro dentro de la organización y si su conducta afecta de alguna

---

<sup>4</sup>Delgado Castillo, Héctor, Comunicación Estratégica: Un enfoque metodológico. México, Ed. PAC, 2002, p. 89

manera a ésta, ya que la comunicación es una parte fundamental en cualquier lugar, porque por medio de ella, se puede lograr tener desde un ambiente de trabajo confortable hasta la falta de interés o negatividad al hacer las tareas encomendadas para cada individuo.<sup>5</sup>

**La comunicación masiva** es toda aquella transmisión de mensajes de un emisor a muchos receptores. La comunicación masiva necesariamente implica un medio de comunicación que multiplica el mensaje del emisor y que sirve de enlace entre ambos extremos. Aunque pareciera ser obvio, este tipo de comunicación nunca es cara-acara.

Esto conlleva varias implicaciones a considerar los siguientes aspectos:

- El poder que tiene el emisor cuando transmite un mensaje a miles de personas.
- La imposibilidad del receptor de emitir, a su vez, un mensaje al emisor o a cualquier otro de los receptores.
- La dificultad de precisar la recepción del mensaje en cantidad de receptores y efectividad de la transmisión del mensaje (carencia de feedback).

Si realizamos una síntesis del vínculo entre la comunicación y el coaching determinamos que son dos elementos complementarios, debido a que el coaching nos sirve para sentar las bases y tener una mejor interrelación, comunicación efectiva, mejoramiento del aprendizaje en torno a las capacitaciones, trabajo en equipo y resultados. Además que la información fluya de manera adecuada bajo los canales que la empresa tiene establecidos para ello, dejando a un lado las improvisaciones.

---

<sup>5</sup>Teorías de comunicación de grupos. [www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf) Cita obtenida en enero 2013.

Sin una buena comunicación el coaching queda sesgado, incompleto, es por ello de la importancia de abordar este tema de manera inicial. Pasemos ahora a el análisis de este tema.

### **1.3 CONCEPTOS DEL COACHING**

El termino coaching procede del verbo en ingles (to coach), que significaentrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce así al proceso interactivo por medio del cual un coach o entrenador y una persona (que así lo decida) buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados mediante el desarrollo de sus propios recursos y habilidades.

El coaching es una disciplina relativamente nueva, concebida para ayudar ala gente a alcanzar sus metas en cualquier campo, sin importar si estas son a nivel personal, laboral y empresarial.

Otra definición establece que es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas, de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Por otro lado el coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y aun individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un supervisor y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

El coaching es un mecanismo de acompañamiento y apoyo a una persona en un campo determinado por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia en ese campo.

El coaching es un proceso de soporte y en este sentido:

- Ayuda a solucionar problemas.
- Aumenta la autoestima
- Ayuda a tomar nuevas responsabilidades.

Nos basaremos en lo que no dice la institución internacional reconocida Asociación Internacional de Coaches (IAC) fundada por Thomas Leonard.

El coaching abre ventanas para proponer nuevos sistemas, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centra en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializara aún más las competencias individuales en beneficios de mejores resultados para los equipos.

- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo, obligación hacia el trabajo, entrenamiento, alegría y desarrollo.<sup>6</sup>

Por último el coaching significa seguimiento. Este seguimiento se debe hacer:

- Revisar los progresos que se hacen.
- Haciendo notar los progresos que se han logrado.
- Observando a la persona en acción.

## **1.4 TIPOS DE COACHING**

Los tipos de coaching son muchos pero los más comunes son el coaching personal, el ejecutivo, el empresarial y el deportivo. Sin embargo, los campos en los que se puede especializar un coach son infinitos. La mayoría de los coaches aprovechan su formación y experiencia laboral que tienen, y esto hace que terminen habiendo tantos tipos de coaching como nichos de mercado haya.

### **1.4.1 EL COACHING EMPRESARIAL**

El coaching empresarial es definido como una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos y que es llevada al ámbito organizacional como una forma para desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, este tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger. Este es una conversación, un diálogo fecundo entre el entrenador y el cliente, mediante el cual el coach lo que busca es abrir nuevas posibilidades de reflexión y acción en los clientes.

---

<sup>6</sup> Fajardo, Wendy, El coaching ejecutivo, Ed. Prentice Hall, México, 2012, p. 29.

Estas conversaciones se inician y se desencadenan en torno a las situaciones concretas que enfrentan los entrenados. El coach ayuda al cliente a formular preguntas claves de la situación que enfrenta así como plantear y articular los problemas de manera poderosa. Esta es la primera etapa del coaching. La segunda etapa del coach indaga acerca de los paradigmas y de los modelos mentales que llevan al entrenado a plantearse soluciones de maneras determinadas. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del entrenado para luego poder validarlo.

También es esta etapa donde se producen las soluciones innovadoras cuando se cuestionan los modelos explicativos. Estos modelos requieren el desarrollo de una capacidad reflexiva importante. La tercera etapa es la de diseño de la nueva solución, aquí el entrenado deberá diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

El mismo puede ser aplicado a toda clase de firmas, desde la tutoría de empleados y equipos de ejecutivos de grandes corporaciones, incluyendo autoridades locales e instituciones públicas, hasta propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas y demás organizaciones. Actualmente son numerosos los propietarios y ejecutivos de múltiples organizaciones que emplean los excelentes servicios de los coaches empresariales, para que les asistan en el desarrollo, fomento y crecimiento de sus negocios, su empleomanía y a sí mismos.

Dentro de las áreas donde el coach empresarial desarrolla su labor, resaltan las siguientes:

Técnicas interpersonales y de comunicación, como obtener el máximo rendimiento de los empleados.

- Gestión del tiempo.

- Desarrollar un equilibrio entre la vida profesional y la personal.
- Progreso del personal y como resolver los conflictos.
- Identificación de los vacíos y obstáculos para obtener una mayor eficacia.
- Pensamiento estratégico y planificación organizacional.
- Incremento de participación de mercado.
- Desarrollo y mejoramiento de servicio al cliente.<sup>7</sup>

#### **1.4.2 EL COACHING EJECUTIVO**

El coaching ejecutivo proviene de programas para el desarrollo del liderazgo y se interesa en habilidades de dirección, rendimiento personal y desarrollo profesional.

Ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que puedan superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización. El ejecutivo acompañado por un coach, se transforma en un profesional más eficiente al modificar su estilo de gerencia y corregir sus actitudes negativas.

El mismo es una relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objetivo de obtener un cambio sostenido en su comportamiento y una transformación en su calidad de vida personal y profesional.

Cabe destacar que, si bien el coaching ejecutivo siempre está focalizado en la vida laboral de la persona, muy seguido, las sesiones hacen un hincapié muy especial en el crecimiento interpersonal, el cambio y la transformación personal. El término coaching ejecutivo fue desarrollado como una proyección de los programas de liderazgos ejecutivos al final de los 80. El coach ejecutivo labora con personas y equipos laborales en grandes organizaciones.

---

<sup>7</sup>Coaching y sus herramientas. [www.mecanismosdecoaching.com/texto](http://www.mecanismosdecoaching.com/texto) Cita obtenida en febrero del 2013.

Las áreas del coaching ejecutivo abarcan:

- El desarrollo de liderazgo.
- Técnicas interpersonales y de comunicación.
- Coaching para el aumento de la satisfacción personal y las oportunidades laborales.
- El coaching de técnicas específicas.
- La planificación estratégica ejecutiva.
- Las soluciones de los conflictos.<sup>8</sup>

El coaching ejecutivo se puede focalizar en la creación de un equipo laboral de máximo rendimiento, trabajando con los integrantes del mismo, para convertirlos en los jugadores de equipo, más eficaces y entrenando a los ejecutivos directivos para su transformación en coaches. Este es una relación individualizada, diseñada para asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y rendimiento en el trabajo. El ejecutivo recibe un feedback completo a partir de múltiples recursos, y el coach y el ejecutivo trabajan juntos en el desarrollo de estrategias, alternativas y opciones para afrontar determinadas situaciones.

### **1.4.3 EL COACHING PERSONAL**

Trabaja sobre los objetivos personales en el cual el coachee (cliente), junto con su coach se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de la misma dinámica del coaching. Hacer preguntas para ayudar a las personas es la base del coaching personal. El objetivo del coaching personal es que el coach nunca dicelo que el cliente debe de hacer, le acompaña a descubrir lo que quiere.

---

<sup>8</sup> Coaching y sus herramientas. [www.mecanismosdecoaching.com/texto](http://www.mecanismosdecoaching.com/texto) Cita obtenida en febrero del 2013.

En Canadá, Estados Unidos y Australia, en las últimas décadas se han producido cambios continuos y se han desarrollado en el modelo de las técnicas personales, lo importante es el grado en que a finales de la década de los 80, se infiltró el mismo en el sector privado y se ha convertido en una parte integrante de nuestro vocabulario cotidiano y en una relación individual entre el coach y el coachee, destinada a fomentar las experiencias de transformaciones de la vida.

Entre las ventajas específicas del coaching personal podemos citar las siguientes:

- Clarificación de los objetivos que el cliente persigue en la vida, finalidad y visión.
- Establecimiento de metas más eficaces.
- Contar con una persona que le apoye, le anime y le acompañe en su viaje de cambios.
- Contar con una persona que le ayude a estar focalizado, que le desafíe, le motive a sentirse responsable y que se pueda enfrentar al cliente cuando incumpla sus compromisos.
- Tener a su disposición un buen tablero en el cual desarrollar sus ideas, planes y estrategias.<sup>9</sup>

## **1.5 LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL COACHING**

A continuación se presentan los diez principios del coaching aplicado en las sesiones de capacitación en Multipack.

---

<sup>9</sup> Fajardo, Wendy, El coaching ejecutivo, Ed. Prentice Hall, México, 2012, p. 34.

1. Propiciar espacios de descubrimiento: A través de una conversación interesante y rica, de planteamientos reveladores y buenas preguntas, se trata de crear atmósferas que promuevan la toma de conciencia y que provoquen el descubrimiento
2. Ofrecer el espejo más limpio: Llevar al otro por el camino del autoconocimiento, ayudándole a percibir su gran potencial humano lo más claramente posible: Ofrecerle el descubrimiento de “la mejor versión de sí mismo”.
3. Desvelar su sentido: Mostrar interés por el otro y permitir que se desvele sin juicios. Percibir una gran verdad, un sentido detrás de las adversidades y transmitirlo. Fluir con el otro hacia nuevas posibilidades, descubriendo y trascendiendo las resistencias internas o externas. El coach ofrece reconocimiento y motivación durante todo el proceso.
4. Revelar la libertad personal: Descubrir la responsabilidad individual, el derecho humano de ser uno/a mismo/a, la capacidad de elección y el compromiso con la acción.
5. Explorar con su mejor mapa: Acompañar al otro mientras elige sus propias rutas, valorando y apoyando sus sueños, cualidades, sentimientos, compromisos, acciones y progresos. Respetar sus decisiones, sus cambios de planes, sus modos de hacer.
6. Identificar lo importante: Identificar las resistencias y ayudar al cliente a enfocarse en lo que realmente importa. No perder el norte.
7. Perfeccionar la comunicación: Hablar sinceramente y de forma directa, natural y relajada. Ser uno mismo con el otro y perderle el miedo al silencio. Compartir lo

que uno observa, piensa, siente o cree; sus sensaciones e impresiones durante la conversación.

8. Transmitir entusiasmo: El entusiasmo es contagioso y crea confianza. El otro hace todo lo mejor que puede y nosotros disfrutamos ayudándole. Jugar con nuevas opciones, ofrecer alternativas y perspectivas diferentes. Potenciar la creatividad del cliente.

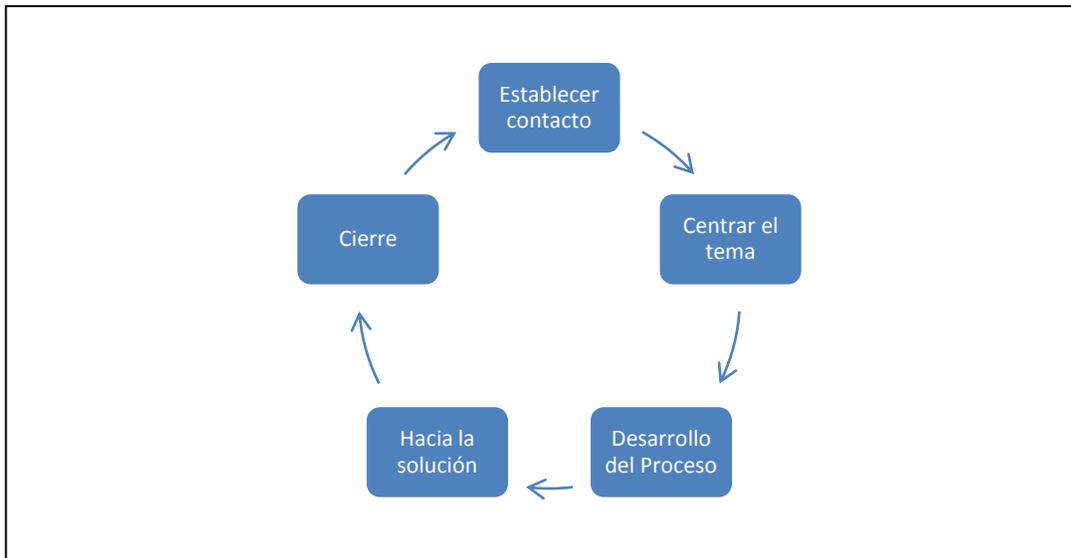
9. Diseñar facilidades: Acompañar al otro a diseñar una vida más fácil, sostenible y que conspire a su favor. Crear entornos que le apoyen.

10. Promover el avance: Inspirarle a pedir más de la vida, a “subir su listón”. Ser su socio fiel, su colaborador incondicional, e inspirarle a ver que siempre puede dar más de sí mismo/a. Avance implica movimiento, y movimiento significa un cambio. Es fundamental convertir los pasos en hechos.

## **1.6 PROCESO DE COACHING**

El proceso de coaching consiste en:

- Sentar las bases.
- Co-crear la relación.
- Comunicación efectiva.
- Facilitar el aprendizaje.
- Dar resultados.



Fuente: Anzorena, Oscar, Formación profesional en coaching, Ed. DPO Consulting, Argentina, 2009, p. 121.

De esta forma se han presentado los temas de comunicación y coaching haciendo énfasis en la utilidad que tienen para los procesos de mejora y desarrollo organizacional en una empresa. A continuación se describirá el modelo RACE que nos servirá para implementar las mejoras dentro de la empresa Multipack, vinculando para ello los procesos de comunicación, coaching y el propio modelo.

## **CAPÍTULO 2**

### **MODELO RACE**

Consideramos importante contar con un modelo que nos ayude a resolver algunos de los problemas de ingresos que presenta Multipack, para ello se aplicarán una serie de pasos secuenciados que ayuden a cumplir con los objetivos que se propone el coaching y el proceso de mejora.

Tomamos como base el modelo RACE y agregamos elementos de análisis organizacional, con la finalidad de contar con un mayor número de elementos y así poder realizar un plan de acción que ayude a Multipack a solventar los problemas detectados y aplicar esquemas de mejora continua.

## 2.1 Contexto

“En 1963 Marston estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas a las cuales denominó como RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación.

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aún así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.”<sup>10</sup>

El modelo marstoniano es también conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se

---

<sup>10</sup> Álvarez Nobell, Alejandro, Medición y Evaluación en Comunicación, Instituto de Investigación en relaciones públicas, España, 2011, p. 45

desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“Evaluation”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“Investigation”) para seguir avanzando

Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, con la finalidad de enriquecer o completar el modelo de Marston. Aún así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones, siendo uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

A continuación las características de sus componentes:

## **2.2 Investigación.**

Según Seitel la investigación es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando.

Bernays ya anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que nos indique como podemos ajustarnos al público, educarlo e informarla. El profesional toma sus decisiones con base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos.

El primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.<sup>11</sup>

En nuestro caso investigamos el contexto de la empresa Multipack, sus procesos, personal, logística, etc., para que a partir de ahí se pueda tener un panorama de la organización y de los aspectos que se puedan mejorar.

### **2.3 Acción**

Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica recibe el nombre de “Acción”, y consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización.

Es fundamental establecer objetivos realistas es vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” será la clave del plan de comunicación.

---

<sup>11</sup> Manuel de elaboración de proyectos. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/) Cita obtenida en diciembre del 2012.

El único propósito de la primera etapa –la investigación y el análisis previo de la situación no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

Los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicacionales a los siguientes aspectos:

- Política de Comunicación. (Objetivos)
- Estrategia de Comunicación. (Método)
- Plan de Comunicación. (Forma)

Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación:

- “Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.
- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Álvarez Nobell, Alejandro, *Medición y Evaluación en Comunicación*, Instituto de Investigación en relaciones públicas, España, 2011, p. 48.

Por consiguiente, toda la organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos:

- Una Política de Comunicación (Objetivos) y,
- Un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).

## **2.4 Comunicación**

Responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como: El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa.

La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo.

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de alto directivo, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico

previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades.<sup>13</sup>

Por otra parte esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos apriori.

Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente:

- Construcción. Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- Realización. Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.
- Control de eficacia. Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas. Determinación de los posibles costos imprevistos.

Es en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. El plan de acción no es más que el plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual, o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un check list, usualmente bajo el formato de gráfico de PERT<sup>14</sup>, lo que permitirá una fácil supervisión y control.

---

<sup>13</sup> Ramírez, Montserrat, Modelos de planificación estratégica, Ed. Norma, México, 2011, p. 111.

<sup>14</sup> Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (Program Evaluation and Review Technique)

## 2.5 Evaluación

La evaluación es la última etapa del método RACE la cual consiste en tener un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado.

La evaluación sirve para determinar los resultados obtenidos y a partir de lo anterior efectuar ajustes en relación a las actividades ejecutadas.

De esta forma ya teniendo una herramienta que nos sirva para planear, organizar, implementar el proceso de mejora aplicando el modelo RACE, vinculándolo además con los procesos de coaching.

Podemos recapitular entonces que la evaluación es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

En un enfoque actualizado la evaluación asume los siguientes procesos:

- Es cíclico (se inicia con la formulación de los objetivos, culmina con la confirmación de estos).
- Es integrador (no solo se preocupa del rendimiento sino de los factores que influyen en el condicionamiento del aprendizaje).
- Es inherente a aprendizaje (esta consustancialmente ligada a esta, no es paralela).
- Es sistemático (que se planifica conduce y evalúa).

- Es diagnóstico (le interesa detectar deficiencias en el aprendizaje).
- Es dinámico (se adecua a las circunstancias).
- Es analítico (mediante el estudio de resultados tiende a descubrir eficiencia en procesos y metodologías).
- Es retroinformador (de acuerdo a los éxitos y fracasos brinda información).
- Es cualitativo (analizar aportes o resultados del aprendizaje en términos de eficiencia, calidad).
- Es motivador (a través de los resultados logra en el alumno estímulos para un nuevo aprendizaje).<sup>15</sup>

Es de esta manera como hemos presentado las características del modelo RACE, pasemos ahora al siguiente capítulo con la implementación para el caso referido.

## **CAPÍTULO 3**

### **APLICACIÓN DEL MODELO RACE**

A continuación se desarrolla el modelo RACE en el caso de la empresa de mensajería y paquetería Multipack, consistente en las características de la empresa, objetivos del estudio, investigación realizada, acciones ejecutadas, las formas de comunicar y evaluar.

---

<sup>15</sup> Ramírez, Montserrat, Modelos de planificación estratégica, Ed. Norma, México, 2011, p. 114.

### **3.1 Contexto del coaching y el modelo RACE**

El coaching en las organizaciones se funda en diversas acciones que tienen que ver con el entrenamiento del personal, mejorar los canales de comunicación, solucionar conflictos al interior de la empresa, dotar de herramientas para mejorar procesos, así como cuantificar avances, conformar equipos de trabajo de alto desempeño, eficientar el trabajo individual del empleado, solucionar problemas y mejorar el servicio del cliente. Todo lo anterior refuerza y va de la mano con la aplicación del modelo RACE que se aplica a Multipack

### **3.2 La empresa**

En el año de 1939, la empresa ADO (Autobuses de Oriente), buscando satisfacer las diferentes necesidades de envíos de sus clientes tuvo la idea de llevar sobres o paquetes en el maletero de los autobuses, fue entonces de forma austera, cuando surgió el servicio de mensajería y paquetería primordialmente en las rutas del sur del país.

En un inicio, las exigencias del mercado eran satisfechas al ser entregados los encargos de los clientes bajo un esquema de servicio sencillo entre las diferentes terminales de autobuses.

Un par de décadas más tarde, el mercado comenzó a diversificarse, por lo que las demandas del servicio de “encargos” empezaron a ser más específicas. Tomando en cuenta las necesidades de los clientes, y ya establecida bajo una firma especializada en el servicio de mensajería y paquetería, Multipack abre puntos de venta en todo el sureste y centro del país e incursiona en los servicios express y terrestre, satisfaciendo con ello los requerimientos de envíos en forma oportuna y eficiente.

Para la década de los 90's, Multipack tiene ya puntos de venta en todo el país convirtiéndose en una empresa líder en servicios de mensajería, paquetería nacional e internacional, carga, almacenaje y logística dedicada.

Infraestructura. Multipack llega a más de 26,400 Códigos Postales y tiene 487 sucursales y otros más de 100 puntos de venta en toda la República Mexicana.

Tiene centros de distribución en cada una de las 32 capitales de los estados de la República Mexicana así como Macro-centros de distribución en León, Gto, México D.F., San Luis Potosí, Guadalajara y Monterrey.

La tecnología con la que cuenta se basa en un portal de internet [multipack.com.mx](http://multipack.com.mx) en donde está disponible información de los servicios, tarifas así como herramientas en línea y soluciones para clientes. Cuenta con servicio 01800 para consultas telefónicas, así como una red de telecomunicación optimizada para enlaces en sucursales del país, además de GPS en sus unidades.

Calidad. En Multipack se implementan sistemas de calidad y mejora continua basados en la satisfacción total del cliente y para ello se aplican metodologías como el coaching, filosofía 5 "S", calidad, mejora continua y seguridad e higiene.

### **3.3 Objetivo e importancia**

El objetivo principal del modelo es identificar áreas de oportunidad dentro de una empresa y corregirlas de manera sustentable, en el caso de Multipack, a través de un análisis administrativo y operativo. Buscando promover la eficiencia, eficacia, economía, incremento de ventas y mejorar la comunicación interna. El análisis general nos servirá para determinar las deficiencias operativas internas, para que estas se corrijan y se mejore la productividad y rentabilidad, mediante el mejor aprovechamiento de sus recursos.

## **Proceso de toma de decisiones estratégicas.**

En Multipack se requiere de un desarrollo del proceso de toma de decisiones estratégicas, debido a la necesidad de ubicar áreas de mejora dentro de la organización y para que de esta forma se pueda ejercer adecuadamente el proceso administrativo.

### **3.4 Investigación - definir**

#### **Enunciado del proyecto efectuado en 2010.**

Actualmente en Multipack cada territorio opera comercialmente sus sucursales de manera distinta. Esto se refleja en la desigual participación de las Divisiones en la venta del contado durante el 2009: México 47%; Sureste 36.7%; Norte 8.1% y Pacífico 8.6%. Esto afecta el desarrollo de la venta en las divisiones que no tienen estrategias definidas en sus sucursales.

#### **Alcance**

El proyecto se enfoca a desarrollar un modelo comercial que incremente las ventas de las sucursales propias de Monterrey y Guadalajara, con base al potencial de mercado que tienen dichas zonas metropolitanas; teniendo como base el impulso a los productos que generan mayor ingreso en la sucursal, así como el enfoque en atributos que aportan valor al cliente.

#### **Metas medibles**

Incrementar los ingresos del servicio Express en las sucursales propias de MTY (37%) y GDL (93%), de mayo a diciembre 2010 vs la tendencia antes de las mejoras.

Disminuir la rotación de personal, debido a que en ese momento se presentaba un 8% anual, lo que es muy alto e impactaba en los costos en inducción y capacitación de los empleados.

Generar un mejor clima laboral, con la finalidad de que esto se refleje en un mejor servicio al cliente. A su vez hacer que no presentaran temores, miedos o resistencias al cambio a tener nuevos procesos de venta en donde se reforzara la comercialización de el servicio express, lo que genera mayores ventas a la empresa.

### **Determinación del personal necesario.**

A continuación se presenta el listado del personal que participó en los procesos de mejora:

Juan Carlos Abascal	Patrocinador
Gabriel Valenzuela	Líder del proyecto MTY
Adolfo Malo	Líder del proyecto GDL
Antonio Irurita	Director Div. Norte
Jorge Torres	Director Div. Pacífico
Lorena Alarcón	Dueño del proceso en GDL
Enrique González	Dueño del proceso en MTY
Favio Miranda	Mercadotecnia Pacífico
Alberto Espinoza	Mercadotecnia Norte
Juan José García	Coor. Indicadores
Hugo Álvarez	Experto del Proceso GDL
César Valenciano	Experto del Proceso MTY
Sergio Gómez	Experto del Proceso MTY
Francisco Còrdova	Black Belt Calidad Multipack
Sergio Cruz	Gerente Comercial México

### **Costos relacionados con la mejora.**

El beneficio más importante de este proyecto se verá reflejado en las ventas, por lo que cuantificamos los costos que representaron el diseño y desarrollo del proyecto:

+ Costos relacionados: \$ 264,000.00 pesos.

+ Meta de mejora del Proyecto: Ingreso adicional del servicio express, acumulado de mayo a diciembre 2010 en ambos territorios vs la tendencia antes de las mejoras: MTY \$400,000.00 y GDL \$500,000 = \$900,000

### **Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.**

Se hará uso de análisis de documentos: diagramas de flujo de trabajo, manuales de procedimiento y documentación que reflejen los estados financieros de la organización.

### **Evaluación Preliminar.**

Datos e información necesaria al comienzo de la implementación del análisis organizacional. El propósito de esta lista es resumir una serie de datos que pueden facilitar y agilizar el análisis operacional de la organización. Es fundamental dividir los puntos de mejora con la finalidad de ir acotando cada uno de ellos.

**Planeación.** Es necesario hacer énfasis en que el personal debe de estar mejor capacitado y las actividades que se realicen deben de estar planeadas y perfectamente secuenciadas.

**Organización.** Se cuenta con una estructura jerárquica (organigrama) en la organización, y en particular en nuestra área de trabajo, pero no es difundido entre los colaboradores, lo que hace que no se vislumbre una buena división del trabajo y coordinación en el mismo.

**Dirección.** Los jefes y supervisores no tienen una gran habilidad para comunicar e informar los planes y programas de trabajo. Por ende, el personal trabaja de manera rutinaria, y no sabe hacia donde se dirigen sus esfuerzos cotidianos. Esto causa frustración y malestar en los empleados.

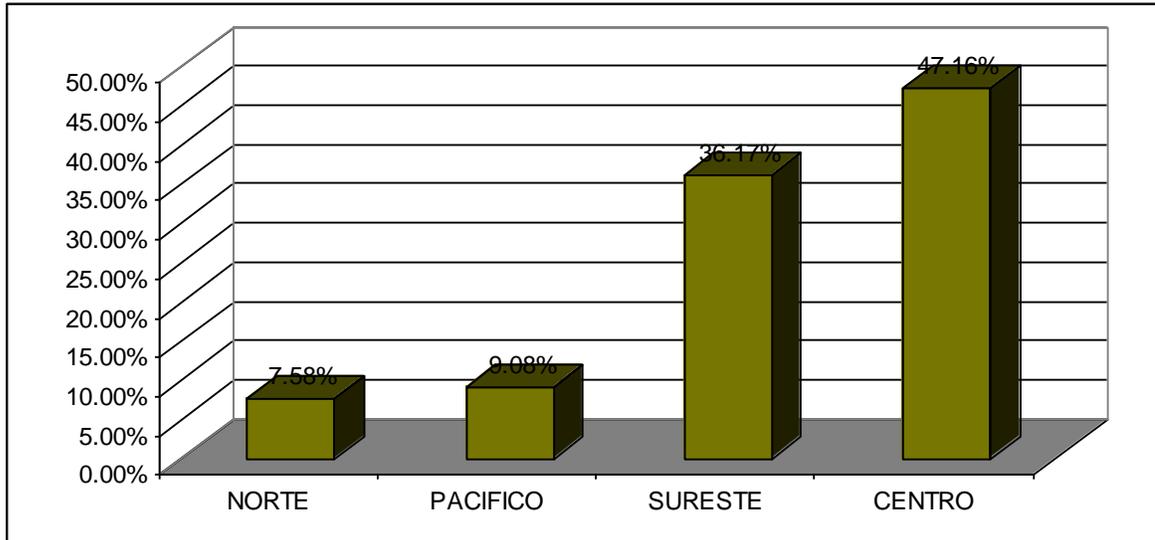
**Control.** No se tienen establecidos mecanismos de control, principalmente en la evaluación de las actividades diarias y semanales en el área de ventas. El trabajar sin planeación mensual, se complica al momento de querer evaluar o ponderar el trabajo en cierto periodo de tiempo ya que no se tienen los parámetros de cantidad, calidad y tiempos a cumplir.

**Recursos.** No se tiene bien establecido el proceso de venta por parte de los empleados, motivo por el cual no hay opción para promover nuevos servicios que le signifiquen una mayor rentabilidad a la empresa.

A continuación se presenta los ingresos que se obtuvieron en el año 2012, con la finalidad de ubicar las áreas de oportunidad con base a la penetración del mercado.

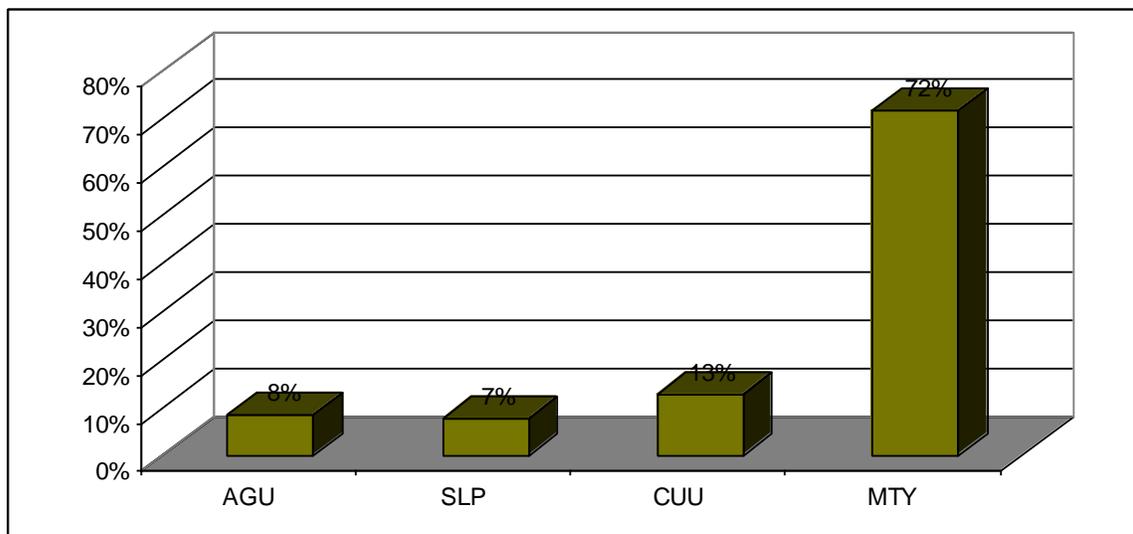
### Participación del ingreso total nacional por contado 2009.

Debido a que las Divisiones Norte y Pacífico presentan menor participación en los ingresos totales, se decide desarrollar el proyecto en ambas.

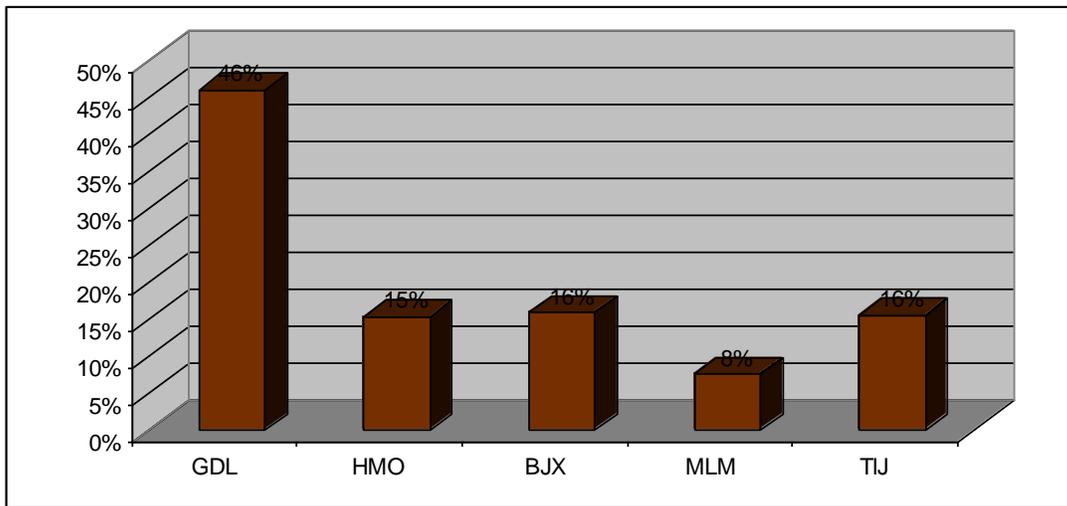


Fuente: Elaboración propia.

### Participación por Territorio (Ingreso Total 2009)



Fuente: Elaboración propia.

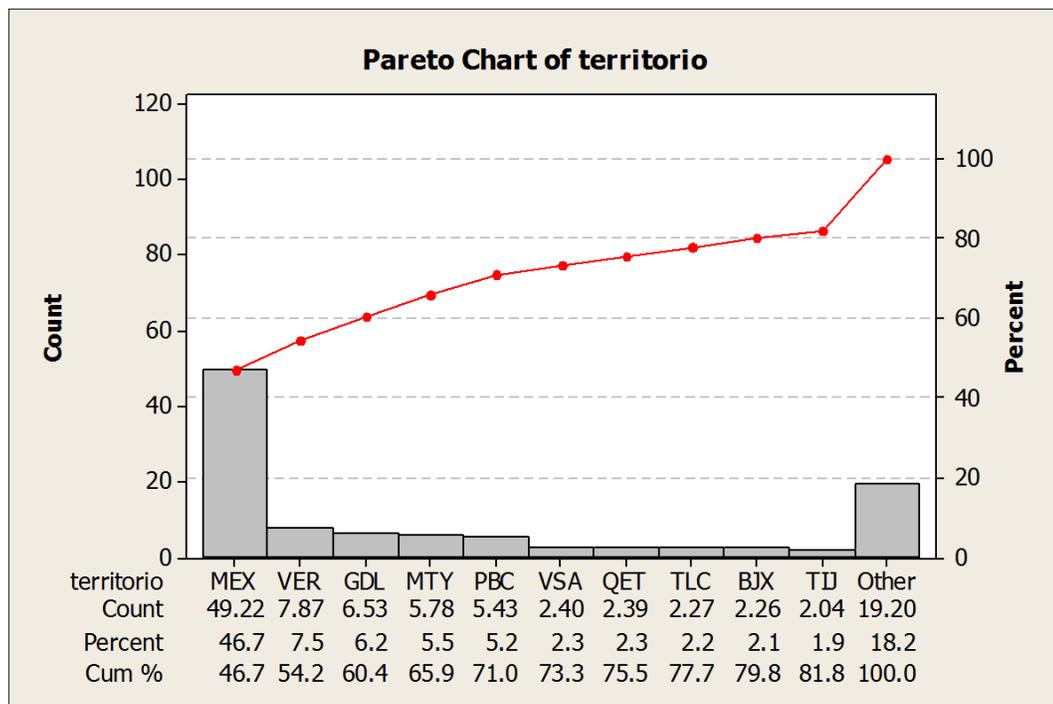


Fuente: Elaboración propia.

### Participación de los Territorios en los ingresos de las Divisiones Norte y Pacífico.

Los territorios que tienen mayor participación en los ingresos en las dos divisiones son Monterrey y Guadalajara, lo cual las identifica como las de mayor importancia, considerando su potencial de mercado.

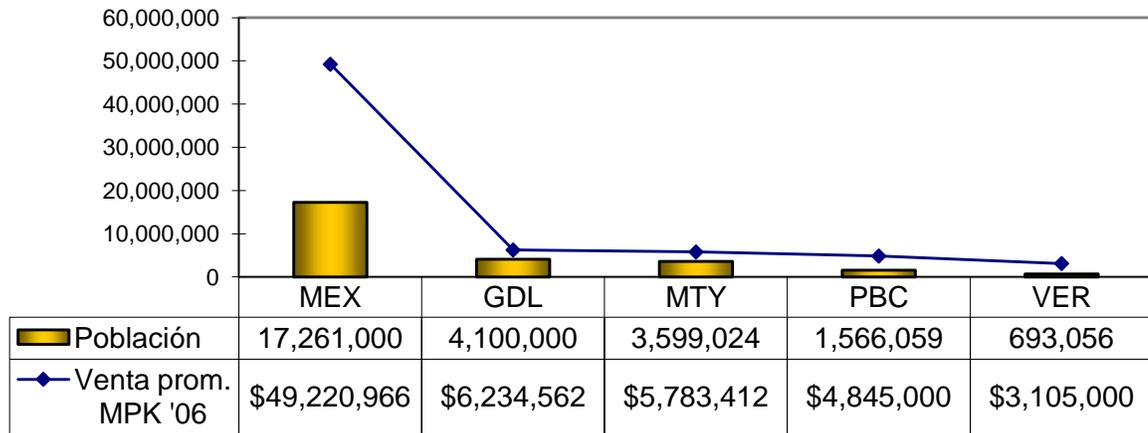
### Participación de los Territorios en el Ingreso Promedio 2009.



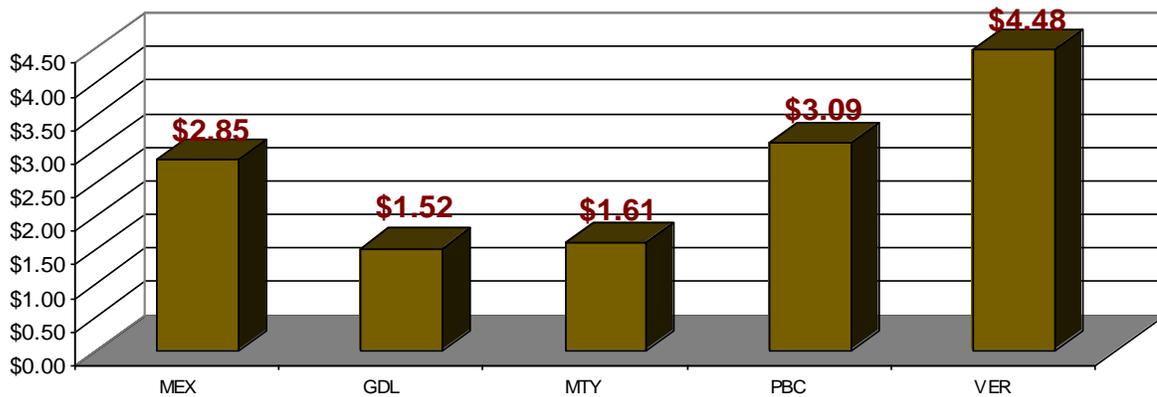
Fuente: Elaboración propia.

Los territorios seleccionados para desarrollar el proyecto ocupan el tercero y cuarto lugar en participación del ingreso nacional.

**Análisis del Ingreso / Población de Cabeceras de Territorio:  
(Venta Per Cápita 2009)**



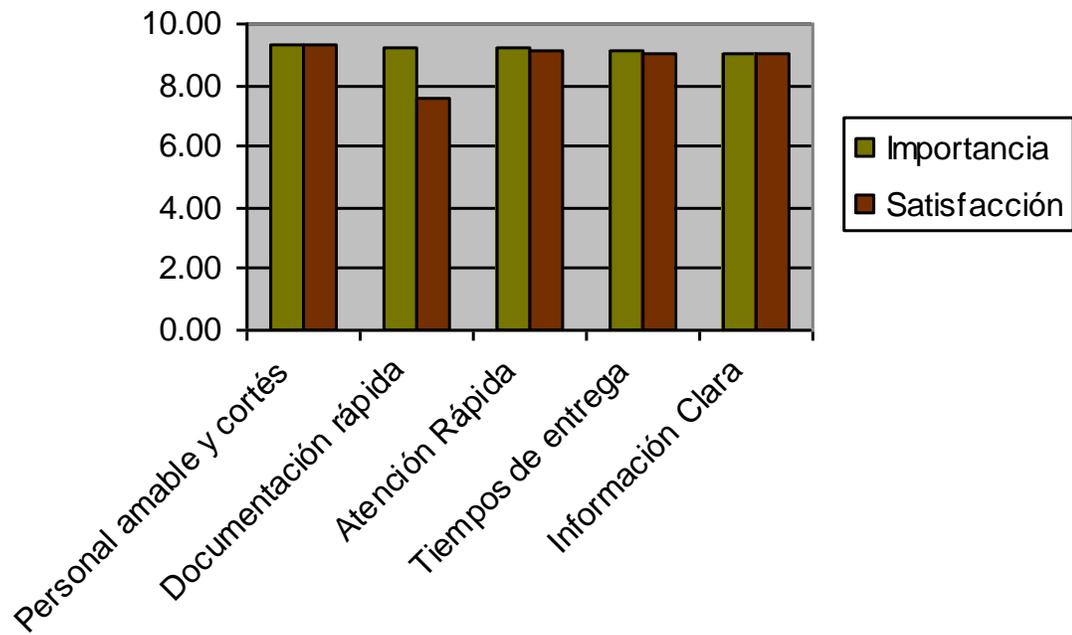
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

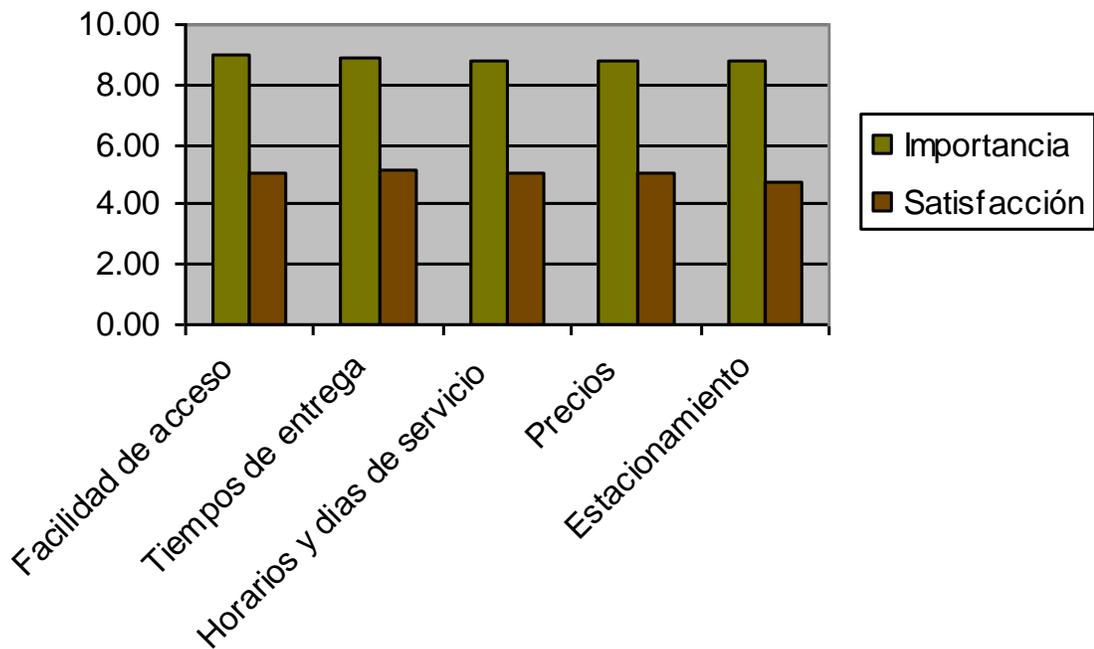
Se concluye que hay potencial de mercado en las zonas metropolitanas de Guadalajara y Monterrey.

### Nivel de Importancia vs. Nivel de Satisfacción en Multipack Monterrey



Fuente: Elaboración propia.

### Nivel de Importancia VS Nivel de Satisfacción en Multipack Guadalajara



Fuente: Elaboración propia.

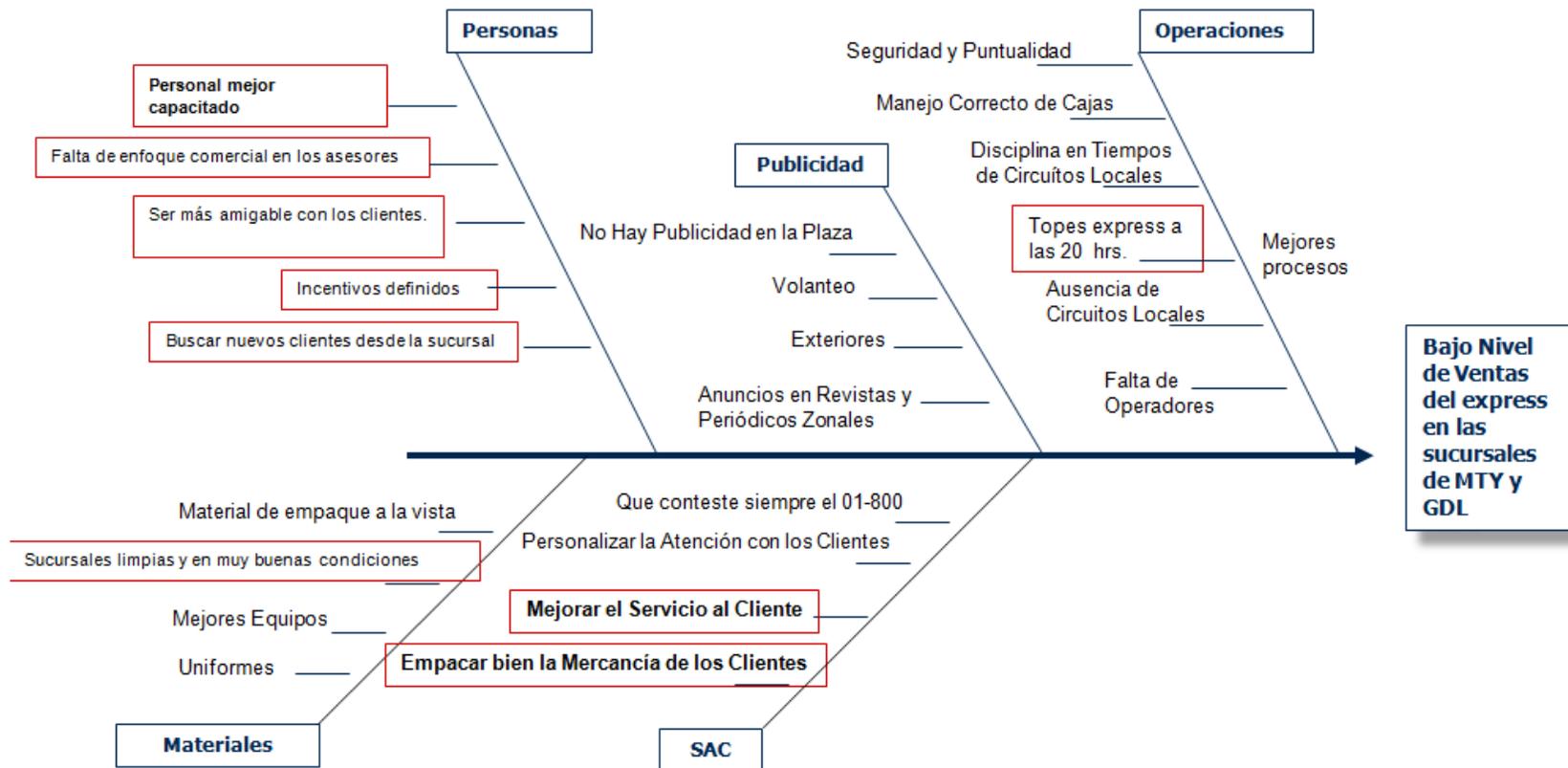
Conclusiones del análisis del comportamiento de la venta del servicio express en ambos territorios a partir de la implementación del nuevo modelo comercial.

En Guadalajara, el nivel en el volumen de ventas Express cambió positivamente a partir de la capacitación del nuevo Modelo Comercial que se impartió el 15 de abril del 2010. Demostrando que el Modelo Comercial propuesto es funcional para incrementar el volumen de venta en éste Territorio.

En Monterrey aunque estadísticamente se determina que el nivel de ventas express cambió menos que en Guadalajara, mediante el análisis de tendencia se puede observar el efecto positivo que se tiene al aplicar el nuevo Modelo Comercial.

## FASE: MEDIR

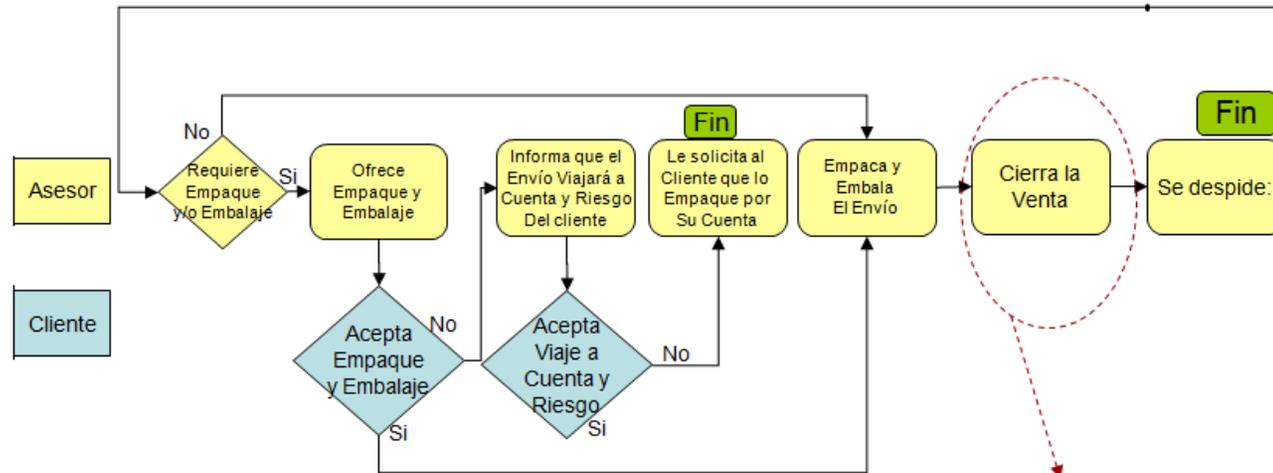
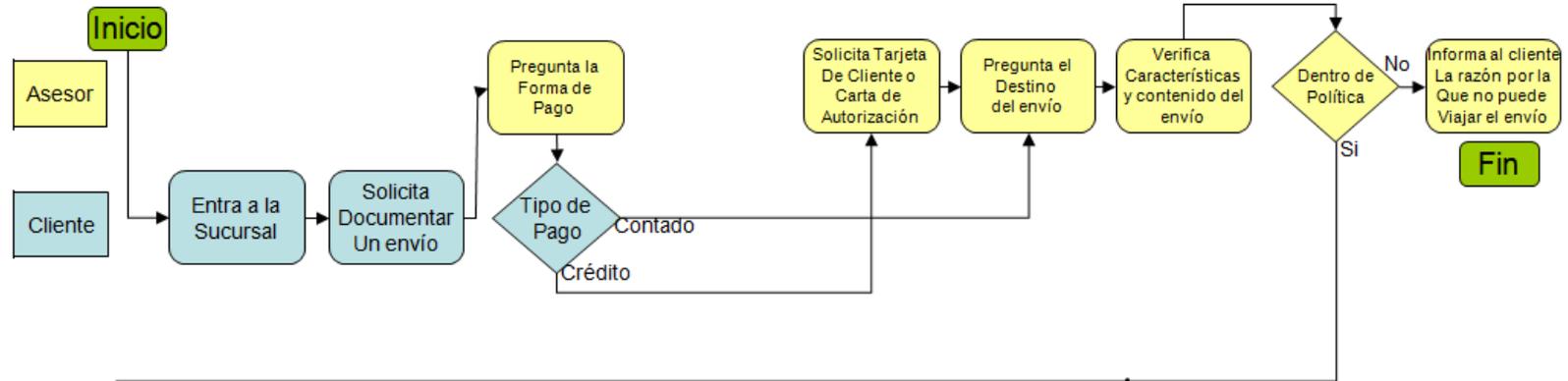
# Diagrama Causas-Efecto



Derivado de un ejercicio de lluvia de ideas con asesores de ambos territorios, se detectan las principales causas que inciden la venta en sucursales.

## FASE: MEDIR

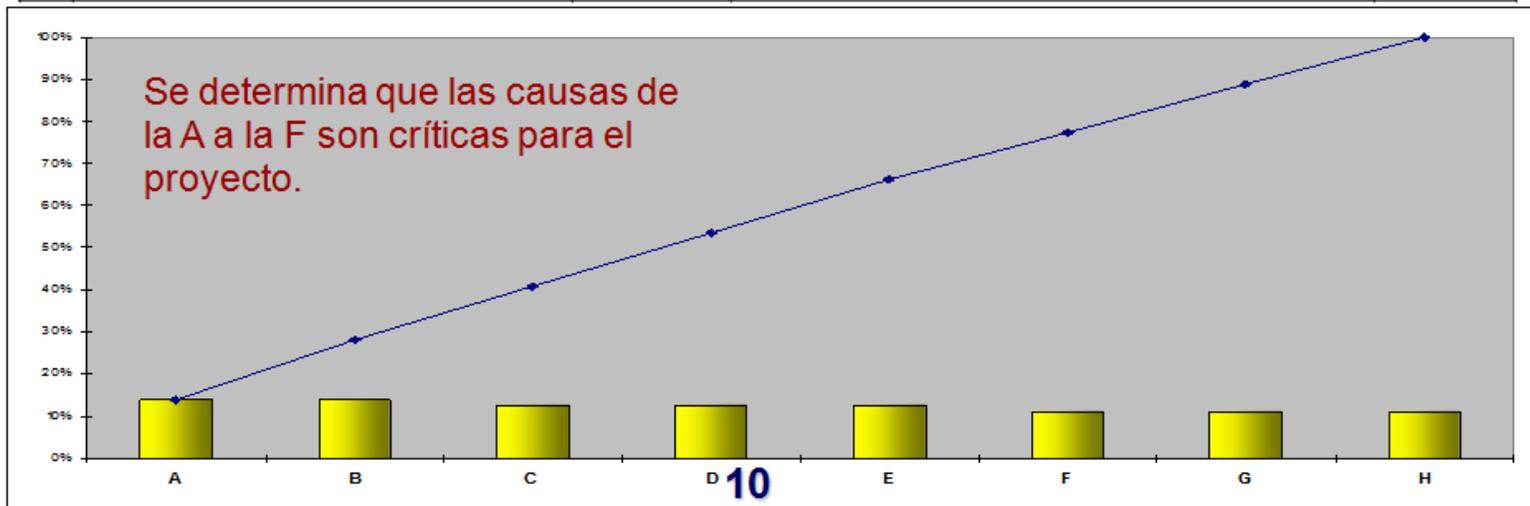
### Proceso Actual de Documentación y Atención a Clientes



El asesor sólo se limita a documentar el envío. No hace labor de venta de los servicios de mayor ingreso.

## FASE: MEDIR

<b>MATRIZ CAUSA-EFECTO</b>			
	Variables Críticas del Proceso	Incremento en las Ventas	
	<b>Nivel de importancia del proceso</b>	<b>10</b>	<b>CONTROLABLES O NO CONTROLABLES</b>
A	Personal mejor capacitado para vender	10	CONTROLABLE
B	Buen trato cliente	10	CONTROLABLE
C	Buscar clientes desde la Sucursal	9	CONTROLABLE
D	Puntualidad en las entregas	9	CONTROLABLE
E	Sucursales Limpias y en buenas condiciones	9	CONTROLABLE
F	Tope Express a 20:00 hrs	8	CONTROLABLE
G	Incentivos bien definidos	8	CONTROLABLE
H	Empaque adecuado para el cliente	8	CONTROLABLE
			<b>Total</b>



### **3.5 Acción - Mejorar**

#### **Medidas para corregir desviaciones**

Estandarizar es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de normas, procedimientos o reglamentos.

Para lograr que los esfuerzos de Multipack por mejorar los procesos y la actitud del personal y que a la vez sean perdurables, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos, que todos actúen al mismo tiempo. Y ello puede lograrse de manera permanente si hay un procedimiento o una norma que institucionalice los cambios que se muestren como provechosos, esto nos lo proporcionará el coaching.

Muchos esfuerzos individuales que se pierden, que producen frustración, se deben a falta de normalización. Normas o procedimientos que señalen como hacer ciertas cosas para mantener un ambiente adecuado de trabajo, propician que las acciones se realicen simultáneamente, es decir, que el cambio sea realizado por todos y a un mismo tiempo.

Esta es la forma de lograr que no sólo se dé el cambio, sino que además se mantenga y se realicen mejoras.

Es indispensable que todos los empleados, desde la alta dirección hasta los operarios, estén enterados acerca de las mejoras que se van a efectuar y se tengan a su disposición amplia información al respecto.

Debe existir comunicación entre las diversas áreas de la empresa, para que el interés general, impulse a quienes no estén convencidos. La participación de todos los involucrados en el cambio debe darse desde las primeras etapas a fin de lograr su compromiso.

### **3.6 Comunicar**

La comunicación es esencial para el hombre y sus distintas actividades inherentes, sin ella sería imposible que trascendiera en el tiempo y en el espacio. Tocante al tema vemos que la comunicación con los empleados desde el inicio de la implementación de las mejoras ha sido una parte fundamental del proceso. Partiendo del diagnóstico y la visita a cada una de las sucursales de la empresa de paquetería para detectar la problemática, el ubicar áreas de oportunidad, informar perfectamente los alcances del programa, manejar con claridad las sesiones de capacitación y coaching. El contacto con todos los colaboradores, el proporcionar los nuevos procesos por escrito, reforzar el relanzamiento del servicio express a través de carteles, etc. todo sirvió para que el proceso de mejora haya sido exitoso.

También dentro de la forma de comunicar se dio a través de reuniones, juntas, trípticos, posters, esto significa que se aplicaron diversos mecanismos para informar tanto a los empleados y clientes de Multipack.

De esta manera observamos que la comunicación en todo el proceso extenso de implementación del modelo RACE apoyado en el coaching es fundamental. Se trabaja con personas y si bien es cierto se tienen que mejorar los procesos existentes, se le tiene que dar un especial énfasis a el lado humano consistente en llegarle al centro de la persona de manera honesta, generando empatía y haciéndoles ver que el trabajo que desempeña el coaching es auténtico.

Un aspecto fundamental en relación a los asesores/consultores es su dominio de esquemas técnicos, pero con un enfoque especial en cuanto a las relaciones humanas, sólo de esta manera se pueden dar resultados positivos y alentadores en las empresas.

De esta forma se confirma la interrelación y utilidad entre la comunicación, el coaching y el modelo RACE implementado en la organización Multipack.

### **3.7 Evaluar**

La evaluación se realizó de forma permanente con la finalidad de medir si la implementación de las mejoras en los procesos y en la capacitación dio resultado.

Como todo programa de mejoras se debe comparar lo que se presentaba antes y después para tener un panorama cuantitativo y cualitativo visualizando los avances proyectados.

Para verificar que las cosas funcionaran bien con respecto a lo previsto en la planeación, se estableció el mecanismo de Mystery Shopper que consistía en que un agente evaluador acudiera a las sucursales para verificar que todo se llevara de acuerdo a lo previsto en los manuales, así de esta forma en caso de haber algún ajuste se realizaba directamente en las áreas de trabajo, pero bajo un esquema colaborativo.

También se revisaba cada seis meses los procesos con la finalidad de que estuvieran actualizados.

Con respecto al desempeño del personal se realiza una vez al año su evaluación para determinar las áreas en las que se puede mejorar tanto en aspectos técnicos, como personales.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

A continuación se describen los logros obtenidos en la implementación de las mejoras con base al coaching y al modelo RACE.

#### **4.1 Desglose de resultados**

A continuación se presentan los logros obtenidos.

##### **4.1.1 Con respecto al personal**

- Trabajar en equipo en relación al personal de sucursal y el de logística y transporte.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Bajar al mínimo los conflictos y mantener un adecuado ambiente laboral.
- Mejorar la comunicación entre compañeros y directivos.
- Sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa.
- Reducir al mínimo los conflictos entre áreas.
- Se disminuyó la rotación de personal en las sucursales de 8 a 2 %.
- Cambio de actitud por parte del empleado, un énfasis al servicio, labor de venta.
- Se eliminaron las resistencias al cambio y apertura del empleado para abordar nuevos esquemas de trabajo colaborativo.
- Mejorar el manejo de sus emociones en la vida cotidiana.
- Encontrar formas más eficientes de relacionarse con los demás.
- Comunicarse de manera asertiva.
- Lograr objetivos claros y concretos a corto, mediano y largo plazo, en el ámbito laboral.

- Lograr cambios que impactan en el ambiente laboral donde se desenvuelve el líder por medio de su estilo de vida percibido por los demás.

#### **4.1.2 Respetto a los procesos**

- Se conformaron equipos de alto desempeño.
- Se eficientó el trabajo individual al mejorar y simplificar los procesos.
- Se estandarizaron los procesos en manuales, nada se dejó a la discrecionalidad o a las suposiciones.
- Se mejoró la coordinación entre las sucursales y el área de logística con respecto a la recolección de paquetería.

#### **4.1.3 En relación al cliente**

- Se otorgó un mejor servicio.
- Se proporcionaron mejores opciones para el envío de sus paquetes, particularmente el servicio express.
- Se ofrece el servicio de empaque.
- Satisfacción total del cliente en cuanto al servicio recibido.
- Se implementaron mecanismos para incrementar la lealtad de los clientes cercanos a las sucursales.

#### **4.1.4 Para la empresa**

- Incremento de las ventas de contado en las sucursales.
- Incremento del número de clientes.
- Mayor presencia en su nicho de mercado.

## **4.2 Acciones para la implementación del nuevo modelo comercial de sucursales**

1. Capacitar al Asesor de Ventas y Coordinador de Sucursal en:
  - Calidad y trato al cliente.
  - Enfoque comercial del Asesor.
  - Guión de actuación: Prioridad Express y Venta cruzada.
  - Asesoramiento y Venta de empaque y embalaje.
  - 5"S"
2. Medición diaria de la venta por objetivos de venta.
3. Elaboración de un nuevo esquema de incentivos.
4. Propuesta de nuevo perfil de asesor de ventas.
5. Ejecutivos de venta involucrados en la prospección de clientes en la sucursal en equipo con el asesor.
6. Encuesta de nivel de satisfacción y percepción de los clientes en MTY y GDL.
7. Manual para implementar una Nueva Sucursal.
8. Manuales actualizados de procesos operativos, comerciales y administrativos.
9. Equipo de trabajo con Ingeniería y Gerencias Territoriales de MTY y GDL para identificar el costo-beneficio de ampliar horarios de las sucursales para maximizar la venta-topes de documentación del servicio express.
10. Se recomienda que mercadotecnia evalúe en GDL cómo modificar la percepción de precios que el cliente tiene.

## Beneficios cuantitativos reales al 15 de mayo.

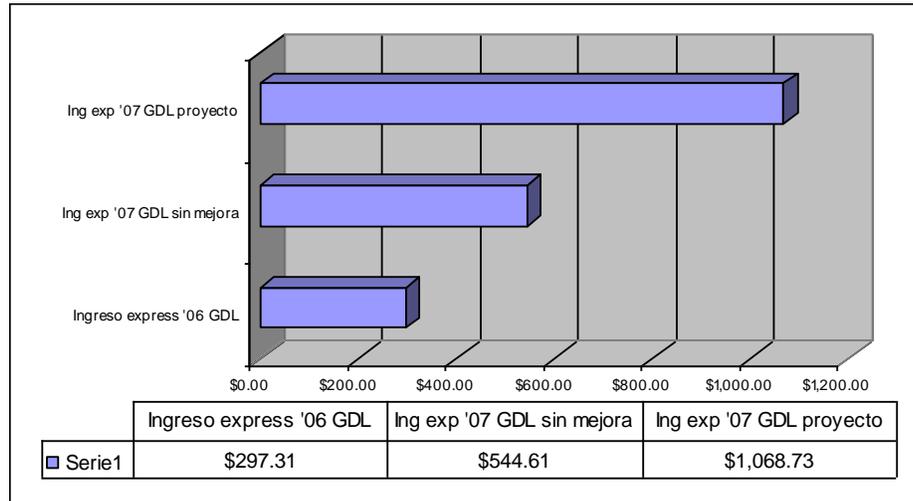
GDL Sucursales	enero	febrero	marzo	abril	mayo (est)	mayo al 15
La Paz	\$15,231.50	\$18,768.48	\$19,387.77	\$23,604.95	\$45,841	\$22,179.70
Tonalá	\$3,516.00	\$1,505.50	\$2,843.75	\$6,191.80	\$11,749	\$5,684.60
Pino Suárez	\$9,242.92	\$8,201.06	\$6,825.73	\$14,075.67	\$18,114	\$8,764.17
Ávila Camacho	\$12,728.42	\$9,161.85	\$10,846.30	\$12,818.90	\$15,909	\$7,697.51
<b>Ingreso Express 07 GDL</b>	<b>\$40,718.84</b>	<b>\$37,636.89</b>	<b>\$39,903.55</b>	<b>\$56,691.32</b>	<b>\$91,612</b>	<b>\$44,325.98</b>
<b>Crec. Ing. Mes ant.</b>		<b>-8%</b>	<b>6%</b>	<b>42%</b>	<b>62%</b>	
días hábiles	23.52	20.52	22.9	20.52	23.52	11.38
<b>07 GDL venta diaria</b>	<b>\$1,731.24</b>	<b>\$1,834.16</b>	<b>\$1,742.51</b>	<b>\$2,762.73</b>	<b>\$3,895.08</b>	<b>\$3,895.08</b>

En GDL al día de 15 de mayo se han generado \$21,364 adicionales de venta Express como consecuencia de las mejoras. Estimamos que al 31 de mayo cerremos con \$91,612

MTY Sucursales	enero	febrero	marzo	abril	mayo (est)	mayo al 15
Simón Bolívar	\$8,607.51	\$3,373.45	\$3,162.67	\$4,462.00	\$13,291	\$6,430.53
Universidad	\$11,518.79	\$11,937.29	\$13,126.28	\$11,769.56	\$23,405	\$11,324.13
La fama	\$9,163.25	\$8,630.79	\$5,993.89	\$8,209.91	\$10,286	\$4,976.75
San Pedro	\$12,529.41	\$8,442.05	\$9,752.21	\$8,549.06	\$9,394	\$4,545.34
colon	\$25,326.36	\$37,647.90	\$37,523.69	\$25,092.93	\$41,567	\$20,111.87
las torres	\$16,003.88	\$16,233.03	\$14,304.65	\$11,071.38	\$19,913	\$9,634.94
los angeles	\$3,376.62	\$3,680.71	\$3,016.75	\$6,707.92	\$7,388	\$3,574.40
<b>Ingreso Express 07 MTY</b>	<b>\$86,525.82</b>	<b>\$89,945.22</b>	<b>\$86,880.14</b>	<b>\$75,862.76</b>	<b>\$125,243</b>	<b>\$60,597.96</b>
<b>Crec. Ing. Mes ant.</b>		<b>4%</b>	<b>-3%</b>	<b>-13%</b>	<b>65%</b>	
días hábiles	23.52	20.52	22.9	20.52	23.52	11.38
<b>07 MTY venta diaria</b>	<b>\$3,678.82</b>	<b>\$4,383.30</b>	<b>\$3,793.89</b>	<b>\$3,697.02</b>	<b>\$5,324.95</b>	<b>\$5,324.95</b>

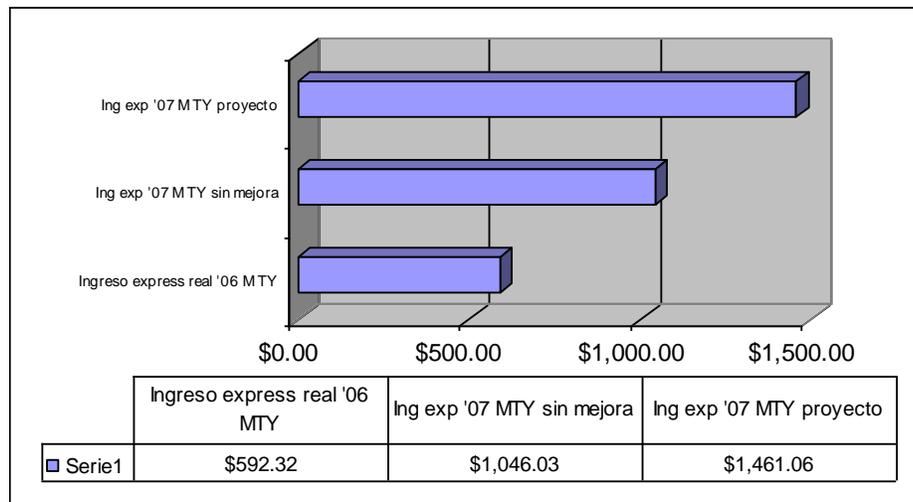
En MTY, al día de 15 de mayo se han generado \$16,350 adicionales de venta Express como consecuencia de las mejoras. Estimamos que al 31 de mayo cerremos con \$125,243

### Crecimiento Express Contado 2009 vs. 2010



Fuente: Elaboración propia.

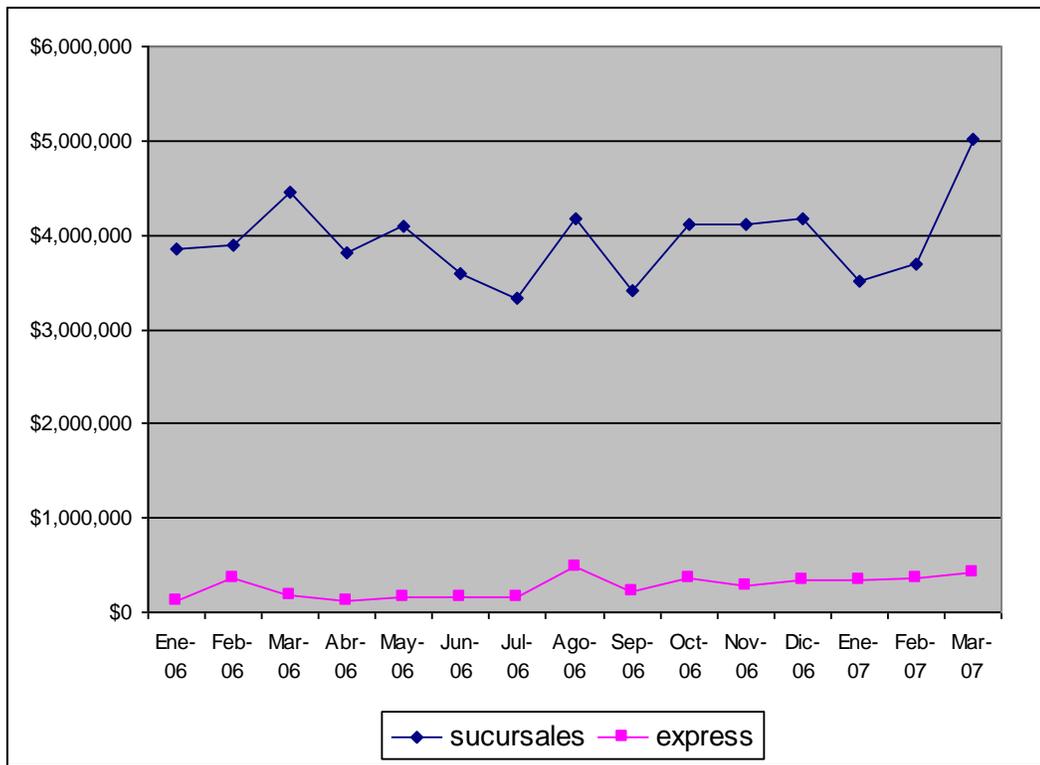
## GDL \$524,120



Fuente: Elaboración propia.

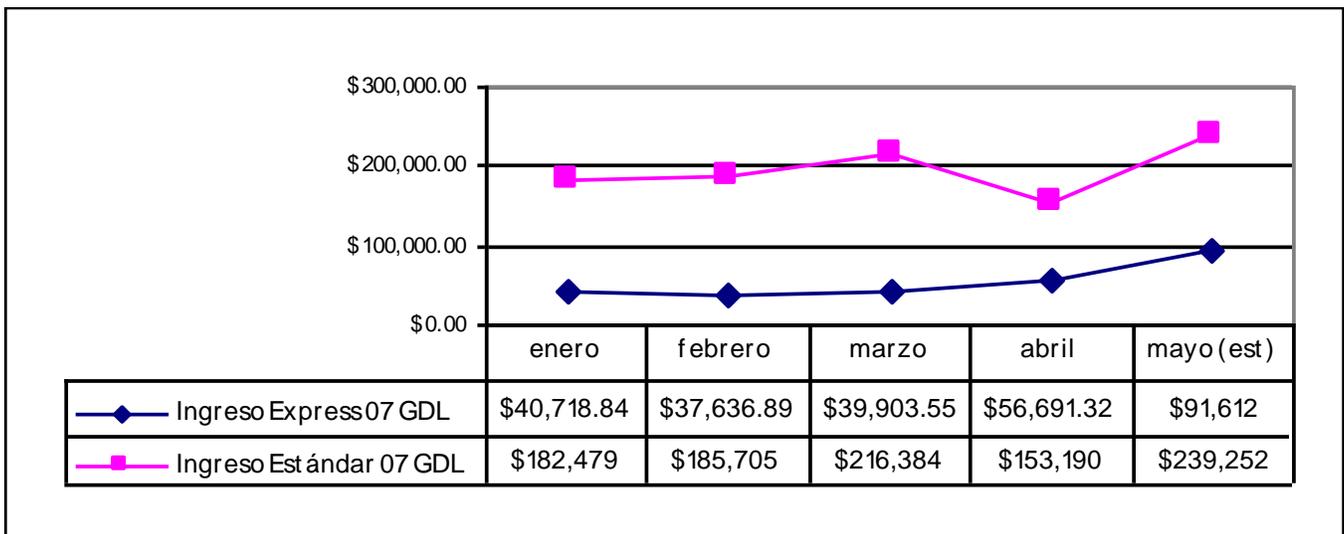
## MTY \$415,03

**Comportamiento de la Venta en las sucursales de Ene '06 – Mar '2010 GDL**



Fuente: Elaboración propia.

### GDL Venta Contado Express y Estándar Sucursales Propias 2010 Ingreso



Fuente: Elaboración propia.

### Monterrey

Se realizó una muestra de 358 entrevistas en total distribuidas según cuadro anexo.

Centro de recolección	Entrevistas
MULTIPACK	61
DHL	60
ESTAFETA	58
REDPACK	63
UPS	51
SENDA	65
<b>Total entrevistas</b>	<b>358</b>

El público objetivo fueron hombres y/o mujeres que hayan realizado el envío o recolección de al menos un paquete y/o flyer en el centro de recolección en el momento del levantamiento de campo.

## Guadalajara

Se realizó una muestra de 354 entrevistas en total distribuidas según cuadro anexo.

Centro de recolección	Entrevistas
MULTIPACK	65
DHL	63
ESTAFETA	65
REDPACK	47
UPS	54
PMM	60
<b>Total entrevistas</b>	<b>354</b>

El público objetivo fueron hombres y/o mujeres que hayan realizado el envío o recolección de al menos un paquete y/o flyer en el centro de recolección en el momento del levantamiento de campo.

## Plan de aseguramiento

1. El Coordinador de Sucursales verifica mensualmente la correcta aplicación de los procesos de acuerdo con los manuales del nuevo esquema comercial de sucursales e informa al Gerente Territorial.
2. El área de Calidad audita cuatrimestralmente las sucursales y verifica que se estén llevando a cabo los planes de acción de acuerdo con las fechas compromiso e informa al Director Divisional.
3. Mediante el esquema de Mystery Shopper se evaluarán semestralmente los atributos de trato al cliente, promoción de los Servicios Express y Venta Cruzada. Los resultados a la Dirección de Ventas.

## Conclusiones

La comunicación es parte esencial de los procesos de desarrollo organizacional de las empresas. En la práctica vemos que todo comunica, las instrucciones de trabajo, los reportes, la interrelación con los clientes. Es por ello que para cualquier implementación de mejora se debe poner especial atención en la comunicación y a la forma en cómo se interactúa con los empleados de la empresa, de esta forma se podrán obtener resultados favorables.

La comunicación que se utilizó fue la comunicación directa a través de entrevistas, lluvia de ideas, juego de roles, uso de la técnica de los post it pláticas con los empleados de Multipack. Además se utilizaron refuerzos positivos y el mystery shopper.

Con respecto al proceso de coaching vemos que conlleva una serie de pasos secuenciados para mejorar el actuar del empleado con base en relaciones, aprendizajes y comunicación. Lo cual al momento de implementarlo da como resultado la mejora en la actitud del personal y la simplificación en los procesos, lo que impacta de manera positiva la rentabilidad de Multipack.

El modelo RACE nos da una estructura para que se realice el diagnóstico, mejora, comunicación y evaluación de forma secuenciada. Proporciona parámetros de inicio y término, así al tener un esquema de trabajo ordenado facilita su ejecución y seguimiento.

En la práctica y al momento de relacionar el coaching con el modelo RACE, tuvimos que se aplicaron ambas técnicas las cuales tienen una estrecha relación, ya que se habla de cinco fases que coinciden en los siguientes aspectos clave:

- Contexto
- Investigación.
- Acción
- Comunicación
- Evaluación

Es de esta manera como se procedió a efectuar la presente tesina la cual se obtuvieron resultados y beneficios, entre los que se destacan la aplicación del coaching para optimizar el funcionamiento de una organización, basándonos en el entrenamiento y seguimiento que se proporciona a los empleados, pero bajo una perspectiva individual, respetando los valores de la persona, pero también definiendo esquemas de trabajo más eficientes.

De esta manera al aplicarlos se obtienen resultados favorables tanto en la operación de Multipack, como en la relación interpersonal y de comunicación entre los asesores de ventas, los empleados de logística y los ejecutivos de la empresa. También se tuvo mejoría en el ambiente laboral, lo que le significó estabilidad en el empleo y crecimiento personal.

Se facilitó y promovió en los asesores de ventas de sucursal de Multipack contar con las habilidades necesarias, para mejorar procesos y actitudes, para ello se reforzaron las relaciones hacia el interior y se incrementó la productividad de los colaboradores.

Para implementar las mejoras se tomaron las ciudades de Guadalajara y Monterrey debido a que son representativas por las características de su mercado para las pruebas piloto, a partir de ahí se instrumentó la estrategia en las sucursales de los demás estados del país.

De lo anterior se deduce que el coaching aplicado de manera conjunta con el modelo RACE, otorga resultados tangibles en relación al funcionamiento de una

empresa, tanto en el aspecto individual del empleado, como en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Es un esquema de mejora ideal, debido a que aborda esos dos aspectos en equilibrio: persona/trabajo.

## ANEXO

# Fases del Proyecto



Fuente: Elaboración propia.

**PERSONAL DE LAS SUCURSALES EN MULTIPACK**





## PERSONAL DE LAS SUCURSALES EN MULTIPACK





## Bibliografía

Álvarez Nobell, Alejandro, Medición y Evaluación en Comunicación, Instituto de Investigación en relaciones públicas, España, 2011. 250 pp.

Anzorena, Oscar, Formación profesional en coaching, Ed. DPO Consulting, Argentina, 2009. 20 pp.

Ares Parra, Antonio, Coaching, Ed. ABSC, Chile, 2008. 198 pp.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 2006. 380 pp.

Fajardo, Wendy, El coaching ejecutivo, Ed. Prentice Hall, México, 2012. 175 pp.

Ferreras, Sara, Coaching, más que palabras, Ed. McGrawHill, España, 2007. 202 pp.

Flores, Fernando, Creando Organizaciones para el Futuro, Ed. Dolmen, 2008. 200 pp.

Gido Jack y Clemens James, Administración Exitosa del Coaching, Editorial Internacional Thomson, México, 2009. 180 pp.

Grandas Jaime, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Pearson Educativa, México, 2009. 199 pp.

Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México., Mc Graw Hill. 2004. 212 pp.

Goldvarg Damián, Norma Perel de Goldvarg, Competencias de Coaching Aplicadas, Ed. Granica, 2012. 184 pp.

Guzmán, Héctor, El coaching como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados, Ed. Prentice Hall, México, 2011. 222 pp.

Mc Farland Dalton, Coaching, Teoría y Práctica, Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 2009. 265 pp.

Mendoza Nuñez, Alejandro, Manual de coaching, Editorial Trillas, México, 2006. 224 pp.

Mercado H. Salvador, Comunicación organizacional, Editorial Limusa Noriega Editores, México, D.F. 2005. 145 pp.

Martínez, Fabián. Planeación estratégica creativa 5ª Ed., Ed. Mc. Graw Hill, México, Pac, 2007. 165 pp.

Ramírez, Montserrat, Modelos de planificación estratégica, Ed. Norma, México, 2011. 155 pp.

Talane, Miedaner, Coaching para el éxito, Ed. Urano, España, 2002. 248 pp.

Wentz Walter, Administración y Métodos, Editorial Trillas, Mexico, 2003. 228 pp.

### **Citas de internet.**

Teorías de comunicación de grupos. [www.tdx.cat/bitstream/10803/41121de1.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/41121de1.pdf)  
Cita obtenida en enero 2013.

Coaching y sus herramientas. [www.mecanismosdecoaching.com/texto](http://www.mecanismosdecoaching.com/texto) Cita obtenida en febrero del 2013.

Manual de elaboración de proyectos. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/) Cita obtenida en diciembre del 2012.