



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“La aplicación del coaching empresarial en los grandes centros empresariales: Revisión sistemática”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Martha Güliana Leyva Morales

Asesor:

Dr. Alberto Zelada Zegarra

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

A mi hija Camila por haberme apoyado en todo momento a su corta edad, por su paciencia, por ser mi motivación constante, lo que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor, porque el resultado de mis logros, serán a futuro beneficio para ella.

AGRADECIMIENTO

Agradezco antes que nada a Dios, por permitirme esta oportunidad de lograr mis sueños de seguir creciendo de manera profesional y personal.

A mis docentes que con cada uno de sus consejos y enseñanzas hicieron que fortalezca mis ganas de seguir adelante.

A mi fiel compañero Victor, que juntos iniciamos esta aventura, dándome todo el apoyo, soporte y sacrificando esos fines de semana en familia solo por ver cumplir mi superación profesional y personal.

A mis amigos, compañeros de la universidad que juntos tuvimos muchos aciertos y también errores, que nos permitió en estos 3 años conocernos más allá de las aulas de clases, haciendo nuestros cada uno de nuestros problemas y apoyándonos en cada momento para seguir adelante y todos cumplir nuestros metas.



Tabla de contenido

| | |
|--|----------------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| RESUMEN | 8 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 12 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS | 14 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 14 y 23 |
| REFERENCIAS | 24 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 12 |
| Tabla 2..... | 13 |
| Tabla 3..... | 17 |
| Tabla 4..... | 20 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------|----|
| Figura 1..... | 17 |
| Figura 2..... | 20 |

RESUMEN

El coaching es uno de los métodos empresariales más innovadores de los últimos tiempos, ya que mediante esta nueva forma los grandes conglomerados pudieron acercarse a los dos planos del mercado: el trabajador y el consumidor. Así, el coaching se convirtió en la herramienta del siglo XXI para permitir un más eficaz y eficiente medio de sostener una relación potencialmente buena entre la empresa y su medio.

Pero si hay un punto poco estudiado, y sobre el cual se centra nuestra atención, es aquel que busca acercar esta metodología ya sustentada con grandes beneficios a un campo aún poco analizado y estudiado: las pequeñas, medianas y micro empresas.

Así, el presente estudio pretende describir la formación del coaching llevado de la mano como técnica y buscar un reflejo para que estas experiencias se puedan consolidar en las denominadas PYME. Para ello se buscó una revisión general de esta clase de trabajos en el rubro empresarial por medio de documentos y textos en las diferentes plataformas de Redalyc.

Para ello el enfoque utilizado será el que nos permita un recojo de datos masivo y exitoso de las condiciones favorables del coaching en otras instituciones en las cuales ya ha sido aplicado y demostrado sus grandes beneficios tanto empresariales como humanos

PALABRAS CLAVES: Coaching, PYME, Empresa, Metodología del coaching

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los nuevos ambientes tecnológicos y de avances vertiginosos en diversos ámbitos que dan sostenimiento a las sociedades y por ende al capital empresarial y humano, se han desarrollado tendencias de interpretación sobre las nuevas formas de percibir y establecer una relación de contacto entre los seres humanos y las instituciones establecidas en su sociedad. Así, el hombre se ha direccionado bajo una óptica de revalorización de sus propios conceptos y formas de apreciar las habilidades y relaciones con otros seres humanos.

Esto se ha logrado gracias la formación de una técnica que, arraigada el siglo pasado pero que explotó con el boom empresarial actual, se desempeña en la función de crear diferentes escalas de valor institucional y humano para no mecanizar el trabajo dentro de los límites propiamente empleabilísticos.

Esta se define como un proceso y/o sistema que fomenta el autoconocimiento y crea una motivación a la transformación; así como la orientación necesaria para alinearse con las necesidades y los resultados esperados por la organización. Coaching (que procede del verbo inglés to coach, entrenar) “es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas” (Web “Liderazgo, capacitación y consultoría”, 2015).

Así también, según la International Association of Coaching (IAC), define al coaching como un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, de descubrimiento y crecimiento, que además implica una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas (International Association of Coaching, 2016). Por otro lado, la Asociación Española de Coaching (ASESCO) menciona que “El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente” (Asociación Española de Coaching, 2013).

El coaching se desarrolla entonces como una nueva forma de relacionar al trabajador con la empresa, y que de alguna manera se pueda sentir parte del proceso de la misma productividad de la entidad. Entonces, para ello el mismo coaching forma su propia metodología que es constantemente utilizada de acuerdo a las propias conveniencias de las empresas en función a sus trabajadores y las características que cada uno de ellos tienen.

Sans Zapata (2012) ya referencia distintos tipos de técnicas de coaching tales como charlas motivacionales, encuestas, talleres, seminarios, entre otros, guiados y orientados principalmente por los propios líderes de las mismas empresas.

Los elementos del proceso del Coaching requieren dedicar esfuerzo, tiempo y una serie de elementos que son fundamentales y más destacados: Confianza: Una de las principales funciones del coach es apartar el miedo y hacer que el coachee sea capaz de confiar en sí mismo y en sus virtudes para poder conseguir lo que se proponga. El compromiso, supone una alianza entre los dos implicados en el proceso, coach y coachee, deben tener una unión que asegure la fluidez y confidencialidad a lo largo del proceso de coaching (Fuentes Villar, 2013). También la motivación frente a una necesidad por la cual tiene la motivación de satisfacerla, es decir, sin necesidad no existe motivación (Nuñez, 2015) y finalmente la autoestima con la capacidad de creer en sí mismo para poder conseguir las metas y objetivos. (Fuentes Villar, 2013)

Si bien hasta aquí se ha analizado los grandes beneficios que como táctica ha podido generar el coaching dentro de la sociedad empresarial, hay también un gran pero que habría que recalcar, y este es que la aplicación de esta metodología se ha llevado constantemente a cabo pero en los grandes conglomerados empresariales, es decir, se ha aplicado pero a nivel macro-empresarial, lo cual deriva el concepto hacia un lado que no estaba establecido, ya que el coaching era una idea funcional en cualquier campo de mercado.

El coaching empresarial está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME) y se basa en la idea de transformar a las organizaciones a través de la transformación de los empleados que trabajan en ellas, “cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro” (Escuela de formación Integral de Coaching, 2015).

Este tipo de coaching se desarrolla a nivel interno de la empresa, busca potenciar las habilidades de los empleados, prevenir la pérdida de la pasión por el trabajo, corregir comportamientos inapropiados o combatir el desempeño insatisfactorio para, por ejemplo, disminuir el riesgo de cierre y descubrir formas de expansión del negocio, alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales, así como alcanzar objetivos en ventas, en marketing, en comunicación, o en cualquier otro proyecto específico. Este tipo de coaching también hace hincapié en facilitar la comunicación y acercamiento entre los empleados para que puedan compartir experiencias e ideas con la finalidad de lograr un ambiente laboral óptimo y productivo, valorar la transmisión de conocimientos como algo positivo para la empresa.

Entonces, he aquí la manifestación del dilema, de que el coaching se manifiesta o se aplica únicamente como un factor a grandes empresas, pero no se lleva a cabo en los factores menores, lo que implica un grave problema.

Por ello es importante llevar a cabo la revisión sistemática de los estudios que nos permitan derivar esas mismas metodologías en las grandes experiencias previas para luego llevarlas a emplear en las pequeñas empresas.

El objetivo central del presente estudio es determinar las líneas de investigación en torno a la aplicación del coaching en ámbito empresarial. Con esta investigación además se dará un paso importante en el camino de la ampliación de los sistemas de conocimiento y de las fuentes de recopilación de información en materia tanto del tema tratado directamente como de su difusión en nuevos estudios y la autogestión de nuevas teorizaciones sobre el mismo, transversalmente. Por tanto, la pregunta de investigación planteada es la siguiente: ¿Cuáles son las líneas de investigación en torno a la aplicación del coaching?

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El sistema metodológico empleado para revisar los términos propios de la literatura de esta investigación se adaptó del enfoque propuesto por Achimugu, Selamat, Ibrahim y Naz, (2014) y Kitchenham y Charters (2007), el cual cimienta tres etapas: formulación de preguntas de investigación, aproximación inicial y diseño de la búsqueda; así también, desarrolla la idea de la búsqueda de artículos, selección de artículos relevantes, lectura y análisis de estos para la comprensión global del estudio realizado.

El primer paso dentro de este sistema fue la utilización de las palabras clave, es decir, la literatura de la investigación, para hallar los documentos y textos académicos que mejor se adecuen como aproximación inicial a la tarea investigativa. Al final de este primer paso, teniendo como motor de búsqueda el website de Redalyc, se pudieron establecer más de 400 textos artículos derivados de las búsquedas primarias, tal como la presenta la *Tabla 1*.

Tabla 1
Búsqueda inicial

| <i>Literatura</i> | <i>Filtro</i> | <i>N° Doc.</i> | <i>Motor de búsqueda</i> |
|-------------------------|--|--------------------|------------------------------|
| Coaching | Artículos de Administración y Contabilidad | 153 | Redalyc |
| | Artículos de Economía y Finanzas | 48 | |
| Pyme | Artículos de Administración y Contabilidad | 78 | Redalyc |
| Metodología de coaching | Artículos de Administración y Contabilidad | 102 | Redalyc |
| | Artículos de Economía y Finanzas | 80 | |

**Además de la revisión pertinente de la literatura de los términos, de forma secundaria se operaron los filtros de idioma (español), zona geográfica (Latinoamérica), año (siglo XX).*

***La adecuación del ámbito de Administración y Contabilidad como el de Economía y Finanzas se dieron por la necesidad del enfoque empresarial de la investigación, motivo principal para establecer este filtro.*

Luego de la obtención de esta gran cantidad de artículos se procedió a dar un proceso de filtración de estas, ya que si bien, como punto inicial ya se había dado este filtro, era muy primario y aún dejaba entre ver que existían muchas diferencias entre lo necesario y lo hallado. Por tal motivo, se buscó dar integración a los términos de la literatura, es decir, empezar una búsqueda donde se organicen estos términos peor ya no por separado, sino en su conjugación, lo que daría mayor sostenimiento y acercamiento a las fuentes por hallar.

Al final de esta segunda filtración de búsqueda, la cantidad de artículos se reduciría extremadamente en número, pero sería de mayor aprovechamiento sustancioso, ya que nos hallaríamos con poco más de 20 textos que sirvan de apoyo más directo a la materia de la investigación, tal como se muestra en la *Tabla 2*.

Tabla 2
Búsqueda final de la literatura

| <i>Literatura</i> | <i>Filtro</i> | <i>N° Doc.</i> | <i>Motor de búsqueda</i> |
|----------------------------------|--|----------------|--------------------------|
| Coaching empresarial | Artículos de Administración y Contabilidad | 12 | Redalyc |
| | Artículos de Economía y Finanzas | 6 | |
| Pyme y coaching | Artículos de Administración y Contabilidad | 6* | Redalyc |
| Metodología de coaching en Pymes | Artículos de Administración y Contabilidad | 10 | Redalyc |
| | Artículos de Economía y Finanzas | 6* | |

**Los artículos hallados para "Pyme y Coaching" y "Metodología de coaching en Pymes" se encuentran dentro de los artículos hallados en la búsqueda para "Coaching empresarial".*

***Además de la revisión pertinente de la literatura conjugada de los términos, de forma secundaria se operaron los filtros de idioma (español), zona geográfica (Perú - Colombia), año (2008 - actualidad).*

Para que se pueda tener una mejor proyección de como se ha dado el proceso de filtración de los diversos artículos y documentos hallados y concernientes a la investigación, se pasará a graficar en la *Figura 1* el proceso de forma secuencial y didáctica.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Como el objeto del presente estudio es determinar las líneas de investigación que se han seguido en torno a la aplicación del coaching en el ámbito empresarial y, por consiguiente, ver y analizar que tan difundida está tal metodología en el área de las pequeñas y medianas empresas, es preciso entonces establecer una subdivisión para entender y encontrar mejores datos de información producto del análisis de los textos leídos.

El coaching en las empresas: líneas de investigación

Para empezar, en *“La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”* se toma a *coaching empresarial* como el proceso que, de manera coordinada, alinea las aptitudes del personal de trabajo con las expectativas de la empresa a través de un mediador que funciona como guía y orientador. Además, menciona que este proceso no hace más que facilitar el compromiso del trabajador con la empresa, convirtiéndose así este proceso en la mejor inversión para el crecimiento y mejora de una empresa. Se debe tener en cuenta que para obtener resultados óptimos es necesario que el *coach*, es decir, el guía de ejercicio del coaching debe poseer habilidades que lo conviertan en un verdadero líder, capaz de desarrollar los talentos y las potencialidades de los trabajadores de la empresa. (Chávez Hernández, 2012)

Esto demuestra que, siendo tan beneficioso este proceso, se ha desarrollado de tal manera que en la actualidad no se considera algo opcional sino una necesidad, incluso se ha convertido también en una necesidad de profesionalización.

De la misma forma, en *“El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”*, entiende a “coaching” como una herramienta que contribuye a la formación de estrategias para el crecimiento personal y profesional, es decir, un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios. (Lozano Correa, 2008)

Es decir, a través del uso del coaching, una empresa puede llegar a incrementar el potencial de sus empleados ya que este proceso permite el descubrimiento de habilidades, herramientas y recursos que estos disponen y que quizá no son apreciados en una primera instancia. Además, la presencia de un guía o coach permite que los trabajadores aprecien sus fuerzas y debilidades, lo que puede facilitar el desarrollo de las competencias de estos.

Por otra parte, dentro de la revista en mención, también se hace hincapié en las características que debe poseer un coach, ya que no puede ser cualquier guía o mediador, debe ser alguien con formación especializada y conocimiento de técnica de ayuda que permitan establecer un buen diálogo y un espacio de reflexión entre él y el coachee (entrenado). Esto implica que la persona que quiera dedicarse a esta labor de acompañamiento profesional cuente con la experiencia necesaria, inspirar confianza, y un considerable equilibrio personal y emocional. (Lozano Correa, 2008)

Dentro de este último estudio consultado, encontramos un nuevo aporte, que son los fundamentos que debe tener todo coaching empresarial. El primero de ellos son los resultados, que viene a ser la mejora individual o grupal. Tenemos también la disciplina, es decir, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado para crear, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching. Por último, el entrenamiento, ya que no es suficiente el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño, sino desarrollarlas en la práctica.

En *“Coaching: conciliación de vida laboral-personal”*, se expone que, a pesar de que parezca haber una estrecha relación entre nuestra vida profesional y la vida fuera del trabajo, es más frecuente que el trabajo interfiera en la vida privada y viceversa de forma negativa. Estas situaciones pueden llegar entonces a producir estrés, cansancio, ansiedad y tensión. Es ahí donde entrar a tallar el “coaching” para tratar de solucionar de la manera más efectiva los problemas de la coyuntura laboral, convirtiéndose también en un medio que ayude en la conciliación de los conceptos familia-trabajo de los empleados de una empresa. (Musicco, 2015)

También en *“Coaching: un reto para los orientadores”*, se señala que este proceso consiste en un asesoramiento que promueve el establecimiento de metas y objetivos para el desarrollo de competencias personales y profesionales de una forma óptima; además, ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales, llegar a ser lo mejor que uno puede ser y otros aspectos de desarrollo personal y profesional. Aquí también se recalca la presencia de los tres elementos fundamentales dentro de este proceso: el coach, que es la persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional; el coachee, la persona o grupo de personas que reciben la ayuda; finalmente, el coaching, que es el proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. (Bisquerra Alcina, 2008)

Por otra parte, también se pone énfasis en la definición de “coaching”, diciendo que para que se pueda considerar que realmente ha habido coaching debe producirse un cambio positivo en el coachee. Esto implica establecer unos objetivos del coaching y la comprobación de su logro. (Bisquerra Alcina, 2008)

Por último, en *“El coaching desde una perspectiva epistemológica”*, nos explica cómo surgió la aparición de este proceso llamado coaching. Al ser afectado el mundo por el fenómeno de la globalización, se incrementó también las competencias mundiales en todos los ámbitos, es así como las empresas que siempre buscan ser las mejores y líderes de su área empezaron a transponer conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajos, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal. (Useche, 2004)

Es ahí donde aparece el término coaching dentro del ambiente empresarial, como un proceso técnico de formación cuyo objetivo es capacitar a los empleados de nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando su capacidad de acción y confianza en sí mismos para resolver problemas y tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

Los dos protagonistas de este proceso (coach y coachee) tienen responsabilidades: los primeros, de ejecutar las actividades asignadas, al ser ellos los responsables de la competitividad empresarial; los segundos, son los encargados de transmitir y generar confianza a los coachees, inculcar sentido de responsabilidad y compromiso, capacidad de aprendizaje, capacidad de

innovación y creatividad e indicar el camino a seguir, todo para el logro de los objetivos de las personas y las empresas.

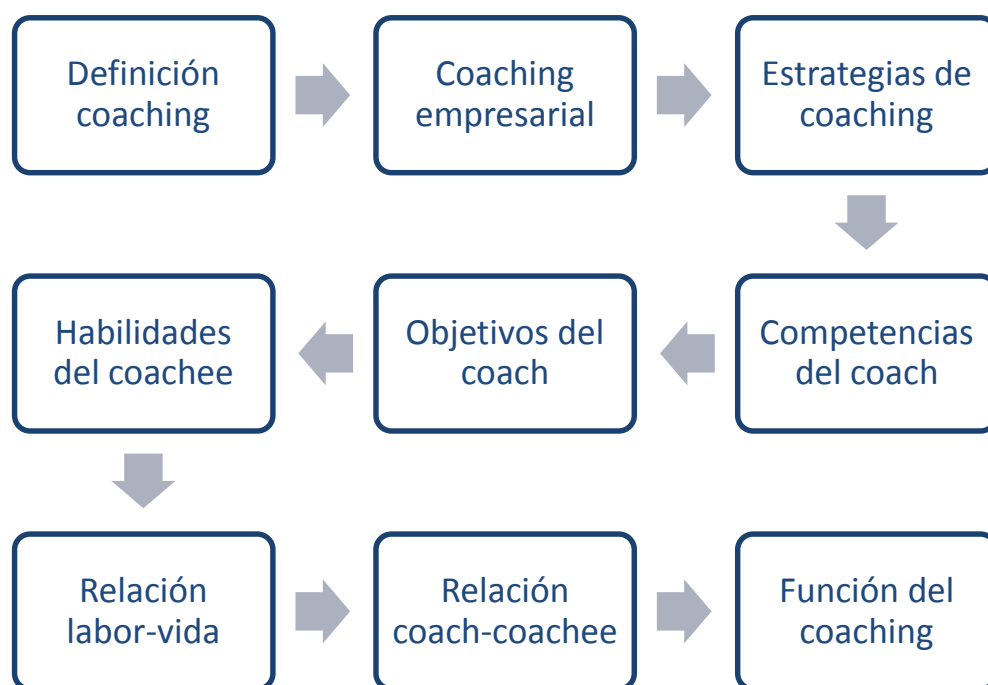
En tal sentido, entonces, a forma de resumen, podemos ver y analizar que el coaching en el ámbito empresarial se ha diagramado siguiendo los conceptos expuestos a continuación:

Tabla 3
Conceptos de coaching empresarial

| Variables | N° Artículos (Principal investigación) * |
|-----------|--|
| Coaching | 2 |
| Coach | 2 |
| Coachee | 1 |

*Los artículos, si bien todos hablan en general de los conceptos presentados, se han dividido teniendo en cuenta el orden de importancia que le otorgan a cada parte del proceso general del coaching como estrategia.

Figura 1
Desarrollo del tratamiento de los conceptos explicados



El coaching empresarial: metodología

Dentro de lo que son líneas investigativas del coaching empresarial, se resaltan aquellas que explican y se desarrollan a su vez no solo en los conceptos de lo que es el coaching, sino como se debe de realizar, es decir, de como se debe utilizar esta importante estrategia empresarial y los diferentes medios de los que se vale para poder lograr sus objetivos.

Así, en *“Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales”* nos da un primer punto importante y resaltante que, los estudios ligados únicamente a explicar el proceso del coaching no han explorado: que así como el coaching es aplicable a una gran variedad de ámbitos, más allá del empresarial, también es retroalimentado, es decir, puede aprender de otros campos para su enriquecimiento. En tal sentido, la aplicación de estos dos términos universitarios, donde se entiende como la explotación comercial de un concepto investigado identificando un vacío, es decir, una acción sobre ese vacío identificado, nos muestra que el coaching parte como primer punto metodológico de la propiedad de la investigación e identificación de un problema para atacar ahí. (Gómez Zuluaga & Botero Morales, 2016).

Por ello, cuando se habla del coaching empresarial y las formas en como mejorar el rendimiento de los trabajadores se parte siempre de procedimientos como encuestas o test para responder directamente a algunos problemas que el empleado sugiere o tiene como parte de su desarrollo natural como ser humano. Es de esta forma además como se pueden enfocar y direccionar los debidos resultados que el coach buscará al final de su programa.

Por otro lado, es importante no solo identificar y atacar algunos puntos esenciales de falencia o posible mejora en torno a la labor personal o empresarial, sino además incentivar a que estos procesos se realicen de ahí en más de manera consuetudinaria sin necesidad de la figura presencial constante del coach.

Sobre esto se trabaja en *“La motivación de los empleados: más allá de la: “zanahoria y el garrote”* de una forma muy interesante, ya que plantea otra de las metodologías importantes en el proceso del coaching empresarial: las motivaciones, la autodeterminación y el sistema

recompensa-castigo. Es importante ya que, si bien la finalidad está en la optimización de un valor o habilidad que se aplica en los empleados o coachee, no solo se debe tener presente durante el tiempo que se ejecuta el proceso del coaching, sino que, como se mencionó antes, debe mantenerse de una manera constante, por lo cual esta metodología incentiva en los empleados de una forma casi inconsciente que bajo la formulación de un trabajo mucho más productivo y eficiente puede generar una mejora en su satisfacción personal, económica, etc. (Muñoz Restrepo & Ramírez Valencia, 2013)

Pero, como menciona el título, no solo es aplicar un sistema de miel e hiel, sino profundizar hacia el concepto de la autodeterminación de que uno tiene una serie de disposiciones y habilidades con las que ha de disponer una forma de trabajo eficaz y eficiente, donde el coaching solo sea un mediador por el cual se pueda incentivar tales procesos en el ámbito empresarial.

En *“Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica”* se desarrolla un punto clave, no solo para la empresa como forma de lograr una mayor productividad, sino también para desarrollar en los trabajadores una serie de habilidades que le permitan superar distintos casos sin degenerar en ellos problemas laborales o psicológicos. Así, la propuesta es someter a los coachee a escenarios donde, más que solo actuar bajo presión o estrés, sepan desarrollar habilidades cognitivas que les permitan discernir también entre las ventajas y desventajas de una decisión así como el aprovechamiento de las mismas circunstancias para extrapolar cosas e ideas positivas de las mismas. (La Madriz & Parra, 2016)

La misma idea se propone en *“La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave”* donde se trabaja en base al potencial intelectual que el coaching va identificando en cada coachee y lo desarrolla para llevarlos a experimentar, desde su perspectivas, posibles ventajas competitivas en torno al propio talento que tiene cada trabajador. (Álvaro Alonso, 2014)

Así pues, el coaching no solo se presenta desde el aspecto metodológico de conseguir directamente un objetivo vacío, o el de desarrollar habilidades para mejorar algún aspecto de la empresa como potencial de ayudar a la productividad solo por beneficios simples, sino que adicional a todo lo demostrado en los artículos y estudios anteriores se ha de aplicar un aliciente

de bienestar personal y espiritual, el cual se deja claro en el artículo *“El poder de las palabras de los capellanes: El impacto en los colaboradores de la gestión de la espiritualidad laboral”*. (Portales, 2015)

En este documento se va dando la idea de como, por medio de una motivación que va ahora al plano de lo emocional, se pueden lograr también cambios importantes en los coachee, implementando este concepto espiritual como un valor fundamental de hacer sentir a los trabajadores parte del sistema y proceso y pieza clave y fundamental sin la cual la misma empresa directa o indirectamente puede generar todos los valores competitivos que son uno de los objetivos trascendentes del coachee. (Portales, 2015)

Entonces, a forma nuevamente de resumen se podrá dar una idea general de cuales son las principales metodologías que usa el coaching en su proceso de obtención de mejoras y avances dentro de las empresas:

Tabla 4
Metodologías de coaching empresarial

| Variables | N° Artículos |
|-------------------------|--------------|
| Proyectos empresariales | 1 |
| Motivación emocional | 2 |
| Talento intelectual | 2 |

Figura 2
Jerarquía metodológica de coaching empresarial *



*La figura centro

presenta el mediador de

la motivación emocional, pero que sigue una dinámica interrelacional con los otros conceptos explicados y aplicados.

El coaching y las Pymes

Cuando uno habla sobre las Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) ingresa a un terreno pantanoso ya que si bien son uno de los principales focos de crecimiento de muchas naciones emergentes de América Latina, son también uno de los puntos menos atendidos por parte de las labores administrativas, contables y económicas. Así pues, ante este contexto, en el caso de la aplicación de la estrategia del coaching y sus metodologías no son ajenas a esa realidad, pues no se han llevado a cabo grandes revisiones sistemáticas de la importancia que podría tener tales preparativos que se hacen a nivel macro también a nivel micro.

Dentro de los pocos estudios podríamos detallar el artículo titulado *“Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí”*, el cual busca de alguna manera la funcionalidad que tienen algunas formas de tratar y manejar las capacidades, maquinaria o empleados y la manera de sobrellevar sus potencialidades y lograr un crecimiento sostenido. (Martínez, Palos & Vargas; 2017)

Ahora bien, este complemento ideario solo muestra una parte del coaching, indirectamente hablando, es decir la identificación de un vacío el cual necesita ser atendido para generar lo que precisamente es la mejora de todos los aspectos que va desglosando y analizando en el artículo antes mencionado.

Por otra parte, en *“Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes”* se desarrolla la idea de los métodos o formas de liderazgo o coach que tienen los gerentes, pero una revisión diferenciada entre los géneros, tratando de enfatizar la idea de que todo ello se ve relacionado con las propias características biológicas de cada género. (García, Salas & Gaviria; 2016)

Más allá de las dos revisiones extraídas, podemos ver que no existe una profundización en la temática de como aplica, directamente ya, los estilos del coaching en el desarrollo de esta clase de microempresas que sirven como el principal sustento de desarrollo de las economías liberales y en crecimiento constante.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el análisis de los resultados hallados a lo largo de la investigación, la cual presenta un enorme vacío en la relación de los conceptos empleados en esta investigación, podemos enfocar la discusión en dos puntos centrales:

- A) Que la metodología del coaching se ha desarrollado de forma consistente en las grandes potencias comerciales, enfocándose no solo en el rubro de las ventas o de los servicios, sino en los planos humanísticos y de desarrollo humano y personal para poder potenciar diferentes habilidades y competencias en los trabajadores a los cuales va dirigida tal metodología.

Es este factor entonces el que ha diseñado el nuevo modelo de mercado de las grandes potencias económicas que centran su poder en el potencial y capacidad de las empresas que aplican dichas técnicas para dar cuenta del valor agregado que tiene su capital humano sobre su capital financiero.

- B) Que la relación, o inexistencia de relación entre los conceptos pyme y coaching en los países denominados económicamente como tercermundistas es lo que genera la falta de un sistema fuerte y de arraigo social donde las empresas tengan un crecimiento exponencial que les permita un desarrollo sostenible a corto y largo plazo, es decir, la falta de una aplicación de metodología de coaching en las pymes de países latinoamericanos es el principal factor por el cual únicamente se ha logrado “teorizar” lo que sucedería con nuestras economías si es que estas se enfocaran a los modelos que son regulados en otras potencias.

Bajo estas discusiones es que se han denominado las posturas de los resultados, pues el coaching si bien es un modelo del cual se tiene claras evidencias de la importancia y amplia operancia dentro de las empresas como facilitadores de un mejoramiento interno y externo del funcionamiento global de una empresa, no ha sido capaz de ser replicado en las empresas de corte medio y corto financieramente hablando en los países latinos, motivo que genera la inestabilidad económica que sostienen tales países.

Conclusiones

- El modelo del coaching es un sistema de alta eficacia, replicable en la gran mayoría de empresas y que ha demostrado ser eficiente en la obtención de resultados a corto y largo plazo dentro de un sistema económicamente activo.
- El modelo del coaching es un sistema que se aplica no solo al factor del bien y el servicio exportado o importado, sino también a los trabajadores y consumidores de tales, para generar un ambiente de expectación y clima positivo ante determinados tipos de empresas y puedan lograr un concepto de mayor identificación con las mismas.
- El modelo de coaching es un sistema únicamente empleado en las grandes empresas y corporaciones que tienen un grupo de personas y clientes sumamente amplios, permitiendo generar un mayor desarrollo y crecimiento del ya obtenido por tales empresas.
- Las Pyme no han desarrollado un modelo de coaching en Latinoamérica y el Perú por falta de conocimiento y de estrategias, lo cual evidencia un atraso respecto a las potencias económicamente activas, y no permite el desarrollo de estas empresas pequeñas a corto y largo plazo.

REFERENCIAS

- International Association of Coaching. (2016). *ESTUDIO GLOBAL SOBRE EL COACHING DEL 2016 DE ICF*. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC17.pdf>
- Asociacion Española de Coaching. (2013). *ASESCO*. Obtenido de <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Bisquerra, R. (2008). *Coaching: un reto para los orientadores*. Obtenido de <http://www2.uned.es/reop/pdfs/2008/19-2%20-%20Rafael%20Bisquerra%20Alzina.pdf>
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Escuela de formación Integral de Coaching. (2015). *Efic*. Obtenido de <http://efic.es/servicios-a-empresas/coaching-empresarial-organizacional/>
- Federacion Internacional de Coaching. (2014). *ICF Global Consumer Awareness Study*. Obtenido de <https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/FINAL2014StudySPANISH.pdf>
- Fuentes Villar, F. (2013). *Coaching y confidencialidad*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/coaching-y-confidencialidad/>
- García, Salas & Gaviria. (2017). *ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322353489002>
- Gómez, M. & Botero, J. (2016). *Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/7612>
- La Madriz, J. & Parra, J. (2016). *Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica*. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/33/art3.pdf>

Lozano, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*.

Obtenido de

http://www.academia.edu/20382424/Redalyc._El_coaching_como_estrategia_para_la_formaci%C3%B3n_de_competencias_profesionales._Revista-Escuela_de_Administraci%C3%B3n_de_Negocios

Martínes, Palos & Vargas. (2017). *Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069009>

Musicco, G. (2015). *Coaching: conciliación de vida laboral-personal*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34242142006>

Núñez, G. (2015). *Necesidad y Motivación*. Obtenido de

<https://gabrielnunezok.wordpress.com/2015/07/22/necesidad-y-motivacion/>

Portales, L. (2015). *El poder de las palabras de los capellanes: El impacto en los colaboradores de la gestión de la espiritualidad laboral*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21237092008>

Ramírez Valencia, M. (2013). *La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el*

garrote”. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>

Sans Zapata, M. (2012). ¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORIGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGIAS Y PRINCIPIOS BASICOS DE ACTUACION DE UN COACH. *Revista de investigación de Ciencias*.

Useche, M. (2008). *El coaching desde una perspectiva epistemológica*. Obtenido de

<https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS105/08Useche.pdf>