

**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING EN OCHO (8) EMPRESAS DE AMERICA
LATINA**

JUAN CAMILO PUERTO NAVARRO
TUTOR: JUAN CARLOS PÉREZ PÉREZ
2017

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

TABLA DE CONTENIDO

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS:	6
JUSTIFICACIÓN	7
Fase 1: Revisión de Literatura.	8
Qué es el coaching y para qué sirve.....	8
Aplicaciones.....	8
Características.	8
Como se implementa esta herramienta.	8
Resultados obtenidos.....	8
Fase 2: Comparación de Casos.	8
Selección de investigaciones claras en	9
Identificación de Casos.	9
Fase 3: Análisis Estudios de Caso.	9
Identificación de similitudes en el proceso de implementación.	9
Importancia de estos factores encontrados.	9
Fase 4: Conclusiones	9
1 REVISIÓN DE LITERATURA	10
1.1 QUÉ ES COACHING:	10
1.2 PARA QUÉ SIRVE	11
1.3 APLICACIONES	11
1.4 CARACTERÍSTICAS	13
1.5 CÓMO LLEVAR A CABO UN PROCESO DE COACHING.	16
1.5.1 Modelo Tavistock:	16
1.5.2 DBM (Development Behaviour Modeling):	17
1.5.3 Modelo GROW:	18
2 COMPARACIÓN DE CASOS	22
3 ANÁLISIS ESTUDIOS DE CASO	34

3.1	Determinación de Factores Clave:	34
3.1.1	Contexto:	34
3.1.2	Investigación Bibliográfica:.....	35
3.1.3	Cultura:	36
3.1.4	Tiempo:	36
3.1.5	Objetivos:	37
3.1.6	Medición del Coaching:.....	37
3.1.7	Análisis de resultados:	38
4	CONCLUSIONES:	39
5	BIBLIOGRAFÍA	41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Subsistema Social.....	17
Tabla 2. Modelo DBM	18
Tabla 3. Modelo GROW.....	19
Tabla 4. Patrones de Comportamiento.....	25
Tabla 5. Indicadores Coaching	32

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Coaching es una herramienta de alto rendimiento que puede ser inducido, adaptado e implementado por cualquier tipo de empresa para alcanzar las metas propuestas por la alta dirección. Con ella, se obtienen cambios que resultan claves para las empresas en la medida en que las personas, mejoran su productividad, es decir, se vuelven más eficientes; aspecto que se traduce en el logro de las metas proyectadas.

Muchos autores como (Whitmore, 2016), (Goleman, 1995), (Marchal, 2013) entre otros, afirman lo anteriormente dicho, con relación a que el coaching mejora la eficiencia de las personas en diferentes aspectos de su vida; en lo social, lo laboral y porque no, en lo personal.

De acuerdo con (Marchal, 2013) “el coaching es una de las herramientas más potentes que existen para conseguir objetivos, porque se basa en la palabra y el poder escuchar al otro para hacerle crecer como persona. Por esta razón, estas teorías cada vez tiene una mayor demanda y aplicabilidad en las empresas”.

El generar una conciencia frente a la importancia del coaching es uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas hoy en día y aunque es una herramienta nueva, está dando muy buenos resultados en los procesos empresariales. Sin embargo, es muy importante tener claro, cómo se debe aplicar para que realmente sea exitosa. (Marchal, 2013)

Entendiendo los aportes de los autores anteriormente mencionados, es importante identificar, qué factores específicos logran que el coaching sea una herramienta tan especial a la hora de aplicarse en las empresas.

Existen diferentes modelos de aplicación en el Coaching, como por ejemplo el modelo Grow, que permiten dar cierta claridad a la hora de realizar el acompañamiento, teniendo en cuenta

objetivos concretos y realizables, para lo cual sería importante identificar si las aplicación de diferentes estudios de coaching han dado resultado y en qué tipo de empresa. Es claro que podría variar el modelo de aplicación si llegase a ser necesario. (Ruíz, 2010)

Al ser el Coaching una herramienta clave e importante para la alta dirección de una empresa, este trabajo se centra, en el estudio de ocho empresas de América Latina que ha incursionado en este tema. Podremos evidenciar claramente factores importantes a la hora de llevar a cabo la implementación y acompañamiento en Coaching.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para efectos de este estudio, se tendrá en cuenta la aplicación e implementación de Coaching de ocho empresas Latinoamericanas y sabiendo qué esta es una herramienta que ayuda a mejorar la eficiencia de las personas y equipos de trabajo, también intentaremos responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores más importantes dentro de los ocho casos investigados para la aplicación de Coaching?

OBJETIVOS:

General

Identificar los factores claves a la hora de implementar el Coaching en las ocho empresas objeto de estudio.

Específicos

Realizar una búsqueda documental, donde se investigará acerca del coaching y los resultados de su aplicación.

Comparar la aplicación del coaching en empresas latinoamericanas de diferentes sectores económicos.

Determinar los factores clave de la aplicación del coaching en las empresas investigadas.

JUSTIFICACIÓN

Entendiendo que el coaching es un nuevo método de Direccionamiento Estratégico que permite mejorar la eficiencia de las personas en su ambiente de trabajo (desde Directivos hasta Operarios), es importante identificar qué características o factores logran hacer de esta herramienta algo tan especial.

Adicionalmente a lo anterior, se pretende concluir, si a partir de los ocho casos objeto de estudio, esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su ubicación geográfica, número de empleados, etc. Sin embargo resulta de gran interés conocer las estrategias de aplicación e implementación así como el análisis de los resultados obtenidos.

Las empresas por lo general, siempre buscan mejorar la eficiencia en todos sus procesos, por lo que resulta de gran importancia el poder evaluar, la efectividad de sus procesos así como su desempeño interno y el comportamiento de los empleados frente a ellos. Es por lo anterior que se crea e implementa la estrategia del Coaching al interior de una empresa, buscando identificar los factores más relevantes a la hora de aplicarlo y realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

Un aspecto que hace de esta implementación un aspecto clave e importante, es que cualquier empleado, independiente el cargo o rango dentro de la empresa, podrá generar propuestas de mejora que permitan incrementar la eficiencia dentro de la misma, propiciando un ambiente de trabajo más estable y armonioso.

La aplicación efectiva del coaching, permitirá también crear una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que no lo posean o desconozcan el poder de esta herramienta.

Este trabajo a partir de las ocho investigaciones realizadas en empresas Latinoamericanas nos permitirá identificar claramente los factores que pueden ayudar a que el proceso de Coaching sea más efectivo dando la oportunidad de observar sus resultados a la hora de su aplicación.

ASPECTOS METODOLOGICOS:

Este trabajo, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, 2016) y su libro: “Metodología de la Investigación”, este trabajo se clasifica como cualitativo de tipo descriptivo y busca identificar y analizar los factores para la aplicación del coaching, tomando como base otras teorías e investigaciones que han sido aplicadas en ocho empresas de Latinoamérica.

Las fases para desarrollar este trabajo, se muestran a continuación:

Fase 1: Revisión de Literatura. Para ésta primera etapa se deben buscar fuentes bibliográficas que permitan dar claridad al concepto del coaching, su funcionalidad, como se implementa, cuáles modelos pueden aplicarse en empresas de acuerdo con el tipo de sector u objeto social, sus respectivas aplicaciones y que resultados se han obtenido en las ocho empresas objeto de estudio. Teniendo en cuenta lo anterior, se podrá entender:

Qué es el coaching y para qué sirve.

Aplicaciones.

Características.

Como se implementa esta herramienta.

Resultados obtenidos.

Fase 2: Comparación de Casos. En esta etapa y teniendo en cuenta la Fase 1, se procederá a identificar investigaciones realizadas sobre el tema en empresas Latinoamericanas y que resultados se han obtenido. De igual manera seleccionar ocho casos que permitan identificar

claramente los objetivos, aplicación de estrategias y análisis de los resultados. De acuerdo a lo anterior, se realizará:

Selección de investigaciones claras en objetivos, aplicaciones y análisis de resultados.

Identificación de Casos.

Fase 3: Análisis Estudios de Caso. En esta última etapa, se analizarán los casos seleccionadas, identificando las similitudes obtenidas en el proceso de implementación y factores que generaron los resultados esperados.

Para esto, se tendrá en cuenta:

Identificación de similitudes en el proceso de implementación.

Importancia de estos factores encontrados.

Fase 4: Conclusiones. Para finalizar este trabajo, se hará un breve comentario acerca de los resultados alcanzados frente a los factores encontrados dentro de los ocho casos de empresas Latinoamericanas investigados.

1 REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 QUÉ ES COACHING:

El Coaching, proviene del anglosajón “entrenamiento en el campo deportivo”, la Universidad Eafit de Medellín, asegura que el Coaching “también es un entrenamiento” enfocado al alcance de objetivos específicos donde actúan dos actores fundamentales. El coach, quien según la revista (Master- Net, s.f.), permite a través de preguntas concretas y certeras, delimitar los objetivos de trabajo de sus clientes explotando sus cualidades, y el Coachee, quien es la persona (cliente) que permite ser entrenado por su Coach para el alcance de metas u objetivos específicos.

Existen muchos significados con relación al Coaching, pero muchos autores (vega, 2010), (Arqueros, 2009) sustentan que el Coaching es una herramienta que permite explotar las cualidades o habilidades innatas de cada coachee para el alcance de metas específicas. (vega, 2010) Plantea que con la práctica del Coaching, se le puede permitir a otras personas que también se conozcan a sí mismos y puedan darse cuenta de lo que son capaces de hacer; esta herramienta, ha sido objeto de estudio desde los últimos años, debido a que se han obtenido resultados en las personas que lo practican (Ciencias, 2012) ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un Coach. Revista de investigación. (Ciencias, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, el entorno donde más se desarrolla el Coaching es en el ambiente laboral, puesto que permite a los líderes mejorar su eficiencia y la capacidad de poder adaptarse fácilmente al mundo cambiante que los rodea para así tomar decisiones más

eficientes y poder guiar a su equipo de trabajo hacia el éxito de la Organización (Arqueros, 2009).

El Coaching es un conglomerado de muchas disciplinas que permiten explotar el potencial que cada persona guarda en lo fondo de su ser (vega, 2010); sin embargo no existe un “Padre del Coaching” (Ciencias, 2012), un fundador o algo por el estilo, es como llegar a decir que el Coaching tiene un significado personal del cual se esperan los resultados anteriormente comentados. Zenger, uno de los más reconocidos escritores sobre liderazgo, dice que “la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma” (Ciencias, 2012).

1.2 PARA QUÉ SIRVE

El coaching sirve para liderar un grupo de personas con un objetivo en común, es necesario satisfacerlas, descubriendo sus inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, anhelos y así mismo entendiendo su actuar y proceder. Todo con el propósito de motivarlos y movilizarlos a la consecución de las metas tanto profesionales como personales. (L., J., & N., 2013) El Coaching actualmente sirve para tener éxito, por esto las empresas necesitan tener un personal efectivo que esté en condiciones de trabajar en equipo y puedan lograr los objetivos de la organización. (Master- Net, s.f.).

El coaching permite a otros el poder conocerse a sí mismos y poder sacar lo mejor de sí encontrando qué los motiva, qué los apasiona, qué los inspira y qué los irrita o detiene para en este caso anterior romper todas sus barreras y lograr con la ayuda del coach superar todos su problemas y lograr las metas propuestas. (vega, 2010)

1.3 APLICACIONES

Las habilidades que desarrolla una persona que toma sesiones de Coaching son muchas pero es importante saber en qué campo se está aplicando, pues esta herramienta es multicampo y

se puede aplicar en: la vida personal, laboral, presentación personal, entre otras. Principalmente, se divide en 2 partes: Según el contenido y según el método para el que se emplea (García).

Cuando se habla de “según el contenido”, es limitar el tipo de Coaching. ¿A quién va dirigido? ¿A una empresa o persona? Y la segunda parte corresponde al método, que hace referencia a la estrategia de coaching que será utilizada con el cliente. Coaching Ontológico, Programación Neurolingüística (PNL), entre otros.

El Coaching puede ser clasificado de dos formas: Coaching empresarial y Coaching ejecutivo.

Coaching empresarial: Se dirige a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.

Este tipo de Coaching, busca mejorar y potencializar el trabajo en equipo con el fin de optimizar las labores que se desarrollan en la organización, alcanzando niveles óptimos de efectividad. “ (Whitmore, 2016) indica que el coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La tarea principal es ayudarlo a aprender, más que enseñarle”. (Noé., 2012)

Coaching ejecutivo: Dentro de los tipos de Coaching organizacional, este tipo de Coaching está dirigido a altos ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, entre otros factores importantes dentro del liderazgo.

(Yuste, 2016) Hace referencia al Coaching ejecutivo como un proceso generoso del Coaching personal en donde se prepara a la persona para cumplir con ciertos objetivos profesionales y sobre todo se enfoca el esfuerzo hacía la persona y no por la organización. Este

acompañamiento busca fortalecer y desarrollar habilidades de liderazgo que permitan a las personas desenvolverse con su equipo de trabajo.

1.4 CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con la (Universidad de Palermo., 2011), “El foco del Coaching es la persona, el ser humano, y no el resultado o el efecto. Lo visible (el efecto) es lo que se percibe y, al mismo tiempo, oculta la importancia de lo invisible (la causa o el contexto). Por ello, desde siempre, las personas, seducidas por el resultado, pierden de vista la infraestructura y el proceso que son pre-condición para obtenerlo”.

Es importante aclarar que en el coaching, no se debe suponer el “cómo son las cosas” (juicios de valor), sino respetar el pensamiento o perspectiva que tiene cada persona, frente a una situación o acción. El coach debe ayudar a su coachee por medio de preguntas estratégicas a descubrir la verdad a través del mismo. Lo anterior se llama percepción, para lo cual, existe una combinación de 3 factores: Emoción, lenguaje y cuerpo; (Universidad de Palermo., 2011).

1.4.1 Cualidades del Coach:

El coach es un observador de las acciones y ocurrencias del coachee y en ningún momento interviene en las decisiones de su cliente, permite que este logre mejoras a través de objetivos específicos que plantean entre ambos y así se logren los resultados esperados (Muradep, 2009.) Esta misma autora, en su documento, describe que una de las grandes características del coaching: la habilidad de escuchar, pues sin esta herramienta, es casi que imposible identificar los problemas u objetivos del coachee.

Para (Terán, 2013) basada en los argumentos de (Whitmore, 2016) Es fundamental que el coach reconozca y valore las competencias individuales de un equipo de trabajo, logrando una integración armónica que permita el cumplimiento de objetivos tanto individuales como

grupales; por tal motivo el coach debe representar un ejemplo a seguir y debe influir positivamente en su equipo de trabajo (Monarth, 2011).

1.4.2 Habilidades que se deben aplicar en Coaching:

El coaching busca un equilibrio entre el Coach y su Coachee, partiendo de la construcción de la confianza y la empatía, donde el Coach es capaz de ponerse en los zapatos de su cliente, entendiendo claramente: entorno, dificultades y objetivos. Para la realización de éste, el coaching maneja la herramienta del Rapport y la Inteligencia emocional.

(Goleman, 1995) Dice que la IE (inteligencia emocional) es la forma en como las personas interactúan con el mundo, de tal manera que las personas emocionalmente inteligentes, tienden a enfocarse en sus propios sentimientos y el de los demás, además de que tienden a controlar de una manera más eficiente sus impulsos.

El Coach debe desarrollar la capacidad de dominar sus emociones y comprender las de su cliente para poder tomar decisiones adecuadas tal como se menciona en el párrafo anterior.

El coach debe lograr que los coachees también puedan implementar las habilidades anteriormente descritas, con la intención de crear grandes líderes que puedan controlar sus impulsos emocionales y puedan motivar directamente a sus equipos de trabajo promoviendo la creatividad y un buen ambiente laboral. (Vivas M, 2007.)

Por medio de la PNL (Programación Neurolingüística), el Coaching intenta romper con los paradigmas que impiden que los coachees logren sus objetivos fijados; para lo cual el coach por medio de preguntas estratégicas, logra que el coachee piense de una manera diferente (the think out box), sacando a su cliente de la zona de confort, facilitando el alcance de metas y la solución de los problemas.

En el coaching, es fundamental el uso de preguntas poderosas que permitan el desarrollo o avance de las sesiones, pues es la herramienta que usa el coach para guiar a su coachee.

Las preguntas que usa el coach para sus sesiones, no son para sacar información privada del coachee sino para hacerle pensar, sentir, y reaccionar de una manera más eficiente frente a los problemas que se puedan presentar para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas.

Dentro de las sesiones de coaching deben existir preguntas que sean abiertas y eficientes que requieran respuestas descriptivas que propician el desarrollo de la conciencia, mientras que las preguntas cerradas son demasiado limitadas, y las respuestas sí o no cierran la puerta a exploración de más detalles (ni siquiera obliga a alguien a comprometer su pensamiento).

Las preguntas abiertas son mucho más eficaces para generar conciencia y responsabilidad en el proceso de coaching. (Whitmore, 2016) Las preguntas que se usan normalmente para el descubrimiento de la verdad son: Cómo, Qué, Cuándo, Quién, Cuánto, Cuántos. El coach, debe tener cuidado a la hora de preguntar ¿Por qué? Ya que no es aconsejable, pues a menudo implica una crítica y pone al interrogado a la defensiva. En lugar de preguntar ¿Por qué? es mejor decir “¿Cuáles fueron las razones de que...?”; y es mejor si se reemplaza ¿Cómo? por “¿Cuáles son los pasos/medidas para...?”. De esta manera, se obtienen respuestas más ligadas a los hechos y más específicas. (Whitmore, 2016)

En coaching, el coach debe crear un ambiente de confianza esperando lo mejor de su coachee y creyendo en la veracidad de la información dada por el mismo, generando credibilidad e influencia como líder en su seguidor (coachee). (Sanz., 2003.)

La motivación, es uno de los factores más importantes dentro la aplicación en coaching, ya que es lo que determina a una persona para iniciar una acción (activación), permitirá que fije su rumbo hacia un objetivo (dirección) y luego persista en alcanzarlo (mantenimiento). (Naranjo, 2009)

De acuerdo con (Santrock, 2002) Existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La conductista subraya el papel de las

recompensas en la motivación, la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento. (Naranjo, 2009)

1.5 CÓMO LLEVAR A CABO UN PROCESO DE COACHING.

Para llevar a cabo un proceso de coaching, se pueden tomar como puntos de partida diferentes modelos como por ejemplo: Modelo Tavistock, DBM (Development Behaviour Modeling) y Modelo Grow. Estos modelos se explican a continuación:

1.5.1 Modelo Tavistock:

(Morchón, 2016) Explica este modelo con un enfoque psicoanalista, donde se trabaja fuertemente el subconsciente del individuo no poniéndolo en relación con el contexto, su pasado y su entorno.

Con relación a lo anterior, (Ramírez, 2010) Complementa la información de (Morchón, 2016), diciendo que la organización se concibe como un sistema estructurado que se divide en dos subsistemas: El técnico y el social.

Dentro del subsistema técnico, se toma en cuenta el tiempo, espacio geográfico y tecnología. Mide el potencial y la eficiencia de la organización.

El subsistema social por otro lado comprende al individuo y como se relaciona con la sociedad identificando las exigencias de la organización. “Transforma la eficiencia potencial en una real”. A continuación se muestra gráficamente este modelo:

Tabla 1. Subsistema Social

Dimensiones claves de la tecnología	Características de los sistemas organizacionales	
	Cerrado/Mecanicista	Abierto/Orgánico
*Naturaleza general de las tareas	Repetitivas, rutinarias, rígidamente establecidas	Variadas, no rutinarias, flexibles.
*Entrada (insumo) de los procesos de transformación	Homogénea	Heterogéneas
*Salida (producto) de los procesos de transformación	Estandarizada	No estandarizadas, variables
*Conocimiento	Especializado (base limitada)	Generalizado (base amplia)
*Métodos	Programados, algoritmos	No programadas, heurísticos
*Propensión al cambio	Estabilidad y permanencia	Dinamismo y cambio

(Ramírez, 2010) Recuperado el 9 de Marzo de 2017

1.5.2 DBM (Development Behaviour Modeling):

(McWhirter, 2007) Identifica este modelo como “novedoso” que permite desarrollar un conjunto de habilidades conductuales que pueden aplicarse en cualquier situación. Esta habilidad se basa en la identificación de necesidades con respecto a diferentes situaciones para así crear soluciones acordes a esta.

“El Developmental Behavioural Modelling es una aproximación revolucionaria a la comprensión del comportamiento y aprendizaje humanos. Uno de los logros de este modelado fue la creación de una metodología para la PNL – una explicación de cómo funciona la PNL”.

(Morchón, 2016) Por su parte, Confirma que es un modelo basado en la PNL y orientado principalmente a la práctica incentivado “los pensamientos, comportamientos, habilidades, creencias, valores, actitudes y otras cualidades que utilizan para sobresalir en una actividad”. Gráficamente el modelo se explica de la siguiente forma:

Tabla 2. Modelo DBM

DBM (Development Behaviour Modeling):				
Proceso	Objetivos. Autoconocimiento Entorno	Información Análisis Visión del futuro	Estrategia Acciones Desarrollo de habilidades específicas para el alcance de metas	Resultados Logros establecidos Medición de los resultados
Actividades	Evaluación	Planeamiento y metas	Pasos de Estrategia y acción	Evaluación del proceso
Herramientas	. Prueba de liderazgo 360°, entrevista, feedback . Pruebas Psicológicas . Entrevistas . Feedback	Sesiones de coaching .Establecimiento de metas. . Cronograma de compromisos	. Tareas reales . Aprendizaje de otros . Retroalimentación en video	. Retro alimentación . Repetición del 360° . Informe del coach . Revisión a los 3 y 6 meses
Resultados	. Conocimiento de sí mismo . Deseo de cambio	Necesidades de desarrollo	. Desarrollo de destrezas . Aumento del conocimiento . Experiencia	. Cambio sustancial de comportamiento . Crecimiento personal

(Lee Hecht Harrison , 2017) Modelo DBM (Development Behaviour Modeling), ecuperado

el 3 de Enero de 2017.

1.5.3 Modelo GROW:

El Modelo Grow, que resulta práctico y acertado a la hora de aplicar coaching, (Ruíz, 2010). Grow corresponde a las palabras (Goals, Reality, Options. Will) que describen el

proceso que debe realizar el coachee en compañía del coach para el cumplimiento de objetivos.

La grafica se muestra a continuación.

Tabla 3. Modelo GROW

MODELO GROW			
GOAL- OBJETIVO	REALITY- REALIDAD	OPTIONS- OPCIONES	WILL- VOLUNTAD
Definir y establecer que meta se quiere alcanzar	Describir la situación actual y sus obstáculos teniendo un amplio conocimiento del entorno	Considerar las opciones y posibilidades que se presentan	Estrategia que se aplicara al plan de acción detallado y así lograr el alcance de metas

(Psicología, 2012) Modelo Grow, recuperado el 3 de Enero de 2017.

Los pasos del cuadro anteriormente descrito, se explican de la siguiente forma:

- **Entrevista:** La entrevista en el coaching, permite analizar los retos actuales y las oportunidades de los mismos con relación al coachee. (Benítez & Echeverri, 2008)

Esta entrevista, permite establecer una relación de empatía entre el coach y su cliente, partiendo de preguntas sencillas como: ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo ha pensado cumplir o realizar esos objetivos, con que indicadores? ¿Cuál es su posición actual frente a esos objetivos?

Lo anterior permitirá tener un panorama detallado de las funciones que deberá ejercer tanto el coach como el coachee para poder lograr esos objetivos propuestos.

- **Goal- Meta u objetivo:** Como se menciona en el punto anterior, se debe tener claridad de los objetivos que se proponen por medio de preguntas estratégicas como: ¿Cuál es su reto? ¿Cuál es el objetivo? ¿Cómo sabrá que ha alcanzado su meta?, entre otras

que permitan al coachee encontrar un camino de cumplimiento hacía los objetivos planteados.

- **Reality- Realidad:** El coach debe mirar los objetivos propuestos de una forma imparcial y “realista”, haciendo preguntas como: ¿Qué ha hecho antes para mejorar en esa situación?, ¿en qué ocasiones se ha aproximado a lo que quiere?, ¿qué le hace falta probar?, ¿qué ha intentado hasta ahora? Es importante que el coach por medio de estas preguntas, no lleve a su cliente a la autoevaluación. (Ruíz, 2010)

Este paso del modelo de GROW, permite al coach poder identificar los posibles obstáculos que se pueden presentar ante el cumplimiento de objetivos.

- **Options- Opciones:** Como su nombre lo indica, en esta etapa del proceso, se evalúan todas las posibilidades que pueden tenerse en cuenta para lograr los objetivos planteados por el coachee.

Las preguntas que se ajustan a la situación y que el coach debe hacer son: (Ruíz, 2010) (Benítez & Echeverri, 2008) ¿Qué opciones tiene? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tiene que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que podría considerar?

- **Will- Voluntad:** Para (Rua., 2014.) una vez que se tienen claros los objetivos y a donde se desea ir, tendrá un punto de partida sólido, sin embargo deberá tener más que eso para lograr sus objetivos, pues el coachee necesitara voluntad y ganas por querer cambiar su situación actual; por lo cual deberá responder a preguntas preparadas por su coach como: ¿Cuál es el siguiente pasos?, ¿Cuándo empezará?, ¿Cómo medirá sus avances?, ¿Qué hará para superar los obstáculos que se le puedan presentar? (C., 2000)

Con lo anterior, se busca que el coach cree un plan detallado que motive al coachee para comprometerse con su trabajo

Los pasos anteriores, permiten al coach y al coachee, crear: un contexto, identificación de la situación, interpretación, indagación, centralización y cierre. (López, 2009) Esto permite, transformar un problema en un objetivo específico, como por ejemplo: (“no quiero que me vean como una persona conflictiva”), en un “objetivo” (“mejorar la situación del equipo de trabajo”).

2 COMPARACIÓN DE CASOS

Como se menciona anteriormente, el coaching es aplicable en cualquier forma, método, técnica y a cualquier tipo de persona que haga parte o no de una organización. Es decir que existen muchas maneras de aplicar la herramienta para conseguir los objetivos propuestos al interior de una empresa. Cuando se habla de aplicar coaching en una compañía, no solamente se trata de un único individuo, sino también, cómo se puede aplicar a un equipo de trabajo o grupo de personas dentro de una organización.

Con respecto a lo anterior, se tomaron ocho casos de autores que realizaron aplicaciones de Coaching en empresas, tanto a Directivos como equipos de trabajo. Demostrando claros objetivos y resultados en las aplicaciones de la herramienta. Esto con el fin de encontrar similitudes en la práctica de ésta y los resultados alcanzados. Dichos casos se exponen a continuación:

- **Primer caso:**

Título: Aplicación del método de Coaching para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en media Empresa Industrial Textil de la ciudad de Santa Ana

Autor(es): (Retana Hernandez, Zaldaña Melara , & Zelada López, 2014)

Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Industrial de Textiles

Objetivos y metas: Mejorar la Calidad de desempeño de los trabajadores y los procesos productivos.

Fases de aplicación: Diagnostico, Objetivos, Viabilidad de objetivos y Desarrollo.

Resumen de la investigación: Implementar una estrategia de Coaching en medianas empresas textiles, con el fin de poder mejorar la eficiencia de los trabajadores y la calidad de sus productos. Para éste proceso, ellos partieron de 5 etapas que permitieron la evaluación del grupo de personas y la aplicación de la misma. Las etapas propuestas de ejecución fueron:

“Diagnostico, clarificación de objetivos, desarrollo y aplicación de un plan de trabajo, análisis de los resultados, consolidación de resultados, supervisión de las relaciones personales”.

Dentro de la primera etapa (Diagnóstico), buscaron comprender la situación (entorno) actual de las empresas y personas a quienes iban a aplicar esta herramienta; permitiendo así, identificar cuáles son las debilidades claves que debían ser atendidas, al igual que determinar sus competencias o habilidades previendo futuras necesidades que se podían presentar en la empresa.

En su segunda etapa (Clarificación de objetivos), se basaron en el punto anterior, para poder identificar que metodología de trabajo y actividades debían aplicar para cada sesión.

Para su tercera etapa (Desarrollo), definieron, que todos los planes de trabajo, debían ser secuenciales e ir enfocados a objetivos específicos; las actividades debían ser: concretas, evaluables, definidas dentro de un periodo específico de tiempo y guiando todo el tiempo al personal involucrado para el alcance de objetivos.

La quinta etapa (Consolidación de resultados), Permitió evaluar el proceso de Coaching que se estaba aplicando al igual de identificar los avances frente a los objetivos planteado por parte de la organización, descubriendo que la Compañía, debía capacitar

mejor a sus empleados frente al tema al mismo tiempo que los altos directivos para alcanzar los objetivos propuestos.

Resultados y relación con los modelos descritos: Comparando esta investigación con el modelo Grow. A pesar de que no lo describe implícitamente, la aplicación de este modelo, son evidentes, todos los pasos mencionados por el modelo, como lo son las metas **(Goals)** (mejorar el desempeño de los trabajadores y los procesos de producción), **Reality:** parten del estudio del entorno en donde se encontraron las diferentes necesidades que llevarían al desarrollo de objetivos **Options:** Evaluaron las diferentes posibilidades para desarrollar los diferentes objetivos, sin embargo también permitió identificar los resultados de la aplicación de Coaching. **Will:** los resultados de la investigación, en donde se pudo determinar que el mayor problema identificado es la falta de capacitación de los empleados. Si se quiere mejorar el desempeño y el rendimiento en los procesos productivos, es indispensable tener un personal bien capacitado para desarrollar sus funciones; además de que este, no estaba preparado para asimilar de manera efectiva un proceso de coaching.

- **Segundo Caso:**

Título: Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica

Autores: (Santodomingo Ochoa, Villa Gutiérrez, & Garzón Castrillón, 2010)

Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Empresa de Energía Eléctrica.

Objetivos y metas: Generar Liderazgo y desempeño al equipo de mantenimiento.

Fases de aplicación: Investigación del entorno, Identificación de necesidades, investigación bibliográfica, encuesta y resultados.

Resumen de la investigación: aplicaron estrategias de coaching enfocado al liderazgo con el fin de mejorar el Dpto. de Gestión de Mantenimiento en una empresa de Gestión Eléctrica.

Estos ingenieros, partieron de la base de identificar claramente su entorno con relación a sus necesidades para la aplicación de la estrategia de coaching, luego hicieron un estudio de caso, el cual les permitió analizar los patrones de comportamiento del grupo de personas que iban a ser sometidos a las teorías investigadas.

Estos investigadores, realizaron una encuesta basada en los siguientes ítems:

Tabla 4. Patrones de Comportamiento

VARIABLES	DIMENSIONES
CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	VALORES
LIDERAZGO	MOVILIZAR CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	COMPARTIR GENERAR
COMPETENCIA	JUICIO Y DECISIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS COMUNICACIÓN CONSTRUCCIÓN DE REDES FLEXIBILIDAD Y ORIENTACIÓN AL CAMBIO

(Santodomingo, Villa, & Garzón, 2010), recuperado el 10 de Diciembre de 2016

Una vez elaborada y aplicada la encuesta, se realizó el estudio de los resultados, los cuales demostraron que “existen variables como el liderazgo, Gestión del Conocimiento y Competencias, que aún no están bien fortalecidas dentro de la organización”.

Esta herramienta ayudó a los investigadores a identificar el compromiso del equipo de trabajo, que aunque es alto, no es suficiente para lograr el 100% de los objetivos en un corto plazo, pero si prepara al equipo para cumplirlo en un mediano y largo plazo.

Resultados y relación con los modelos descritos: esta vez y a diferencia del caso anterior, a través de la aplicación del coaching, se pudo mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización y a su vez, también se pudieron detectar otras falencias, que estaban interrumpiendo la eficiencia dentro de la organización como por ejemplo la ausencia de liderazgo y otras competencias claves para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

- **Tercer Caso:**

Título: Implementación de un plan de Coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa Constructora LCM Ingenieros S.A.C. En la ciudad de Lima

Autor(es): (López Portocarrero & Sagastegui Villoslava, 2015)

Espacio Geográfico: Ciudad de Lima, Perú.

Objetivos y metas: Disminuir la rotación de personal.

Factores de aplicación: Investigación del entorno, apoyo teórico, encuesta estratégica, análisis de resultados.

Resumen de la investigación: implementar un plan de Coaching que permitiera disminuir la rotación del personal de la empresa. Por lo anterior, empezaron por investigar el entorno donde iban a aplicar el modelo de coaching, seguido de un apoyo teórico que les permitieran desarrollar dicha herramienta, entre los que se destacan: el tipo de empresa, sector, cual es la muestra a evaluar, tipo de evaluación, etc.

Una vez tuvieron claros los conceptos anteriores, procedieron a hacer la aplicación de la herramienta por medio de una encuesta estratégica, que permitió medir el clima laboral, los conocimientos adquiridos en la empresa y la comodidad y adaptabilidad que esta ofrecía a sus empleados.

Con la ejecución del plan de coaching, llegaron a la conclusión de que para disminuir la rotación de personal y mejorar la eficiencia, debían crear otros incentivos como: mejoras salariales, viáticos, entre otros.

Resultados y relación con los modelos descritos: Los autores a diferencia de los casos anteriores, contaron con la indagación de un apoyo teórico que les permitió fundamentar la investigación realizada.

A través de la aplicación de coaching y la encuesta realizada, los autores pudieron descubrir que los problemas de rotación y eficiencia en la empresa Constructora LCM, se debía a la falta de incentivos percibidos por los empleados del lugar.

Este caso, se podría comparar con el modelo Tavistock, ya que afecta directamente al subsistema social y no se comprenden las necesidades de los individuos pero si se manifiesta la presión e intereses de la organización.

- **Cuarto Caso:**

Título: El Coaching gerencial desde una perspectiva de mejora en la vicepresidencia inmobiliaria y constructor de Bancolombia

Autor(es): (Gutierrez Guerra, 2014)

Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Bancaría

Espacio Geográfico: Colombia.

Objetivos y metas: Mejorar la eficiencia del Vicepresidente inmobiliario.

Fases de aplicación: Análisis del entorno, objetivos propuestos, Preguntas estratégicas, desarrollo de la herramienta.

Resumen de la investigación: estrategia de Coaching para mejorar el clima organizacional de la Presidencia Inmobiliaria y Constructor de Bancolombia, partiendo de la base de estudiar el entorno en el cual iba a ser aplicada la herramienta descrita; luego recordaron las reuniones periódicas, que permitieron el ejercicio de realizar las preguntas estratégicas, enfocadas a los objetivos de la organización y abarcando todos los campos posibles, ejecutivo (Personal), clima laboral y trabajo en equipo.

Como conclusión, el investigador descubre que es crucial el entorno en donde se desenvuelve el coachee para que la herramienta de verdaderos resultados, de igual manera se hace indispensable una buena formación del coach para alcanzar los resultados deseados.

Resultados y relación con los modelos descritos: Para esta investigación, se podría comparar con el modelo DBM (Development Behaviour Modeling) que se basa en la PNL y se relaciona muy bien con las habilidades que debe tener un coach para generar impacto en su Coachee. A diferencia de los casos anteriores, éste no solamente se basó en un grupo de trabajo, sino en una persona de alto rango dentro de la organización.

Como conclusión a esta investigación, se determinó la importancia del entorno en donde se desenvuelve el Gerente como coachee, para que la herramienta de coachign pueda dar verdaderos resultados, es fundamental el apoyo y la preparación del coach con todas las características anteriormente descritas. Adicionalmente se detectó que los directivos solo se preocupaban por su eficiencia y no la de su equipo de trabajo

- **Quinto Caso:**

Título: Efectividad del coaching en la motivación del recurso humano de una empresa

Autor(es): (Ordoñez Trujillo , 2013)

Objetivos y metas: Identificar la Efectividad del Coaching dentro de una Empresa

Indicadores de Medición: Investigación Bibliográfica

Resumen de la investigación: realiza un estudio bibliográfico de la aplicación del coaching en el recurso humano, aportando que el coach, es fundamental para el buen desarrollo del trabajo en equipo y alcance de metas específicas. La autora hace énfasis en la motivación y el equilibrio que se logra a través de la aplicación del coaching, creando líderes capaces de incentivar y motivar a un equipo de trabajo.

El coach brinda a su entorno y equipo de trabajo: confianza, identificación de retos o análisis del entorno y motivación e impulso para el alcance de objetivos.

Como resultado, la autora identificó varios campos de aplicación del coaching, siendo muy relevante para ella, el encontrar que para cualquier trabajador, es fundamental hacerle sentir que formar parte activa del recurso humano de la organización.

Resultados y relación con los modelos descritos: A pesar de que esta investigación no fue aplicada a una empresa en específico, si se analizaron diferentes investigaciones que permitieron el resultado de la aplicación de coaching, en el cual la autora comprueba que el coaching, genera: confianza, identificación de retos o análisis del entorno y motivación e impulso para el alcance de objetivos. Todo lo anterior, está sujeto a la formación del coach. Es decir que la efectividad del coaching, según la autora está sujeta a la buena preparación de la persona que va a guiar al coachee.

Una vez más se ponen de manifiesto, las características anteriormente descritas para la formación de un coach eficiente.

- **Sexto Caso:**

Título: Implementación del coaching en la gestión del servicio al cliente

Autor(es): (Margarita, 2012)

Objetivos y metas: Mejorar la atención al cliente por medio del coaching.

Factores de aplicación: Análisis del entorno, análisis teórico, evaluación de objetivos, aplicación de estrategia, evaluación de resultados.

Resumen de la investigación: se realizó una investigación de aplicación del Coaching, con la intención de mejorar las relaciones interpersonales y la atención al cliente de la empresa a la cual se pretende aplicar la herramienta, así como también mantener un equilibrio en el clima laboral.

Resultado y relación con los modelos descritos: la investigación arroja como resultado, un modelo de coaching, que se asocia con el de Tavistock.

Se tomó en cuenta el individuo como un todo, pero analizando su entorno y las alternativas para el cumplimiento de objetivos, tomando como base algunos antecedentes de mejora.

De acuerdo a la investigación, se identificó que existe un problema de cultura y esto claramente afecta el clima laboral y las conductas con los clientes de la empresa. Se debe crear mayor conciencia de los propósitos planteados.

- **Séptimo Caso:**

Título: Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato.

Autor(es): (Eliana, 2013)

Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Acueducto

Espacio Geográfico: Ambato, Ecuador

Objetivos y metas: Identificar la influencia del coaching en los empleados de dicha empresa.

Factores de aplicación: Investigación bibliográfica, investigación del entorno y análisis de variables, evaluación de rendimiento de los empleados, objetivos, creación de preguntas estratégicas, análisis de la información recogida.

Resumen de la investigación: aplicaron un modelo de Coaching a los altos directivos de la empresa EMAPA, encargada de la distribución del agua potable en Ambato (Ecuador). Las autoras comienzan por hacer una investigación bibliográfica sobre el coaching y sus orígenes, como aportan a la sociedad y cuáles deben ser los resultados esperados. Una vez tuvieron clara la aplicación del coaching, dieron lugar a analizar el entorno y poder medir la productividad de los empleados; a través de una encuesta estratégica.

Resultados y relación con los modelos descritos: El modelo más ajustado a esta investigación, es el modelo Grow, ya que permite identificar claramente los objetivos, análisis de la realidad, oportunidad y voluntad. Sin embargo en este caso en particular se identifican varias necesidades que no eran percibidas por la empresa como tal y que es probable que con la aplicación del coaching, se llegara a la identificación de las mismas.

Como resultado de la aplicación del coaching en dicha empresa y sin obtener exactamente los resultados esperados. Se encontró que no existe una gran motivación por parte de los empleados en los relacionado con las actividades desarrolladas dentro de la organización, incluyendo sus capacitaciones.

- **Octavo Caso:**

Título: “Desarrollo del Coaching en empresa de la Octava Región”

Tipo de empresa donde se realizó la investigación

Autor(es): (Medina Jofre & Rozas Gutiérrez, 2006)

Espacio Geográfico: Octava Región, Chile

Objetivos y metas: Aplicación de Estrategias de Coaching en empresa.

Indicadores de Medición: Investigación teórica, análisis de muestra y entorno, creación de encuesta estratégica, aplicación y análisis de resultados.

Resumen de la investigación: llevaron a cabo una investigación para poder implementar el desarrollo del Coaching en la Octava Región, vinculada con la Ingeniería Comercial. Estas autoras, parten de una investigación teórica que les permite comprender objetivamente las funciones del coaching, sus componentes y estrategias sugeridas. Sus indicadores fueron:

DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
1. Desarrollo del coaching en Empresas de la Octava región	<p>1.1.1 Conocimiento del Coaching</p> <p>1.1.2 Motivos por los cuales se utiliza el Coaching</p> <p>1.1.3 Como se aplica el Coaching en las Empresas de la Octava Región</p> <p>1.1.4 Beneficios que la Empresa obtiene del Coaching</p> <p>1.1.5 Dificultades al momento de aplicar la herramienta</p> <p>1.1.6 Cumplimiento de expectativas a nivel empresarial</p> <p>1.1.7 Cambio en la cultura empresarial</p>

Tabla 5. Indicadores Coaching

(Medina Jofre & Rozas Gutiérrez, 2006) Recuperado el 10 de Enero de 2017

Las autoras plantean la creación de una encuesta que les permita identificar el nivel de capacitación de las personas que van a entrevistar, si están de acuerdo con sus lugares de

trabajo y cómo lograr ser más productivos y eficientes en la realización de sus actividades dentro de la empresa.

Resultados y relación con los modelos descritos: Esta investigación no se basa en una sola empresa o persona, se sustenta en cierto número de empresas que se encuentran en la zona de la Octava Región, donde se puede observar una aplicación del modelo Grow.

Su meta principal es poder desarrollar estrategias de Coaching. en las empresas que se encuentran ubicadas en el sector e implantar una estrategia acorde con su cultura. En el desarrollo de la investigación, se es consciente de las condiciones del sector y por tal motivo se realiza una investigación bibliográfica que permita crear una oportunidad sólida para el desarrollo productivo de las empresas ubicadas en esa región.

Como gran resultado de la investigación, se encontró una oportunidad de mejora frente a la preparación de los gerentes y en general de los equipos de trabajo, para formar líderes que permitan incentivar una mejora en las relaciones interpersonales y crear así ambientes de confianza y productividad.

3 ANÁLISIS ESTUDIOS DE CASO

De acuerdo con la información recolectada, se puede observar que todos los estudios partieron de un análisis del entorno, una estrategia de aplicación, basada en objetivos claros, que permitan a partir del análisis de los resultados obtenidos, un diagnóstico y plan de mejora.

Ahora bien, con respecto a lo anterior, solamente en dos de los casos se pudo evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, pues en el resto de ellos, intervinieron otros factores como: tiempo, cultura, capacitación o educación con respecto al Coaching. Por tal motivo la mayoría de las conclusiones obtenidas en las diferentes investigaciones, recomiendan formar y educar al personal para crear una cultura basada en coaching.

En algunos casos, el problema de mejora no solamente era la falta de capacitación sino también los incentivos o la carga laboral que se generaba dentro de las organizaciones.

A pesar de que algunas conclusiones no corresponden a los resultados esperados, sí fueron útiles para poder identificar las necesidades que las empresas tienen para mejorar el rendimiento y eficiencia de sus empleados y procesos.

3.1 Determinación de Factores Clave:

Comprendiendo lo anterior, se puede observar la importancia de ciertos factores característicos que deben tenerse en cuenta para la aplicación de Coaching.

Los factores encontrados en los casos investigados son:

3.1.1 Contexto:

De las investigaciones anteriormente descritas, se puede observar claramente, que el tener un conocimiento detallado del entorno en el cual se va a aplicar el Coaching, es un factor

determinante para que esta herramienta sea realmente eficiente; ya que permite identificar claramente las necesidades de la empresa o persona a tratar y establece unos objetivos de trabajo claros a la hora de evaluar los resultados.

Como se observó en el primer caso, el análisis del entorno o contexto permite entender las necesidades reales de la empresa a la cual se le va a prestar el acompañamiento.

En todas las investigaciones, el primer paso para realizar un acompañamiento de coaching era el contexto que permitía a los investigadores identificar en qué tipo de empresa estaban y cuáles eran las necesidades que debían atender.

3.1.2 Investigación Bibliográfica:

Para que el Coaching sea eficiente, es importante el acompañamiento del Coach, es decir una persona que esté altamente calificada para el trabajo y tenga claro los conceptos del trabajo.

A la hora de aplicar el Coaching,, la persona que lo aplique deberá poseer estudios y experiencia suficiente sobre el tema, para poder generar cambios significativos en la empresa y dar cumplimiento a los objetivos esperados. Este punto es muy importante porque Coach deberá entrenar a su Coachee para lograrlos.

Cuatro de las ocho investigaciones consultadas, realizaron consultas bibliográficas que permitieron un mejor resultado dentro del proceso de acompañamiento, siendo más acertados en conseguir los objetivos propuestos.

Vale la pena aclarar que ninguno de estos casos aplico los modelos descritos, sin embargo el tener referencias bibliográficas para la aplicación de coaching, no solo mantiene bien informado al coach con relación a la mejor estrategia que debe aplicar con sus coachees, sino que también permite tener un panorama mucho más amplio con respecto a experiencias e información que permita lograr avances en los objetivos de una forma mucho más profunda.

3.1.3 Cultura:

Como se observó en la mayoría de casos, si las personas no están familiarizadas con esta herramienta, podría entorpecer el proceso de coaching y no generar los resultados esperados.

Como se menciona en el punto anterior, se debe capacitar al personal, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados por parte del Coach. Crear cultura en la aplicación del Coaching es vital para que esta herramienta sea realmente exitosa.

Tomando como referencia el segundo caso, se puede identificar la ventaja de analizar y comprender la cultura organizacional del lugar donde se va a realizar el acompañamiento, de modo que se pueda entender cómo funcionan los procesos, cual es el clima laboral, cuál es la problemática que enfrentan los empleados, qué políticas tiene la empresa tanto internas como externas. Esto permite tener una mayor claridad al momento de identificar las necesidades de la aplicación de Coaching al igual que un mejor plan de trabajo para el cumplimiento de objetivos.

3.1.4 Tiempo:

Para que el coaching sea realmente exitoso, se debe ser flexible en los periodos de aplicación. Púes hay que entender que no todas las personas aprenden de la misma manera o a la misma velocidad, y sus procesos son distintos entre otros factores. En resumen cada organización es diferente de otra así se dediquen al mismo objeto social, por lo que si realmente se quieren generar el cumplimiento de metas, se debe aprender a analizar su contexto y necesidades; razones de peso para actuar de forma flexible en la agenda de trabajo establecida.

Este factor define si los objetivos son o no alcanzables o el tiempo para alcanzarlos, de tal modo que se debe ser muy consiente a la hora de planear la estrategia de Coaching, púes como se observa en los resultados de los casos anteriormente descritos, en la mayoría no se lograron de forma integral porque el tiempo establecido para atender las necesidades, no fue suficiente para el alcance de metas propuestas.

3.1.5 Objetivos:

Según las investigaciones consultadas, otro factor importante y determinante de éxito en la aplicación del coaching, es tener unos objetivos claros y que sean alcanzables de tal manera que se puedan medir en el tiempo. Se debe ser realista a la hora de generar dichas metas.

Cuando se habla de metas alcanzables, se dice que sean concretas y posibles. Entre más complejas, tomaran más tiempo para su cumplimiento. No importa qué tipo de empresa sea o en qué espacio se realice la sesión de Coaching. Como se observó en algunos casos, no se concluyeron de forma satisfactoria los objetivos propuestos por parte de los investigadores, pues eran demasiado generales para su cumplimiento en el mediano plazo, además de no acertar en la identificación de necesidades que solo generaron desgaste de recursos, en objetivos que tenían trasfondos complejos.

3.1.6 Medición del Coaching:

Para que el Coaching sea exitoso y adecuado a las investigaciones realizadas, es importante tener claro cómo se va a medir su ejecución frente a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Ya sea por medio de encuesta, entrevista, etc. Siempre debe existir una forma de medir el avance que se plantea, frente al problema y el alcance de objetivos.

Como el coaching es un tema humano en donde no todo puede ser plasmado, es importante tener unos estándares que permitan medir la influencia e impacto que tiene el acompañamiento frente a los objetivos propuestos. De igual manera como se recomendó en los casos expuestos, estos indicadores permiten a los empleados y empresas, poder hacer retroalimentaciones constantes que ayuden a crear una cultura basada en el acompañamiento constante y que permita corregir o hacer los ajustes necesarios.

En consonancia con lo anterior, se consideró un factor fundamental a la hora de hacer Coaching, pues permite observar los avances o atrasos que se puedan generar frente al

acompañamiento del coach. Esto permitirá no solamente que tener claro el avance realizado por parte del coach, sino que el coachee también podrá ser partícipe de sus avances propios. Ya sea en la empresa, equipos de trabajo, liderazgo, entre otros.

3.1.7 Análisis de resultados:

Esta es una de los aspectos más complicados a la hora de aplicar el Coaching, pues determina el cumplimiento o falla en el mismo, a la hora de compararlo con los objetivos planteados.

Este es el factor más crítico y determinante de éxito pues al ser subjetivo, el análisis debe ser más riguroso con el fin de encontrar el resultado más acertado.

El buen manejo y aplicación de todos los factores anteriormente mencionados, genera el éxito de la aplicación del coaching pues se abordan todos los puntos importantes para llevar a buen término este acompañamiento; partiendo de entender cuál es el lugar en el que se desarrollará la estrategia, hasta cómo se va a recolectar la información necesaria para poder obtener los resultados esperados.

Vale la pena resaltar qué en esta herramienta, no existe una verdad absoluta y es por esto que a pesar que en todas las investigaciones realizadas, se tenían unos objetivos específicos, no fue suficiente para poder para medir el impacto en su totalidad, únicamente con respecto a los objetivos propuestos.

4 CONCLUSIONES:

Este trabajo de investigación encontró que los factores que se deben tener en cuenta para la implementación del coaching son: contexto, objetivos, tiempo, cultura, medición del Coaching y análisis de resultados. Esto se identificó partiendo del estudio de ocho casos que fueron aplicados a empresas de diferentes sectores económicos y países de Latinoamérica.

Teniendo en cuenta los casos analizados y la referenciación bibliográfica consultada, es importante resaltar que el Coaching más allá de darle importancia a la empresa, se enfoca en las personas. Es por esto que sin importar la compañía o el espacio geográfico donde esté ubicada, el Coaching pudo ser aplicado en todos los casos; evidentemente se encontraron diferentes objetivos que debían ser ajustados a las necesidades de cada organización. Sin embargo la aplicación de la herramienta fue muy similar.

Todos los casos partieron de un contexto que les permitiera entender cómo era la empresa y cuáles eran las problemáticas que se estaban presentando, para luego poder sugerir algunos ajustes y estrategias que fueran aplicables a la estrategia de Coaching, para así brindar un acompañamiento adecuado.

Por los factores anteriormente mencionados, fue posible que cada empresa arrojara unos resultados específicos que permitieran mejorar el rendimiento del personal de la compañía en la que se aplicaba la herramienta, o así mismo poder identificar nuevas necesidades que deberían ser satisfechas para generar una mejor productividad.

En la mayoría de los casos, aunque no se cumpliera en su totalidad con los objetivos planteados, la implementación de la herramienta con los factores identificados, permitió

entender exactamente que se debía tener en cuenta para crear un ambiente de Coaching, , en el que las personas pudieran mejorar su productividad y se sintieran mucho más a gusto en sus lugares de trabajo.

Por medio de estos factores encontrados en las aplicaciones de Coaching, se puede brindar un acompañamiento mucho más especializado y enfocado a objetivos más claros, mejorando así el tiempo de asimilación y el acompañamiento necesario.

Un factor clave que se identificó en todos los casos, es el tiempo, ya que este debe ser ajustado de acuerdo no solamente a los objetivos específico, sino también a la evolución que se presente en el proceso, pues como se evidencio anteriormente, muchas personas y empresas no están familiarizadas con esta herramienta y por tal motivo el proceso podría demorar un poco más. Por este motivo, es que el coaching es flexible en sus tiempos de respuesta.

Sí el coach tiene en cuenta los factores identificados y los aplica de la manera adecuada, podrá brindar un acompañamiento mucho más acertado y generará un mayor impacto.

Para finalizar, es importante decir que los factores descritos anteriormente, guardan una estrecha relación entre sí y son materia prima fundamental para realizar una óptima implementación del Coaching; herramienta estratégica y poderosa, que permite generar un cambio efectivo en todas la áreas de una organización, que sin lugar a dudas con la participación activa de todos los miembros de la misma, abonara el mejor terreno para alcanzar de manera eficiente los objetivos y metas propuestas por la organización.

5 BIBLIOGRAFÍA

Arqueros, M. T. (25 de 11 de 2009). El Coaching en las organizaciones. Madrid., España: Universidad Computlense. Obtenido de Innovación educativa: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf)

Benítez, J., & Echeverri, M. A. (2008). Comunicación para procesos de Coaching. *Trabajo de Grado*. Colombia: Universidad Javeriana.

C., M. (2000). Obtenido de Coaching Efectivo: www.econ.uba.ar/www/departamentos/.../Resumen%20sobre%20Coaching.DOC

Ciencias. (2012). *3 Ciencias*. Obtenido de Que es el Coaching: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>.

Eliana, T. M. (13 de 6 de 2013). Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado ambato. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

García, J. (s.f.). *Psicología y Mente*. Obtenido de Los 6 Tipos de Coaching: Los Distintos Coaches y sus Funciones.: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching#!>

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Kairós.

Gutierrez Guerra, A. d. (8 de 9 de 2014). El coaching gerencial desde una perspectiva de mejora en la vicepresidencia inmobiliaria y constructor de Bancolombia. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología De La Investigación*. Mc Graw Hill.

L., C., J, H., & N., Q. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. *Tesis*. Universidad Del Rosario.

Lee Hecht Harrison . (2017). *DBM*. Obtenido de <http://lhh.pe/quienes-somos/servicios/desarrollo-de-liderazgo/>

López Portocarrero, E., & Sagastegui Villoslava, G. (2015). Implementación de un plan de Coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la Empresa Constructora LCM Ingenieros S.A.C. Lima, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

López, J. J. (2009). *Coaching Para Directivos. Proyecto Final De Carrera.*

Marchal, D. (2013). *Coaching_Ayuda*. Obtenido de Especial Coaching: http://www.isavia.com/blog/uploads/coaching_ayuda.pdf

Margarita, P. B. (30 de 11 de 2012). Implementación del Coaching en la gestión de servicio al cliente. Colombia: Universidad De La Sabana.

Master- Net. (s.f.). *Master Net.net*. Obtenido de <http://www.coachinternacional.org/resources/Manual%20de%20coaching.pdf>

McWhirter, J. (2007). *SCT Systemic*. Obtenido de Sentido y Sin Sentido en el Coaching: <http://sctsystemic.es/sentido-y-sin-sentido-en-el-coaching/>

Medina Jofre, P. A., & Rozas Gutiérrez, V. A. (2006). “Desarrollo del Coaching en empresa de la Octava Región”. Universidad del Bio- Bio.

Monarth, H. (2011). *360° de Influencia*. Colombia: Norma.

Morchón, P. (2016). *Coaching: El método definitivo de tu desarrollo personal y profesional*. Obtenido de Exito y Coaching: <http://exitoycoaching.com/tag/modelos-de-coaching/>

Muradep, L. (2009.). *Coaching para la transformación personal*. . Ediciones Granica. Obtenido de Coaching para la transformación personal. : <http://www.coachinternacional.org/resources/Coaching%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20personal.pdf>

Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo. *Revista Educación*.

Noé., C. H. (2012). La Gestión por Competencias y Ejercicio del Coaching Empresarial. . Universidad del Norte. .

Ordoñez Trujillo , M. T. (2013). Efectividad del coaching en la motivación del recurso humano de una empresa. Región Xalapa: Universidad Veracruzana.

Psicología. (1 de 12 de 2012). *Psicología Más Facil*. Obtenido de <https://lpsicologiamasfacil.wordpress.com/tag/cambio/>

Ramírez, J. G. (12 de 2010). Aplicación del enfoque Tavistock en empresas. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

Retana Hernandez, J. Y., Zaldaña Melara , L. M., & Zelada López, J. M. (2014). *Método Coaching*. Santa Ana, Salvador: Universidad del Salvador.

Rua., F. (2014.). *El modelo GROW*. Obtenido de Una herramienta del Coaching: <http://blogs.sefac.org/rincon-linimento/una-herramienta-del-coaching-modelo-grow?destination=node/334>

Ruíz, J. A. (5 de 2010). *MK Marketing+Ventas*. Obtenido de El Método Grow: <http://pdfs.wke.es/7/1/5/4/pd0000047154.pdf>

Santodomingo Ochoa, H. E., Villa Gutiérrez, E. D., & Garzón Castrillón, M. A. (2010). *Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de trasmisión de energía eléctrica*. Escenarios .

Santodomingo, H. E., Villa, E. D., & Garzón, M. A. (2 de 7 de 2010). *Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño*. Obtenido de Universidad del Norte:

<http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1640/Desarrollo%20de%20un%20modelo%20de%20coaching%20orientado%20al%20liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.

Terán, J. (28 de 6 de 2013). *REDHECS, EDICIÓN 15 AÑOS, Abril - Septiembre 2013*. Obtenido de El Coach, Herramienta Gerencial Interdisciplinaria Para Fortalecer La Formación Docente Hacia La Transofrmación Ssocial: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/2591/3876>

Universidad de Palermo. (2011). *Universidad de Palermo*. Obtenido de Que es el Coaching ontológico.: http://www.palermo.edu/dyc/opencdc/opencdc2011_1/017.pdf

vega, k. (2010). *International Coaching*. Obtenido de International Coaching: <http://cursosparacoaching.com/wp-content/uploads/Manual%20Introducci%C3%B3n%20al%20Coaching%203ed.pdf>

Vivas M, G. D. (2007.). *Educación de las Emociones*. C.A.

Whitmore, J. (2016). *Coaching, El Método Para Mejorar El Rendimiento De Las Personas*. Paidós.

Yuste, F. (2016). *edesclée.com*. Obtenido de Herramientas de Coaching Ejecutivo. : <https://www.edesclée.com/img/cms/pdfs/9788433027214.pdf>

Zelada, Y. R. (2014). Aplicación del método de Coaching para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en media Empresa Industrial Textil de la ciudad de Santa Ana.