

2015

## El papel del coaching en las Pyme

Martha Salcedo Triana  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Rodrigo Salazar Sanchez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)



Part of the [Accounting Commons](#), and the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

---

### Citación recomendada

Salcedo Triana, M., & Salazar Sanchez, R. (2015). El papel del coaching en las Pyme. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/720](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/720)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**EL PAPEL DEL COACHING EN LAS  
PYME**

**THE ROLE OF COACHING IN PYME**

**MARTHA SALCEDO TRIANA**

Administrador de empresas  
Universidad de la Salle, facultad de  
ciencias administrativas y contables.  
Área administrativa y comercial en  
Ingeniería eléctrica y de  
comunicaciones SAS.  
E-mail: martha\_15.8@hotmail.com  
Bogotá Colombia

**RODRIGO SALAZAR SANCHEZ**

Administrador de empresas  
Universidad de la Salle, facultad de  
ciencias administrativas y contables.  
Jefe de turno en Ecopetrol desde el  
año 1984.  
E-mail: rosalar43@gmail.com  
Bogotá Colombia

## Resumen

Este artículo presenta los beneficios de la aplicación del coaching en las empresas en general, con enfoque en las pequeñas y medianas empresas de servicios, y en la importancia de dicha herramienta para ayudar a sus líderes a convertir una pequeña empresa en una entidad de talla nacional. Aquí se describen los retos y la manera en que se van dando mejoramientos en beneficio de la organización, obtenidos a partir de la aplicación de esta técnica ajustable a diversos escenarios, dando mayor relevancia al factor humano en los resultados de una organización.

**Palabras claves:** Coaching, Pymes, Empresas, ejecutivo, capacitación.

## Abstract

This article presents the benefits of applying coaching in business on a broad aspect, focusing on small and medium sized service enterprises, and the importance of said tool to help leaders transform a small business into an entity of national stature. Here are also described the faults and the way in which improvements take place in benefit of an organization, obtained from the application of this methodology which is adjustable to various scenarios, giving more relevance to the human factor in an organization's results.

**Keywords:** Coaching, Small Business, executive training.

## Introducción

La variable que mejor explica el crecimiento de un país, es la productividad y ese es el gran reto de la economía colombiana. Si bien es cierto que la tecnología y la innovación son importantes; para poder adaptar la tecnología se requiere de talento capacitado, con grandes habilidades para cerrar la brecha que hoy tenemos.

En este artículo se abordarán las variaciones o tipos de coaching, cómo puede mejorar el coaching la productividad de las empresas y cuáles son las etapas a desarrollar para llevar a cabo un proceso completo.

En los procesos de coaching se integran la responsabilidad del coach (tutor) y del coachee (pupilo) para llegar al resultado que se ha acordado desde el inicio. Se definen los objetivos, se diseña el plan y se desarrolla entre las partes con responsabilidades claramente definidas.

Para este trabajo, se realizan visitas y charlas con los líderes de cuatro empresas, donde ellos exponen los retos que han enfrentado y los resultados obtenidos posteriores al desarrollo de la técnica de coaching.

Estas cuatro microempresas pertenecen al sector servicios de Bogotá, se toman como referentes de

estudio con el fin de conocer el impacto del coaching ejecutivo en la mejora de sus resultados.

Este documento se enfoca en la importancia del coaching, en el desarrollo de las labores de un ejecutivo, lo cual se considera positivo para las pequeñas y medianas empresas, puesto que los efectos de la globalización, obliga a los líderes a prepararse para que sean capaces de actuar frente a cada reto haciendo el mejor uso de sus propias competencias y las de sus colaboradores, así podrán alcanzar los resultados necesarios con el fin de mantenerse en el mercado.

## 1. Qué es una PYME

“En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV”<sup>1</sup>

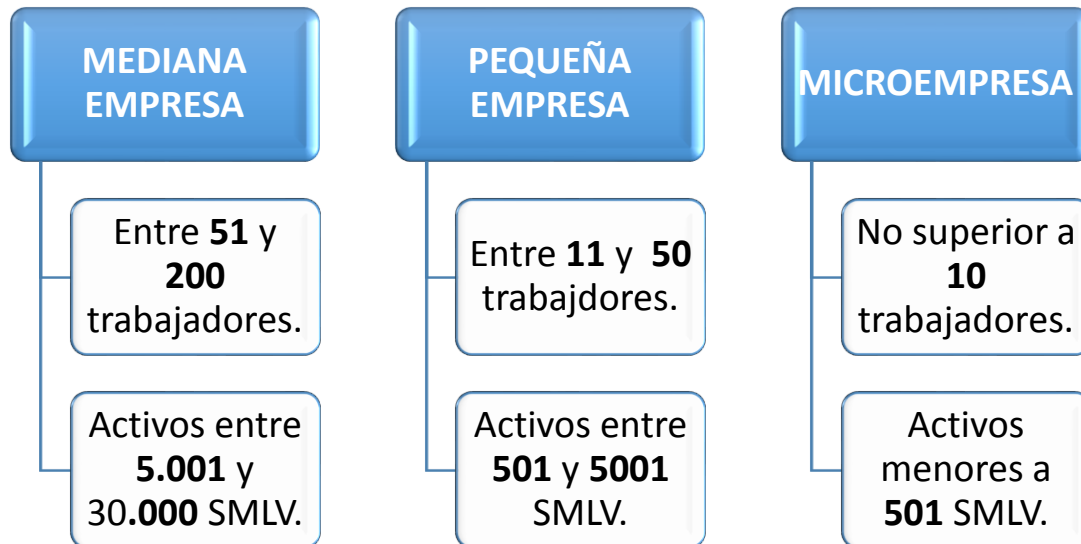
---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>. El día 10 de febrero de 2015.

Las Pymes se clasifican según el capital y los activos totales que posea,

como se evidencian en la siguiente figura:

**Figura 1.** Caracterización de las PYMES



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos tomados el 10 de febrero de 2015 de: <http://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>.

## 2. Qué es el coaching

Es un proceso de aprendizaje donde se produce una expansión de conciencia y se invita a pensar diferente a asumir la responsabilidad en el diseño e implementación de nuevas acciones, orientadas a mejorar el desempeño de una persona. Es un aprendizaje conjunto entre el coach<sup>2</sup> y

el coachee<sup>3</sup>, mediante preguntas y reflexiones, en donde existe el compromiso de las partes para alcanzar un conjunto de objetivos.

Leonardo Wolk (2007) señala: “Mas que un entrenamiento es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción” (p23).

<sup>2</sup> El coach es el guía, el indicador, el que marca las pautas, porque en esta disciplina el único experto es la persona; el trabajo de un coach consiste en señalar el camino. Díez, Alfredo (2014) p, 21.

<sup>3</sup> Persona (cliente) que está recibiendo coaching. Yuste Francisco (2010), p, 28.

Para Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), el coaching es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un tutor asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren estas respuestas (p.3).

Un proceso de coaching integra diferentes técnicas y disciplinas, de manera que el coaching desarrollado desde los 80, se viene reforzando y

combinando con numerosas prácticas, como: la psicología humanística, la psicología deportiva, la educación, la filosofía, la espiritualidad, programación neurolinguística, entre otros. Estas prácticas pueden formar una solución holística, de gran eficacia.

Existe cierta confusión entre el coaching y algunas herramientas, técnicas y disciplinas relacionadas que pueden limitar los resultados buscados en diferentes procesos.

En la tabla 1 se muestra la relación del coaching con la consultoría, el mentoring, la formación y la terapia.

**Tabla 1.** Relación del coaching con otras técnicas.

Consultoría	Mentoring	Formación	Terapia
La consultoría sigue un enfoque de remedio poniendo de relieve los déficits y los problemas, se basa en las necesidades, se centra en la exploración de problemas reactivos y conductas, gira en torno a la información. Se utilizan modelos estándares.	Inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero.  Inculcan y transmiten normas y valores de la profesión o la organización.	La agenda la fija el instructor, procede del exterior, benefician sólo a algunos asistentes, la asistencia a la formación casi siempre está definida por esferas superiores, tiende a fortalecer un estilo de gestión jerárquica tradicional.	Los terapeutas tienden a centrarse en la resolución de asuntos y sufrimientos pasados. Exploran la resistencia y la transferencia negativa, abordan disfunciones tanto vagas como específicas.
El coaching es un proceso de desarrollo continuo, se centra en las nuevas competencias acciones, puntos fuertes, pretende identificar y evitar los problemas antes de que se presenten. Gira entorno a	En el coaching se inventa un futuro partiendo de las propias posibilidades del individuo, el coach no tiene que ser un experto en la esfera empresarial, evoca respuestas en el individuo, esta más relacionado con la	En un proceso de coaching se tiene una agenda fluida y flexible, el individuo es quien la establece, la tutoría es personalizada y está orientada a las aspiraciones y necesidades del individuo, el coaching se toma de manera	Aunque el coaching no se define como terapia, cuando el coach está formado en psicología, toma modelos terapéuticos para ayudar al coachee.  El proceso de coaching

las relaciones. El coaching es personalizado y las respuestas las tiene el coachee.	exploración y el desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo.	voluntaria, incluye feedback y aprendizaje continuado, es un proceso mas democrático basado en la colaboración, pretende operar un cambio de conducta sostenido.	es más práctico, orientado a la acción y se enfoca en arreglar algo que puede funcionar mejor.
---	---	--	--

**Fuente:** Elaboracion propia con base en Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), Guía completa de Coaching para el trabajo.

Darío López (Kienyke.com), un “Empresario del Coaching”, es un reconocido empresario y Coach colombiano, dice lo siguiente: Yo no me caso con una sola herramienta. Soy como una bandejita paisa; voy por el mundo buscando ingredientes para ese plato y dependiendo de cada ser humano que tengo al frente la ajusto. Para mí el cuerpo es el hardware y la mente es el software. El alma es la energía que los prende y mi objetivo es mejorar esa fuente.<sup>4</sup>

### 3. Origen del coaching

Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), señalan: “Los expertos coinciden en que la disciplina del coaching se halla en su mas tierna infancia, aunque es probable que su linaje se remonte a la prehistoria”. (p.4)

“En realidad, la verdadera base metodológica del coaching no es la

psicología, sino la filosofía griega de hace 2000 años, y concretamente el método que utilizaba Sócrates, llamado mayéutica” (Javier Carril,2008 p.3).

Según Zeus y Skiffington (2002) el origen de los términos “coaching ejecutivo” y “el coaching empresarial”, se derivan de los programas de liderazgo desarrollados en la década de 1980, mientras que el coaching personal se remonta a la década de 1960 y se deriva de los programas de educación desarrollados en Nueva York introducidos por los doctores Winthrop Adkins y Sidney Rosenberg, como un modelo para los programas de grupos antipobreza. Según las conclusiones a las que habían llegado en sus trabajos de investigación, la educación tradicional era inapropiada e ineficaz para adultos “desfavorecidos”, y no abordaba las barreras cognitivas y emocionales para hacer frente a la vida y el cambio. (p.5-6).

<sup>4</sup> Tomado el 9 diciembre de 2015 de:<http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/>. Juana Restrepo, 2013

Timothy Gallwey<sup>5</sup>, el autor de la obra llamada **Inner Game**<sup>6</sup>, sostenía que el mayor rival de los deportistas era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Sus métodos de entrenamiento han influenciado deportes como el tenis, el golf, el esquí, y otros campos como la música, los negocios, la salud y la educación.

Desde el inicio el método mostró resultados sorprendentes y se empezaron a crear escuelas deportivas bajo la licencia de su obra **Inner Game**. Dos de las escuelas fueron creadas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el coaching a las empresas inglesas, dando como resultado el coaching empresarial.

Posteriormente, el coaching baja a la esfera personal siendo el encargado de esta labor Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno.

Actualmente, el coaching es considerado una ola tal como lo fue en su momento las normas ISO, la calidad total, entre otras, el número de

profesionales dedicados al coaching, ha aumentado considerablemente en los últimos tres años. Hoy se habla de coaching en diversos escenarios. Por ejemplo en las empresas se está cambiando el término gerente por el término coach.

#### 4. Tipos de Coaching

Además del coaching deportivo, en la actualidad, el coaching o tutoría se puede dividir en tres grandes áreas: Coaching empresarial, coaching ejecutivo y coaching personal. Las cuestiones relacionadas con las técnicas en la vida privada inciden en el coaching empresarial y coaching ejecutivo y a veces es difícil separar estas áreas. Perry Zeus y Susan Skiffington 2002 (p.6)

**4.1. El coaching personal:** está dirigido a la persona de manera individual, fuera del ámbito empresarial. Un individuo puede contratar al coach para que le guíe en definir qué es lo que quiere en su vida o para reconocer y trabajar con sus metas personales.

**4.2. El coaching empresarial:** este tipo de coaching respeta los temas personales de los empleados. El coaching empresarial, guía en el desarrollo de las competencias de los empleados alineándoles con la misión

---

<sup>5</sup>W. Timothy Gallwey es un autor de una serie de libros "TheInnerGame."

<sup>6</sup> Juego interior.



del negocio, ayuda a diagnosticar y corregir problemas de desempeño y se utiliza para fomentar relaciones laborales productivas.

**4.3. Coaching ejecutivo:** el coaching ejecutivo es más que una conversación significativa dado que es una relación de ayuda entre un cliente que tiene un cargo de liderazgo en una empresa y un coach que le muestra diferentes técnicas y herramientas para aplicar en la consecución de sus objetivos. En ocasiones un coach ejecutivo puede convertirse en un consultor.

Un proceso de coaching ejecutivo no se limita al desarrollo profesional, también impacta el desarrollo personal de un coachee. Cada vez son menos visibles las fronteras entre lo ejecutivo y lo personal.

Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), señalan que el coaching es, básicamente, una forma de aprendizaje muy personalizada que implica ayudar individualmente a los ejecutivos a que aprendan y saquen el máximo partido posible del aprendizaje para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal, además de obtener mejores resultados empresariales para la organización. (p.58).

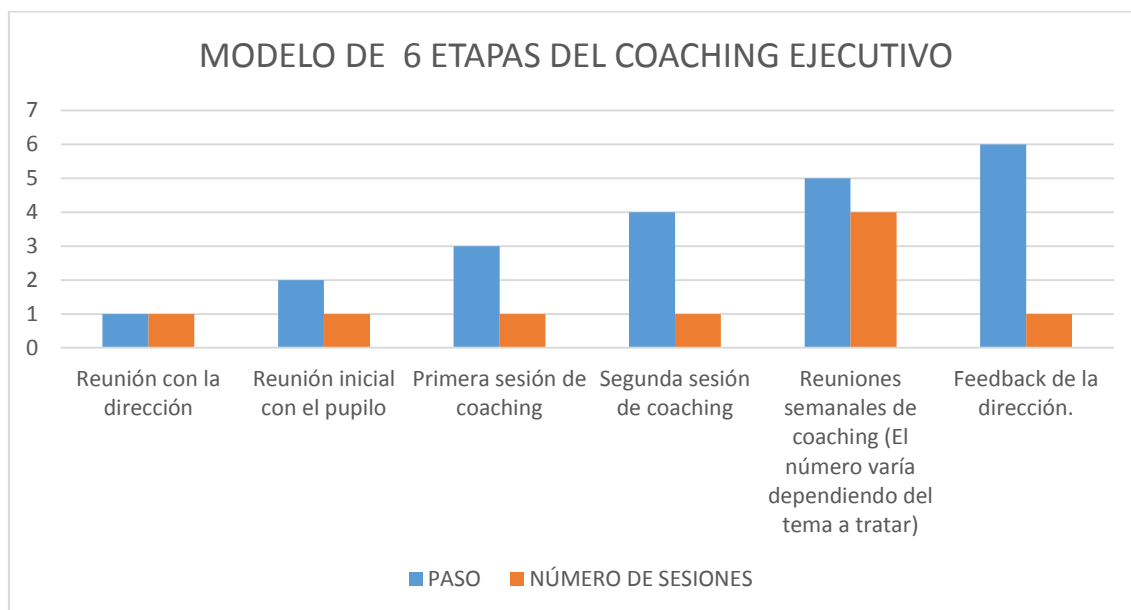
Javier Carril (2008), habla de un nuevo tipo de coaching, al cual llama, el Zen Coaching. Lo describe como el método que funde la cultura oriental y la occidental para potenciar al máximo la vida profesional y personal. Con respecto a este método, el autor expone 10 claves principales: Tome conciencia, salga de su zona de confort, acepte lo que es, márquese metas gigantes y motivadoras, de pasos pequeños y constantes con el kaizen<sup>7</sup> vive aquí y ahora, asuma su responsabilidad, valore su tiempo y hágase dueño de él, desafíe sus creencias limitadoras, actúe, no piense. (p-33)

**4.3.1 Modelo de seis etapas del coaching ejecutivo:** a continuación (Figura II) se presenta en resumen del texto de Perry Zeus y Susan Skiffington 2002 quienes suministran un modelo de fácil aplicación que consta de las siguientes etapas:

---

<sup>7</sup> El kaizen es el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de productos, servicios y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación). Lefcovich, Mauricio León, (2009) p, 6.

**Figura 2.** Modelo de 6 etapas del coaching Ejecutivo



**Fuente:** Elaboración propia con base en Perry Zeus y Skiffington 2002. ), Guía completa de Coaching para el trabajo

**4.3.1.1 Primer paso. Reunión con la dirección:** establecer la función y el status del coaching en la organización, establecer competencias personales, técnicas y de liderazgo necesarias para el éxito del ejecutivo, determinar si existen los recursos necesarios, logística de intervención. (pp.81-82)

**4.3.1.2 Segundo paso. Reunión inicial individual con el pupilo:** establecer relación de comunicación no amenazante, proporciona información sobre la naturaleza del coaching, establecer las áreas que deben abordarse, proporcionar un breve folleto que resuma las características del coaching. (p.83)

**4.3.1.3 Tercer paso. Primera sesión de coaching:** desarrollo de una evaluación Inicial con el fin de tener un referente al inicio y poder comparar el avance posterior. En general el pupilo se presenta apático a la evaluación y depende del coach facilitar el proceso. (pp.83-84)

**4.3.1.4 Cuarto paso. Segunda sesión de Coaching:** acordar como facilitar feedback, acordar el contrato de coaching y todas las cuestiones necesarias (p.84)

**4.3.1.5 Quinto paso. Sesiones de coaching:** identificación, examen y desafío de creencias limitadoras, examen de valores, visión y finalidad,

establecimiento de objetivos, continuidad regular de las sesiones de coaching, desarrollo de un plan de acción. (pp.84-85)

**4.3.1.6 Sexto paso. Feedback de la dirección:** algunos coaches prefieren presentar un informe general, manteniendo una estricta confidencialidad, otros prefieren presentar sólo el progreso general, como por ejemplo si el coachee cumple con las citas y mantiene una actitud comprometida con el progreso. (pp. 85-86).

## **5. Beneficios del coaching ejecutivo en las empresas**

Dentro de los beneficios que podemos encontrar del coaching en las empresas, podemos identificar algunos muy importantes: La automotivación, el desarrollo de la independencia en los trabajadores, la toma de conciencia y la responsabilidad, lo que permite a la gerencia, mayor capacidad de gestión puesto que su personal está capacitado para gestionarse así mismo.

En el ámbito de la motivación, el coaching ha aparecido como la disciplina salvadora, pues ha permitido comprender porque un factor de motivación para una persona, no motiva a otra y lo más importante, es

descubrir que la herramienta es ajustable a cada trabajador, encontrando beneficios insospechados.

Javier Carril (2008) describe los beneficios de la aplicación del coaching en las empresas, entre otros: Clarificar metas y objetivos empresariales, incremento extraordinario de la productividad y motivación de los empleados, así como el clima laboral, retención de talentos, evitando la altísima rotación de la empresa actual, desarrollar las competencias de liderazgo de directivos, gestión más eficaz del tiempo, desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad, alinear la visión de la empresa con los intereses de los empleados, fomento de la satisfacción del cliente. (pp.27-28).

Un proceso de coaching puede ser desarrollado, capacitando líderes dentro de las organizaciones o contratando coaches externos, independiente de si es un profesional interno o externo, un coach eficaz debe poseer una serie de cualidades personales sobre las cuales Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), nos ilustran: Capacidad de autoconsciencia, capacidad de inspirar a los demás, capacidad de establecer relaciones, capacidad de ser flexible, capacidad de comunicarse, capacidad de mirar al frente, capacidad de disciplina,

capacidad de gestionar el entorno profesional, capacidad de diagnosticar situaciones y encontrar soluciones, capacidad empresarial. (pp 21 – 27).

### **5.1 El coaching ejecutivo en las PYME**

Algunas PYME tardaron años en visualizar el valor de un sistema de gestión de calidad y probablemente, lo mismo puede suceder con el coaching; hasta tanto las grandes organizaciones lo exijan en sus pliegos como requisito para ganar puntos en un proceso licitatorio, hasta ese momento, un gerente PYME se decidirá a contratar un proceso de coaching para trabajar sus puntos débiles de la gestión. Sin embargo, pequeñas empresas con grandes expectativas, saben que la aplicación de buenas prácticas empresariales, las acerca al éxito y el coaching es una de ellas.

Las PYME son conducidas por sus fundadores que generalmente son innovadores empresarios, pero cuando la empresa crece es importante prestarle atención a otros factores clave de la administración.

“Se habla mucho de las cualidades que debe tener un verdadero líder, pero al final el verdadero cambio se produce cuando este líder ha trabajado a un nivel

profundo consigo mismo”. Javier Carril 2008 p-220.

De acuerdo con las consultas realizadas, se puede inferir que el liderazgo empresarial, enfrenta mayores retos para gestionar la empresa como un organismo vivo, donde deben mantener un balance apropiado en todas sus funciones, para mantener la ventaja competitiva. El coaching es una herramienta que le permite a un jefe de área, empoderar a sus colaboradores para hacer uso del conocimiento de forma muy efectiva.

El ejecutivo que toma coaching experimenta diferentes beneficios a nivel interno y externo, los cuales trascienden a sus colaboradores y a la organización.

Perry Zeus y Susan Skiffinngton (2002), sostienen que cuando los directivos adoptan un perfil de coaching, la organización se beneficia de distintas formas: El compromiso de los empleados es activo, aumenta el compromiso con la formación, aprendizaje y desarrollo, los individuos se sienten dueños e invierten en el éxito de la compañía, se incrementa la autoconciencia, mejora la comunicación en el lugar de trabajo, los empleados se autogestionan más, se genera un flujo constante de feedback,

aumenta la cooperación, entre otras. (pp 95-96)

Por diversas razones las empresas evitan contratar procesos de coaching, entre otras por que no se sabe vender la idea a las directivas y porque creen que ya disponen de la ventaja competitiva y no necesitan el coaching. De acuerdo con Javier Carril (2008), hay una serie de requisitos para implantar con eficacia un proceso de coaching. Estos requisitos son los siguientes: apoyo y compromiso de la dirección, comenzar el coaching en un departamento concreto o a determinados directivos, que exista un sistema de medición, confidencialidad absoluta de las conversaciones, disponibilidad de presupuesto para finalizar el proyecto, debe formar parte del plan estratégico de la compañía, disposición a aprender, la elección del coach o empresa del coaching. (Pp.8-9)

Perry Zeus y Susan Skiffington (2002), señalan: Aunque algunos autores sugieren que el coaching ejecutivo se ha convertido en un sector empresarial de la noche a la mañana, en realidad el proceso ha sido mucho más gradual. El coaching ejecutivo es un producto de los programas de desarrollo ejecutivo, y fue definido por primera vez en 1985 para describir los

cursos de desarrollo del liderazgo. Si bien es cierto que la tutoría ejecutiva ha ido ganado aceptación entre las firmas de consultoría desde principio de la década de 1990, a decir verdad no ha prosperado hasta finales de la misma, con la contratación de coaches personales en un numero sin precedentes por parte de las compañías y organizaciones. (p-57)

## **6. Coaching ejecutivo aplicado a las empresas estudiadas**

La población objeto de estudio son cuatro empresas PYME del sector servicios, ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuyos líderes participaron en sesiones de coaching ejecutivo. Las empresas que fueron seleccionadas hacen parte de una base de datos personalizada, y accedieron de manera voluntaria, a abrir sus puertas permitiendo recopilar información importante del proceso que han desarrollado con coaches externos, con el objeto de crear este artículo. En la tabla 2 se presenta la caracterización de las empresas vinculadas.

**Tabla 2. Caracterización de las empresas incluídas en el trabajo de investigación**

LATINA GROUP	BWEB SAS
<p><b>Nit:</b> 900428041  <b>Número de empleados:</b> 6  <b>Activos:</b> \$ 80.000.000.  <b>Tiene 6 años en el mercado.</b>  <b>Representante legal:</b> Janeth Prieto Camelo.  <b>Dirección:</b> Calle 45 ° 27 A – 02 Oficina 201  <b>Teléfono:</b>3208363151 - 7507614                      Inmobiliaria.</p>	<p><b>Nit:</b> 900374464  <b>Número de empleados:</b> 20  <b>Activos:</b> \$ 157.000.000.  <b>Tiene 4 años en el mercado.</b>  <b>Representante legal:</b> Javier Muñoz Hernandez.  <b>Dirección:</b>Calle 73 N° 20 C 53  <b>Teléfono:</b> 3002079716 – 4607574                      Desarrollo páginas web aplicaciones móviles, y modelos de pruebas y aseguramiento de calidad para productos de software.</p>
CEINGELEC SAS	SUPPORT STRATEGIC BUSINESS SAS
<p><b>Nit:</b> 9004302608  <b>Número de empleados:</b> 12  <b>Activos:</b> \$ 140.000.000.  <b>Tiene 4 años en el mercado.</b>  <b>Representante legal:</b> Miguel Alejandro Cepeda Rojas.  <b>Dirección:</b> Calle 45 N° 27 A – 02 Oficina 201  <b>Teléfono:</b> 2695753 - 3226540503                      Ingeniería eléctrica y de comunicaciones Ofrece soluciones enfocadas a la planeación, diseño y ejecución de instalaciones eléctricas, redes estructuradas y adecuación de espacio corporativo.</p>	<p><b>Nit:</b> 900508059  <b>Numero de empleados:</b> 4  <b>Activos:</b> \$ 54.500.000  <b>Tiene 3 años en el mercado.</b>  <b>Representante Legal:</b> Yaned Muñoz Calderon.  <b>Dirección:</b> Calle 159 N° 20ª - 05  <b>Teléfono:</b> 7597696 – 3202718509                      Consultoría organizacional y entrenamiento.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información suministrada por la gerencia de cada empresa

### 6.1 Desarrollo de las visitas

Para la recopilación de información, se realizaron visitas, durante las cuales se formularon preguntas que dieron a conocer las áreas y los procesos de cada organización, las cuales se agruparon en cuatro categorías: comercial, administrativa, contable y de recursos humanos. Los líderes en cada entidad

describieron los retos que sorteaban en sus cargos y las consecuencias observadas anteriores a las sesiones de coaching. Tenían situaciones de clima laboral, alta rotación de personal, pérdida de imagen de la empresa ante el cliente, entre otras.

Posteriormente, en reuniones con su equipo de trabajo, dieron a conocer la forma como experimentaban estos retos. Los gerentes de estas

organizaciones, identificaron el coaching como una técnica apropiada para sus necesidades, después de enterarse de esta, por recomendación de personas conocidas o por publicidad recibida en sus correos.

Cuando tomaron la decisión de contratar el coaching, investigaron un poco en internet y en charlas que escucharon sobre el tema, donde se documentaron sobre los tipos de coaching y sus ventajas con lo cual tomaron la decisión. Posterior al contrato, y a las respectivas explicaciones acerca de lo que comprende un proceso de coaching ejecutivo, se iniciaron las sesiones. Las dos primeras sesiones de coaching fueron desarrolladas únicamente con los gerentes de cada empresa para la definición de los objetivos de la organización, posteriormente, el resto de las sesiones se desarrollaron en grupo, cada sesión fue realizada con intervalos promedio de dos semanas, donde el coach, les hacía reflexionar sobre los puntos clave, logrando que extrajeran de su propia sabiduría las ideas que ellos mismos recopilaron e implementaron. En todos los casos se trataron de soluciones simples que según ellos, no las habían identificado por "ocupados" en el día a día y no dedicar tiempo específico a reflexionar.

Vieron el proceso de coaching bastante útil, de fácil desarrollo si se tiene la debida orientación, sintiendo que eran parte importante de la compañía al aportar soluciones generadas por ellos mismos. En dos empresas los participantes manifestaron dificultad para responder al proceso porque aunque se trata de objetivos empresariales, se hacen preguntas para reflexionar que los ponía en aprietos inicialmente, sintiéndose constantemente retados.

Cada empresa recibió ofertas de mínimo dos profesionales o empresas y coincidieron en escoger el oferente que mostraba mayor conocimiento en empresas de su tipo.

En todas las empresas manifestaron que las sesiones se cumplieron de acuerdo con el cronograma y que podían evidenciar los cambios en su organización, resaltando su satisfacción personal por participar en procesos de ese tipo, porque en algunos casos les había impactado positivamente a nivel personal.

Aunque las cuatro empresas fueron informadas de las 6 etapas generales del proceso, donde se les definieron cada una; en los casos de estas PYME, se distribuye la etapa 6 en las demás, pues el feedback se



presentaba las sesiones de forma inmediata.

En la tabla 3 se relaciona la información entregada por los líderes

de estas empresas, se mencionan los retos relevantes, los cuales según su apreciación les estaban generando resultados poco satisfactorios para sus empresas.

**Tabla 3.** Información recopilada a través del proceso de coaching aplicado

EMPRESA	AREAS DEFINIDAS	RETOS ENCONTRADOS	CONSECUENCIAS IDENTIFICADAS POR LOS PARTICIPANTES	PROCESO DE COACHING	SOLUCIONES PROPUESTAS
EMPRESA LATINA GROUP	AREA COMERCIAL	Estaban siendo poco eficaces, por los tiempos extendidos en los procesos, debido a la entrega inoportuna de documentos por parte del cliente.	Migración de arrendadores y pérdida de imagen ante sus proveedores potenciales de inmuebles.	Tomaron el coaching ejecutivo las 6 personas de la organización, a la fecha de la visita, habían participado en tres sesiones, donde ya habían generado algunas propuestas para solucionar. Inicialmente, expresaban que la responsabilidad de los resultados económicos y de gestión era causada por el cliente. El coach con sus preguntas les hizo comprender que ellos debían tomar acción para hacer que el cliente les ayudara a alcanzar sus objetivos. Evidenciaron las falencias en sus prácticas administrativas y se documentaron mejor sobre la administración de su negocio.	Documentar requisitos destinados al cliente, asegurarse que el cliente los tenía claros y permitirle la entrega de documentos por medios virtuales para evitar que el cliente desistiera de contratar con ellos, por el hecho de tener que entregar los documentos físicamente.
	AREA ADMINISTRATIVA	Encontraron mezcla de funciones y se estaba haciendo seguimiento inoportuno a los clientes encontrando casos en los que un cliente había contratado con otra inmobiliaria.	Demora de procesos y documentación extraviada. Pérdida de arrendatarios.		Definición de responsabilidades administrativas y trabajar en segregación de funciones. Establecimiento de franja horaria, destinada a realizar llamadas de seguimiento y chequeo de documentos; creando una base de datos.
EMPRESA BWEB SAS	AREA CONTABLE	Facturación tardía a los clientes y demoras en los pagos a los proveedores.	Declaración de impuestos incorrecta clientes y proveedores insatisfechos.	Tomaron el coaching 5 líderes de la empresa, a la fecha de la última visita, habían participado en 4 sesiones de coaching. Manifestaron satisfacción con el proceso porque era un espacio de mucha reflexión y aprendizaje. Notaron que las soluciones que generaron eran bastante simples y se preguntaban "porque no habían hecho eso antes". A partir de las preguntas del coach y de algunas metáforas, comprendieron que sus retos se presentaban porque no tenían la información sistematizada, que debían fortalecer su liderazgo, además de fijarse objetivos económicos y de gestión que les diera un norte a la empresa. Además, comprendieron que los procesos de soporte bien estructurados, son importantes en el buen desarrollo de los procesos operativos. Y lo más importante, que sus objetivos del cargo debían alinearse con los de la organización. Empezaron por las soluciones más rápidas de implementar y siguen construyendo su sistema de gestión.	Establecer cronogramas de facturación, elaborar una base de datos y descargar el calendario para hacer declaraciones de impuestos.
	AREA DE RECURSOS HUMANOS	Registros de nómina pocos confiables. Procesos de reclutamiento e ineficaz. Pago de parafiscales extemporáneos.	Personal insatisfecho y baja productividad. Pérdida de tiempo y dinero. Aumento de gastos por multas y pago de servicios médicos no cubiertos.		Llevar el control de las horas extras por medio de una planilla diligenciada por el empleado y firmada por el supervisor. Definir los perfiles de cargos, documentarlos y trabajar para mejorar el proceso de selección. Poner en cartelera visible las fechas de pagos según el Nit de la empresa.
	AREA ADMINISTRATIVA	Quejas de los clientes por entregas extemporáneas.	Pérdida de una buena imagen por una voz a voz negativo.		Establecimiento de acuerdos por escrito: Definir claramente los requisitos de cotización y contrato, dejando documentados los requerimientos del cliente. Comunicación entre el departamento administrativo y operativo.



<b>EMPRESA CEINGELEC SAS</b>	<b>AREA CONTABLE</b>	<p>Se prestaron servicios y no se facturaron a tiempo, se recibieron facturas de proveedores que no se registraron en la contabilidad oportunamente. Declaración de impuestos sin presentar los últimos 3 años.</p>	<p>Declaración de impuestos incorrecta lo cual les generó pérdidas económicas por pago de multas y proveedores insatisfechos.</p>	<p>Debido a los errores que frecuentemente eran evidenciados por el Gerente, el ambiente laboral se hacía cada vez más estresante, presentándose renuncias, relaciones laborales tensas, pérdidas económicas que se reflejaban en los balances contables, el Gerente decidió que era el momento de capacitarse para aprender a gestionar mejor su negocio. Inicialmente, pensó en un curso de liderazgo pero cuando se lo manifestó a un amigo, este le sugirió tomar unas sesiones de coaching que quizás le daban mejor resultado y así lo hizo. Cuando había participado en dos sesiones optó por involucrar a tres personas más de su equipo y a la fecha de la última visita comentaron que estaban muy satisfechos porque tenían más clara la misión de su empresa y que con las mejoras propuestas habían logrado organizarse un poco en su gestión y se habían mejorado las relaciones porque el coach, les había hecho comprender que mientras todos trabajaran con un objetivo claro, el trabajo se les facilitaba y hasta lo veían divertido. Continúan motivados aprendiendo de ellos mismos y generando valor para la organización y a inicios de 2015, aprendieron técnicas de coaching que les permite apoyarse entre ellos.</p>	<p>Definir un responsable de la información de cada proyecto, quien registrará la información de inicio a fin y avalara cada desembolso, y se encargara de exigir la documentación de las tareas realizadas para su respectivo cobro al cliente. Establecer cronogramas de facturación y una base de datos para los pagos de los clientes y a proveedores. Compraron un software contable que genere los registros financieros de los años anteriores para declarar y pagar los impuestos vencidos.</p>	
	<b>AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<p>Las afiliaciones a la seguridad social de los operarios se hacían por medio de un tercero incumpliendo con la normatividad. Existen contratos manejados de manera verbal. Ausencia de capacitaciones en seguridad industrial y salud ocupacional.</p>	<p>Suspensión de obras. Líos legales. Trabajadores expuestos a riesgos físicos.</p>			<p>Afiliar al personal bajo la razón social de la empresa y realizar los pagos al interior de la empresa, asignado un responsable de esta labor. Crear contratos escritos. Crear un plan de capacitaciones apoyados en entidades de la seguridad social y proveedores.</p>
	<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	<p>No hay áreas delimitadas ni procesos definidos.</p>	<p>Desorden administrativo y estrés</p>			<p>Definición de procesos y responsabilidades por cargos.</p>

EMPRESA sSUPPORT STRATEGIC BUSINESS SAS	AREA ADMINISTRATIVA	<p>Inicio tardío de programas. Entrenadores mal calificados. Clientes insatisfechos con el contenido de las conferencias y talleres. Material de las capacitaciones de baja calidad.</p>	<p>Clientes insatisfechos. Pérdida de clientes.</p>	<p>Los 4 integrantes de la organización, son líderes y tienen los mismo derechos en la organización. Llego un momento de su relación laboral en que sólo se quejaban de la gestión de su compañero, pero no lo evidenciaban con el directo implicado, tensándose la relación, haciendo que cada uno trabajara en lo mínimo, afectando el normal desarrollo del negocio.</p> <p>La gerente que conocía un poco de coaching, decidió contratar un coach experto organizacional con el fin de que los ayudara e mejorar sus relaciones. Despues de entrevistar a cada uno, el coach sugirio que antes de partifcipar en coaching ejecutivo, desarrollaran unas sesiones de coaching personal por separado trabajando en primera medida las creencias limitantes de cada uno, asi como sus juicios. Además, con técnicas de PNL<sup>8</sup>, entre otras, les ayudó a asumir la responsabilidad de sus propias vidas. Posteriormente trabajaron el coaching ejecutivo y de sus propios recursos generaron acciones que les mejoró substancialmente los resultados del negocio y sguen trabajando para la mejora.</p>	<p>Registrar quejas, sugerencias y reclamos en una base de datos y trabajaron en su solución como un sistema UEPS<sup>9</sup>, de inventarios.</p> <p>Crearon un sistema de evaluación de instructores donde los que no cumplían con los requisitos se les pidió capacitarse o se prescindió de sus servicios. Dedicaron dos semanas a organizar el material de los manuales y a mejorarlo, manteniendo una versión de facil acceso y de actualización dinámica.</p>
	AREA COMERCIAL	<p>Poca divulgación de información de los cronogramas de capacitaciones.</p>	<p>Falta de clientes.</p>	<p>Definieron procesos y documentaron instructivos con normas claras de horarios, tiempo antes y durante la capacitación. Realizan seguimiento al inicio y al final de la semana para tomar correctivos e implantar mejoras que surgen de las evaluaciones de los clientes y el benchmarking<sup>10</sup> que realizan. Ponen a prueba con ellos mismos las técnicas que enseñan a sus estudiantes con el fin de enseñar desde el ejemplo.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia, con la información recibida de los líderes de cada empresa

<sup>8</sup> Siguiendo a Salvador Carrión, un autor de referencia en España en PNL, podemos definir PNL como un conjunto de técnicas que permiten utilizar de forma óptima las capacidades y cualidades de la mente. Es por tanto una metodología que trabaja sobre la estructura de fondo de la conducta humana, para poder modelarla y modificarla. Casado Alcalde, Belén 2013, p. 43.

<sup>9</sup>UEPS:Ultimas en entrar, primeras en salir.

<sup>10</sup>Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, Director general de Xerox corporación) Morales Gustavo, 2009, p. 6.

## CONCLUSIONES

El coaching es una técnica adaptable a todo tipo de empresa. En el caso de las PYME, es una técnica que ayuda en la mejora de la gestión, lo cual redundará en mejores resultados económicos, entre otras razones, porque están aprovechando el conocimiento y la sabiduría de la organización en la creación de sistemas organizacionales sostenibles cuando el propósito individual, apoya el propósito colectivo.

Estos procesos funcionan de dentro hacia afuera al extraer la sabiduría de cada uno para crear las soluciones necesarias. Cuando el colaborador es vinculado al engranaje empresarial y evidencia que sus propuestas son bien acogidas se crea sinergia en todo el sistema organizacional, los individuos se hacen y se sienten parte importante de sus empresas.

Es benéfico, combinar procesos de coaching ejecutivo con el coaching personal para generar alineación de objetivos personales con los objetivos de la organización. Debido a que es un proceso voluntario y donde se expande el nivel de conciencia; se reduce la resistencia al cambio. La técnica, permite crear las bases para

enfrentarse a nuevos retos de manera más proactiva.

Aunque en los textos se argumenta que no es necesario que el coach tenga conocimiento del negocio donde ejerce el coaching ejecutivo o empresarial; se ve como ventaja competitiva para ser elegido.

La Federación Internacional de Coaches, define 11 competencias para los coaches; estas requieren que los profesionales en coaching estén ampliamente preparados y sobre todo con la ética muy desarrollada.

## Referencias

- Carril Javier, (2008). Zen Coaching, 3, 8-9, 27-28.
- Casado Alcande, Belen, (2013). Manual coaching, 43.
- Diez Alfredo, (2014).Un camino al éxito autentico: siete practicas para alcanzar tus metas siendo tu propio coach, 21.
- Lefcocich, Mauricio Leon, (2009) Estrategia Kaizen, 6.
- MÁRQUEZ GARCÍA, A. M, (1997) La Cooperación como Forma de Innovación Organizacional y Fuente de Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas, Revista Científica de Alumnos de Ciencias Empresariales.
- Maxwell C John, (2011). El Abc del Coaching.
- Morales Gustavo, (2009) Benhmarking, 6.
- Mumford Jeni, (2008). Coaching para Dummies.
- Newberry Tommy, (2008) El Exito No es Casualidad.
- Trujillo Luis Miguel, (2013) Haz que Suceda.
- Wolk Leonardo, (2007). El Arte de Soplar las Brasas, 23.
- Yuste Francisco, (2010) Herramientas de coaching personal, 28.
- ZeusPerry y Skiffington Susan, (2002) Guia Completa de Coaching en el Trabajo, 3-6,21-27, 57,58, 81-86.
- <http://universidaddemarketingyventasconpnl.com>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>
- <http://www.axontraining.com.ar>
- [http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-112734.](http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-112734)
- [http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-36791.](http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-36791)
- [http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-4558150.](http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-4558150)
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-4907434>
- [http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/.](http://www.kienyke.com/historias/coaching-hacer-feliz-a-la-gente/)

Martha Salcedo Triana - Rodrigo Salazar Sánchez

<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/busqueda-la-felicidad-laboral>

[https://www.youtube.com/watch?v=8F2u6\\_WusCs](https://www.youtube.com/watch?v=8F2u6_WusCs)

<https://www.youtube.com/watch?v=PPm2R70kLWM>

[www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/](http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/)

<http://site.ebrary.com/lib/bibliounisallesp/reader.action?docID=10316916>