

COACHING EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES

BUSINESS COACHING AS A MANAGEMENT TOOL FOR SME DEVELOPMENT

Russbel Alfonso Correa Bello.¹

Luis Fernando Manosalva Torres²

José Vicente Fernández Díaz³

Artículo de Revisión Bibliográfica

¹. Contador Público. Fundación Universitaria San Martín. Especialista en formación en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria del Área Andina rusbel.correa.bello@gmail.com Cel: 3205689704

². Administrador Policial De la Dirección Nacional De Escuelas De La Policía Nacional. Especialista en formación en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria del Área Andina manoto82@hotmail.com Cel: 3165222772

³Ingeniero Agrónomo. Universidad Francisco De Paula Santander. Especialista en formación en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria del Área Andina josefernandez1054@gmail.com Cel: 3205689704

Resumen

El Coaching empresarial se ha convertido en una necesidad para aquellas organizaciones que desean mantener con éxitos su posicionamiento en el mercado, lo cual se ha convertido en un gran reto para las pymes pues constantemente están en riesgo de desaparecer por lo cual, deben organizarse y prepararse para enfrentar grandes cambios y adaptabilidad, siendo esto la principal motivación para la elaboración del presente artículo, cuyo objetivo es precisamente determinar cómo el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES. Para esto se inició con la elaboración de un rastreo bibliográfico de literatura científica sobre el tema, seguido de un análisis de la información, todo este trabajo realizado permitió al finalizar evidenciar que el Coaching en las pymes es una herramienta eficaz para la consecución de óptimos resultados, y fomenta además el crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la organización.

Palabras Claves: Coaching empresarial, Pymes, Herramienta gerencial, Desarrollo personal,

Abstract

Business Coaching has become a necessity for those organizations that want to successfully maintain their position in the market, which has become a great challenge for SMEs because they are constantly at risk of disappearing, so they must organize and prepare to face major changes and adaptability, this being the main motivation for the preparation of this article, whose objective is precisely to determine how business coaching becomes a managerial tool for the development of SMEs. For this purpose, we began with the elaboration of a bibliographic search of scientific literature on the subject, followed by an analysis of the information, all this work allowed us to conclude that Coaching in SMEs is an effective tool for the achievement of optimal results, and also promotes the personal and professional growth of all members of the organization.

Keywords: Business Coaching, SMEs, Management tool, Personal development, Work development.

Introducción

En la actualidad, se está experimentando un gran fenómeno de importantes transformaciones en las organizaciones en las cuales juega un papel importante la implementación y puesta en marcha de estrategias gerenciales con el fin de alcanzar sus objetivos y metas, por lo que cada vez el reto de mantener resultados exitosos en el mercado es mayor, es aquí en donde entra en juego la implementación del coaching gerencial, el cual se ha convertido en esa herramienta innovadora a través de la cual las grandes empresas u organizaciones encuentran la solución para superar situaciones adversas. Blackman, Moscardo & Gray (2016).

Sin embargo, actualmente las grandes organizaciones son las que han mostrado mayor interés en la aplicación del coaching como herramienta gerencial, con el fin de promover una mayor efectividad y eficacia en relación a la productividad, buscando así generar cambios positivos a nivel personal e institucional de tal manera que los empleados logren conocer a profundidad sus valores y potencialidades y puedan ser coherentes no tan sólo consigo mismos sino, también con la colectividad a la que hacen parte. Osorio (2018).

Sin lugar a dudas, lo anterior demuestra que el coaching empresarial está generando un impacto en todos los procesos del sector empresarial, y para nadie es un secreto que esta innovadora herramienta gerencial logra dinamizar y mejorar los procesos empresariales tanto internos como externos, permitiéndoles a las empresas su permanencia en un mercado que cada día es más exigente, competitivo e innovador. (Tsai y Barr, 2021).

No obstante, están las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), las cuales, constituyen más del 90% de las entidades económicas, el 75% de los nuevos puestos de empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, logrando convertirse en parte de la esencia de la economía nacional, no sólo por el volumen de este tipo de empresas, sino también por la gran relevancia que estas tienen en la contribución a los índices de empleo del país. (Segui 2017). Y según la gran Encuesta PYME, estas por lo general, no obtienen grandes ganancias; por lo que en muchas ocasiones permanecen al margen de sus actividades, lo cual conlleva a que puedan desaparecer del mercado.

Las premisas anteriores sentaron las bases y motivaron el desarrollo del presente artículo, a través del cual, se pretende determinar como el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES, por considerarlo relevante, en esta era actual, en donde el mundo empresarial al igual que la vida se mueve aceleradamente y a pasos agigantados.

Para desarrollar a cabalidad el presente artículo, se inició con un exhaustivo rastreo bibliográfico sobre el tema, recopilando y analizando los referentes y antecedentes sobre el mismo.

Este artículo, se considera de gran relevancia precisamente porque permite recopilar información y ampliar conocimiento en relación al Coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES, esperando con este sentar bases para nuevos artículos y porque no, insumos para futuras investigaciones.

Vale la pena agregar que una de las grandes motivaciones para llevar a cabo el presente artículo, es entre muchas otras, lograr realizar un acercamiento al proceso investigador que todo profesional en alta gerencia debe ejercer en forma constante, con el fin de mantenerse vigentes acorde a las exigencias en esta nueva era, la cual cada vez revoluciona más con sus herramientas y elementos innovadores, puestos al servicio de los seres humano y de la sociedad de consumo que permanece en una constante pugna en un mercado que valora y califica acorde a la innovación e impacto que logre implementar en sus servicios, siendo este el caso del sector empresarial en donde cada día crece más la necesidad de motivación y desarrollo de talentos que se gestionan a través del coaching empresarial, que sin duda ha sido clave en el auge y desarrollo que ha caracterizado esta nueva era, y abordar el tema desde las PYMES, resulta interesante, precisamente aquí es donde el presente artículo centra su atención y se espera pues, brindar a través de este una información coherente y objetiva sobre como el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES.

Planteamiento Del Problema

En esta nueva era marcada por el auge de avance tecnológico, cultural, social, y económico, se hace más complicado el crecimiento empresarial, precisamente porque el mercado se mueve en forma acelerada requiriendo planes de acción que puedan renovarse de forma continua y permanente. (Mazzarol, 2015).

Aquí es donde juega un papel preponderante el Coaching empresarial, el cual es considerado la herramienta gerencial indicada para tal fin, ya que esta ejerce una especie de supervisión y motivación sobre las personas a las cuales les suele asignar actividades con un grado de mayor dificultad de lo habitual, revisando resultados y con base en estos ir diseñando un plan que permita dirigir el progreso y la carrera de los empleados, enseñándoles al tiempo el control y manejo del estrés, por otro lado también enseña a los supervisores y jefes, a escuchar y entender a los empleados. (Mogollón & Sánchez, 2015).

Sin embargo, se cree que las grandes empresas son las que más se preocupan e invierten en asesoramiento de Coaching Empresarial, lo que requiere necesariamente del factor económico y sobre todo de un entrenador especializado, constituyéndose esto en una gran falencia para las pymes, las cuales consideran esto como un gasto innecesario, por lo que su deseo de invertir las lleva a enfocarse en otras cosas, tendiendo con esto a desaparecer debido a que enfrentan problemas que tienen solución, pero los propietarios no cuentan con las habilidades para resolverlos, (Andrade, 2012).

Por lo general Las PYME son administradas directamente por sus fundadores, quienes si bien es cierto, son innovadores empresarios, pero realmente no están preparados para el crecimiento de estas empresas, son muchas las razones por lo que las Pymes se niegan a contratar procesos de coaching, una de ellas es precisamente porque no se saben vender la propuesta o la idea a las directivas, y en otras ocasiones consideran que ya alcanzaron una ventaja competitiva y debido a eso no necesitan el coaching. Salcedo & Salazar (2015) citando a Carril (2008).

Algunas PYME tardaron muchos años en visualizar el gran valor de algún sistema de gestión efectivo y de calidad, lo cual es muy probable que ocurra también con el coaching; esto podría cambiar quizás cuando las grandes organizaciones lo lleguen a exigir en sus propuestas como un requisito para aumentar las posibilidades de ganar un proceso licitatorio, hasta entonces por ser obligatorio, a los gerentes de las PYME no les quedará más alternativa que decidirse a contratar a un coaching, para que lidere un proceso de trabajo sobre sus puntos débiles en relación con la gestión. (Crompton, 2012)

Precisamente son todas estas premisas mencionadas las que dan origen al interrogante que se pretende abordar en el presente artículo: ¿cómo el coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las Pymes? , si se tiene en cuenta que estas, no tan solo son generadoras de empleos, sino también tienen la gran capacidad de producir ingresos para los sectores más débiles, además, son muchas las dificultades que suelen enfrentar a nivel financiero para responder a las necesidades del momento.

El presente artículo está enmarcado bajo la línea de investigación: Innovación y competitividad, el cual a través de un rastreo bibliográfico pretende dar respuesta al interrogante planteado.

Objetivos

Objetivo General

Determinar cómo el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES

Objetivos Específicos

Describir el Coaching empresarial

Identificar cuáles son las características del coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las Pymes

Establecer la aplicabilidad del Coaching como herramienta gerencial para aprovechar y potenciar las capacidades del individuo.

Reflexionar sobre los beneficios de la aplicación del Coaching empresarial como herramienta gerencial en las Pymes.

Justificación

Actualmente el Coaching empresarial se ha adoptado como una gran herramienta gerencial que permite dinamizar los procesos en las organizaciones ya que a través de está logra generar cambios y alcanzar metas. (Araóz 2010)

Además, este se ha convertido en esa herramienta innovadora a través de la cual las grandes empresas u organizaciones encuentran la solución para superar situaciones adversas. (Benavides 2013).

El Coaching empresarial muy relacionado con un sistema que aborda tanto elementos culturales, como aquellos que tienen estrecha relación con el comportamiento y las creencias, pero sobre todo con las actitudes de todo el personal que integra una empresa, de tal manera que permite guiar el potencial de cada uno para el crecimiento personal y mejorar significativamente su desempeño en el trabajo. Diaz (2016).

Esta es una técnica que se adapta a todo tipo de empresa. En el caso de las PYME, les ayuda significativamente en la mejora de la gestión, lo que se refleja en unos mejores resultados en los procesos económicos, precisamente porque aprovecha tanto el conocimiento como la sabiduría de los miembros de la empresa, creando así un sistema organizacional sostenible, esto se logra solo cuando hay un propósito individual, que apoya el gran propósito colectivo. (Chávez, 2012).

Para las Pymes tanto el panorama empresarial como el de negocios resulta cada día mucho más complejo precisamente por los diversos componentes que están afectando su competitividad y por ende su rendimiento, limitando así todas sus posibilidades de éxito en este mercado cada vez más globalizado e imprevisible en donde los factores diferenciadores cada vez son más escasos. (Beattie et a, 2014).

En relación al campo empresarial, se requiere de un gran músculo financiero para lograr obtener ese factor diferenciador que les permita sobresalir y además marcar la diferencia, lo cual normalmente requiere de un proceso generador de nuevas ideas, de productos o servicios al

cliente que logren cubrir otras necesidades, pero lamentablemente son muchas las Pymes que luego de un gran éxito en el mercado no son capaces de sostenerse y llega el fracaso, precisamente por no apoyarse en herramientas novedosas como el Coaching empresarial que podría enrutarlas para que logren mantener su posicionamiento en el mercado. (Barreiro, 2018).

El Coaching empresarial como herramienta gerencial, cada día está tomando mucho más auge, las empresas cada vez más están a la vanguardia de la innovación, sin embargo, resulta interesante dar una mirada a las Pymes, y determinar que tanto este tema está siendo concebido por estas como una herramienta innovadora y una oportunidad para crecer, aquí radica el objetivo central del presente artículo, el cual se enfoca en determinar como el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES, lo que se justifica si se tiene en cuenta que en estos momentos de cambio e incertidumbre en el país, es el sector de las Pymes quien adquiere su mayor protagonismo como vehículo que asegure un mejor futuro empresarial, por lo que este sector constantemente debe crear nuevas fórmulas para desarrollarse y crecer en el mercado. Y entre ellas hay una que en los últimos años parece tener un papel relevante: el coaching empresarial como herramienta gerencial. Como lo señala Ravier (2015).

Lo anterior motivó el desarrollo del presente artículo que pretende a través de un rastreo bibliográfico de información científica sobre el tema, realizar posteriormente un análisis reflexivo que permita determinar como el Coaching empresarial se convierte en herramienta gerencial para el desarrollo de las PYMES.

Antecedentes

En relación a la revisión de antecedentes, se encontraron estudios nacionales e internacionales, para esto se utilizaron buscadores de revistas académicas y científicas, dentro de los estudios internacionales, vale la pena señalar los siguientes:

Se encontró una primera investigación cuya importancia de este estudio sugiere que todo comportamiento está guiado por dos sistemas de procesamiento diferentes: el racional y el experiencial. Su objetivo por lo tanto se enfocó analizar el impacto de un programa de intervención de coaching de 10 semanas basado en la teoría CEST de Epstein sobre liderazgo transformacional entre 14 directores de escuelas secundarias, utilizando el método experimental, obteniendo cambios positivos en el grupo de intervención, al llegar a ser más reflexivos en sus procesos de pensamiento y prácticas de liderazgo. Por lo que el principal hallazgo fue la evidencia de que, promover cambios a nivel de pensamiento racional y constructivo, aumenta considerablemente el uso de técnicas de liderazgo transformacional por parte del coachee. Cerni, Curtis, & Colmar. (2010).

Gregory & Levy (2010). Llevaron a cabo una investigación en los ángeles, la cual estuvo centrada en las relaciones de coaching de empleados, su objetivo se enfocó en explorar la relación de coaching que se forma entre el supervisor y el subordinado. La investigación concluyó que una relación de coaching de empleados puede ocurrir entre un empleado y un gerente indirecto o de "línea punteada" o incluso un líder de equipo o proyecto. Sin embargo, el coaching de empleados ocurre bajo el contexto de una jerarquía, donde el gerente o líder de coaching tiene un rol de supervisión sobre los empleados.

En el reino unido (Gray, Ekinci & Goregaokar 2011). Desarrollaron una investigación enfocado en identificar los factores que influían en la decisión de los gerentes de comprometerse con el coaching, y los tipos de beneficios que se obtienen del coaching: organizacionales, personales o ambos. Para ello aplicaron una encuesta que estaba basada en una gama de competencias gerenciales de los estándares ocupacionales de gestión del Reino Unido, Llegando a la conclusión que, incluso en el entorno empresarial competitivo de las PYME, el coaching se

utilizó más como una intervención terapéutica que como una competencia orientada a los negocios.

En Madrid España, Cordón, Ferrón & Vidal. (2011). Desarrollaron una investigación experimental, con una muestra conformada por 40 Pymes. El objetivo estuvo enfocado en analizar el impacto que tenía el Coaching en la implantación de los procesos de mejora dentro de las empresas. Los resultados evidenciaron notables mejoras, sobre todo en las organizaciones en las que los gerentes recibieron asesoramiento, frente a las que no lo recibieron. Se apreció también una mayor satisfacción entre el grupo de directivos que recibió el coaching, la cual fue superior en relación al grupo no asesorado, como también hubo en el grupo asesorado por el coaching un grado de mayor comprensión sobre las medidas de mejora propuestas, incrementando así las posibilidades de éxito en su implementación.

Bozer, & Sarros. (2012). Realizaron un estudio cuasi-experimental en Israel, cuyo propósito se centró en examinar la efectividad del coaching ejecutivo, investigando el impacto de este en los resultados de desempeño del coachee, así como en los resultados individuales manifestados por la autoconciencia, la satisfacción profesional, el compromiso afectivo laboral y el desempeño laboral. La principal conclusión de este estudio fue que el coaching ejecutivo puede llegar a ser un mecanismo mediante el cual se podría ayudar a los ejecutivos a mejorar y mantener un alto nivel de satisfacción profesional. Los resultados deberían ayudar a las organizaciones a diseñar programas de coaching ejecutivo más efectivos y a tomar decisiones informadas sobre la implementación y medición del coaching ejecutivo.

Pandya, V. M. (2012). Llevó a cabo una investigación en Estados Unidos, la cual se centró principalmente en la importancia estratégica de las Pequeñas y Medianas (PYME) y su papel en el crecimiento de la economía, tanto en países desarrollados como países en desarrollo, al finalizar la investigación permitió concluir que Las pymes juegan un papel destacado en el desarrollo de varios países, ya que constituyen una parte importante de la actividad industrial tanto en economías desarrolladas como en vías de desarrollo. Por ejemplo, Taiwán y Japón son los países que tienen un alto crecimiento económico guiado por pymes dinámicas. Además, muchos más países pueden presumir de su crecimiento gracias a las PYME sólidas.

En la Universidad de estudios económicos de Bucarest, (Dobrea & Maiorescu 2015). Desarrollaron una investigación cuya importancia estuvo motivada por la inquietud de conocer si el coaching empresarial mejoraba directa e indirectamente el rendimiento de la organización. Su objetivo principal consistió en determinar cuantitativamente los efectos potenciados por el coaching empresarial en el rendimiento de la empresa y el crecimiento de los ingresos de la organización. La comparación se realizó entre dos tipos de emprendedores: los que han recibido coaching empresarial previamente con emprendedores sin experiencia previa en coaching empresarial. Esta investigación concluyó que el coaching empresarial tenía un gran impacto en el desarrollo del locus de control y la autoeficacia de los emprendedores, lo que conduce al crecimiento organizacional.

A través de la facultad de economía y negocios, de la universidad Salemba, Jakarta Pusat, de Indonesia, (Yulianto & Suhaimi 2020). Llevaron a cabo una investigación cualitativa, la cual tuvo como objetivo ayudar a un restaurante MIPYME de Indonesia a administrar sus actividades de marketing mediante la implementación de una estrategia para aumentar la calidad de su servicio y la promoción, la investigación permitió concluir que las MIPYME enfrentaban varios problemas. Se encontraron brechas de clientes, especialmente en la dimensión intangible, y actividades de promoción ineficaces.

Van Coller, & Cronjé, (2020). Realizaron una investigación cuya importancia radicó en considerar la transferencia de habilidades, específicamente la visión para los negocios a través de tutorías y entrenamiento entre las pequeñas y medianas empresas. Por ello su objetivo estuvo enfocado en comprender las diferentes contribuciones que podía hacer el coaching y el mentoring para el desarrollo de los emprendedores. Los hallazgos de este estudio cualitativo reconocieron que el entrenamiento y la tutoría se debían definir definan por separado y de manera diferente dentro del contexto del Programa de Desarrollo de la Academia de Pequeñas Empresas de USB y también en programas similares de desarrollo empresarial.

A nivel nacional, También se encontraron algunas investigaciones y estudios relacionados con el tema del presente artículo, dentro de los cuales, vale la pena mencionar los siguientes:

En Bogotá, desde la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, (Díaz. & Muñoz. 2014). Desarrollan un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo estuvo enfocado en elaborar una propuesta de Coaching dirigida a la transformación organizacional. Los resultados del estudio indicaron que el proceso de Coaching permite transformar el entorno empresarial al convertirse en facilitador de las capacidades y habilidades del personal y con ello generar un aprendizaje transformacional, sin embargo, existe la gran necesidad de desarrollar metodologías acordes con la gran diversidad que existe en relación a las diversas organizaciones.

En la Universidad Nueva Granada, (Díaz. 2017). Realizó una investigación que se fundamentó en el panorama empresarial y de negocios que empleaban las Pymes, el cual era considerado muy complejo debido a los factores que afectaban su competitividad. Por lo cual su objetivo fue determinar los beneficios del coaching como una herramienta empresarial para las Pymes. Dentro de los hallazgos más significativos estuvo el poder considerar el coaching como un importante coadyuvante de todos los procesos que se desarrollan en las Pymes en torno a gestión y administración, así mismo se podía considerar a este como un potente dinamizador del potencial humano, lo que permite el logro de altos estándares de resultados y rendimiento.

Así mismo, Forero. (2017). Desarrolló un estudio bibliográfico cuyo objetivo apuntó a evaluar el Coaching como herramienta empresarial estratégica para el desarrollo de las Pymes. Dentro de los hallazgos están, la importancia del coaching como una herramienta empresarial ya que involucra a todo el personal de la organización, desde empleados hasta los altos directivos, lo que genera resultados positivos en torno a la productividad y el clima laboral, por lo que su implementación puede considerarse exitosa para cualquier organización.

Por otro lado, Garcés. (2018). Desde la Universidad de la Sabana, llevó a cabo un estudio justificado en la necesidad de implementar el coaching en las organizaciones con el fin de desarrollar tanto el talento individual como los equipos de trabajo, utilizando el liderazgo, el objetivo fue establecer la influencia del Coaching en las competencias de gestión, desempeño y resultados de una organización financiera. En donde el principal hallazgo estuvo dado en la

comprobación de que el Coaching es realmente una herramienta que contribuye grandemente en potenciar las competencias de gestión, desempeño y resultados en las organizaciones.

Por último, en la Universidad Del Rosario, Jáuregui & Mejía. (2020). Llevaron a cabo una investigación considerada importante debido al auge que ha alcanzado el Coaching, el cual se ha logrado convertir en una herramienta valiosa para un clima laboral propicio para el óptimo desempeño productivo de los trabajadores. El objetivo fue entender cómo se implementaba el coaching en el personal administrativo en una clínica del Perú. Concluyendo que dentro de los aspectos que peruana. Los aspectos que más contribuyeron a una implementación efectiva del coaching es aquel que incluye no tan solo el estilo del programa, los valores y la competencia, sino también la conexión establecida entre el coach y el coachee, lo cual permite el logro de resultados positivos en la organización.

Marco Teórico

Dado que el presente artículo está centrado en el coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las pymes, resulta de suma importancia, establecer un constructo teórico que permita entender y dar soporte al mismo.

En torno al Coaching empresarial, este puede considerarse como una metodología activa que permite perfeccionar los procedimientos internos de las organizaciones, la cual busca generar un mayor rendimiento laboral a través del fomento de la satisfacción de los empleados, se podría señalar que el objetivo de esta herramienta es precisamente capacitar en torno al desarrollo del talento humano, permitiendo el mejoramiento de las habilidades, aptitudes, actitudes y desempeño, promoviendo la autoconfianza sobre todo, en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la adaptación saludable a los cambios organizacionales. Esta técnica se basa en el fomento de las relaciones laborales efectivas y productivas, a través de la asesoría y la consejería, utilizando para ello técnicas tales como el modelaje y la implementación de diferentes procesos de formación, desarrollo y de evaluaciones constante sobre los resultados. Hernández (2019). Citando a Useche (2004)

Así mismo, el Coaching empresarial es algo más que un aprendizaje organizacional, es realmente una disciplina que necesita de una enorme capacidad de compromiso y de adaptación, puesto que para obtener resultados positivos se requiere de un cambio de conducta, de visión ante la vida. En todo proceso de aprendizaje se necesita de un proceso activo, ya que el aprendizaje no es solo información, realmente es animarse a realizar hoy lo que no sabía o podía hacer ayer, esto está ligado a un aprendizaje de vida, o sea un cambio de pensamiento, y de una nueva visión sobre la vida. (Maceo & Montero, 2018).

El coaching gerencial se usa pues, como un método, el cual suele ser aplicado por los líderes contemporáneos, a través de un enfoque humanista, desarrollando la sensibilidad de los gerentes de los diferentes organizacionales. Realmente se considera el Coaching gerencial como una competencia que deben poseer todos los profesionales al frente de las organizaciones, pues a través de este puede lograr el desarrollo de las potencialidades de su equipo de trabajo. El Coaching

gerencial es en la actualidad una necesidad vital en todas las organizaciones del mundo. (Barrientos, Hurtado, Lesmes, & Duarte, 2020)

Dentro de las características del coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las Pymes, Suroso & Anggraeni (2017), señalan las siguientes:

Mejorar los canales de comunicación tanto dentro como por fuera de la empresa. Para el Coaching gerencial, siempre una buena y mayor comunicación entre los empleados contribuye notablemente en el mejoramiento de la confianza creando sinergias muy positivas en cualquier organización.

Orientar para el logro de los objetivos establecidos. El conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar es el primer y más importante paso en el establecimiento de los planes de acción, ya que permite saber y establecer: cómo, con qué y cuándo alcanzarlos.

Énfasis en relación al desarrollo tanto personal como profesional. Hace énfasis en la enseñanza de técnicas del comportamiento con el fin de desarrollar la creatividad laboral y además procura el mejoramiento del clima y entorno laboral, a través del fortalecimiento de la autoestima de los trabajadores, lo cual es fundamental para fortalecer el rendimiento del negocio.

Aumento de la flexibilidad en la organización. En la actualidad para sobrevivir en el mercado, se hace necesario tener conocimiento y habilidad para la adaptación a los cambios, por lo que el tener tanto el conocimiento sobre el manejo de las acciones a emprender en situaciones adversas, se convierte en una herramienta valiosa e importante.

Otra de las características del Coaching, es que a través del asesoramiento logra promover el establecimiento y la aclaración de metas, de objetivos y de valores; llevando el desarrollo de las competencias personales y profesionales hasta un nivel óptimo, ayudando en la superación de los bloqueos emocionales y mentales de manera tal que el ser humano logre ser su mejor versión, o sea llegue a ser lo mejor que pueda. (Octavia y Alí, 2017).

Así mismo, el *coaching* se caracteriza además por ser una conversación en donde se involucran como mínimo dos personas, y se distinguen tres elementos básicos que son: el Coach, que es la persona encargada de ayudar a otra en relación a su crecimiento tanto personal como profesional: El Coachee, que es realmente la persona a la que se ayuda; y el Coaching, que, en sí

el proceso de ayuda, en el que se involucra el Coach y el Coachee. En ocasiones el Coaching puede estar conformado por un grupo. (Santi., et a 2017).

El Coaching hace mucho énfasis en temas tales como: el desarrollo de la inteligencia emocional, la prevención del estrés, Planes de carreras, planificación de vida, prevención y solución de problemas, y el desarrollo del liderazgo entendido este como la relación de ayuda, etc. (Bai, Yuan &Pan. 2017).

En relación a la aplicabilidad del coaching como herramienta gerencial para aprovechar y potenciar las capacidades del individuo, vale la pena señalar que este no dice lo que se debe hacer, sin embargo, ayuda al Coachee, o sea al interesado para que descubra por sí mismo lo que quiere hacer, y emplee para ello todos los recursos que requiera para lograrlo, asumiendo siempre su responsabilidad. Yap & Lock (2017).

Así mismo, se brinda al Coachee información suficiente sobre su comportamiento para que mejore sus competencias a través de la retroalimentación correctiva en donde el Coach le brinda un feedback positivo, por ejemplo: si un Coachee tiene la convicción de que necesita desarrollar y mejorar su comunicación interpersonal, el Coach le brinda feedback positivo, haciéndole caer en cuenta que su contacto visual ha sido muy breve y debe aumentarlo, e ir practicando mirando a la otra persona directamente a los ojos cuando esté hablando. (Anggityo y Sudhartio, 2022).

Darman & Andoyo (2022), consideran que para que haya realmente un Coaching, debe haberse generado un cambio positivo en el Coachee, lo que implica el establecimiento previo de unos objetivos por parte del Coaching quien al final deberá comprobar si estos fueron alcanzados.

El Coaching está fundamentado en la teoría de Maslow y Rogers sobre la Psicología humanista, la teoría existencialista de Sartre, la cual se basa en la libertad, la responsabilidad y la decisión; los aportes de Divine y Flaherty, la programación neurolingüística (PNL), Así está influenciado por algunas técnicas orientales tales como el Zen, que sostienen que existe una gran necesidad de limpiar la mente. Fadill y St. Pierre (2021).

Son muchos los beneficios de la aplicación del coaching empresarial como herramienta gerencial en las pymes, a nivel organizacional, puesto que aporta mucho en el mejoramiento de la actitud y en cuanto al desempeño del personal, incentiva la proactividad y la responsabilidad, así mismo permite generar muchas más ideas exitosas, mejorando con esto la autoconfianza, la motivación y el desempeño del recurso humano, por otro lado, permite corregir el desempeño no satisfactorio, promueve activamente la colaboración, la productividad y las relaciones afectivas y efectivas entre los colaboradores, quienes aprenden a pensar y concebir la realidad de un modo distinto y dar solución a los problemas futuros a través de la aplicación de las técnicas de Coaching ya aprendidas, estimula además el liderazgo y logra armonizar la vida personal con la vida laboral. Alaguna (2022), citando a Morencos (2017).

Por otro lado, en cuanto a la organización, el Coaching, desarrolla la disciplina la cual favorece notablemente los aspectos transversales, los que generan valor y competencia, los que se evidencian por un mayor y mejor rendimiento, desempeño y productividad del equipo de trabajo, mejora la comunicación, y permite organizar mejor los procesos, clarificar los lineamientos y definir las funciones, lo que se evidencia en un mejor clima organizacional, facilitando la sostenibilidad y estabilidad laboral ya que disminuye considerablemente la rotación del personal. (Farruky & Athana, 2019).

El coaching como disciplina aporta mucho a la comunicación y favorece el trabajo en equipo, ya que está orientada al acompañamiento y asesoramiento generando con esto procesos muy eficaces para las organizaciones, realmente el acompañamiento y asesoramiento que a través del Coaching se realiza a los directivos permite obtener óptimos resultados en las organizaciones, ya que esto facilita generar visiones prospectivas, brindar un excelente ambiente en torno a lo laboral e inculcar la gran importancia del aprendizaje, permitiendo así que las organizaciones se puedan convertir en “organizaciones inteligentes” y los empleados “Aprendan a aprender”. (Podesta, Vigo, Ponce & Romero, 2019).

La intervención del Coaching gerencial, permite el desarrollo integral de toda organización, independientemente de cuál sea su tamaño; así mismo, desarrolla el reconocimiento del recurso

humano como un elemento vital y fundamental para la permanencia en el mercado, llegando a considerándolo como un factor de competitividad, que es fuente de crecimiento interno y un gran eslabón de la cadena de valor para cumplir así con los objetivos del negocio. Peña & Hurtado (2018).

Todo lo anterior permite evidenciar que el coaching como herramienta gerencial brinda grandes beneficios a cualquier empresa, sobre todo a las Pymes que requieren de un esfuerzo mayor para sostenerse en el mercado.

El Coaching empresarial como herramienta gerencial, resulta eficaz para toda organización, ya que dinamiza los procesos y permite alcanzar cambios positivos a nivel organizacional, así mismo les permite el crecimiento a nivel personal y laboral, lo que se refleja en toma de decisiones acertadas y mejor actitud ante los riesgos.

Resultados

En torno a los resultados del análisis realizado en el presente artículo, vale la pena señalar los siguientes:

No hay dudas que, en la actualidad, el coaching ha tenido un gran auge en todas las áreas del ser humano, sobre todo a nivel empresarial, por ejemplo, en el sector gerencial se ha tornado imprescindible, determinando con su implementación el desarrollo e innovación de las empresas, las que encuentra en este la herramienta que les permitirá mantenerse vigente en el mercado, el cual cada vez se torna más exigente y competitivo.

Sin embargo, las Pymes, que están consideradas como las pequeñas y medianas empresas que mantienen activo el entorno empresarial en todos los países, se encuentran aún distantes de la implementación del Coaching empresarial como herramienta gerencial, encontrando justificación en los bajos presupuestos que manejan, en las pocas posibilidades de acceder a préstamos bancarios y sumado a esto, a la deficiente capacitación o conocimiento del talento humano con el que cuentan.

Lo anterior ha obstaculizado la implementación del Coaching como herramienta empresarial en las Pymes, si bien algunas han asumido el reto y están incursionando en este proceso con grandes y notorios resultados, otras tantas siguen apegadas a su esquema tradicional y no se animan a iniciar procesos innovadores, según los expertos, estas empresas tienden a desaparecer precisamente porque están siendo superadas por las que se han animado a crecer e innovar sus procesos a través del Coaching empresarial.

En esta era tan competitiva, solo se mantendrán vigente a través de los tiempos las Pymes que logren reestructurar sus planes estratégicos, adoptando procesos innovadores como el coaching empresarial como herramienta gerencial fortaleciendo así sus procesos y actualizándose de manera tal que puedan ejercer un manejo y control óptimo de su desarrollo.

Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta a (Barrientos, Hurtado. Lesmes. & Duarte. 2020), cuando señalan que el Coaching gerencial es en la actualidad una necesidad vital en todas las organizaciones del mundo, lo cual contrasta mucho con lo encontrado a través del desarrollo del presente artículo, pues se esperaba encontrar unas Pymes a la vanguardia implementando en sus organizaciones el Coaching empresarial, así mismo, que contaran para esto con el apoyo de las entidades gubernamentales, quienes, a través de programas, apoyo económico, y acompañamiento dirigieran a las pymes hacia la implementación de esta eficaz herramienta, permitiéndoles con esto fortalecerse a través de proceso innovador, asegurando con esto un desarrollo empresarial significativo para el país.

Por otro lado, vale la pena resaltar lo señalado por Hernández (2019), quien sostiene que el Coaching empresarial, busca capacitar en torno a un proceso de desarrollo humano, lo cual resulta interesante porque en efecto, el coaching facilita el que las personas logren fácilmente adaptarse a los cambios, además de fortalecer los valores del ser humano, lo que indica que hay un crecimiento y una mejora del ser humano que brinda todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

Alaguna (2019) señala que son muchos los beneficios que brinda el coaching empresarial como herramienta gerencial en las pymes, ya que logra incentivar la conducta proactiva, y permite dinamizar ideas cada vez más exitosas, lo que en efecto vale la pena resaltar, ya que el coaching en las pymes se orienta en los resultados y tiene como objetivo lograr una mejora continua tanto del desempeño individual como grupal. No en vano todo programa de Coaching esta cuidadosamente diseñado para poder ayudar a potencializar el rendimiento, sobre todo en esos momentos de cambios corporativos.

En fin, el Coaching empresarial como herramienta gerencial es una disciplina que apunta a brindar el apoyo necesario a las personas para que logren potencializar sus habilidades u capacidades, que les permita mejorar su calidad de vida y puedan a partir de esto obtener un mejor rendimiento laboral y vivir en un aprendizaje permanente.

Conclusiones

El desarrollo del presente artículo, permitió concluir:

El Coaching empresarial se puede describir como una herramienta que implementa una serie de técnicas que logran potenciar las capacidades y habilidades de los seres humano, alcanzando con ello un crecimiento personal y profesional, lo que la hace eficaz para toda organización.

El coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las pymes, posee muchas características las cuales todas se centran en el desarrollo de las competencias, de la conducta, las habilidades y actitudes que llevan al individuo a la potenciación de sus recursos, mejorando su calidad de vida y por ende la consecución de la estabilidad emocional que se verá reflejada en un mejor rendimiento y capacidad laboral.

En relación a la aplicabilidad del Coaching como herramienta gerencial para aprovechar y potenciar las capacidades del individuo, sin lugar a dudas es este el principal objetivo al que apunta el Coaching para pymes, ya que este se basa en la ayuda y acompañamiento al empresario para la consecución de los objetivos trazados por la empresa, para ello ofrece algunos métodos que resultan muy sencillos con el fin de optimizar la organización. Aquí el Coach brinda ayuda y acompañamiento al empresario en torno a la definición de sus objetivos, motivándole al crecimiento personal para que crea que puede lograrlos y trabaje en consecuencia, eliminando limitaciones y obstáculos, es así como desarrolla sus potencialidades y habilidades logrando sacar lo mejor de sí y ponerlo en acción, de manera tal que en un determinado tiempo logre ver consolidados los objetivos trazados para su pyme, por ejemplo aumento de ventas y productividad, mejor trabajo en equipo, motivación constante y mayor compromiso, entre otros.

Son muchos los beneficios de la aplicación del Coaching empresarial como herramienta gerencial en las Pymes, pues al desarrollar lo mejor del capital humano y promover en el entorno corporativo una completa integración en los equipos de trabajo, se alcanza con mayor facilidad la innovación y el éxito organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Alaguna, A. (2022). El coaching y el liderazgo: dos aspectos indispensables para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Disponible en:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38793>
- Andrade, L. (2012). La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6893>
- Anggityo, L., & Sudhartio, L. (2022). Website and pricing strategy development: a business coaching at local SME. In Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship (Vol. 2, No. 1). <http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/ICFBE/article/view/3547>
- Aráoz, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Quipukamayoc*.
<http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/revista/Quipukamayoc%202010-II.pdf#page=141>
- Bai, Y., Yuan, J., & Pan, J. (2017). Why SMEs in emerging economies are reluctant to train their employees: Evidence from China. *International Small Business Journal*, 35(6), 751-766.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242616682360>
- Barreiro, C. (2018). Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios PYMES del sector servicios de la ciudad de Guayaquil.
<http://201.159.223.180/handle/3317/11705>
- Barrientos, E. Hurtado, L. Lesmes, A. & Duarte, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas.
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>

Beattie, R. Kim, S., Hagen, M. Egan, T. Ellinger, A. & Hamlin, R.. (2014). Coaching gerencial: Una revisión de la literatura empírica y el desarrollo de un modelo para guiar la práctica futura. *Avances en el desarrollo de los recursos humanos*.

Beattie: Managerial coaching: A review of the empirical... - Google Académico

Benavides, S. (2013), El coaching en el ámbito empresarial

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25296w/M1CIO111B_S2_El_coaching_en_el_ambito.pdf

Bozer, G., & Sarros, J. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coach performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1). <https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-the-Effectiveness-of-Executive-Coaching-Bozer-Sarros/5c675f8ec8f2bd447e30e31a00f1c4ad318416cd>

Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484316673177>

Cerni, T., Curtis, G. & Colmar, S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*.

https://www.researchgate.net/publication/268805118_Executive_coaching_can_enhance_transformational_leadership

Cordón, E. Ferron, V. & Vidal, M. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas *Universia Business Review*, núm. 31, 2011, pp. 82-101 Portal Universia S.A. Madrid, España. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004>

- Crompton, B. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth (Doctoral dissertation, RMIT University).
<https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/doctoral/The-effect-of-business-coaching-and-mentoring-on-small-to-medium-enterprise-performance-and-growth/9921858957601341>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización Pensamiento & Gestión.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Darma, E. & Handoyo, S. (2022). The role of Baitul Maal Wat Tamwil financing and business coaching in enterprise development and welfare improvement of micro traders in traditional markets. Journal of Accounting and Investment.
<https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/15462>
- Diaz, G. (2016) El gerente Coaching en la gerencia.
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227008/>
- Díaz, P. (2017). El coaching como herramienta de transformación empresarial en las Pymes en la ciudad de Bogotá. Universidad nueva Granada. Disponible en:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16586/DiazMoraPabloJose2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diaz, O. & Muñoz, C. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019008>
- Dobrea, M., & Maiorescu, I. (2015). Business results and organizational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Review*, 17(38), 247-260.
EconStor: Entrepreneurial Outcomes and Organisational Performance through Business Coaching

- Fadil, N., & St-Pierre, J. (2021). Growing SMEs and internal finance: the role of business practices. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
Growing SMEs and internal financing: the role of... - Google Académico
- Farrukh, C., Athanassopoulou, N., & Ilevbare, I. (2019). How inbound open innovation helps SMEs learn and improve: knowledge transfer from university to industry through direct coaching.
How inbound open innovation helps SMEs learn and... - Google Académico
- Forero J. (2017). Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicio de la ciudad de Bogotá.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17281>
- Garcés, M. (2018). Descripción de un modelo de Coaching: estudio de caso para el desarrollo de las competencias en una empresa del sector financiero. Universidad de la sabana.
Disponible en:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4374/131127.pdf;jsessionid=3445794C7155F66C6590B2D5C63CDF82?sequence=1>
- Gray, D. Ekinci, Y. & Goregaokar, H. (2011). Coaching de gerentes de PYMES: ¿desarrollo de negocio o terapia personal? Un estudio de métodos mixtos. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 863-882.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.555129>
- Gregory, J. & Levy, P. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521882.2010.502901>
- Hernández, A. (2019). El coaching para potenciar el éxito en las organizaciones. (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7266/1/452422-2019-I-GTH.pdf>

- Jáuregui, K. & Mejía, C. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187263918005>
- Maceo, D. & Montero, D. (2018). Coaching empresarial: una nueva vía para generar aprendizaje en las organizaciones. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1710/holo27_v1_p84_93.pdf
- Mazzarol, T. (2015). SME engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. Small business research. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13215906.2015.1018400>
- Mogollón, C. & Sánchez, M, (2015). El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las Pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto. <https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/1908>
- Octavia, A., & Ali, H. (2017). The market orientation model, entrepreneurial orientation and business performance of small and medium-sized enterprises. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32110/356034?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>
- Pandya, V. (2012, September). Comparative analysis of SME development in developed and developing countries. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Comparative+analysis+of+SM E+development+in+developed+and+developing+countries.&btnG=
- Peña, M. & Hurtado, Y. (2018). El coaching empresarial en la cultura organizacional de las PYMES del sector calzado de la Provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28195>
- Podesta, L. Vigo, E. Ponce, D. & Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>

Ravier, L. (2015). *Arte y Ciencia del Coaching, su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires, Argentina. Dunken. Consultado el 10 de abril de 2022. Disponible en:

https://issuu.com/leoravier/docs/arte_y_ciencia_del_coaching_9870211984

Salcedo, M & Salazar, R. (2015). El papel del coaching en las Pyme.

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1719&context=administracion_de_empresas

Santti, U., Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K., & Happonen, A. (2017). Effects of business model development projects on organizational culture: a multiple case study of SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 7(8).

<https://timreview.ca/article/1096>

Seguí, I. (2017). *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/84498/TFC%20Irene%20Segu%c3%ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suroso, A., & Anggraeni, A. I. (2017). Optimizing the business performance of SMEs through human capital management. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/33082>

Tsai, L., & Barr, J. (2021). Coaching in small and medium-sized enterprises (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*.

https://scholar.google.com.co/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Coaching+in+small+and+mediumsized+enterprises+%28SMEs%29%3A+a+narrative+systematic+review.+Small+Enterprise+Research&btnG=

Van Coller, P. & Cronjé, J. (2020). The contribution of coaching and mentoring to the development of participants in entrepreneurial development programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.

<https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/7eea93d3-a316-4242-be40-0c9b11997bd4/1/>

Yap, J. & Lock, A. (2017). Analysis of the advantages, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in Malaysian construction SMEs.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEDT-07-2017-0067/full/html>

Yulianto, H. & Suhaimi, H. (2020). Business Coaching: Implementation of Service Quality and Social Media Promotion Improvement in Indonesian MSMEs' Restaurant.

<http://eprints.eudl.eu/id/eprint/2782/>